

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Sandra Skutnik

**Vpliv neverbalne komunikacije na odločitve kadrovskih  
delavcev pri izboru kandidata**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Sandra Skutnik

Mentor: zasl. red. prof. dr. Marjan Svetličič

**Vpliv neverbalne komunikacije na odločitve kadrovskih  
delavcev pri izboru kandidata**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

## **Zahvala**

*Zahvaljujem se svoji družini, ki me je spodbujala med študijem in ob nastajanju dela. Predvsem gre velika zahvala sestri Saši za pomoč pri izposoji literature, prevodu in pregledu naloge in fantu za vso moralno podporo ter skrb.*

*Iskrena hvala mentorju, zaslužnemu rednemu profesorju dr. Marjanu Svetličiču.*

*Najlepše se zahvaljujem tudi vsem sodelujočim za čas, ki so ga namenili pri posredovanju in izpolnjevanju anketnega vprašalnika.*

## Vpliv neverbalne komunikacije na odločitve kadrovskih delavcev pri izboru kandidata

Zaposlitveni razgovor je v selekcijskem postopku ena od najpogosteje uporabljenih metod za selekcijo kadra. Kandidati se na zaposlitvenem razgovoru želijo bodočemu delodajalcu najbolje predstaviti s svojim nastopom in predstavitvijo. Da kandidata v prvi vrsti povabimo na zaposlitveni razgovor, so formalne kompetence ključnega pomena. Na razgovoru je poleg verbalne komunikacije za predstavitev kandidata in pridobitev prvega vtisa izrednega pomena tudi neverbalna komunikacija, saj kadroviki oz. spraševalci dobijo z njo pomembne informacije o ustreznosti kandidatov za prosta delovna mesta.

Pogosto se zgodi, da zaposlimo novega sodelavca le na podlagi njegove formalne izobrazbe, pridobljenih izkušenj in sposobnosti, specifičnih znanj ali kvalifikacij, a se kasneje lahko pokaže, da se ni najbolje obnesel v okolju oz. v timu, v katerem je deloval.

Na splošno lahko povzamemo, da obstajajo osnovni neverbalni znaki: *kinetika* (gibanje, ki zajema sporočila, ki jih oddajamo z gestami, držo telesa, obrazno mimiko in očmi), *vokalizacija* (način izgovaranja, pavza, barva, višina glasu), *proksemika* (prostor, ki nas obdaja in teritoriji v katerih se gibljemo), *haptika* (dotik) in *kronemika* (čas, uporaba časa). Poleg navedenih so pomembni tudi prvi vtis (mnenje, ki si ga najpogosteje ustvarimo o posamezniku v prvih petih minutah), *zunanjost oz. videz* (velikost, telesna struktura, frizura in barva las, zunanja privlačnost, oblačila, nakit) in *vonj* (telesni vonj in parfum), izražanje čustev (biološki odziv na dražljaje, odzivi na dejanja drugih) in čustvena inteligenca (sposobnost prepoznavanja lastnih čustev, čustev drugih, samozavedanje). Tudi oblačila so prvi korak k neverbalni komunikaciji z okolico, saj tudi skozi oblačila vzpostavimo komunikacijo z drugimi osebami, izražamo sprejetje, zavrnitev ali naše družbeno stališče.

V samem selekcijskem postopku za izbor kandidata poleg intervjuja uporabljamo za preverjanje osebnostni in sposobnosti kandidatov tudi psihološka testiranja.

V nalogi ugotavljamo, da se kadroviki in spraševalci zavedajo pomena neverbalne komunikacije in da je le-ta bistveni del razgovora. Starost, spol in delovne izkušnje kadrovika oz. spraševalca ne vplivajo na mnenje o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije pri izboru kandidata. Opazna razlika je bila zaznana le med kinetičnimi znaki neverbalne komunikacije in višino izobrazbe, natančneje med poklicno in srednješolsko izobrazbo. Prav tako obstaja povezava med kandidati, izbranimi v selekcijskem postopku na podlagi ustrežnejših elementov neverbalne komunikacije in njihovo uspešnostjo na delovnem mestu.

V pripisovanju pomena neverbalne komunikacije glede na velikost podjetja, v katerem so kadroviki zaposleni, in naravo dejavnosti, smo prišli do ugotovitev, da obstaja pomembna povezava glede velikosti podjetja, in sicer med srednje velikimi in velikimi podjetji ter med malimi in velikimi podjetji. Pri naravi dejavnosti pa tovrstnih povezav nismo zaznali. Statistično pomembna povezava obstaja tudi med številom ur izobraževanja o neverbalni komunikaciji in njenim poznavanjem.

Na izvajanje psiholoških testiranj v postopku izbora kandidata vplivata velikost podjetij in narava dejavnosti podjetij.

Ključne besede: neverbalna komunikacija, zaposlitveni razgovor, selekcijski postopek, psihološka testiranja.

## **Influence of nonverbal communication on human resources employees during the selection process of candidates**

Employment interview is one of the most used methods for the selection of candidates in the selection procedure of employment where candidates wish to present themselves with their best performance to the potential future employer. Formal competences are key feature for the candidate to even participate in the employment interview. Along verbal communication, nonverbal communication is of great importance for creating first impressions that help interviewers with choosing the candidate who is the best fit and is most qualified for the position.

It often occurs that new employees are hired solely based on formal education, gained expertise and competences as well as specific knowledge or qualification but later on it can turn out that person is not best fit for the working environment or team in which he is working.

Basic nonverbal signs are: kinetics (movement which comprises of messages that are broadcasted with gestures, body posture, facial mimics and eyes), vocalisation (way of pronunciation, pause, tone of voice, height voice), proxemics (spatial requirements, personal space and territory of movement) and chronemics (time and usage of time). Further on what is also important is first impressions (opinion that we most often create on individual based on first five minutes), appearance (height, physical structure, hair style and colour, attractiveness, clothes and accessories), odor (body odor, perfume), expressing emotions (biological responses to outside environment, responses to the actions of others) and emotional intelligence (ability of recognising own and other's emotions, self-awareness). Clothes are also first step towards nonverbal communication with the surroundings with which we also establish communication with people, express acceptance, refusal or our social position.

Part of the selection procedure for the employment of the candidate is also psychological testing.

We have concluded that interviewers are aware of the nonverbal communication and it represents an essential part of the interview. However age, gender and working experience of the interviewer do not play part in forming an opinion of the influence of factors of nonverbal communication in the selection procedure of the candidate. Most noticeable difference was discovered only between kinetic signs of nonverbal communication and level of education. Research also shows the connection between candidates chosen in the selection procedure based on more appropriate elements of nonverbal communication and their success and better performance at the position they were chosen for.

Research also revealed there is a significant difference regarding the size of the company in correlation to the meaning of nonverbal communication. However such distinction was not detected between different industries. Statistically important correlation exists also between hours of training conducted on nonverbal communication and its recognition. Results regarding psychological testing showed that its conduct in the selection procedure correlates to the size and industry of the company.

Key words: nonverbal communication, interview, selection procedure, psychological testing.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>10</b>
1.1	Namen in cilji magistrskega dela.....	10
1.2	Metodologija dela.....	11
1.3	Temeljna hipoteza.....	12
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave.....	12
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča.....</b>	<b>12</b>
2.1	Selekcija kadrov - intervju.....	13
2.2	Neverbalna komunikacija.....	17
2.2.1	Pomen neverbalne komunikacije.....	19
2.2.2	Funkcija neverbalne komunikacije.....	23
2.3	Sporočanje v neverbalni komunikaciji.....	26
2.3.1	Proksemika.....	27
2.3.2	Kinetika.....	30
2.3.3	Haptika – dotik.....	40
2.3.4	Kronemika – čas.....	43
2.4	Elementi neverbalne komunikacije, ki so še ključni na razgovoru.....	46
2.4.1	Prvi vtis.....	46
2.4.2	Zunanji videz, urejenost in vonj.....	48
2.4.3	Izražanje čustev.....	52
2.4.4	Čustvena inteligenca.....	54
<b>3</b>	<b>Uporaba psiholoških testov v postopku selekcije kadrov.....</b>	<b>60</b>
3.1	Ključne značilnosti psiholoških testov.....	63
3.2	Vrste psiholoških testov.....	65
<b>4</b>	<b>Empirična raziskava.....</b>	<b>69</b>
4.1	Namen raziskave.....	69
4.2	Priprava in način pridobivanja podatkov.....	69
4.3	Raziskovalna vprašanja in hipoteze.....	70
4.4	Struktura in obdelava podatkov empirične raziskave.....	71
<b>5</b>	<b>Analiza rezultatov raziskovanja in predstavitev podatkov.....</b>	<b>79</b>
5.1	Rezultati testiranja hipotez.....	79
5.2	Temeljni sklepi raziskovanja.....	96
5.3	Ugotovitve in sklepne misli.....	99
<b>6</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>102</b>

<b>7 Literatura in viri.....</b>	<b>105</b>
<b>Priloga: Anketni vprašalnik .....</b>	<b>111</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 2.1: Mehrabianov komunikacijski model.....	20
Slika 2.2: Neverbalna vokalizacija.....	39
Slika 3.1: Primeri testa inteligentnosti (IQ) .....	68

## **KAZALO TABEL**

Tabela 2.1: Elementi neverbalne komunikacije v intervjuju.....	15
Tabela 2.2: Pomen dotika.....	42
Tabela 2.3: Koncept in komponente čustvene inteligence pri različnih avtorjih .....	55
Tabela 2.4: Ključne napredne raziskave s področja čustvene inteligence po posameznih avtorjih .....	58
Tabela 5.5: Pregled povprečja trditev pomembnosti elementov neverbalne komunikacije.....	79
Tabela 5.6: Rezultat t-testa za povprečje spremenljivke upoštevanja elementov neverbalne komunikacije kadrovičkov oz. spraševalcev .....	79
Tabela 5.7: Opisna statistika elementov 4 spremenljivk neverbalne komunikacije in izobrazbe .....	81
Tabela 5.8: ANOVA med skupin neverbalne komunikacije in izobrazbe .....	82
Tabela 5.9: Mnogotere primerjave (Post-hoc testi) med Kinetiko in stopnjo izobrazbe .....	82
Tabela 5. 10: Opisna statistika elementov 4 spremenljivk neverbalne komunikacije in starostnih skupin .....	84
Tabela 5. 11: ANOVA med skupinami neverbalne komunikacije in starosti .....	84
Tabela 5.12: Opisna statistika elementov 4 spremenljivk neverbalne komunikacije in spola .	85
Tabela 5.13: T-test preverjanje razlik med 4 spremenljivkami neverbalne komunikacije in spolom .....	86
Tabela 5.14: Opisna statistika elementov 4 spremenljivk neverbalne komunikacije in delovne dobe .....	87
Tabela 5.15: ANOVA med skupinami neverbalne komunikacije in delovne dobe .....	88

Tabela 5.16: Prikaz opisne statistike pomena neverbalne komunikacije (4 dimenzije spremenljivk) in uspešnosti kandidata pri delu .....	88
Tabela 5.17: Pearsonova korelacija med pomenom neverbalne komunikacije in uspešnostjo kandidata pri delu .....	89
Tabela 5.18: Opisna statistika elementov dejavnikov neverbalne komunikacije in velikosti podjetja .....	90
Tabela 5.19: ANOVA med dejavniki neverbalne komunikacije in velikostjo podjetja.....	90
Tabela 5.20: Post-hoc test med dejavniki neverbalne komunikacije in velikostjo podjetja.....	91
Tabela 5.21: Opisna statistika dejavnikov neverbalne komunikacije in narave dejavnosti podjetja .....	92
Tabela 5.22: T-test za preverjanje razlik med naravo dejavnosti podjetja in povprečjem dejavnikov neverbalne komunikacije .....	92
Tabela 5.23: Pearsova korelacija med št. ur izobraževanja in dejavniki neverbalne komunikacije .....	93
Tabela 5.24: Hi-kvadrat test za povezavo med velikostjo podjetja in opravljanjem psiholoških testiranj .....	95
Tabela 5.25: Hi-kvadrat test za povezavo med naravo dejavnosti podjetja in opravljanjem psiholoških testiranj.....	96

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 4.1: Delež zaposlenih v podjetjih, glede na naravo dejavnosti .....	71
Graf 4.2: Delež anketiranih glede na velikosti podjetja .....	72
Graf 4.3: Kinetika (dimenzija neverbalne komunikacije) .....	73
Graf 4.4: Zunanji videz in dodatki (dimenzija neverbalne komunikacije).....	73
Graf 4.5: Vokalizacija (dimenzija neverbalne komunikacije) .....	74
Graf 4.6: Haptika in proksemika (dimenzija neverbalne komunikacije) .....	74
Graf 4.7: Čas, v katerem si ustvarimo prvi vtis.....	74
Graf 4.8: Pomembnost sporočanja elementov neverbalne komunikacije (razvrščene od 1 do 6) .....	75
Graf 4.9: Delež uspešnih kandidatov pri delu, izbranih na podlagi ustrezne neverbalne komunikacije .....	76
Graf 4.10: Delež izobraževanja na temo neverbalne komunikacije.....	76



Graf 4.11: Delež opravljenih psiholoških testov v selekcijskem postopku.....	77
Graf 4.12: Način izvajanja psiholoških testiranj .....	77
Graf 4.13: Delež uspešnih kandidatov, izbranih na podlagi rezultatov psiholoških testiranj ..	78
Graf 5.14: Korelacija med velikostjo podjetja in izvajanjem psiholoških testiranj .....	94
Graf 5.15: Korelacija med naravo dejavnosti in izvajanjem psiholoških testiranj.....	95
Graf 5.16: Povprečna vrednost izjav o neverbalni komunikaciji .....	97

## **1 Uvod**

Zaposlitveni razgovor je ena od širše uporabljenih metod, ki omogoča delodajalcu, da izbere najustreznejšega kandidata za prosto delovno mesto. Čeprav gre za organiziran, načrten in neposreden pogovor med kandidatom in kadrovikom oz. spraševalcem, z njim ne moremo zanesljivo napovedati kandidatove delovne uspešnosti. Za dober selekcijski intervju je potrebno veliko znanja in veščin izpraševanja (Bertoncelj 2014b, 36).

Paladinova navaja, da na razgovoru o dokončnem izboru ustreznega kandidat vplivajo manj otipljive lastnosti, ki jih je težko preoblikovati v številke ali formalna dokazila (Paladin 2012, 26).

Bertonceljeva navaja, da je intervju odlično orodje za ocenjevanje in da za končno odločitev o zaposlitvi kandidata največkrat odloča subjektivnost (Bertoncelj 2009, 38).

Kandidati na zaposlitvenih razgovorih uporabljajo verbalne in neverbalne pristope, da bi vplivali na pozitiven izid razgovora (Tsai in drugi 2005, 108). Preko neverbalne komunikacije in intonacije lahko od sodelavca prejmeš veliko več sporočil kot iz vsebine sporočila (Rozman in drugi 2012, 398), kar je v svoji raziskavi ter postavitvi komunikacijskega modela prikazal tudi Mahrabian, v katerem navaja, da h končnemu sporočilu prispeva le 7 % konkretna vsebina sporočila, 38% sporočila prispeva glas (ton, intonacija, jakost glasu), 55% pa prispeva neverbalna komunikacija oz. govorica telesa.

Raziskave kažejo, da na vtis o ustreznosti kandidata za prosto delovno mesto, na prepričljivost in pozitiven izid razgovora vplivajo očesni stik, ki izraža samozavest in kompetentnost (Kristof–Brown, Murray, Franke 2002, 41). Posamezniki, ki imajo razvitejše sposobnosti izražanja čustev, in posamezniki, ki so uspešnejši v prilagajanju lastnega vedenja situaciji, so na selekcijskih razgovorih ocenjeni bolj pozitivno (Riggio in Friedman v Pollak Levine in Feldman 2002, 2). Izkazalo se je, da delovna uspešnost zelo povezana z ustreznim odnosom do sebe in drugih, to pa je vedno rezultat osebnostne zrelosti (Bertoncelj 2011, 38). Najpogosteje se uporabljajo v selekcijskem postopku poleg intervjuja tudi psihološka testiranja, s katerimi kot navaja Kragelj (2009, 39), ugotavljajo, koliko se zmožnosti posameznika skladajo s specifičnimi in konkretnimi zahtevami delovnih mest.

### **1.1 Namen in cilji magistrskega dela**

Namen magistrskega dela je pregledati in povzeti dejavnike neverbalne komunikacije, ki vplivajo na odločanje kadrovske delavcev pri izboru kandidatov.

V teoretičnem delu magistrske naloge je namen podati kar se da celovit pregled znakov neverbalne komunikacije in dejavnikov, ki se pojavljajo med komunikacijo oz. intervjujem in ki so potencialno pomembni ter vplivajo na dejavnike odločanja kadrovikov oz. spraševalcev o ustreznosti posameznika za razpisano delovno mesto.

V empiričnem delu pa je namen ugotoviti:

- koliko pomena posvečajo kadroviki neverbalni komunikaciji med procesom intervjuja in ali so tudi strokovno ustrezno izobraženi na tem področju;
- kateri so ključni elementi neverbalne komunikacije, ki so odločilni oz. prepričljivejši pri izboru primernejšega kandidata na prosto delovno mesto;
- v kolikšni meri je razlika v zaznavanju oz. upoštevanju znakov neverbalne komunikacije med kadroviki pri izboru ustreznega kadra v malih, srednje velikih in velikih podjetjih ter med javnim in zasebnim sektorjem;
- uporaba in pomen psiholoških testov v slovenskem prostoru med zasebnim in javnim sektorjem.

## **1.2 Metodologija dela**

Vsebina magistrskega dela je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu je izvedena analiza študije virov z uporabo slovenskih in tujih virov, v večini s poudarkom na že izdelanih raziskavah s področja neverbalne komunikacije, govornice telesa, prvega vtisa in njihovega pomena pri nadaljnjih odločitvah sogovornikov na zaposlitvenih razgovorih.

Empirični del magistrskega dela je bil zasnovan na zbiranju, obdelavi in interpretaciji kvantitativnih podatkov, pridobljenih s pomočjo strukturiranega spletnega anketnega vprašalnika, ki sem ga v elektronski obliki posredovala kadrovskim delavcem (direktorjem, vodjem kadrovskih služb, strokovnim sodelavcem za kadre in drugim posameznikom, ki so v podjetju zadolženi za kadrovske področje – selekcijo kadrov) v slovenskem prostoru. Analizirala bom obstoječe stanje glede izbora postopka kadrov in vpliv subjektivnosti na prvi vtis kandidata in njegovo neverbalno komunikacijo kot eno izmed ključnih kompetenc na področju HR menedžmenta. Anketa bo sestavljena iz vprašanj odprtega in zaprtega tipa. Vzorec bo reprezentativen, vključeval pa bo predstavnike kadrovskih sektorjev manjših, srednjih in velikih podjetij ter javnega in zasebnega sektorja. Vključeval bo kadrovike, ki se razlikujejo po starosti, spolu, doseženi izobrazbi, regijski pripadnosti, hierarhični lestvici v podjetju, ipd. V načrtu imam pridobiti med 150 in 200 izpolnjenih anketnih vprašalnikov kadrovikov oz.

spraševalcev, ki v podjetju skrbijo za selekcijski postopek. Kontaktne podatke podjetij oz. organizacij bom pridobila s pomočjo Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.

V drugi fazi bom pridobljene podatke s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika obdelala s programskim orodjem SPSS, pri čemer bom s pomočjo določenih metod in testov (T-test in analiza variance (ANOVA), z metodo opisne statistike, Leveneov test homogenosti variance, Post-hoc test, T-test za neodvisne vzorce, Pearsonov koeficient korelacije in Hi-kvadrat) prišl do pomembnih zaključkov.

Z omenjenim metodološkim pristopom in s pridobljenimi rezultati bom empirično dokazala oz. zavrgla zastavljene delovne hipoteze.

### **1.3 Temeljna hipoteza**

Temeljna hipoteza magistrskega dela je, da nosilci kadrovske funkcije oz. spraševalci, ki pri delodajalcu opravljajo selekcijski intervju, pri izboru ustreznih kandidatov na prosto delovno mesto izbirajo kandidate z upoštevanjem elementov neverbalne komunikacije.

### **1.4 Predpostavke in omejitve raziskave**

Pri izvedbi raziskave je obvezno potrebno upoštevati določene omejitve in predpostavke, ki bi lahko vplivale na rezultate raziskave; in sicer:

- različno lastno ocenjevanje (samokritičnost) razumevanja in prepoznavanje elementov neverbalne komunikacije pri kadroviških oz. spraševalcih vpliva na rezultate ankete;
- različno interpretiranje navedb ali trditev oz. pojmov v vprašalniku vpliva na rezultate raziskave;
- raziskava je izvedena samo na slovenskih podjetjih, zato je ne moremo širše upoštevati;
- kot omejitev moram poudariti, da je večji del teoretičnega dela povzet iz tujih virov, zato se mi poraja vprašanje, v kolikšni meri se pojavljajo kulturne razlike (ki so tudi omenjene v literaturi) glede posameznih navedb in razumevanj elementov neverbalne komunikacije.

## **2 Teoretična izhodišča**

Ker ima neverbalna komunikacija tolikšne razsežnosti in pomen za zaznavanje sogovornika, ustvarjanje njegovega vtisa, prepričljivosti, suverenosti, sproščenosti, samozavesti, temu

posvečam magistrsko nalogo z raziskavo, kako se na posamezne elemente neverbalne komunikacije odzivajo kadroviki oz. spraševalci pri izbiranju kadra v javnem in zasebnem sektorju, ali kadroviki oz. spraševalci posvečajo tem elementom dovolj pozornosti in jih prepoznajo, kateri so glavni elementi neverbalne komunikacije, ki so odločilnega pomena pri izboru in v kolikšni meri kadroviki oz. spraševalci uporabljajo tudi druge selekcijske metode pri preverjanju ustreznosti profila posameznika za razpisano mesto, kot so vedno bolj uveljavljeni psihološki testi.

## **2.1 Selekcija kadrov - intervju**

V današnjem času hitrih sprememb tako na tehnološkem kot družbenem področju, so zaposleni kapital podjetja oz. organizacije, da je lahko le-ta uspešna in konkurenčna na trgu. Zato si tudi podjetja, ki se tega zavedajo, želijo ohranjati, razvijati in privabljati nove zaposlene, ki bodo preko svojih znanj, izkušenj, kompetenc, sposobnosti, inovativnosti in ambicij razvijali svoj potencial in nove ideje. Tako je pomemben že prvi korak pri izboru ustreznega kadra za posamezno funkcijo in delovno mesto znotraj podjetja, kasneje pa vlaganje v zaposlene, motiviranje, izobraževanje, nagrajevanje zaposlenih, da pri svojem delu prepoznajo svojo vrednost prispevka k organizaciji in njenega stalnega prilagajanja na trgu dela. Pri objavi prostega delovnega mesta, predvsem če gre za dobro in perspektivno podjetje, se na razpis prijavi veliko število potencialnih kandidatov. Prva selekcija in nabor ustreznih kadrov se prične že pri pregledu prejetih vlog in življenjepisov ter njihova ocena glede na postavljena merila v razpisanem oglasu.

Naslednja faza v selekcijskem procesu je osebno srečanje s kandidati, ki so prešli sito proučevanja prijav (Pervanje in Kragelj 2009, 82). Kragelj navaja, da je selekcija kadrov naslednja faza v procesu izbiranja, ko je naloga kadrovika ali selektorja odločiti se za najustreznejšega kandidata. Pri selekciji pa je večno prisotno vprašanje, kdo je primernejši, koga izbrati – kaj meriti in kako to merjenje opraviti.

Med vsemi metodami izbire kandidatov je največ pozornosti namenjeno ravno intervjujem oziroma pogovorom s kandidati (Možina in drugi 2002, 152; Judge in Higgins 1994, 383). Zaposlitveni razgovor oz. razgovor s kandidatom je ena najbolj razširjenih metod spoznavanja posameznika, ki jih uporabljajo organizacije, z namenom, da bi za prosta delovna mesta našle najprimernejše kandidate (Bell v Tsai in drugi 2005,108).

V zaposlitvenem razgovoru želi tako delodajalec ugotoviti ali ima kandidat potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za delo, za katero je kandidiral. Na razgovoru se srečamo lahko z več

formalno enakovrednimi kandidati (po izobrazbi, znanju in izkušnjami), a o dokončnem izboru ustreznega kandidata vplivajo manj otipljive lastnosti, ki jih je težko preoblikovati v številke ali formalna dokazila (Paladin 2012, 26).

Anderson (1991, 403) navaja, da intervju kljub določenim nizkim ocenam napovedne veljavnosti ostaja univerzalno priljubljena metoda za selekcijo kadra. Robertson in Markin (v Anderson 1991, 404) sta s svojo anketo ugotovila, da v velikih podjetjih v Angliji 99 % spraševalcev izvaja razgovor na določeni stopnji v postopku selekcije, a med tem ko jih je dve tretjini vedno uporabilo razgovor dvakrat ali več v postopku izbora vodstvenega kadra.

Številne študije so pokazale, da se veljavnost zaposlitvenega razgovora skozi obdobja povečuje. Poleg tega so ugotovili, da je ob upoštevanju nivoja strukture anketiranja mogoče znatno izboljšati veljavnost intervjuja na podlagi izvajanja stopnje strukture. Nove raziskave so optimistične glede prihodnje uporabe zaposlitvenih razgovorov v selekcijskem postopku (Judge in Higgins 2000, 392).

Selekcijski intervju je proces, v katerem eden ali več spraševalcev v imenu podjetja – potencialnega delodajalca, ocenjuje ključne značilnosti kandidata. Pri selekciji se lahko uporabi več tipov razgovorov in tudi večkratna srečanja s kandidatom, saj le redko za odločitev o zaposlitvi kandidata zadošča eno srečanje (Pervanje 2010, 43–44).

Dougherty in sodelavci (1994, 661) so z raziskavo dokazali, da je prvi vtis izpraševalca na podlagi prijave na delovno mesto in rezultatov testov povezan z izpraševalčevim pozitivnim vodenjem razgovora, z njegovo naravnostjo k podaljšanju ponudbe in z njegovim pozitivnim glasovnim slogom.

Poleg verbalnega dela je sestavni del intervjuja tudi neverbalni del. Pri tem mora kadrovik oz. spraševalec natančno vedeti, katere lastnosti potrebuje kandidat za uspešno delo. Kadrovik oz. spraševalec kandidata v intervjuju namerno ali nenamerno ocenjuje, ne le na podlagi formalnega znanja in izkušenj, temveč tudi na podlagi neverbalnih sporočil, ki jih kandidat oddaja. Nepopolno poznavanje lastnih pričakovanj in odzivanj ter slabo zavedanje o pomenu neverbalne komunikacije lahko negativno vpliva na spraševalčevo kakovost odločanja in izbire (Paladin 2012, 26). Razlog, da selekcijski postopek na osnovi intervjuja včasih ni uspešen in kandidat ni pravilno izbran, je zaradi slabe priprave in približne ocene o ustreznosti kandidata, ki sta sprejeta na osnovi občutka in subjektivnosti, ne pa vnaprej določenih meril (Pervanje 2010, 44).

Na vtis o ustreznosti kandidata za prosto delovno mesto, o podobnosti kandidata z kadrovikom oz. spraševalcem in s tem na prepričljivost in pozitivni izid razgovora vplivajo očesni stik, ki

izraža samozavest in kompetentnost, v času govora kadrovika pa kimanje in smehljanje izražata interes in strinjanje (Kristof–Brown in drugi 2002, 41).

Prav tako Forbes in Jackson (1999, 84–86) navajata, da razgovori, ki veljajo za sprejete, vsebujejo več očesnega stika in manj umikanja pogleda, več nasmeha in manj neizraznega obraza ter več prikimavanja z glavo in manj statičnega izražanja. V tabeli 2.1. so povzeti bistveni elementi neverbalne komunikacije na razgovoru.

Tabela 2.1: Elementi neverbalne komunikacije v intervjuju

Elementi neverbalnega vedenja povezani z razgovori ter s sprejemanjem in zavračanjem na razgovorih		
<i>Neverbalno vedenje na razgovoru sprejemanja</i>	<i>Neverbalno vedenje na splošno na razgovoru</i>	<i>Neverbalno vedenje na razgovoru zavračanja</i>
Več očesnega stika	Vzravnanost poza	Več izogibanja pogleda in potovanja z očmi
Več nasmeha	Togo telo	Več nevtralnega izraza in manj nasmeha
Več rokovanja in prikimavanja	Tog položaj nog in njihova neprekrižanost	Toga drža glave in manj prikimavanja
	Roke pred telesom, sklenjene	

Vir: Forbes in Jackson (1999, 86).

Kompleksnost neverbalne komunikacije se kaže v tem, da zajema vsa sporočila razen besed in jezika, vključno z različnim tonom glasu, telesnimi gibi, izrazi na obrazu, s prostorom, časom, vonjem in okoljem. Vsak nebesedni znak se preko sporočil prenaša preko različnih kanalov. Zato moramo biti pri interpretaciji sporočila pozorni tako na besedna kot tudi na različna neverbalna sporočila oči, obraza, telesa in drugo (Guerrero in drugi 1999, 43). Pri preučevanju vpliva elementov neverbalne komunikacije na prepričljivost posameznika je bil največji poudarek predvsem na vpliv očesnega stika in mimike obraza. Poleg tega pa so bili zajeti v raziskavo še drugi dejavniki neverbalne komunikacije, kot so vokalizacija, gestika, drža in gibanje telesa (Robbins 2007, 8).

Tudi oblačila so prvi korak k neverbalni komunikaciji s svetom, saj oblačila ne kažejo le naše podobe, ampak tudi naš notranji svet. Skozi oblačila vzpostavimo komunikacijo z drugimi osebami, izražamo sprejetje, zavrnitev ali naše družbeno stališče v odnosu do nečesa ljubeznivega, družabnega, moralnega itn. Oblačenje si lahko razlagamo kot prenos informacij med pošiljateljem in prejemnikom prek simbolnih sporočil, tako na splošno kot na specifičnem področju kulture oblačenja. S takšno obliko odprte komunikacije si skozi način oblačenja

ustvarimo individualnost. Sporočila in informacije o nas so vizualno poslani in sprejeti (Todorović in drugi 2014, 321).

Rezultati raziskave so pokazale, da obstaja povezava med neverbalno komunikacijo kandidata na zaposlitvenem razgovoru in oceno njegove potencialne delovne uspešnosti pri vodji razgovora. Delodajalci so se med kandidati in njihovi primernosti odločali tudi na podlagi elementov neverbalne komunikacije (Robbins 2007, 12).

Samo lastnosti, kot so sposobnost, znanje in izkušnje, ne zagotavljajo delovne uspešnosti. Delovna uspešnost je zelo povezana z ustreznim odnosom do sebe in drugih, to pa je vedno rezultat osebnostne zrelosti (Bertoncelj 2011, 38). Merila za vključevanje in razumevanje pomena spodbujanja čustvene inteligence v organizaciji oz. podjetju so pokazala, da se vrzeli kažejo predvsem pri zavedanju čustvenosti, izpolnjevanju ciljev, prilagodljivosti, sposobnosti nadzorovanja sebe, poštenosti, optimizmu, empatiji, zavzemanju za različnost, poslovodni razgledanosti, vplivnosti in navezovanju odnosov. Pomen naštetih spretnosti pa je za vsako organizacijo lahko zelo visok, v kolikor se le-ta potruzi in ciljno dela na odpravljanju vrzeli (Goleman 2001, 303–306).

V selekcijskem postopku se uporabljajo različni testi že od začetka 20. stoletja. Uporaba testov temelji na prepričanju, da so dosežki na testih povezani z uspešnostjo dela. Po mnenju nekaterih naj bi zanesljiveje napovedali vedenje delavcev kot pa intervjuji, čeprav intervjujev ne morejo nadomestiti (Možina in drugi 2002, 148).

S psihološkimi testi lahko zanesljivo in objektivno izmerimo, ocenimo in potrdimo sposobnosti, lastnosti kandidatov, uvrščenih v ožji krog, ki so prešli prvo selekcijo (Pervanje 2010, 44). Testi morajo ustrezati strogim objektivnim in standardiziranim merilom za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznika. Med psihološkimi testi poznamo inteligenčni test, test posameznih sposobnosti, test dosežkov, osebnostni, test sposobnosti učenja in test interesov (Možina in drugi 2002, 148).

Tudi v slovenskem prostoru se vedno več podjetij odloča še za druge metode preverjanja kadra za prosta delovna mesta, ki presegajo zgolj preverjanje formalne stopnje izobrazbe in delovnih izkušenj. Najpogosteje se uporabljajo psihološka testiranja, s katerimi kot navaja Kragelj, ugotavljajo, koliko se zmožnosti posameznika skladajo s specifičnimi in konkretnimi zahtevami delovnih mest. Ključne prednosti psihološkega merjenja in ugotavljanja ustreznosti kandidatov za zaposlitev so:



- na podlagi objektivnih ugotovitev, merljivih dejstev in primerljivih rezultatov se lahko učinkovito načrtuje in izvaja zaposlovanje tistih kadrov, ki resnično ustrezajo ključnim zahtevam delovnih mest;
- zanesljivejše usmerjanje usposabljanja in razvoj kadrov, njihovo premeščanje, napredovanje in upravljanje kariere;
- dodelitev nalog ali projektov sodelavcem, ki so zaradi svojih potencialov, sposobnosti, timskih vlog najbolj ustreznimi;
- oblikovanje delovnih timov, ki bodo zaradi rezultatov, dosegli največje sinergične učinke;
- motiviranost sodelavcev, ker bodo opravljali naloge, ki so jim najbolj pisane na kožo;
- izboljšanje rezultatov dela zaradi povečanja skladnosti med ključnimi potenciali zaposlenih in ključnimi zahtevami delovnih mest (Kragelj 2009, 39).

## **2.2 Neverbalna komunikacija**

Kandidati se praviloma želijo predstaviti kar v najboljši luči, tako da bi delodajalcu najboljše ugajali. Potencialnega delodajalca morajo poznati, da mu znajo predstaviti svoje lastnosti, znanje in sposobnosti, kadroviki oz. spraševalci pa morajo natančno vedeti, katere lastnosti potrebuje kandidat za uspešno delo na prostem delovnem mestu.

Intervju je nedvomno ena najbolj uporabnih selekcijskih metod. Mnogi menedžerji ali kadrovski strokovnjaki ga štejejo za odlično orodje za ocenjevanje primernosti kandidatov. Končna odločitev o zaposlitvi ali zavrnitvi kandidata pa je velikokrat odvisna prav od intervjuja. Kadrovanje je razmerje med kandidatom in potencialnim delodajalcem, ki na nek način temelji na psihološki pogodbi med obema strankama. Kandidat se s svojim nastopom in interesom predstavlja ter izkazuje svoje kompetence, znanja in osebnostne lastnosti, s čimer obljublja potencialnemu delodajalcu izpolnitev pričakovanj, organizacija pa s svojim imenom in dejavnostjo, ki jo opravlja, kandidatu ponuja profesionalen odnos, delo, plačo, varnost, pripadnost, strokovni in osebnostni razvoj (Pervanje 2010, 44).

Formalne kompetence so ključnega pomena, da kandidata povabimo na zaposlitveni razgovor. Na samem razgovoru postane vloga neverbalne komunikacije pomembna pri izvedbi razgovora. Ravno zaradi tega se kandidati trudijo narediti dober vtis in kako biti prepričljiv sogovornik tudi s pomočjo vtisa (Kristof–Brown in drugi 2002, 27–28). Za osebo, ki želi biti prepričljiva

na zaposlitvenem razgovoru, pa ni le pomembno, kaj pove, temveč tudi, kako to pove in kako se pri tem vede (Paladin 2012, 27).

Namen selekcijskega postopka je izbrati kandidata, za katerega menimo, da bo pri opravljanju delovnih nalog uspešen. Gre za odločanje o stopnji ujemanja kandidatovih kompetenc, izkušenj, kvalifikacij, potencialov in usposobljenosti z zahtevami delovnega mesta (Bertoncelj 2014a, 22).

Poleg verbalne komponente je sestavni del intervjuja tudi neverbalna, saj poteka komunikacija na zaposlitvenih razgovorih praviloma iz oči v oči. Tako se je izkazalo, da so rezultati razgovora ugodnejši za kandidate, ki so bolj privlačni, imajo normalno telesno težo in so primerno oblečeni. Poleg tega imajo vpliv tudi očesni stik, nasmeh in drža telesa (Paladin 2012, 27).

V mislih moramo imeti, da ljudje dostikrat skrivajo svoja čustva in jih težje zaznamo, če nismo vestni opazovalci. Poleg obrazne mimike so lahko tako bežne mikrogestije, da jih težko razberemo. V vsakodnevem pogovoru takšno subtilno izražanje morda ni tako izrazito, v pomembni medosebni interakciji (med partnerjema, staršem in otrokom, med poslovnima partnerjema ali na zaposlitvenem razgovoru) pa lahko takšno navidezno majhno izražanje napetosti odraža globoke čustvena nasprotovanja (Navarro 2008, 168).

Največ kritik uporaba intervjujev doživlja prav zaradi subjektivnosti ocenjevanja in interpretacije rezultatov. Predvsem pri neizkušenih voditeljih intervjuja se ocene kandidatov lahko bistveno razlikujejo med seboj. Ljudje smo različni, svet, ki nas obkroža, gledamo skozi različna očala. Na naše zaznave vplivajo pričakovanja interesi, želje, predsodki, stališča, osebnostne lastnosti. Vrednost in objektivnost naših ocen sta prav zaradi teh napak velikokrat vprašljivi (Kragelj 1998, 39). Pogosto se zgodi, da zaposlimo novega sodelavca na podlagi njegove izobrazbe, izkušenj, sposobnosti, poznavanja orodij, specifičnih vrst znanj znanja ali kvalifikacij, a se kasneje lahko pokaže, da se v timu ne obnese (Bertoncelj 2014a, 22).

Neverbalna sporočila niso preprosto zamenjava za jezik, kajti razlika med obema oblikama sporočanja je prevelika, da bi lahko ena oblika povsem zamenjala drugo. Razumevanje in reagiranje na neverbalna sporočila poteka mnogo bolj avtomatsko in neposredno kot pri verbalni komunikaciji. Tako lahko na primer izraz na obrazu partnerja hitro interpretiramo. Proces razumevanja sporočil pri razbiranju izraza na obrazu je dokaj nezaveden in spontan. Pri neverbalnih sporočilih pa moramo nazorneje slediti sogovorniku in zavestno spremljati njegova sporočila (Ule 2005, 194).

Andersen (1992, 404–405) navaja, da je več raziskovalnih laboratorijev in terenskih študij poudarilo vpliv obnašanja intervjuvancev na odločitev spraševalca in predvsem vpliv neverbalne komunikacije glede na spraševalčeve ocene.

Selekcijski intervju je ključno orodje za ocenjevanje, saj je najpogosteje tudi edino orodje za končno odločitev o zaposlitvi ali zavrnitvi kandidata. Ravno zaradi tega je deležen veliko kritik za njegovo subjektivnost, saj imajo pri intervjuju veliko vlogo človeški dejavniki, kot so osebnost spraševalca, ki vodi intervju, njegove izkušnje in znanje. Na naše interpretacije zunanje stvarnosti vplivajo struktura naše osebnosti, sklop naših izkušenj, prepričanj, pričakovanj, želja predpostavk in stališč (Bertoncelj 2009, 38).

Ljudje se neverbalne komunikacije in njene vloge v interakciji z drugimi zavedamo, jo pri lastni komunikaciji uporabljamo in zaznavamo ter jo tudi pričakujemo pri drugih. Rečemo lahko, da bolj ko so za posameznika značilni dejavniki, ki jih sam izraža tudi z neverbalno komunikacijo (ohranjanje očesnega stika, gestika, gibanje med govorom, urejen zunanji videz, dobra retorika in uspešen komunikator), večji je vpliv na prepričljivost.

Vendar pa lahko nepopolno poznavanje lastnih pričakovanj in odzivanj ter slabo zavedanje o pomenu neverbalne komunikacije negativno vpliva na kadrovikovo oz. spraševalčevo kakovost odločanja (Paladin 2012, 27). Tudi Ekman in Friesen (v Ule 2005, 200) sta v svojih analizah o medsebojnih odnosih med verbalnim in neverbalnim komuniciranjem ugotovila, da lahko neverbalni znaki besedam, ki jih spremljajo, nasprotujejo, jih ponovijo, ilustrirajo, poudarijo in razširijo. Tako lahko neverbalni znaki zamenjajo besede ali pa niso v nikakršnem odnosu z njimi, ker nastopajo samostojno.

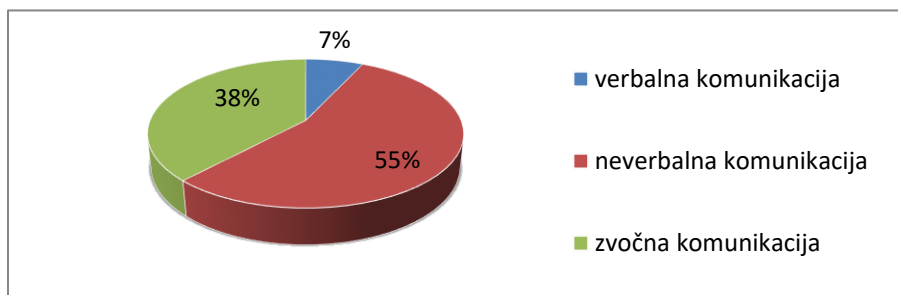
Forgas (v Ule 2005, 201–202) pojasnjuje, da smo ljudje različno dojemljivi za neverbalno komunikacijo sogovornika. Značilno je, da so bolj izrazni neverbalni sporočevalci tudi bolj dovtetni prejemniki in interpretatorji neverbalnih sporočil drugih. Sposobnost prepoznavanja pa narašča s starostjo, izkušnjami in vajo, odvisna pa je tudi od poklica in osebnostnih značilnosti.

### *2.2.1 Pomen neverbalne komunikacije*

Neverbalna komunikacija je zelo pomembna, ker ostalim pove dosti več, kot lahko povedo le besede (HR.com, 2016). Tako je po raziskavah tovrsten način komuniciranja poglobitnega pomena. Do spoznanja, da ima neverbalna komunikacija močnejši vpliv, kot je sprva domneval,

je leta 1972 prišel Albert Mehrabian in tako razvil komunikacijski model, v katerem predstavlja, da h končnemu sporočilu prispeva le 7 % konkretna vsebina sporočila, 38% sporočila prispeva glas (ton, intonacija, jakost glasu), preostalih 55 % pa prispeva neverbalna komunikacija oz. govorica telesa (Slika 2.1). Že naši predniki so imeli nerazvit glas, zato so uporabljali predvsem neverbalno komunikacijo in ton glasu. Zato je neverbalna komunikacija že zakoreninjena v naših možganih in jo primarno tudi uporabljamo vsak dan. Elementi neverbalne komunikacije kažejo v komunikacijskem modelu posameznikova čustva in občutke.

Slika 2.1: Mehrabianov komunikacijski model



Medosebna komunikacija je glede na Mehrabianov komunikacijski model sestavljena iz treh elementov:

- vsebina besed,
- intonacije, glas, ton (način, kako je vsebina povedana),
- govorica telesa (drža, obrazna mimika in gestika).

Vsebina besed je del besedne komunikacije (7 %), intonacija ter govorica telesa pa sta oboje del neverbalne komunikacije (93 %) (Van Vliet, 2002).

Med neverbalno komunikacijo uvrščamo obrazno mimiko, vedenje, kretnje z rokami, telesno držo in intonacijo glasu. Takšna sporočila so neposredna in natančna, slabost je le v tem, da ob komuniciranju tega ne zaznavajo vsi enako. Preko neverbalne komunikacije in intonacije namreč lahko od sodelavca prejmeš veliko več sporočil kot iz vsebine sporočila (Rozman in drugi 2012, 398).

Prav tako sta tudi Burgon in Hoobler (v Ule 2005, 200) v svojih raziskavah in metaanalizah ugotavljala, da približno 60-65 % vsega pomena v socialnih srečanjih izhajajo iz neverbalnih znakov.

Kot opisuje in definira osnovne funkcije neverbalne komunikacije Brajša (1994, 54), dobi izgovorjena beseda svoj pravi pomen šele v kombinaciji z neverbalnim delom komunikacije. Moč besed namreč izhaja iz njenega neverbalnega dela. Zato ima neverbalna komunikacija moč krepite ali omilitve izgovorjenega besedila. Neverbalna komunikacija ima v našem celotnem medosebnem komuniciranju pomembno vlogo, in sicer na:

- **vsebinski ravni**, ki dopolnjuje, spremlja, potrjuje in veča tehtnost izgovorjenih besed;
- **osebni ravni**, ki izraža čustveno stanje, namere, občutke in pričakovanja in sebe odpira drugim;
- **odnosni ravni** izraža svoja stališča, opredeljuje stališča in odnose, vzdržuje in usmerja strukture moči in družbenega reda ter naša splošna duhovna stališča;
- **vplivni ravni** so verbalna sporočila močno sredstvo obveščanja in vplivanja naših sporočil, pospešujejo ali upočasnjujejo komunikacijski dialog.

Pri komunikaciji so sogovorniki drug drugemu v središču pozornosti. V poslovnem svetu le navidezno prevladuje besedno komuniciranje. Povprečni človek uporablja in razume samo nekaj tisoč besed, govornica telesa pa obsega 700.000 izrazov. Neverbalna komunikacija obsega vsa sporočila, ki so namenjena vsem človeškim čutom. Poleg že naštetega je pomemben tudi osebni videz in urejenost, kar pa ne velja le za obleko in obutev, temveč tudi za urejeno pričesko, ličila, nakit, pobrito brado, urejene nohte in zobe ter osebno čistočo in vonjave (Rueckle in Bovee, Thill v Tavčar 1996, 231).

Rot (1982, 87) je mnenja, da neverbalni elementi komunikacije lahko tako dopolnjujejo vsebino verbalne komunikacije, ji dodajajo smisel ali ji celo spremenijo pomen. Posamezna sporočila neverbalne komunikacije so lahko izražena kot signali in nekateri kot simboli, mnogi pa so kar oboje. Pogosto se elementi neverbalne komunikacije kažejo kot izraz stanja organizma, pozitivnega ali negativnega počutja posameznika in njegovega razpoloženja in znak naklonjenosti ali nenaklonjenosti do druge osebe.

V svoji raziskavi tudi Trenholm in Jensen (v Ule 2005, 194–195) navajata pomen neverbalne komunikacije; in sicer:

- Neverbalna sporočila so filogenetsko in ontogenetsko starejša. Tako se v pogovoru z dojenčkom do prvega leta starosti zanašamo izključno na neverbalna sporočila.
- Neverbalnim sporočilom pripisujemo večjo zaupljivost in jih dojemamo kot bolj verodostojna.

- Neverbalna sporočila imajo bolj univerzalen pomen, kljub temu da obstajajo medkulturne razlike v komuniciranju. Največji pomen v univerzalnosti signalov najverjetneje nosi obrazna mimika zaradi pomembnosti komunikacije iz oči v oči.
- Neverbalna sporočila so čustveno močnejša od verbalnih, saj je težko prekrijemo svoje resnične občutke, emocije in razpoloženje.
- Neverbalna sporočila so tudi simbolnega pomena, so priučena in izražajo lokalne pomene, ki so vezane za posebne skupine, pare, subkulture.
- Neverbalna sporočila so kontinuiran in ciklični proces, ki se med seboj prepletajo, dopolnjujejo, geste in telesni gibi prehajajo drug v drugega.
- Za izražanje neverbalne komunikacije lahko hkrati uporabljamo več kanalov, kar ji daje intenzivnejši vpliv.

Raziskave so pokazale, da kadar verbalna sporočila nasprotujejo neverbalnim, odrasli po navadi verjamejo sporočilom neverbalne komunikacije. Komunikacijski strokovnjaki menijo, da je moč neverbalne komunikacije neizpodbitna. Povzemam nekaj možnih razlogov, zakaj je tako vplivna (Burgoon in drugi 2016, 2–9):

1. Neverbalna komunikacija je *vseprisotna* (neverbalni vidiki prodrejo v skoraj vsako komunikativno dejanje). Vsi komunikacijski kanali pridejo v interakciji na štiri oči do izraza: telo, obraz, glas, pojavnost, dotik, razdalja, čas in fizična okolica).
2. Neverbalno vedenje je *večnamensko* (Neverbalna znaki so del skoraj vsake komunikacije, ki si jo lahko predstavljamo. Izražajo več hkratnih sporočil, omogočajo večkratno odgovornost v povezovanju ali zamenjavi z verbalni komunikacijo).
3. Neverbalno vedenje lahko *oblikuje univerzalni sistemski jezik* (posamezni znaki, kot so smeh, jok so primeri neverbalnih signalov, ki so očitno uporabljeni in razumljeni širom sveta. Omogočajo ljudem, da med sabo komunicirajo na najbolj osnovnem nivoju ne glede na njihovo poznavanje prevladujočega verbalnega jezikovnega sistema).
4. Neverbalna komunikacija lahko vodi v *napačno razumevanje* kot tudi v *pravo razumevanje* (čeprav so lahko neverbalni signali v veliko pomoč pri dodajanju pomena, so prav tako enako pomembni pri nesporazumu, ki ga lahko povzročijo).
5. Neverbalna komunikacija ima *filogenetsko prednost* (Jezik neverbalne komunikacije je nastal z evolucijo človeške komunikacije. Preden so ljudje razvili sposobnost govora uporabe jezika, so bili sposobni komunicirati neverbalno. Ta primarnost neverbalnih znakov, je razlog, da imajo večjo težo v razlagi komunikacijskih dogodkov, predvsem v času stresa, ko se bomo vrnil k bolj primitivnim vzorcem obnašanja).

6. Neverbalna komunikacija ima *ontogenetsko prednost* (Tudi dojenčki se zanašajo najprej na neverbalne znake v interakciji s starši in okoljem. Neverbalna komunikacija je dobesedno naš prvi komunikacijski sistem. Že v času nosečnosti fetus zaznava mater preko občutkov za dotik in sluha. Kasneje ob porodu se ta občutek nadaljuje in ko se mu izboljša tudi vid, so k temu dodani še vizualni znaki. Tako preden otrok razume pomen verbalnega jezika že pridobi bogat komunikacijski sistem, ki je izključno neverbalen in naraven).
7. Neverbalna komunikacija ima *interakcijsko prednost* (v medosebni interakciji ima neverbalna komunikacija prednost, saj že pred samim pogovorom oddajamo sogovorniku /opazovalcu količino informacij s svojimi neverbalnimi znaki – od drže telesa, frizure, kakovosti zvoka, ki so barve opazovalca, da jih lahko postavi v okvir predloga za razlago spregovorjenih besed).
8. Neverbalna komunikacija lahko izrazi, kar verbalna ne more ali ne želi (v različnih situacijah, kjer bi bilo verbalno izražanje naših misli in občutkov tvegano in neprimerno, namesto tega uporabljamo neverbalne kanale. Neverbalni znak je lahko uporabljen za satirične namene, kritiziranje ali pomanjkanje informacij, ne da bi sogovornik odgovarjal za svoja dejanja. S pogledom lahko na takšne primere izrazimo prezir ali nezaupanje v besede sogovornika).
9. Neverbalna komunikacija je *vredna zaupanja* (prevladuje prepričanje o avtentičnosti, zaupljivosti in iskrenosti neverbalnega vedenja, zato ji posledično ljudje bolj zaupajo kot verbalni komunikaciji. Večji del raziskav dokazuje, da kadar verbalna sporočila nasprotujejo neverbalnim, odrasli bolj zaupajo neverbalnim sporočilom).

### 2.2.2 Funkcija neverbalne komunikacije

Po pregledu različnih kanalov, preko katerih lahko oddajamo neverbalna sporočila, se le redko zgodi, da samo en posamezni znak neverbalne komunikacije nosi celotno sporočilo, kajti v komuniciranju in interakciji z drugimi istočasno oddajamo različne neverbalne znake in s tem tudi oddajamo številna sporočila. Seveda pa je odvisno tudi od okolice in sogovornika ter ostalih udeležencev pogovora, kako sprejemajo in zaznavajo oddana sporočila. Različne raziskovalce je tako zanimalo, kako delujejo posamezna neverbalna sporočila, ki so oddana preko različnih kanalov.

Zgodnje analize delovanja neverbalne komunikacije so se osredotočale na njeno dopolnilno vlogo verbalni komunikaciji. Ekman in Friesen (v Burgoon in drugi 2010, 21) sta predlagala pet funkcij, ki so postale popularni vidik primarne funkcije neverbalne komunikacije. Te funkcije zajemajo *podvajanje* verbalnega sporočila (sporočilo, ki je bilo poslano po verbalnem kanalu, ga ponovimo še neverbalno), *zamenjavo* (namesto verbalnega sporočila lahko uporabimo neverbalni znak – odkimavanje namesto besede »ne«), *dopolnjevanje* (krepitev verbalnega sporočila, ker imajo lahko neverbalna sporočila večjo prepričevalno moč), *poudarjanje* (uporabljamo z namenom, da poudarimo ali umirimo verbalno sporočilo) in *nasprotovanje* (podzavedno pošiljanje neverbalnih sporočil, ki so nasprotna pomenu verbalnega sporočila).

Moč neverbalnega izražanja se predstavlja v veliki zavezanosti te oblike do komuniciranja. Pri interpretiranju neverbalnega izražanja do druge osebe to implicira določeno stopnjo in obliko soudeležbe v tem stanju ali odnosu. V takšni situaciji ne moremo biti več nevtralni, ampak se tudi sami postavimo v ustrezno situacijo, odnos in občutke ter tako ustrezno komuniciramo z drugo osebo. To refleksiranje v občutke in situacijo se odraža tudi na našem vedenju, ki pa ga ne moremo povsem prekriti, ker nas izdajo geste, pogled, izraz na obrazu, drža in kretnje rok in nog. Na ta način se izražamo v odnosu, nas veže v odnos do druge osebe in zavezuje k definiranju odnosa do nje (Ule 2005, 239).

Neverbalna komunikacija ima v našem celotnem medsebojnem komuniciranju vrsto pomembnih funkcij. Rot (1982, 125–132) navaja šest osnovnih funkcij neverbalne komunikacije:

1. *Izražanje emocij*: izražanje neverbalnih znakov je spontano in namerno. pri izražanju čustev so predvsem pomembni obrazna mimika, oči in pogled ter premikanje obrvi. Čustva oseb pa izražajo razni gibi delov telesa in rok, spremembe v variaciji glasu, sama drža telesa in način obnašanja. Neverbalne čustvene reakcije se pojavljajo že v zgodnji fazi otrokovega življenja in so v marsičem tudi podedovane. Na njihovo izražanje pa v močno vpliva tudi učenje in kultura v kateri odraščamo.
2. *Vzajemno izražanje čustvenih odnosov med osebami v komunikacijski situaciji*: se lahko izražajo neposredno v odnosu z osebo (jeza in veselje sta izzvani z nekim dogodkom, ki ni predmet komunikacije). Čustvene odnose spremljajo čustva različne intenzivnosti, motivov in dimenzij.



3. *Izražanje lastne osebnosti posameznika* je pogosto tudi namerne narave, predvsem tistih fizičnih značilnosti in socialnega statusa, za katere ljudje menijo, da so atraktivni. Druge lastnosti pa se izražajo spontano, kot so npr. introvertiranost, ekstravertiranost, nevrotičnost, dominantnost, agresivnost. Z mnogimi neverbalnimi znaki lahko manipuliramo, da bi bili bolj všečni, naklonjeni osebi ali družbi.
4. *Spremljanje, podpora in dopolnjevanje verbalni komunikaciji*: besedni izrazi postajajo po zaslugi neverbalnih znakov bolj pomenski. Pri tem se pogosto uporabljajo paralingvistični znaki, ki dopolnijo izgovorjene besede s premori v pogovoru, dviganjem in spuščanjem glasu, naglaševanjem zlogov in besed. Brez tega bi bil verbalni izraz besed monoton in težko razumljiv.
5. *Zamenjava za verbalno komunikacijo*, je lahko delna, ko se besedam pridružijo tudi neverbalni znaki pri dopolnjevanju pomena. Pri popolni zamenjavi verbalne komunikacije pa vključuje le neverbalne znake in je uporabljena na določenem področju in med osebami, ki so naučene tovrstnega sporazumevanja (jezik gluhonemih, potapljači, dirigent v orkestru).
6. *Konvencionalno izražanje različnih vrst socialne aktivnosti*: zajema široko področje uporabe neverbalnih znakov za določeno kulturo značilnih sistemov in obnašanja v družbenem okolju.

Kavčič (2008, 281) je mnenja, da je možno funkcije neverbalnega komuniciranja združiti v naslednje funkcije:

- dajanje informacij,
- izražanje intimnosti,
- kontrola, povezovanje in razvoj sodelovanja z drugimi,
- prepričevanje in vpliv,
- olajševanje doseganja ciljev interakcij.

Argyle (v Forbes in Jackson 1999, 83) navaja, da neverbalna komunikacija služi nekaj pomembnim funkcijam v družbenih odnosih. Prva, ki jo izpostavlja, je medosebni komunikacijski odnos in čustva. Neverbalni signali se uporabljajo za vzpostavitev in vzdrževanje odnosa z odražanjem prevlade in statusne razlike, pripadnosti ali agresije. Druga funkcija, ki jo izpostavlja, pa je v podpori in vzdrževanju. Kot je dejal Abercrombie (v Forbes in Jackson 1999, 83), »govorimo z organi za govor, ampak pogovarjamo se pa s celim telesom.«

Pri pogosti uporabi neverbalne komunikacije se lahko le ta rutinira. Zato pri opredelitvi neverbalne komunikacije razlikujemo med *spontanim* neverbalnim signalnim sistemom (singnali, simptomi, ekspresivno vedenje, rituali) in *simbolnim ali socialno dogovorjenim* neverbalnim sistemom signalov. Spontani neverbalni komunikacijski sistem vsebuje podzavestne, nenamerno izzvane signale, ki se ponavadi pojavijo v stresni situaciji ali spremljajo čustvene in vljudnostne izraze. V spontanem komuniciranju se razkrivajo notranja čustvena stanja, ki jih prejemnik takoj in neposredno prepozna. V spontani komunikaciji so naši neverbalni znaki, geste, obrazna mimika, odraz naših notranjih občutkov in čustvenega stanja. *Simbolni ali socialno dogovorjeni* neverbalni komunikacijski sistem pa vsebuje hotene, kompleksne, simbolne oblike komuniciranja in so odraz konteksta, dogovorno določene z odnosom med znakom in sogovornikom. Osvojimo ga z učenjem in s socialnim življenjem (Ule 2005,199).

Kar nekaj avtorjev opredeljuje različne funkcije neverbalne komunikacije. V nadaljevanju bomo razdelili in podrobneje predstavili posamezne bistvene elemente neverbalnega izražanja.

### **2.3 Sporočanje v neverbalni komunikaciji**

Človek v komunikaciji poleg verbalnih elementov (vsebina sporočila) uporablja zavestno in tudi nezavedno neverbalne elemente komunikacije. Ker obstajajo v neverbalni komunikaciji veliko različnih elementov, so raziskovalci neverbalna sporočila razdelili v različne sisteme znakov, ki jih sestavljajo posamezni simboli ter razlaga le-teh. Različni avtorji navajajo več kanalov, preko katerih poteka komunikacija med ljudmi. Npr. Žorga (1990, 164) navaja pet kanalov komunikacije: verbalni (besedila in vsebina), glas (globina, višina, intenziteta, barva), izraz obraza (mimika), gibi (mikrovedenje) in položaj telesa. Griffin (1993, 416) je opredelil naslednje oblike neverbalne komunikacije: govorica telesa, parajezik, osebni videz in urejenost, vonj, dotik, predmeti, čas in barva.

Neverbalna komunikacija se kaže na veliko načinov, prav vsak od njih pa nosi pomembno sporočilo. Verderber in drugi (2010, 69) navajajo različne tipe neverbalnih sporočil, ki si jih razlagamo o drugih in nam sporočajo tudi o nas samih. Ti zajemajo uporabo telesa – kinetika, glasu – vokalizacija/parajezik, prostor – proksemika in čas – kronemika, kot tudi samo predstavitveni znaki.

Kot lahko povzamemo, več raziskovalcev različno razvršča neverbalna sporočila. Na splošno pa lahko povzamemo, da obstaja osem osnovnih neverbalnih znakov: *kinetika* (gibanje, ki

zajema sporočila, ki jih oddajamo z gestami, držo telesa, obrazno mimiko in očmi), *zunanost* oz. *videz* (velikost, telesna struktura, frizura in barva las, zunanja privlačnost, oblačila, nakit), *vonj* (telesni vonj in parfum), *vokalizacija* (način izgovarjave, pavza, barva, višina glas), *proksemika* (prostor, ki nas obdaja, in teritoriji, v katerih se gibljemo), *haptika* (dotik), *kronemika* (čas, uporaba časa) in okolje (uporaba okolja, njegova temperatura, barva, hrup, arhitektura, pohištvo) (Guerrero in drugi 1999, 43–45).

Podrobneje povzamemo nekaj od naštetih osnovnih neverbalnih znakov:

### 2.3.1 Proksemika

Eden od načinov neverbalnega komuniciranja je s pomočjo uporabe prostora. Vsaka oseba vpliva na svojo sposobnost sprejemanja in pošiljanja informacij z identifikacijo svojega osebnega prostora in uporabo okolja (Kocmur in Rus 1993, 35). Ob besedi proksemika večina ljudi najprej pomisli na osebni prostor, ki obdaja osebo. A kot bomo videli, področje proksemike zajema mnogo več kot samo to. Edward Hall (1966) je proučeval našo rabo osebne distance in determiniral štiri poljubno določene proksemične prostore, v katerih delujemo, in sicer intimni, osebni, družabni in javni prostor. Menedžerjem zavedanje teh prostorov lahko služi tako za boljše razumevanje njihove lastne reakcije ob posegu drugih v njihov prostor in kot prednost uporabe proksemičnih območij njegovih sodelavcev (Smeltzer in drugi 1999, 185).

**Intimni prostor** je nam najbližji. To je razdalja, ki je v povprečni oddaljenosti približno 0,5 m. V to območje dovolimo le izbranim osebam in tistim, ki so nam blizu. V tem območju največkrat komuniciramo z otroki, osebnim partnerjem ali v poslovnem komuniciranju, kadar gre za zaupne informacije. Če vanjo vstopijo drugi, se počutimo nelagodno, zato najpogosteje reagiramo, a se dostikrat niti ne zavedamo zakaj. V takšni situaciji najpogosteje povečamo razdaljo med nami in osebo ali pa med nami postavimo prepreko. **Osebni prostor** okoli nas je v razdalji od pol metra do približno 1,2 m. To je območje, znotraj katerega se pogovarjamo z ljudmi in smo z njimi v aktivni interakciji, tako v poslovnem kot javnem okolju. Lahko gre tudi za bežne znance, ki bodo v ta naš osebni prostor stopili le za trenutek, ob rokovanju, in še vedno daje nekaj zasebnosti. V tem prostoru imamo dober pregled nad sogovornikom in dovolj prostora za kretnje rok oz. preostale gibe govorice telesa. Če v okolici ni pretiranega hrupa, lahko v tej razdalji govorimo s pogovorno jakostjo in sogovornika tudi normalno slišimo. **Družabni prostor** je prostor, ki se od nas razteza od konca osebnega območja (1,2 m) do približno 3,5 m. V tem prostoru poteka največ naše vsakodnevne (poslovne) komunikacije. Z

Ljudmi običajno nismo v neposredni interakciji, jih pa ves čas bolj ali manj aktivno spremljamo. Tako si o njih pridobimo dosti informacij in v primeru, da se kdo približa v naš osebni prostor, se temu lažje odzovemo. V tem območju se pogosto prične odnos med menedžerjem in zaposlenim, ki pa se po vzpostavitvi zaupanja pogosto prestavi v osebno območje. Pogosto je to prostor poslovnega komuniciranja na sestankih in za konferenčno mizo. **Javni prostor** je območje, ki se razteza od družabnega (3,5m) prostora naprej. To je prostor, ki se zdi večini primeren za neznance. V tem prostoru nismo posebej pozorni na ljudi, je prostor, kjer poteka zelo malo komunikacije, ki pa je najpogosteje brezosebna, zato je primerna za predstavitve, konference, seminarje ipd.

Razdalja med sogovornikoma nam lahko sporoča, v kakšnem odnosu sta. Osebi, ki sta vzpostavili večje zaupanje, zmanjšujeta medsebojno razdaljo, (Kadič 2013, 45–55; Smeltzer in drugi 1999, 185–186; Tavčar 1996, 232). Vpliv na prostor se kaže tudi glede na status, kulturo, osebno zadevo, spol in starost. Ljudje enakega statusa imajo manjšo medosebno razdaljo. Pri osebah različnega statusa pa se ponavadi v interakciji s sogovornikom približa oseba višjega statusa. Pripadniki različnih kultur tudi različno uporabljajo prostor. Na primer ljudje iz severnega dela Evrope in Severne Amerike ob komuniciranju stojijo dosti bolj oddaljeno od sogovornika kot ljudje iz južnega predela Evrope in Srednjega Vzhoda. Tako si ljudje, ki v interakciji uporabljajo večjo razdaljo, razlagajo, da so ljudje z manjšo razdaljo bolj vsiljivi in preveč intimni. Enako pa lahko rečemo za tiste ljudi, ki ob interakciji stojijo bližje, da sogovornika z večjo medsebojno razdaljo interpretirajo za neprijaznega in bolj hladnega. Prav tako pri komuniciranju o osebnih zadevah s sogovornikom vzdržuješ manjši prostor kot pri komunikaciji o neosebnih zadevah. Če se v komunikaciji sogovornika hvalita, je med njima tudi manjša razdalja, kot če bi se kritizirala (Burgoon in drugi v DeVito 2002, 142). Študije so tudi pokazale, da moški ohranjajo večji osebni prostor in večjo razdaljo do sogovornika kot ženske. Ženske so in bodo tudi bolj tolerantne od moških, do začasnega vstopa v njihov osebni prostor (Smeltzer in drugi 1999, 186). Na uporabo prostora lahko vplivajo tudi drugi situacijski dejavniki oz. okoliščine, ki sicer v normalnih okoliščinah ne bi omogočale vstopa popolnim znancem v naš osebni ali celo intimni prostor. Tak primer so polna dvigala ali avtobusi. Ljudje se v takšnem okolju poskušajo prilagoditi na vdor v njihov prostor z držo telesa, postaviti prepreke s kakšnim osebnim predmetom (torbica, aktovka) ali preusmeritvijo pogleda v tla, kjer si vsaj na ta način zagotovijo, da jim nihče ne more vdreti v polje pogleda. Ta efekt se imenuje »preobsežna stimulacija« in je način, kako si ljudje poskušajo ustvariti svoj osebni prostor vsaj v mislih, kajti v dani situaciji ni izvedljiv (Malando in Barker v Smeltzer in drugi 1999, 186–

187). Tako nam tudi količina prostora, ki jo ima posameznik na voljo, stopnja zasebnosti, ki jo takšen prostor omogoča, in lokacija prostora v stavbi lahko veliko povedo o statusu osebe v organizaciji. Bolj kot je kakšen prostor bližje vplivnejši lokaciji, bolj drugi dojemajo, da ima večji vpliv ali moč (Smeltzer in drugi, 1999, 188–189).

Proksemika pa ne govori samo o uporabi naštetih prostorov, ampak tudi sami vplivamo na svoje okolje. Posameznik lahko s svojo ureditvijo prostora veliko pove o tem, koliko nadzora ima nad tem teritorijem, kakšne so njegove navade, kakšen odnos in pristop goji do drugih, s katerimi prihaja v interakcijo. Ardrey (v Smeltzer in drugi 1999, 187) je opredelil, da se tako vzpostavlja »teritorij«, v katerem branimo področje svojega prostora. Teritorije je tako opredelil na dve področji, **stalno**, za katero so značilne jasne in trdne meje (npr. pisarna) in na drugi strani **delno**, kjer je v prostoru meja prosta s premičnimi predmeti, kot na primer sejna soba.

Lyman in Scott (1999, 175–180) sta tako opredelila naslednje vrste teritorijev: javni, domači, interakcijski in telesni teritorij. **Javni teritorij** je praviloma dostopen vsakomur, kjer lahko posameznik prosto dostopa (odvisno tudi od državljanstva). V javnem prostoru so določena pravila primerne vedenje, nedopustno vedenje in nelegalne stvari, ki kršijo zakon pa se sankcionirajo. Pravila pa se lahko z novo zakonodajo tudi spreminjajo, glede na to, kaj je dopustno in kaj ni. **Domači teritorij** je območje, kjer imajo posamezniki relativno svobodo obnašanja in občutek intimnosti ter kontrole nad območjem. Pogosto se dogaja, da področje domačega in javnega teritorija nista najbolj jasno opredeljena in definirana v socialnem svetu (začasni domovi za otroke). **Interakcijski teritoriji** so področja, kjer potekajo družabna srečanja. Posamezne interakcije oz. srečanja obdaja nevidna meja kot kakšna socialna membrana. Vsak interakcijski teritorij zahteva med interakcijo vzdrževanja meje, katerih dostop in dogovor urejajo neuradna pravila, določena od udeležencev teritorija. Značilnost interakcijskih teritorijev je, da so mobilni in krhki, udeleženci pa se lahko zadržujejo na enem mestu, se sprehajajo in občasno ali nenadzorovano premikajo. **Telesni teritorij** je prostor, ki ga zaseda človeško telo in njegov anatomski prostor. Telo posameznika je, vsaj s teoretičnega vidika, najbolj oseben in nedotakljiv teritorij. Pravico do pogleda in dotika telesa je nekaj svetega in predmet velike omejitve. Več ali manj so pravice dotikanja drugega telesa urejene, so pa v modernejših družbah te pravice nekoliko manj omejene kot v preostalih družbah. Povzamemo lahko, da bolj kot je komunikacija neformalna, osebna, sproščena, statusno podobna, pozitivna, v znanem okolju, kulturno povezana, bolj je intimna.

### 2.3.2 Kinetika

Kinetični znaki zajemajo gibanje telesa, oči in obraza. S telesom komuniciramo na različne načine. Drža telesa lahko razkriva naša čustva in razpoloženje (Guerrero in drugi 1999, 46). Vsi poznamo izraz »dejanja povedo več kot tisoč besed«. Ker so dejansko pomembna v naši komunikaciji, je tudi psiholog in antropolog Birdwhistell (v Waiflein 2013) prišel do ugotovitev, da je samo 30 % informacij izrečeno verbalno, z besedami, preostalih 70 % pa je preneseno z neverbalno komunikacijo. Domneval je, da verbalnega in neverbalnega komuniciranja ni realno ločevati med seboj. Znanost o govoricu telesa je poimenoval kinetika. Študijo kinetike pa je nato nadaljeval Argyle (v Ule 2005, 204), ki pravi, da komuniciramo s celim telesom, ne le z določenim delom telesa. Številni neverbalni znaki se med seboj prepletajo in zvezno prehajajo drug v drugega. S kombiniranjem več neverbalnih znakov lahko še bolj natančno izrazimo isto stvar, na primer stopimo bliže k osebi, ki nam je draga, ji pogledamo v oči in se nasmehnemo – vse to poudari našo naklonjenost do nje.

#### **Gestika**

Glede na telesne znake, se najpogosteje uvrščajo geste. Geste imajo tudi najobsežnejši in najbolj jasn način neverbalne komunikacije. Gestika obsega različne tipe in variacije teh tipov, a najpogosteje sta obravnavani naslednji dve vrsti gest (Knapp in Hall 2002, 230–250):

*Geste, neodvisne od govora*, ki imajo zelo dobro poznan verbalni prevod pomena v skupni uporabi. Pogosto je njihov pomen izražen v eni ali dveh besedah ali frazi. Geste te kategorije bi lahko povezali s kategorijo simbolnih gest. Tak primer so geste za ponazoritev znaka »v redu«, miru ali zmage, ker lahko neodvisno sporočajo pomen. Čeprav določene geste, ki jih uvrščamo v to kategorijo, izražajo sporočilo neodvisno od govora, je kljub temu njihov pomen še vedno odvisen od vsebine govora, v katerem jih sporočamo. V različnih kulturah pa lahko pomen tovrstnih gest tudi drugače zaznavajo.

Druga skupina so *geste, vezane na govor*, in so neposredno povezane z vsebino govora ali ga spremljajo, pogosto pa poskušajo dopolniti in poudariti verbalni del komunikacije. Ta skupina gest lahko naglasi ali poudarja izrečene besede ali fraze, prikaže miselno pot, nakaže prisoten predmet, upodobi prostorske povezave, prikaže ritem, stimulira dogodek, izriše podobo, nakaže gibanje telesa ali služi kot komentar o ureditvi in organizaciji interaktivnega procesa. Izhajajoč iz tega pa Knapp in Hall razvrščata še štiri tipe takšnih gest. Geste, ki se nanašajo na osebo ali stvar, o kateri teče vsebina pogovora, geste, ki se nanašajo na odnos o vsebini pogovora, geste,

ki vizualno poudarjajo vsebino govora (posamezne besede, frazo, temo, segment vsebine) in geste, ki regulirajo ali organizirajo verbalno komunikacijo med dvema sogovornikoma.

Ekman in Friesen (v 1969, 62–92) sta v svoji raziskavi o neverbalni komunikaciji opredelila pet glavnih tipov gibanja: simbolni, ilustratorski, izrazni, regulatorni in adaptorski. *Simboli* so telesne geste, ki so direktno prenesene v verbalno komunikacijo ali fraze in nekaj simbolizirajo. Pomen teh znakov je razumljiv vsem članom določene skupine ali kulture. Najpogosteje se simbolne geste uporabljajo namerno, z namenom posredovanja točno določenega sporočila namesto besednega izražanja. Palec, obrnjen navzgor, na primer izraža »dobro«, kazalec na ustnicah izraža »bodi tiho«. Posamezne simbolne geste so lahko v različnih kulturah drugače razumljene, zato je potrebno biti pri njihovi uporabi pazljiv. *Ilustratorji* so geste, ki nimajo samostojnega pomena, in so vezane na govor oz vsebino pogovora za ponazarjanje vsebine nečesa. Najpogosteje jih izražamo z rokami, lahko pa tudi z gibi glave in splošnimi telesnimi gibi. Na primer pri strinjanju s sogovornikom lahko z glavo prikimavamo ali odkimavamo kot nestrinjanje. Z rokami lahko vsebino pokažemo še bolj nazorno, na primer nakažemo v določeno smer, pokažemo višino osebe ali velikost predmeta. Ilustratorji nazorneje pokažejo verbalnemu govoru pomen in povečajo njegovo razumevanje. Lahko pa povedanemu tudi nasprotujejo ali ga otežijo, kadar so pomeni gest v nasprotju z vsebino. Ilustratorje ponavadi sogovorniki bolje zaznavajo kot njihovi izvajalci.

*Izrazne* geste izražajo naša čustva in občutke. So spontane narave, ki jih lahko kažemo preko obrazne mimike (smeh, mrščenje obraza), z rokami ali s celim telesom (tresenje, telesna sprostitve, otrok se v jezi vrže na tla). *Regulatorji* so geste, ki nadzirajo, beležijo, vodijo ali vzdržujejo komunikacijsko situacijo. Na primer z glavo namignemo, da sogovornik lahko nadaljuje s komunikacijo, ali odpremo usta ali dvignemo roko ter tako nakažemo, da bi se želeli vključiti v pogovor. Regulatorji pripomorejo k učinkovitemu in nemotenemu pogovoru. *Adaptorji* so geste, ki zajemajo tiste telesne gibe, ki zadovoljijo osebne potrebe posameznika. Z njimi upravljamo z določenimi občutki in situacijami, ko se počutimo udobno ali napeto, na primer praskanje po glavi ob srbenju, umik pramena las na očeh, vrtenje prstana na prstu, drgnjenje dlani. Izražamo jih tudi pri sogovorniku, na primer ob odstranitvi nitke na obleki ali popravljanju kravate. Ilustratorji se redkeje uporabljajo zavestno in jih pogosteje uporabljamo, kadar smo sami.

## Oči

Oči sodijo med najpogosteje uporabljen način neverbalnega komuniciranja. So zelo opazen in izrazni del obraza. Oči so ključne za vzpostavljanje stika z drugo osebo. Očesni stik je na eni strani sredstvo sporočanja stališč, na drugi strani pa je sredstvo za pridobivanje povratnih informacij od sogovornika (Kavčič 2000, 288–289).

Lips (v Burgoon in drugi 2002, 455) navaja, da je očesni stik kompleksni način izražanja dominance in statusa. Strmenje se uporablja za izraz dominance, medtem ko je odvrnitev pogleda izraz podrejenega komuniciranja. Dominantni ljudje zadnji umaknejo pogled. Istočasno pa se od posameznikov višjega statusa na splošno pričakuje, da redkeje izvajajo očesni kontakt, posebno ko poslušajo. Za podrejene je zaželeno, da vzpostavijo očesni stik s svojimi nadrejenimi kot izraz pozornega poslušanja. Grumet (1999, 69) je izpostavil, da je oseba, ki je pripravljena na vrnitev pogleda z očesnim stikom nekemu, ki jo že gleda, s tem izrazila zainteresiranost in pripravljenost za srečanje. Vzajemen pogled ali od nekoga ujeti ujeti pogled izraža zanimanje za partnerstvo in je lahko s tem namenom zavestno manipuliran. Podoben primer je še lahko, ko si prizadevamo vzpostaviti očesni stik z natakarnjem v restavraciji ali se izognemo očesnemu stiku berača na ulici. Davis in Kieffer (v Adler in Proctor II 2011, 219) sta s svojo raziskavo spoznala, da so natakarnji in natakarnice prejeli višjo napitnino, če so vzdrževali očesni stik z gosti. Prav tako pa sta tudi Gueguen in Jacob (v Adler in Proctor II 2011, 219) prišla do ugotovitev, da imajo osebe, ki vzpostavijo direkten očesni stik s sogovorniki, veliko več možnosti, da jim bodo drugi izpolnili njihove zahteve, kot tisti, ki umikajo pogled.

Razlike med spoloma navajajo, da ženske gledajo sogovornika dlje časa kot moški. Ženske se tudi bolje znajdejo v medsebojnem gledanju, medtem ko se moški bolj nagibajo enosmernim pogledom. Neposreden očesni stik pogosteje vrača oseba z bolj agresivnimi in samozavestnimi karakternimi lastnostmi (Exline in drugi v Grumet 1999, 68).

Študije o sporočilih, posredovanih z očmi, kažejo, da so ta sporočila različna, ker so odvisna od smeri, trajanja in kvalitete očesnega kontakta. Na primer v vsaki kulturi imajo natančno določeno navedena pravila za primerno trajanje očesnega stika. V kulturi ZDA je povprečen čas trajanja dolžine pogleda 2,95 sekunde. Povprečna dolžina medsebojnega pogleda dveh oseb je 1,18 sekunde (Argyle in Ingham v DeVito 2002, 140). Če je očesni stik krajši od navedenega časa, lahko mislimo, da oseba ni zainteresirana, sramežljiva ali je prezasedena. Kadar pa je ustrezen časa presežen, zaznavamo, da oseba izraža nenavadno visoko zanimanje (DeVito 2002, 140). V študiji diodnega srečanja so določali delež trajanja očesnega stika med pogovorom in tako prišli do ugotovitev, da ženske gledajo sogovornika v oči 94 % časa njunega



pogovora, moški pa so v pogovoru temu namenili 82 % časa (Grumet 1999, 67). Argyle (v Ule 2005, 209) pa navaja, da 60% časa celotne interakcije gleda en sogovornik drugega, istočasno pa se gledata 30% časa pogovora. Medsebojni pogledi pogosto kažejo naravo odnosov med osebama. Medsebojni pogled traja dlje časa, če se srečata dve osebi z visokim statusom, manj časa, če gledamo osebo z višjim statusom in dlje časa, če gledamo osebo z nižjim statusom (Knapp in Hall v Ule 2005, 209–210). Povprečne osebe med pogovorom vzdržujejo daljši očesni stik, ko poslušajo sogovornika in nižji nivo med govorom. V primeru, ko oseba izraža v pogovoru dominantnost, pa je ravno nasprotno. Njen očesni stik s sogovornikom je ob govoru višji, ko pa sogovornika posluša, je njen očesni kontakt dosti nižji (DeVito 140–141). Zanimivo je, da ljudje nehote zaznavamo te prefinjene razlike in tako ocenjujemo družbeni status oseb, s katerimi govorimo. Uletova tako (2005, 209–210) povzema tri vloge pogledov: *čustveno oz. ekspresivno* (večji pogled ob razburjenju in zanimanju, pogled in razširjene zenice delujejo vznemirljivo in privlačno, ob dobrem razpoloženju so oči bolj odprte kot ob slabi volji), *regulativno oz. urejevalno* (signaliziramo, da smo odprti za komunikacijo, s pogledom uravnavamo trajanje pogovora, določamo tekmovalnost, je kulturno pogojeno) in *nadzorovalno* (koga gledamo, kdaj in kako pogosto in koliko časa).

Kendon (v Knapp in Hall 2002, 350) opredeljuje štiri funkcije očesnega stika, in sicer: *regulatorno funkcijo* (s pogledom želimo zaznati ali odvrniti odziv), *spremljajočo funkcijo* (namen zaznavanja sogovornika, njegove pozornosti na komunikacijo in kakšna je njegova reakcije nanjo), *kognitivno funkcijo* (izražajo z odvrčanjem pogleda, ponavadi, ko imajo težave v času procesiranja informacij ali preden se odločijo kaj bodo povedali) in *izrazno funkcijo* (z očesnim stikom pokažemo stopnjo in naravo vključenosti v komunikacijo).

Sogovornika ne gledamo ves čas naravnost v oči. Glede na področje, kam usmerimo pogled, lahko ločimo med tremi različnimi načini gledanja. *Poslovni pogled* je vzpostavljen v poslovnem svetu (pogovor med sodelavci, s stranko, razgovor za delo) in je bistven način komuniciranja med sogovorniki na osebni ravni. Usmerjen je v sredino obraza, predel med obema očesoma in usti. Pri *socialnem pogledu* se območje pogleda nekoliko razširi na predel od obeh oces do prsi. *Intimni pogled* pa zajema celega govornika. Smer pogleda bi naj bil povezan s prevladujočim delovanjem možganov. Pogled v levo naj bi ustrezal delovanju leve polovice možganov in v desno desne polovice. Poseben pomen pripisujejo trajnejšemu *nepremičnemu pogledu* (strmenje, buljenje). Dolg in nepremičen pogled je značilen za osebe z višjim statusom, izraža dominantnost in agresijo, lahko pa tudi občudovanje. Govorci, ki uporabljajo dolg pogled v oči sogovornika, so bolj prepričljivi. Na ta način izkazujemo

pripravljenost na komuniciranje, na začetek govora ali znak, da govorec preneha govoriti. Obstajajo družbeno opredeljene norme glede vljudnostnega gledanja naravnost v oči. Nepremično gledanja naravnost v oči, ki traja več kot deset sekund, vzbudi pri gledani osebi nelagodje in strah. Kljub temu pa je več stika z očmi sogovornika bolje kot premalo (Kavčič 2000, 289).

Na povečan obseg pogledov vplivajo tudi pozitivna čustva, kot so presenečenje, navdušenje in zainteresiranost, medtem ko so negativna čustva, kot je groza ali gnus, povezana z nenaklonjenostjo pogleda (Kendon v Grumet 1999, 68).

Argyle in Ingham (v Grumet 1999, 69) navajata, da osebe, ki so bolj ekstrovertirane, lažje uporabljajo očesni stik kot introvertirane, histerične osebe pa je znano, da odvrtačajo njihov pogled bolj pogosto kot navdušujoče osebe, kadar se soočajo z očarljivimi spodbudami. Kleck in Nuessle (v Grumet (1999, 69) pa sta v svoji raziskavi prišla do zaključka, da so osebe z visoko stopnjo očesnega stika v družbi prepoznane kot prijazne, naravne, samozavestne in iskrene, medtem ko dojemajo osebe z malo očesnega stika kot hladne, obrambne, neodkrte, podrejene in nepozorne.

Prav tako so razlike pojavljajo med kulturami. Arabci več časa namenijo očesnemu stiku kot Angleži in Američani. Pri muslimanih pa ni dovoljeno, da se moški in ženska gledata naravnost v oči (Kavčič 2000, 290).

### **Mimika obraza**

Obraz in oči so najverjetneje najbolj opaženi del telesa, ampak to še ne pomeni, da je njihova neverbalna komunikacija lahka za prepoznavanje. Obraz je tridimenzionalen kompleksen kanal izrazov z različnimi nameni. Težko je opisati število in vrst vseh izrazov, ki jih izvedemo s svojim obrazom in očmi (Ekman in Friesen v Adler in Proctor II 2011, 217). Raziskave so pokazale, da razlikujemo vsaj osem položajev obrvi in čela, osem položajev oči in vek ter deset za spodnji del obraza. Ko vso to kompleksnost pomnožimo s številom čustev, ki jih čutimo, si lahko predstavljamo, zakaj je skoraj nemogoče prevesti slovar obraznega izražanja in njihova pripadajoča čustva (Adler in Proctor II 2011, 217).

Naš obraz komunicira različna sporočila skozi interakcijo, še posebno čustvena, stopnjo naklonjenosti, strinjanja in sočustvovanja. Ko odraščamo, se priučimo našega kulturnega neverbalnega sistema komuniciranja. Prav tako se priučimo tehnik obraznega izražanja, na primer skriti določena čustva in poudariti druga. Poznamo štiri tehnike obraznega izvajanja, ki

jih hitro prepoznamo: krepiti/stopnjevati (pretiravamo z občutki – npr. naša pretirana reakcija na rojstnodnevno zabavo, organizirano pri prijateljih), slabiti/zmanjševati (pomagajo podcenjevati občutek), nevtralizirati (skriti občutek – prekriti žalost, da ne razžalostimo drugih) in maskiranje (pomaga zamenjati izraz enega čustva za čustva, ki jih res čutimo – izrazimo srečo z namenom prekriti razočaranje) ( DeVito 2002, 137–139).

Obraz je izjemno pomemben kanal neverbalnega komuniciranja. S sogovornikovega obraza lahko razbiramo njegova različna čustvena stanja, mnenja in stališča, presojava njegove reakcije, in odzive glede na našo vsebino komunikacije. Kavčič (2000, 287) meni, da je naša sposobnost prepoznavanja različnih izrazov obraza odvisna od okoliščin, naših izkušenj z osebo, ki jih izraža, in s številom različnih prikazanih emocij. Prepoznavanje pa ni enako za vsa čustva in prav tako ne pri vseh ljudeh. Zato je previdnost pri razlaganju izrazov obraza zaželeno, še posebej če imamo opravke z ljudmi, ki jih ne poznamo. Vsem je znan izraz »poker face«, ki označuje negiben izraz na obrazu, s katerim ne kažemo nikakršnih znakov čustev in njihovo prepoznavanje. Uporabljajo ga igralci pokra, da soigralcem ne izdajo svojih kart.

Ekman in Friesen (1969, 77), ki sta najpomembnejša raziskovalca izražanja čustvenih stanj na obrazu, navajata, da splošna mimika obraza in predvsem njeno učinkovito izražanje, prejema od sogovornika veliko pozornosti in zunanjih povratnih informacij glede izražanja obrazne mimike. Kljub temu da ljudje ne gledamo neprestano drug drugega v obraz, razen ob spogledovanju, povečanju upora ali vprašanju oziroma sumu ali nezaupljivosti, prejme obraz več vidne pozornosti od druge osebe kot katerikoli drug del telesa. Ugotovila sta, da je obraz izjemno pomemben medij za izražanje in sporočanje čustev (veselje, žalost, presenečenje, strahu, jeze in gnusa). Glede na to, da so ti izrazi pojavljajo pri vseh in družbenih okoljih enako, avtorja sklepata, da so prirojeni in neodvisni od vzgoje in naučenosti. Tako sta Ekman in Friesen (Boucher in Ekman 1975, 21–22) v eni od prejšnjih študij ugotavljala, da obraz izjemno pomemben del telesa za izražanje in sporočanje osnovnih človekovih čustev, veselja, žalosti, strahu, jeze, presenečenja in gnusa. Za te izraze je značilno, da trajajo kratek čas in se ves čas spreminjajo. Tisto, kar opazimo na obrazu, so različna čustvena stanja.

Nasmeh je največji sestavni del obraznega izražanja, povzročen z občutki sreče in veselja. Pomembno vlogo prevzema v izražanju čustev, predvsem tistih čustev, ki izražajo srečo in zadovoljstvo. Na smeh vplivajo tudi kulturne in individualne razlike z vidika interpretacije dogodkov, ki vplivajo na srečo, in s postavljanjem pravil, ki določajo, kdaj je družbeno sprejemljivo, da se smejimo. Ampak takšne razlike ne spremenijo osebne prirojenosti in enotne težnje pomena po smehu, kadar so ljudje srečni (Kraut in Johnston 1999, 74–77).

Lanzetta in drugi; Zuckerman in drugi (v DeVito 2002, 139) navajajo, da povratna informacija obraznega izražanja vpliva na fiziološko vzburjenje sogovornika. Raziskave so pokazale, da so se ljudem ob pogledu na fotografije, ki so izkazovale žalosten izraz na obrazu, tudi povečal občutek stopnje žalosti (Larsen in drugi v DeVito 2002, 139).

Knutson (1996, 165–180) je v svoji raziskavi dokazal, da obrazno izražanje čustev, kot kaže, zagotovi močno stimulacijo za sklepanje medosebnih stikov. Čustveno izražanje lahko vpliva na sklepanje posameznika o dispozicijski dominantnosti osebe in njegovi pripadnosti/povezanosti. Tako so posamezniki povzeli visoko dominantnost in visoko pripadnost z izražanjem veselja, visoko dominantnost in nizko pripadnost z izražanjem jeze in gnusa in nizko dominantnost z izražanjem žalosti in strahu. Ti izsledki raziskave poudarjajo pomen družbenega delovanja na obrazno izražanje čustev – elegantno in učinkovito prenašajo sporočila dominantnosti in pripadnosti na zaznavanje opazovalca.

Kljub kompleksnosti obraza, ki izraža čustva, lahko z dobrim opazovanjem razberemo namige. Eden od preprostih načinov je, da opazujemo izražanje, za katero menimo, da je pretirano, da bi bilo resnično. Na primer pristno obrazno izražanje traja povprečno največ pet sekund, vse, kar traja več, kot to, postane dvomljivo glede resničnosti (Krumhuber in Kappas v DeVito 2002, 139).

Izrazi obraza so rezultat evolucije, enako kot razvoj zaznavanja. Niso nekakšno branje čustev z obraza, ampak »socialno orodje«, ki nam pomaga pri dogovarjanju ali pogajanjih v socialnih srečanjih. Izrazi na obrazu oddajajo sporočila, ki naznanjajo naše smeri delovanja v aktualni situaciji ali kar bi želeli, da bi naredili drugi. Ta kontekst je predvsem odvisen od tega, kako udeleženci v interakciji izražajo svoja čustva in kako se na njih odzivajo drugi udeleženci. Izrazi na obrazu dobijo svoj pomen v družbenem kontekstu, v katerem se nastali, in ne izražajo čustev, temveč le motive posameznika v specifični interakciji (Ule 2005, 211–212).

### **Drža telesa**

Naslednji način, preko katerega komuniciramo, je drža telesa, ki zajema: splošno držo telesa (stoje, sede in tudi leže), trup ali sprednji del (soočanje, obrnjenost stran), nagnjenost trupa (naprej, nazaj, pokončno, na stran) in položaj rok, nog in stopal (prekrižane roke, neprekrižane noge, stopala pod sedežem). Nagibanje trupa se odraža v odnosu do bokov, kar izraža pozicije v sedenju, vendar pa se vedno pogosteje odraža v stoječi drži in odnosu do interakcije, kar opredeljuje kot pokončno (glava in ramena so v vertikalni liniji z boki), nagib naprej (glava in

ramena so naprej od pokončnega glede na boke) ali nagib nazaj (glava in ramena so nazaj od pokončnega glede na boke). V to prištevamo tudi rotacijo trupa (obrat ramen v levo ali desno, glede na boke). Kodiranje rok, nog in stopal je usmerjeno na frekvenco ali zaznavanje pozicije rok in nog kot odprte, simetrične in sproščene (Harrigan 2013, 54–55).

Drža telesa, ki jo v pogovoru zavzamemo, odraža naša stališča do sogovornika. Ob opazovanju drugih lahko rečemo, kako sproščeno ali napeto se počutijo. Toga in trda drža izraža napetost ali nezaželenost sogovornika. Bolj kot ima oseba nižji status, bolj je toga in napeta, oseba višjega status ima bolj sproščeno držo s sogovornikom (Adler in Proctor II 2011, 214).

Opredelili so kakšnih 100 različnih poz teles, njihova uporaba pa je precej kulturno opredeljena. Socialne norme določajo, kakšen položaj telesa, pozo pričakujemo od ljudi v različnih situacijah (pogajanja, predstavitev, predavanja, poslušanje itd.). Osebe, ki v določeni družbi ne zavzamejo pričakovane poze v določenih situacijah, pri drugih vzbujajo zaznavanje drugih nezaželenih lastnosti (nezanimanje, dolgčas, plahost, odmaknjenost, nasilnost). Na naše dožemanje vpliva, kako si razlagamo zavzeti položaj telesa drugih. Drža telesa sama kot taka ne pove dosti, zato je pomembna v izražanju skupaj s še z drugimi elementi neverbalne komunikacije (oči, obraz) (Kavčič 2000, 291).

Naš splošno videz telesa prav tako komunicira. Dokazano je, da je višina pomembna v različnih razmerjih. Višji predsedniški kandidati imajo dosti večjo možnost za zmago na volitvah kot njihovi manjši nasprotniki. Kot kaže, bi naj bili visoki ljudje bolje plačani in tudi bolj priljubljeni pri spraševalcih na zaposlitvenem razgovoru (Keyes; Guerrero v DeVito 2002, 136–137).

Drža je najmanj dvoumni tip neverbalne komunikacije. Ob izvedbi študije, kjer so računalniško izrisali 176 postav manekenk, so prosili opazovalce, da določijo čustva določenim telesnim držam. Rezultat je pokazal, da je 90% opazovalcev potrdilo držo telesa, ki izraža jezo, žalost in srečo. Določene drže telesa je lažje interpretirati kot druge. Gnus je čustvo, ki ga je bilo najtežje razbrati iz telesne drže in nekateri ocenjevalci so bili mnenja, da sta presenečenje in sreča izražala podobno držo telesa (Coulson v Adler in Proctor II 2011, 214).

Drža telesa kot neverbalna komunikacija se izraža zaradi povezanosti notranje in zunanje drže in sprememba zunanje drže vpliva na spremembo notranjega stanja. Tako razlagajo držo telesa nagnjeno naprej kot negotovost, nazaj pa kot ošabnost ali prikrivanje negotovosti. Naslanjanje telesa na določeno stvar ob stanju izraža nesamostojnost in narobe. Sicer se lahko naslanjamo tudi, kadar smo utrujeni, bolni (palica, bergle). Zunanja oddaljenost od drugih izraža stanje notranje distance (Kavčič 2000, 291). Naše telo prav tako sporoča preko barve in tena kože ter

tako namigne o narodnosti posameznika. Prav tako naša teža v razmerju z višino okolici sporoča našo držo in obliko telesa.

Del telesne komunikacije je na splošno tudi naša privlačnost. Privlačni ljudje imajo prednost v vsaki aktivnosti, ki si jo zamislimo (imajo boljše šolske ocene, so bolj cenjeni med prijatelji in partnerji, kot sodelavci so bolj zaželeni) (Burgoon in drugi v DeVito 2002, 137).

### 1.1.1. Vokalizacija

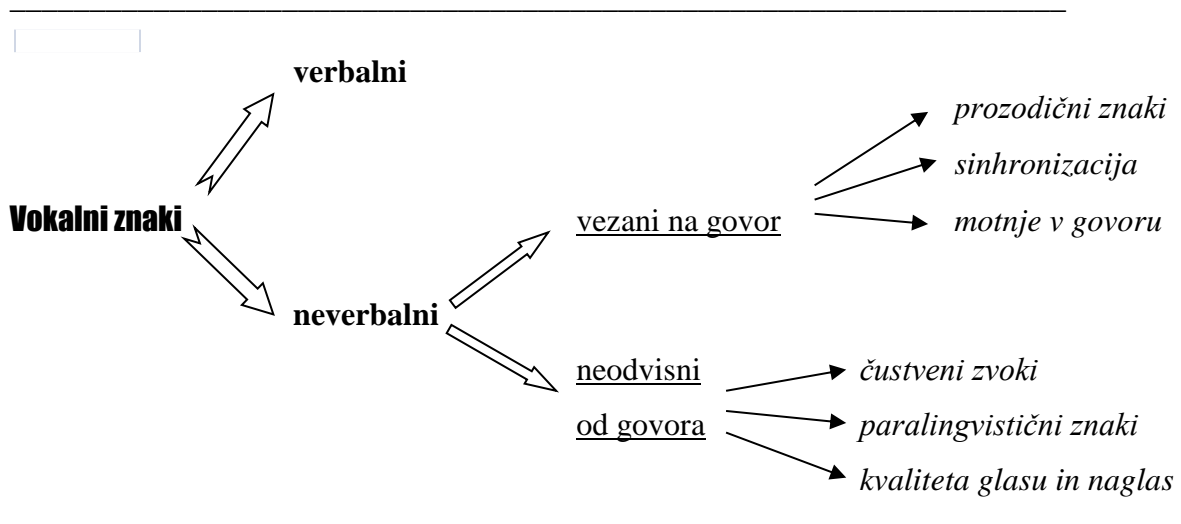
Človeški glas je bil tradicionalno obravnavan kot manj pomemben v neverbalni komunikaciji kot je obraz. Medtem ko preko glasovnih kanalov izražamo oba načina verbalnega in neverbalnega komuniciranja, je velik del informacij sporočen neverbalno, preko glasu, preko govorcevih fizičnih in osebnostnih značilnosti, fiziološkega in psihološkega stanja in namere (Hall in Knapp 2002, 167).

Obstaja kar nekaj različic, ki opredeljujejo povezanost glasu in privlačnosti. Na primer tisti, ki govorijo pretežno hitro, s kratkimi premori, jih zaznavamo kot bolj zaželene, kot tiste, ki govorijo počasneje. Tihi premori, zapolnjeni premori in govorna oklevanja imajo negativni vpliv na poslušalca. Nekaj od teh navedenih znakov in tistih, ki omogočajo stanje »toplega« spravevalca, so prav tako eden tistih pralingvističnih znakov, ki povečajo prepričljivost govorca (Siegman v Burgoon in drugi 2002, 449). Hiter govor je bil prikazan kot bolj učinkovit v pridobivanju skladnosti, še posebno, kadar imajo poslušalci dobro sposobnost razbiranja sporočila.

Arygle (1999, 135–137) meni, da vokalizacija sestoji iz zvoka, različnih frekvenc in intenzivnosti, združenih v različna zaporedja. Nekatera od njih so kodirani in drugi dekodirani kot smiselna sporočila, medtem ko drugi izražajo čustva ali medosebne odnose ali posredujejo informacije o sporočevalcu. Arygle opisuje zvok glede na verbalne znake, ki jih poslušalci lahko zaznajo, kot na primer zadihan, nosen, grlen, resonančen, obrazen, hripav, topel. Smiselno je tudi razdelil glasove, ki so vezani na govor in neodvisni od njega. Glasovi, ki so neodvisni od govora, izražajo čustva (stokanje, vzdihovanje, kričanje, jok, smeh, vpitje in medmeti – oh, ah, uvrščamo tudi rjojenje in godrnjanje), paralingvistične znake (izražajo čustvene in medosebne odnose, neverbalno izražanje je istočasno z verbalnim) ter kvaliteto glasu in naglas (veliko sporočajo o posameznikovi osebnosti, starosti, spolu, družbenem statusu). Glasovi, ki so povezani z govorom, pa dajejo vsebini govora določen pomen. Med te glasove spadajo: prozodični znaki (dvignjena višina glasu ob koncu stavka sporoča, da je stavek vprašalni, pavze, sintakse, glasnost za poudarke) in čustvena informacija, naslednji so znaki, ki

*sinhronizirajo govor* (vokalni znaki znižanja glasu na koncu izjave) ter *zapolnjeni premori z motnjami v govoru*, (ponavljajoča zatikanja, nepovezani zvoki, opustitve stavkov, zamenjava le teh in njihova nepopolnost), kar prikazuje slika 2.2.

Slika 2.2: Neverbalna vokalizacija



Vir: Arygle (1999, 137).

Scherer (v Arygle 1999, 135) izpostavlja naslednje najbolj objektivne načine opisovanja zvoka z vidika akustičnih lastnosti: trajanje in hitrost govora, amplitudo (zaznana kot glasnost), višino glasu in višino razpona, frekvenco amplitude (kvaliteta glasu – močan, votel, predirljiv) ter spremembo višine glasu skozi čas.

Burgoon in drugi (2002, 455) navajajo, da ljudje pripisujejo dominantnost osebam, ki imajo hiter tempo govora, kratek odzivni čas, so bolj glasni in večji dela časa govorijo. Ti vokalni znaki izražajo zaupljivost in avtoriteto. Osebe, ki v skupini prve spregovorijo, po navadi tudi največ govorijo in jih dojemajo kot osebo višjega statusa (Lamb v Burgoon in drugi 2002, 455). Tudi tišina je lahko uporabljena za sporočanje dominance in statusa. Podrejeni morajo počakati, da najprej govorijo njihovi nadrejeni in da jim nadrejeni potrdijo, kdaj jim predajo besedo. Nепrepoznavanje znaka druge osebe je lahko močno opozorilo statusne razlike, kljub temu da je bilo nenamerno. Nameniti nekemu »čas tišine« in uporabo dolgotrajnejšega premora med govorom je močno izražanje statusa v odnosu (Burgoon; Jaworski v Burgoon in drugi 2002, 455).

Glas ima tudi pomembno vlogo za vtis, ki si ga ustvarimo o posamezniku. Skladno z vokalnim stereotipom o privlačnosti presojamo druge glede na njihove vokalne znake. Na primer

delodajalec se lahko odloči, da te povabi na razgovor delno na podlagi glasu ob telefonskem razgovoru. Nekdo, ki nam je romantično simpatičen, ga lahko naš glas pritegne ali ga odvrne. Pri določanju privlačnosti glasu so pomembni številni dejavniki, in sicer višina glasu, polnost, razločnost in glasnost. Privlačen glas je srednje visok, v besedni komunikaciji prijetno variira in je primerni močan, jasen ter glasen (Semic 1999, 149–150).

Kavčič (2000, 284) navaja lastnosti glasu, ki ga uporabljamo pri komuniciranju: višina glasu (visoki, nizki toni), glasnost (jakost glasu), kakovost (zvočnost, resonanca, zvok oz. ton glasu), hitrost govora in poudarke v stavku. Vsak posameznik ima specifično kombinacijo višine, glasnosti, hitrosti in kakovosti glasu, ki je zanj tipična in je po njem prepoznaven. Nižji glasovi so navadno prepoznani kot avtoritativni, seksi in prijetnejši za poslušanje kot visoki glasovi.

DeVito (2002, 148) navaja, da je pomembno, ne samo, kaj poveš, temveč tudi, kako to poveš. Njegovi študenti tradicionalno izvajajo vajo za povečanje njihove sposobnosti izražanja različnih čustev, občutkov in stališča pri ponavljanju določenega stavka, s poudarkom ali naglasom različnih besed. Tako znani stavek se glasi »Ali je to obraz, ki izraža tisoč oblik?«. Glede na to, kje govorec poudari ali naglasi besedo v stavku, se spremeni pomen vprašanja. Navajam naslednje možnosti: Ali je *to* obraz, ki izraža tisoč oblik? Ali je to *obraz*, ki izraža tisoč oblik? Ali je to obraz, ki *izraža* tisoč oblik? Ali je to obraz, ki izraža *tisoč oblik*? Vsak stavek izraža drug pomen oz. vsako vprašanje sprašuje po drugem pomenu, kljub temu da je stavek sestavljen iz istih besed. Vsa ta različna vprašanja povzročajo naglasitev druge besede v istem stavku. Poleg naglaševanja oz. poudarjanja in višine glasu vokalizacija vsebuje tudi kvaliteto glasu, kot je tempo (hitrost), količina (glasnost) in ritem. Med glasovna izražanja uvrščamo tudi glasove med jokom, šepetanjem, stokanjem, spahovanjem, zehanjem in kričanjem. Spremembe katerokoli od navedenih lastnosti vplivajo na značilnost sporočanja. Na primer, ko govorite hitro, sporočate nekaj drugega, kot če govorite počasneje. Čeprav so besede iste, a se hitrost (količina, ritem ali višina glasu) spreminja, se s tem pomen vsebine spremeni.

### 2.3.3 Haptika – dotik

Naslednje pomembno področje neverbalne komunikacije, kot ga opredeljujejo Smeltzer in drugi (1999, 189–190), je področje dotika. Izkušeni poslovneži dobro vedo, da je dotik včasih potreben del medosebnih odnosov. Haptika se poglavitno osredotoča na ljubeznivo obnašanje in tako Heslin (v Smeltzer in drugi 1999, 190) določa pet kategorij, v katere razvršča dotik:

1. Funkcionalni / profesionalni dotik
2. Družabni /vljudnostni dotik



3. Prijateljski /topel dotik
4. Ljubezenski /intimni dotik
5. Seksualni / vzburjeni dotik

Vsaka stopnja navedene kategorije vodi v naslednjo v tem postopnem zaporedju, a ne vedno na jasen način. Profesionalni dotik lahko vodi v družabni dotik, ta pa lahko vodi v prijateljskega in tako naprej.

Medsebojni dotik ljudi je ena najpomembnejših dejavnikov neverbalne komunikacije v času otrokovega odraščanja, saj zajema velik del odnosov med starši in otroci v zgodnjem otroštvu. Pri odraslih osebah pa dobi dotik novo razsežnost v pomenu dotika, kajti v vsaki kulturi veljajo svoja pravila, kdo se lahko koga dotakne, kje lahko to naredi, kdaj in kako se ga lahko dotakne. Na primer dotik glave drugega človeka je v številnih budističnih deželah prepovedan, ker v teh kulturah velja za sedež duše (Ule 2005, 216). Tudi Andersen in drugi (v Bonaccio in drugi 2016, 8) so prišli do spoznanja, da se norme dotika spreminjajo glede na kulturo. Posamezniki, ki prihajajo iz bolj »kontaktnih« kulture (Latinoameričani, Mediteranci, srednje Vzhodnjaki), uživajo večjo frekvenco dotikov v primerjavi s posamezniki, katerih kultura je manj »kontaktna« (severno Evropejci in Azijci). Ali je topel prijateljski dotik primerno neverbalno službeno vedenje, je odvisno od normativov v organizaciji in od udeležencev v njej. Na primer podrejeni lahko izrazi dobrodošlico s kratkim voščilnim objemom nadrejenega v enakopravni delovni kulturi, ne pa v hierarhični (Bonaccio in drugi 2016, 8). Poleg kulturne in hierarhične razlike odraža dotik tudi statusne razlike med ljudmi. Profesionalni in formalni odnosi ne dopuščajo veliko dotikanja. Osebe višjega statusa se pogosteje dotikajo drugih oseb kot osebe nižjega statusa (Ule 2005 2017). Dotiki sodijo v najbolj dvomne oblike neverbalnih sporočil. Na njihov pomen vplivajo različni dejavniki, ki pa so močno odvisni od narave odnosov med osebami, spola, starosti, od situacije (Ule 2005, 216). Burgoon in drugi (v Bonaccio in drugi 2016, 8) navajajo, da je pomen dotika odvisen od njegove lokacije, od intenzivnosti in od tipa dotika.

Z dotikom lahko izražamo tudi dominantnost. Dokazano je bilo, da se oseba, ki ima več vpliva, bolj dotika svojih podrejenih, kot bi se podrejeni dotikali nje (Smeltzer in drugi 1999, 190; Crusco in Wetzel 1999, 212). Raziskave so pokazale, da se v interakciji na dotik in reakciji nanj pojavljajo razlike glede na spol. Ženske so deležne več dotikov kot moški, moški se dotikajo žensk dvakrat pogosteje, kot se ženske moških in moški se na splošno odzivajo na dotik manj pozitivno, kot se ženske (Fisher in drugi, Goldberg in Lewis, Henley v Crusco in Wetzel 1999,

212). Uletova (2005, 217) navaja tri dimenzije odnosov med ljudmi, ki jih sporočamo z dotikom:

- dotik intimnosti,
- dotik dominantnosti,
- ritualna vloga dotikov.

V državah zahodnega sveta največkrat povezujejo dotik z intimnostjo in zanimanjem za partnerja. Dotiki pri ljudeh izzovejo čustveno vzbujenje in imajo pozitivno noto med intimnima partnerjema. Lahko so nežnejši ali grobi, lahkotnejših in trši, trepljanje in udarci in drgnjenje teles. Dominantnost dotika se lahko signalizira s trepljanjem po rami, podrejenega, otrok ali bolnika, ki tega ne morejo vračati v enaki meri. V ritualni vlogi se dotik uporablja na različnih srečanjih, ob pozdravljanju in ob slovesu.

Dotik je tudi najbolj intimen in vključujoč način komuniciranja v neverbalni komunikaciji, ki nam pomaga pri ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov. Večina ljudi se ob dotiku dobro počuti v svoji koži in ima tudi večjo željo po dotiku z ostalimi. Poznavanje pravega načina dotikanja je zelo pomembno, kajti iz tega izhaja, kako ga v komunikaciji ustrezno vključevati, ne glede na njegov obsežni pomen. Dotik je lahko individualen, ki je tudi pogostejši, vendar ga iz tega razloga pogosteje težje interpretiramo. Če je izveden ob pravem trenutku in na pravi način, ima lahko precejšnji učinek. Včasih ima lahko enak dotik različne pomen. Na primer dotik roke na ramena ali komolec lahko izraža pozdrav, tolažbo ali prošnjo, da bi nekdo nekaj storil za nas. Lahko pa tudi različni dotiki izražajo isti pomen (poljub, objem). Včasih en dotik ni dovolj, zato njegova ponovitev poveča pomen. Zaporedni dotiki zajemajo dva ali več dotikov, ki so znotraj iste interakcije med seboj komunikacijsko povezani. O zaporednih dotikih govorimo, ko se sogovornika izmenično dotikata drug drugega ali ko se ena oseba večkrat dotakne druge. Tako ločimo dva osnovna tipa zaporednih dotikov: ponavljajoče in strateško zaporedje dotikov. Ponavljajoče zaporedja dotikov vedno izražajo isti pomen in jih uporabljamo ob trepljanju (ljubkovanje, tolaženje). Pri strateških zaporedjih pa se pomen spreminja (Jones 1999, 192–194).

Argyle (1988, 227) je povzel in opredelil pomen dotika in telesnega kontakta v tabeli 2.2.

Tabela 2.2: Pomen dotika

<i>Dotik</i>	<i>Pomen</i>
gladiti, božati, lizati: telo, obraz, lasje	spolnost, naklonjenost
trepljati; dlan, roko, hrbet	prijateljstvo, zagotovilo, podpora

stisk roke, formalen poljub	pozdrav, slovo
Objem	intenziven pozdrav, slovo, čestitke
trden objem, držanje rok	uživanje v tesnem odnosu
dotik roke, dlani ali ramena med govorjenjem	povečanje družbenega vpliva
kratek dotik	pridobitev pozornosti
potegniti, poriniti, voditi	neposredno gibanje
profesionalni dotiki, i.e. medicinsko žgečkanje	skrb za telo, vendar nedružabna igra
žgečkati	igra
udariti, praskati, lopniti, brcniti	agresija

Vir: Argyle (1988, 227).

Po navedbi Knappa (v Crusco in Wetzel 1999, 211) je dotik vir povratnih informacij, ki jih lahko razberemo kot izraz pripadnosti, ljubezni ali spolnega poželenja, lahko so izraz sporočila dominance ali agresije in lahko usmerijo prejemnikovo pozornost kot del pozdravnih/poslovnih dogodkov.

Raziskave so pokazale 18 različnih pomenov dotika, ki jih lahko razvrstimo v 7 tipov:

- dotiki pozitivnega učinka (spodbujanje, naklonjenost, zadovoljstvo),
- igrivost dotikov (igriva naklonjenost, igriva agresivnost),
- kontrolni dotiki (ustreznost, pozornost, naznanjevanje),
- obredni dotiki (pozdravljanje, poslavljanje),
- mešani dotiki (pozdravljanje-pripadnost, poslavljanje-pripadnost),
- dotiki vezani na zadolžitev (ustreznost, pritegniti pozornost, razglasitev),
- naključni dotiki (nenamerni) (Jones 1999, 195).

Na razgovoru najpogosteje prihaja do telesnega stika ob rokovanju, kar se je tudi v naši raziskavi izkazalo kot pomemben del predstavitve kandidata, saj so kadroviki oz. spraševalci omenili stisk roke ob rokovanju kot pomemben del neverbalne komunikacije.

#### 2.3.4 Kronemika – čas

Večina ljudi ne premišljuje o času in okolju kot o obliki neverbalnega komuniciranja. Način, kako ljudje dojemamo in uporabljamo čas in kako je naše okolje strukturirano, nam pomaga pri komunikaciji. Predstavljajte si, da zamujate na razgovor. Pomanjkanje točnosti bo najverjetneje vplivalo na razgovor. To področje bi bilo do sedaj s stališča vloge v komunikaciji še vedno premalo raziskano. Čas igra v našem vsakdanjem življenju ključno vlogo. Ta vloga je izražena

v urah, koledarjih, rokovnikih in urnikih. Tudi mi imamo svoj individualni občutek za čas, za svojo ritem in občutek za tempo. Iz tega izhaja, da smo lahko bolj jutranji človek ali morda boljše funkcioniramo ob večerih. Morda rajši opravite delo hitro ali bi se raje lotili zadeve počasneje in načrtno. Prav tako imamo tudi natančno časovno orientacijo, kajti vedno lahko razmišljamo o preteklosti, načrtujemo prihodnost. V nasprotju s tem pa živimo v tem trenutku. (Guerrero in drugi 1999, 224).

Glede na različne časovne sisteme, ki jih v svetu poznamo, sta Hall in Hall (1999, 237–239) opredelila dva časovna sistema dožemanja časa, ki pa sta v mednarodnem poslovnem svetu najpomembnejša. Poimenovala sta ju monokronični in polikronični čas, ki sta si popolnoma različna. *Monokronični čas* izraža pozornost samo eni stvari in izvajanju samo ene dejavnosti naenkrat. Čas je razdeljen na precej naravne ter načrtovane segmente in posamezniku omogoča, da se lahko osredotoči na eno samo stvar. Urnik lahko v monokroničnem času zavzame prioriteto nad vsem in je obravnavan kot sveto in nespremenljivo. Monokronični čas ljudje dojemajo kot nekaj oprijemljivega, o njem govorijo, kot bi bil denar, nekaj, kar lahko porabimo, prihranimo, zapravimo in celo izgubimo. Prav tako je čas namenjen za razvrstitev sistema, katerega namen je ureditev življenja in postavljanju prioritet. V monokroničnih kulturah čas dojemajo in uporabljajo linearno. Temu času dominira večina poslovanja v ZDA in se je prenesel iz severne Evrope.

*Polikronični čas* pa je skoraj v vsem drugačen od monokroničnega. Zanj je značilno, da se sočasno pojavlja pri več stvareh in bolj vključuje ljudi. V polikroničnem času je večji poudarek na izpolnjevanju človeških odnosov z ljudmi kot upoštevanje urnikov in je manj oprijemljiv, kot je monokronični čas. V polikroničnem sistemu sestanki pomenijo bolj malo in se jih lahko prestavi tudi v zadnjem trenutku zato, da se lahko posameznik prilagodi nečemu, ki je zanj bolj pomembno ali njegovim prioritetam (prijatelji, družina ali sodelavci). Polikronične osebe (Latinomeričani, Arabci) dajejo večjo prednost njihovem velikem krogu družinskih članov kot poslovnim obveznostim.

Kronemika zajema tudi hitrost hoje, delovno hitrost, urnost, točnost, vse, kar govori o pomenu zaznavanja. Vsebuje tudi časovne razlike posameznika glede na nujnost (občutek po naglici ali ne), polikronemičnost (prednost za večopravnost), časovni vidik (osredotočanje na preteklost, sedanjost ali prihodnost) in slog tempa (Mohammed in Harrison v Bonaccio 2016, 9). Nekaj let kasneje pa sta Mohammed in Nadkarni (v Bonaccio 2016, 9) dokazala, da imajo časovni vodje skupine tistih, ki pomagajo pri organiziranosti, usklajevanju in upravljajo s tempom dela pozitivne učinke na skupine, posebno kadar se te razlikujejo v časovni sestavi.

Poyatos (v Ule 2005, 219) je med neverbalne kontekste in znake uvedel tudi časovno delitev:

*Pojmovni, konceptualni čas* obravnava socialne interakcije. Zajema formalni čas (leta, meseci, dnevi, deli dneva, ure, načine načrtovanja prihodnosti, pojmovanje preteklosti). Vsebuje pojme pravočasnost, nepravočasnost in zamujanje. *Družbeni* ali *kulturni čas* je izražen čas v družbenih odnosih na vseh ravneh kulture in v medkulturnih stikih. Ljudje različnih kultur urejajo medsebojne stike na različne načine. *Komunikacijski čas* opredeljuje doživljanje časa in predstave o njem v različnih komunikacijskih situacijah (pogovor med nadrejenim in podrejenim).

Guerrero in drugi (1999, 224–225) navajajo dve kategoriji časa: interakcijski čas je čas, ko se srečata dve ali več oseb in mora biti njihov čas usklajen. Kdaj se bodo srečali? Koliko časa bodo temu namenili? Kdaj bo vsak posameznik vedel, da je pogovor zaključen? Ali bo srečanje v hitrem tempu? Bodo prišli vsi pravočasno na srečanje ali bo kdo zamudil? Ko ljudje kršijo pravila interakcijskega časa (pozabijo poklicati ob določeni uri), je lahko ogrožen odnos. Ustanovni in kulturni čas imata svoje predstave o času. Določene službe zahtevajo opredeljen čas (od – do), druge imajo ta čas fleksibilnejši. Prav tako pa imajo tudi kulture različne časovne sisteme. Tako na primer v državah Južne Amerike delujejo s počasnejšim tempom kot v državah Severne Amerike.

Glede na kulturne in družbene vplive se lahko spreminja tudi časovno vedenje. Lahko bi govorili o »obsedenosti s časom«. To se bolj odraža v mestnih središčih, pri zaposlenih ljudeh, ljudeh na položajih. Omenimo lahko pa tudi »komunikacijski čas«, ki se vzpostavlja v različnih načinih komuniciranja, na eni strani med govorom, našimi kretnjami, gibanjem v prostoru, časom govornega dejanja ene osebe v pogovoru, na drugi hitrost izgovarjanja glasov, trajanje parajezikovnih znakov. Tako se nadgrajujejo višje stopnje upravljanja s časom, ki ga potrebujemo za uspešno komuniciranje (Ule 2005, 220).

Čas ima na različnih področjih našega življenja ključno vlogo. Lahko je koristen pri postavljanju osebnega časovnega sistema, tako da sledimo svojim občutkom in razpoloženju in si temu ustrezno organiziramo aktivnosti na določen dan v tedni, v katerem delujemo najbolj uspešno. V eni od raziskav so ugotovili, da so ljudje najverjetneje slabo razpoloženi in najbolj dovzetni za prepire ob sredah, ker je to v sredini delovnega tedna (Guerrero in drugi 1999, 225). Čas je v življenju ena ključnih komponent, v kateri se naše življenje in vse okoli nas tudi odvija. Ne glede na situacijo, v kateri smo, v okolju, katerem živimo, je od nas odvisno, kako ga bomo izkoristili, si ga organizirali, ga dojemali, in se nanj prilagodili.

## 2.4 Elementi neverbalne komunikacije, ki so še ključni na razgovoru

### 2.4.1 Prvi vtis

Večina ljudi si želi ob prvem srečanju pustiti prijeten vtis na sogovornika, kajti na podlagi tega si bodo sogovornik ustvaril mnenje o njih in z njim povezoval tudi njihove (pozitivna ali negativne) lastnosti (halo učinek).

Različni dejavniki, kot so zunanji videz posameznika, njegovo vedenje in interesi, lahko vplivajo na oblikovanje vtisa o drugi osebi. Ko se z določeno osebo prvič srečamo, o njej še nimamo veliko informacij; te pridobimo šele naknadno, po daljšem obdobju spoznamo osebo, njena stališča in način razmišljanja. Raziskave kažejo, da je vtis, ki nastane že po prvem srečanju z drugo osebo, kompleksen, kar se v socialni psihologiji imenuje prvi vtis (Nastran Ule 2000, 80–81).

Ob prvem srečanju s sogovornikom smo pretežno osredotočeni na njegov obraz, oči in roke, kar predstavlja 10 % vidne površine sogovornikovega telesa, ostali deli telesa pa so prekriti z obleko, zato je pomembno, da je le-ta urejena, elegantna, čista in negovana. Prav tako pa pridejo pri spoznavanju do izraza poleg obleke še pričeska, zobje, urejenost rok in nohtov, skratka, zunanji opaznejši deli telesa (Tavčar 1996, 231).

Pease in Pease (2007, 43) navajata, da si ljudje v 90 % ustvarimo mnenje o drugi osebi v prvih štirih minutah srečanja, zato je ključnega pomena, da se v tem času tudi najbolje prezentiramo, s prepričljivo vsebino in z vsemi vključujočimi znaki neverbalne komunikacije ter poskušamo ustvariti kar se da dober prvi vtis.

Pozitiven prvi vtis izpraševanca na podlagi same prijave ima za posledico aktivnejši pristop izpraševalca k predstavitvi podjetja, zaposlitve in samega dela. Za pomembnega se je izkazal tudi vpliv vsesplošne povezave med prijavo na delovno mesto in izpraševalčevimi informacijami glede delovnega mesta, ki jih je nudil na razgovoru. V nasprotju pa se je izkazalo, da je prvi vtis na podlagi rezultatov testov nepovezan s katerimkoli kazalnikom razgovora. Prav tako se ni izkazalo, da bi pozitivni prvi vtis (na podlagi prijave in rezultatov testa) imel vpliv na dolžino razgovora (Dougherty in sodelavci 1994, 661–664)

Ob prvem srečanju gre za vzpostavljanje pristnega stika in našo čim boljše uskladitev (sinhronizacijo) z drugo osebo. Uskladitev lahko poteka na čustveni, mentalni in fizični ravni. Ključno vlogo pri vzpostavljanju dobrega prvega stika igra vzpostavitev zaupanja in s tem možnost boljše usklajenosti s sogovornikom. Notranji stik pa lahko zavestno tudi pospešimo na način, da razvijemo občutek in povečujemo stik s sogovornikom (Kadič 2013, 172).

Pomembne značilnosti prvega vtisa so (Nastran Ule 2000, 81):

- Že ob prvem srečanju z osebo in ob prvih informacijah, ki jih pridobimo, si ustvarimo kompleksno predstavo o tej osebi.
- Se ohrani in ima tudi kasneje učinke vplivanja na oceno druge osebe in njenih značilnosti.
- Deluje kot pričakovanje, da se bo naše mnenje, ki smo si ga pridobili o drugi osebi, ob naknadnih srečanjih tudi potrdilo in ne spremenilo.

Na razgovoru je veliko dejavnikov, ki vplivajo na vtis o kandidatu. Eden takšnih dejavnikov je osebna ocena kandidatove inteligentnosti, zanesljivost in medosebne spretnost, ki vplivajo na mnenje, ali nam bo kandidat všeč ali ne. Na všečnost pa lahko vplivajo tudi fizična privlačnost kandidata, kot so leta ali rasa in navidezna podobnost kandidata s spraševalcem (kulturno ali družinsko poreklo, temperament in vrednote). V primeru, ko je kandidat spraševalcu všeč, ta občutek najpogosteje vodi do vtisa o kompetencah in inteligenci – kar poimenujemo *halo efekt*. Spraševalci ponavadi potrdijo svoje prve vtise o kandidatih z usmerjanjem intervjujev, tako da prvi vtis učinkuje na spraševalčev spomin in s tem vpliva na obnašanje spraševalca med razgovorom (Simons 1995, 22).

Številne raziskave so pokazale nagnjenost spraševalcev pri doseganju končne odločitve o kandidatu v prvih nekaj minutah, zato so s kasnejšimi socialno-psihološkimi raziskavami nakazali verjetnost nastanka zgodnjega vtisa spraševalcev o kandidatu (Anderson 1991, 405). Tako je Asch (v Nastran Ule 2000, 81) v eni od svojih del potrdil navedbe *učinka primarnosti* (učinka novosti), kar dokazuje, da se začetni vtis obdrži kljub kasnejšim informacijam. V skupini študentov, ki jim je razvrstil sedem lastnosti namišljene osebe po stopnji pozitivnosti (prva skupina je prejela seznam lastnosti, ki so se pričele z najbolj pozitivnimi lastnostmi in nadaljevala v najbolj negativne, druga skupina pa je prejela ravno obraten vrstni red lastnosti), so se ocene obeh skupin močno razlikovale. Prva skupina študentov je osebo ocenjevala znatno bolj pozitivno kot druga skupina. Ti rezultati potrjujejo dejstvo, da se ljudje na splošno navežejo na prvi vtis o osebi in kasneje prilagajajo temu vtisu nove informacije.

Dougherty in drugi (1994, 661–664) so v svoji celotni raziskave tako pokazali, da prvoten vtis kandidata ne vpliva nujno toliko na izpraševalčevo verbalno vedenje, kot vpliva na njegov način in ton govora, torej na kakšen način je bilo kaj povedanega, vprašanega. Izkazalo se je tudi, da so izpraševalci generalno pridobili manj informacij od izpraševancev, do katerih so imeli bolj pozitiven prvi vtis. Kaže se tudi jasen trend pripisovanja večjega pomena prijavi na delovno mesto kot samim rezultatom testov. Razlog temu je, da imajo izpraševalci morebiti več zaupanja v lasten prvi vtis, pridobljen na podlagi prijave, kot v rezultate testa, nemara ker

rezultati testa kažejo na relativno ozko področje, medtem ko iz same prijave izhaja več področij prijaviteljevih kvalifikacij in znanj.

Anderson (1991, 410–415) je v svoji raziskavi ugotovil, da ima neverbalna komunikacija kandidata vpliv na oblikovanje vtisa spraševalca. Predvsem pomembno vlogo je pri tem odigral očesni stik, ki je izražal občutek moči karakterja in kompetence, medtem ko je pozitivnost obraznega izražanja poglavitno vplivala na oceno všečnosti in motivacije. Do podobnih zaključkov povzetih raziskav sta prišla Pollak Levine in Feldman (2002, 2), ki pravita, da neverbalna komunikacija kandidata lahko vpliva na rezultate razgovora. Razumno se zdi, da se bo kandidat, ki bo na razgovoru prejel visoke ali nizke ocene všečnosti in kompetenc, razlikoval glede na nivo neverbalne komunikacije, izražene na razgovoru.

Pozitiven vtis lahko na druge prezrcalimo s pomočjo izraza, ki ga imamo na obrazu. Raziskave kažejo, da se zaradi povezav v možganih ljudje odzivamo na nasmeh. Nasmeh povzroča pozitivnost ljudi, zato so nam takšni ljudje bolj pri srcu (Pease in Pease 2007, 51).

Semic (1999, 151) poudarja, da se vsi zavedamo, kako je pri prvem vtisu pomembno, kako smo videti in kako se obnašamo. Že od mladega nas poučujejo, kako narediti vtis, biti uglajen in odgovarjati, ko dobiš besedo, prav tako je pomembno, kako se oblečeš in kako govoriš, zato je očitno pomemben dejavnik prvega vtisa naš fizični videz in tudi glasovni nastop.

Če pri prvem vtisu naredimo z našim zunanjim videzom ugodno presojo, lahko to na podlagi halo učinka pozitivno vpliva na druge dejavnike, ki niti niso logično povezani, na primer druge lastnosti in kompetence, kar vpliva na ustreznost kandidata za prosto delo (Kaiser 1999, 106).

#### *2.4.2 Zunanji videz, urejenost in vonj*

Ljudje si pogosto ustvarimo mnenje o posamezniku glede na videz, kako ga zaznavamo, še preden spregovorimo z njim. Pri oblikovanju prvega vtisa sta še posebnega pomena zunanji videz in urejenost. Guerrerro in drugi (1999, 90) navajajo subtilnost in moč vpliva našega izgleda in vonja na način, kako nas zaznavajo drugi in celo kako se zaznavamo sami. Zunanji izgled je pridobil na precejšnjem znanstvenem pomenu s pionirsko raziskavo o stereotipih telesa in halo učinka, ki so pokazale, da si ljudje hitro ustvarijo mnenje o posamezniku na osnovi njihovega videza. Po halo učinku, ki pravi, »kar je lepo, je dobro«, odrasli ljudje in otroci privlačnim posameznikom pripisujejo bolj pozitivne lastnosti (so prijaznejši, bolj inteligentni, zdravi itd.).

Argyle (1988, 234) videzu in zunanji podobi namenja naslednje vloge:



- poudarjanje pozitivnih značilnosti telesa,
- povečati fizično privlačnost,
- poudarjanje določenih značilnosti posameznikove identitete (moškost, ženskost, aktivnost),
- izkazovanje svoje pripadnosti določeni skupini (subkulturi),
- izkazovanje pripadnosti socialnemu sloju,
- izkazovanje svojih poklicnih vlog (zdravnik, sodnik, pilot).

Kot navajata tudi Wilson in Nias (1999, 101–102) je večini ljudem lepota bolj pomembna, kot to priznavajo. Lepota je znatnega pomena in o tem obstajajo dokazi, da lahko rečemo, da je fizična privlačnost je ena najpomembnejših karakteristik pri izbiri prijateljev, ljubimcev in zakoncev.

Raziskave so pokazale, da pomembnost videza ni omejena samo na ljubezensko življenje. Na dveh ameriških univerzah so študentom razdelili fotografije s portreti in jih prosili, da ocenijo osebnostne lastnosti osebam na fotografiji. Izkazalo se je, da so izstopali privlačnejši ljudje, katerim so pripisovali lastnosti bolj prijaznejših, močnejših, zanimivejših, prisebnejših, skromnejših, družabnejših, prijetnejših, in seksapilnejših ljudi kot neprivlačnim ljudem. Za ljudi dobrega videza se pričakuje, da bodo dobili boljšo službo, bodo boljši možje in žene in imeli srečnejši zakon.

V manjši raziskavi, izvedeni v slovenskem podjetju, se je pokazal vpliv zunanjega videza menedžerja in njegovega ugleda na delovno uspešnost oddelka/podjetja, ki ga vodi (Jelinčič, 2008). Naš fizični videz oddaja izjemno močno sporočilo drugim ljudem. Naše telo in zunanji videz je toliko bolj pomemben v komuniciranju, kolikor se ga zavedamo in cenimo. Raziskave o vrednotenju fizičnega videza v različnih kulturah kažejo, da ima večina kultur izoblikovane stereotipe o fizični lepoti in o primernem videzu (Arglye 2004). V sodobni družbi je postal fizični videz, predvsem pa telesni videz, simbol vrednosti, namen razkazovanja socialnega statusa, samopromocije, samooglaševanja, na drugi strani pa kot simbol zdravja, dobrega počutja, zadovoljstva, nadzora nad svojim življenjem in mesto družbene stigmatizacije (Ule 2005, 214).

Privlačen zunanji videz vsekakor pomembno vpliva na vse življenjske aspekte ljudi, saj pripomore oblikovati osebnost, vpliva na izbor prijateljev, ljubimcev in zakoncev, postavlja meje pri uspehu v šoli, pripisovanju splošnih sposobnosti in znanj, pri iskanju službe, vplivajo lahko celo na izid sodbe in težo pripisane kazni (Wilson in Nias 1999, 102–105).

Telo in telesni videz lahko oblikujemo in se s tem na svoj način samopredstavljamo, upravljamo z vtisi o sebi in samopodobami. Tako je prišlo prezentiranje in preurejanje telesa v središče komunikacijskih ter medijskih praks in pozornosti. Telo je postalo popredmeteno, obleka,

oprema, nakit, kozmetika pa govorijo o statusu osebe in socialni identiteti (Ule 2005, 214). K večji privlačnosti sodi tudi razlika med moškim in ženskim spolom in njunim izgledom. Kozmetika na obrazu tako poudari spolno razlikovanje in večje poudarjanje ženstvenosti (šminka poudari polnost ustnic, oblikovanje in tanjšanje obrvi, skrb za gladkost in neporaščenost obraza) (Wilson in Nias 1999, 104). Ženske se z uporabo kozmetike počutijo bolj samozavestno in družabne, v družbi pa se počutijo manj zaskrbljeno. S kozmetiko potešijo tudi svoje nezadovoljstvo s telesno težo ali z določenimi deli telesa in v primeru, ko želijo v javnosti izraziti visoko samozavest (Cash in Cash v Arglyle 1988, 248). Zanimivo je, da je lahko lepota za žensko v poslovnem svetu dvorezni meč, saj se lahko zgodi, da lepo menedžerko v delovnem okolju ne sprejemajo dovolj resno. Hoteli ali ne, se po navadi videz ženske bolj ocenjuje kot videz moškega, kar pa ne izključuje, da pri moškem videz ni pomemben, prav tako je pomemben videz lepega obraza, poraščenosti brade in njegova telesna višina. Pravila oblačenja so v poslovnem okolju za ženske manj stroga kot za moške, zato imajo le-te večjo možnost pri izbiri oblačil. Pri izbiri garderobe pomembno vplivajo tudi barve, saj temnejši in črni odtenki izražajo večjo konzervativnost, elegantnejše in dominantnejše barve pa so primernejše za poslovno okolje (Guerrero in drugi 1999, 90–91). Norme oblačenja so za žensko nekoliko manj toge kot za moške. S povečanjem števila žensk v menedžmentu so se morali poslovneži prilagoditi barvam ženskih oblačil, s tem pa se je tudi zmanjšal ali celo spremenil pomen barv za moške. Nekaj študij dokazuje, da ženske izražajo močnejši poslovni vtis v krilu. Določene menedžerske karakteristike, kot so odločnost, zanašanje nase, dinamičnost, agresivnost in neomajnost so ugotovljeno bolj izražene z določeno kombinacijo kostima in bluze, kot v ženstveni obleki (Kaiser 1999, 109).

Da bi lažje razumeli povezavo med oblačili in komunikacijo, moramo poznati pomen, ki jih oblačila izražajo; in sicer dekoracija, zaščita, izražanje spolne privlačnosti, prikrivanje, identifikacija s posameznimi skupinami, prepričevanje ali izražanje statusa. Oblačila igrajo tudi veliko sporočilno vlogo, glede na situacijo, v kateri se oseba nahaja, ko jih nosi. To so potrdile raziskave, kjer se je pokazala vloga uniforme zdravniške sestre pri dogodku zbiranju donacij za boj proti levkemiji uspešnejša od poslovnežev v obleki (Knap in Hall 2002, 207–210). Ena od raziskav je pokazala, da ima na selekcijskem intervjuju vpliv o odločitvi ustreznosti posameznika za prosto delo njegova visoka kvalificiranost za delo, spol kandidata (moški imajo prednost pred ženskami) in privlačnost (bolj privlačni imajo prednost pred manj privlačnimi). V kontekstu upoštevanja pri odločitvah zaposlovanja ima fizična privlačnost za moškega kandidata prednost tako za vodstveni položaj kot za strokovno delo, ženskam pa daje fizična privlačnost prednost samo pri strokovnem delu (Kaiser 1999, 107).

K celotnemu videzu in telesni pojavnosti poleg telesa sodijo še oblačila, kozmetika, način gibanja, celotno gestikuliranje ter način in hitrost govora. Ti dejavniki se med seboj močno povezujejo in prepletajo in jih ne moremo razlikovati. Vsi skupaj pa podajo neko prostorsko in časovno – dinamično zunanjo podobo o določeni osebi (Ule 2005 214–2015).

O videzu in oblačilih je bilo kar nekaj govora in raziskav, o vplivu vonja pa jih ni ravno veliko. Vendar pa so nove raziskave na področju ugotavljanja vplivov feromonov (hormonskih vonjav) in parfumov pokazale, da lahko tudi vonj pripomore k določitvi privlačnosti posameznikov. Tako kot se ljudje radi okrasijo z oblačili in nakitom, se tudi radi odišavijo. Tako kot imajo ljudje svoj značilen zunanji videz, kot je oblika telesa, tako tudi oddajajo svoje hormonske vonjave (Guerrero in drugi 1999, 90). Obstaja močno prepričanje, da imajo dišave pomembno vlogo za človekovo socialno vedenje. Predvsem Evropejcem in Američanom ni vseeno, kako drugi zaznavajo naš vonj, zato je v naši kulturi zmanjševanje svojega telesnega vonja z različnimi proizvodi, kot so ustne vodice, dezodoranti, antiperspiranti, parfumi, kolonjske, mila, šamponi, dodatki proti potenju nog in podobno. Smiselno je povedati, da ljudje pripisujejo posamezne značilnosti in si oblikujejo mnenja o ljudeh glede na vonj, ki ga oddajajo, in količino parfuma, ki ga nosijo. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da količina nanesenega parfuma negativno vpliva na zaznavanje fizične privlačnosti in usposobljenosti. Več parfuma kot so spraševalci nosili, bolj so bile negativne njihove ocene udeležencev glede na oceno fizične privlačnosti (Aune 1999, 126–127).

Nekaj najpomembnejših sporočil, ki jih zaznavamo preko vonja (Porter in Moore v DeVito 2002, 152):

- *Privlačnost*: ljudje uporabljamo različne parfume, dezodorante, kolonske vodo, losjone po britju, da povečamo svojo privlačnost do drugih in sebe. Kakorkoli, tudi mi sami se vonjamo in kadar je vonj prijeten, se ob tem počutimo prijetno.
- *Okus*: brez vonja bi bil okus močno oslavljen. S pomočjo vonja zaznavamo tudi hrano iz okolice, ki stimulira apetit.
- *Spomin*: vonj močno pripomore k spominu. Ko se srečate z znanim vonjem, si pogosto prikličete dogodke iz preteklosti, na katerega vas spomni.
- *Prepoznavnost*: vonj nam pogosto pripomore k ustvarjanju podobe ali prepoznavanju posameznega predmeta ali celo osebe.

### 2.4.3 Izražanje čustev

Ljudje smo kompleksna in celovita bitja. Svoje občutke in razpoloženja izražamo preko svoje verbalne in neverbalne komunikacije. Burlison in Planalp (v Ule 2005, 244) zagovarjata, da so neverbalne kode primarno sredstvo za prenos čustvenih izrazov, vpliv stanja in način za upravljanje s čustvenimi izkušnjami. Čustva niso samo biološki odziv na dražljaje, temveč z njimi tudi komuniciramo, so občutki posebne vrste, odzivi na dejanja drugih v interakciji, ki jih izražamo z neverbalnim gestami. Rečemo lahko, da verbalno sporočamo kognitivne vsebine, neverbalno pa občutke in čustva, ki spremljajo te kognitivne vsebine. V komuniciranju pomenijo čustva motivacijski sistem, imajo sporočilno moč in vrednost. Človekovo upravljanje s čustvi je del upravljanja s seboj. Posamezniku predstavljajo bistveni del duševne regulacije. Večina čustev se pojavi v odnosu z drugimi ljudmi in prav tako je tudi njihov pomen odraz socialnih odnosov (Ule 2005, 244–248).

Neverbalna komunikacija je povezana s čustvi. Veliki teoretiki o čustvih in čustvenem izražanju (Buck; Ekman; Izard; Tomkins v DePaulo, 205) so že poročali, da so močne povezave med zabljanjem nekaterih osnovnih čustev in sprožitvev obraznih mišic, ki izražajo ta čustva (DePaulo, 205).

Da je neverbalna komunikacija pomemben del sporočanja čustev in razmerij, so potrdile tudi raziskave, in sicer, da se ljudje bolj zanašajo na neverbalna kot verbalna sporočila, ko poskušajo razumeti občutke, ki jih izražamo. Podobno je tudi ob sporočanju in prepoznavanju čustev v neverbalnih sporočilih, ko se v obdobju spoznavanja partnerja močno zanašamo na znake interesa, privlačnosti in všečnosti. Raziskave o čustvih so tako pokazale, da so ljudje pri izražanju in interpretiranju čustev močno odvisni od obraza in glasu. Določena čustva (veselje - izraz nasmeha in jeza - znak namrščenosti) lažje prepoznamo, prav tako pa so določena čustva (sreča, žalost, jeza in strah) mednarodno univerzalno izražena. Izražanje čustev je predvsem odvisno od konteksta in posameznika, ko jih izraža. Čustva lahko izrazimo. Večina ljudi uporablja različne znake za izraz posameznega čustva, npr. jezo lahko izrazijo naslednji neverbalni znaki: povzdig glasu, stisk pesti, zardelost, dvig obrvi. Lahko pa so čustva kompleksnejša, ko se v kratkem časovnem obdobju izraža več čustev hkrati (npr. izraz presenečenja, razočaranje in jeze ob seznanitvi s slabim rezultatom testa, na katerega ste se zelo dobro pripravili) (Guerrero in drugi 1999, 267).

Planalp (1999, 270–273) je povzel raziskavo, v kateri je želel ugotoviti, kdaj oz. kako ljudje v vsakdanjem življenju prepoznajo čustva pri drugih ljudeh. Najprej so opredelili kompleksnejša čustva (več znakov hkrati), najpomembnejša čustva pa so zaznali preko vokalnih znakov

(glasnost, hitrost govora, količino govora), obraznega izražanja (pogled, nasmeh, premikanje ustnic ali obrvi, obračanje oči, izbočen pogled ipd.), neposrednih vokalnih znakov (izgovarjava imena, opravičevanje), telesni znaki (stisk pesti, težak korak, tacanje naokoli, dvig rok), ostali psihološki znaki (jok, zardelost, spremenjeno dihanje).

Raziskave o dekodiranju so enotne, da so glavni kanali za sporočanje emocij in po navedenem vrstnem redu obraz, telo in ton glasu. Obraz je eno najpomembnejših področje izražanja čustev in zajema tudi družabno izražanje čustev. Koža neposredno izkazuje psihološko stanje (rdečica za jezo, bledica za strah), z odpiranjem ust lahko izražamo jezo ali seksapil (z jezikom). Nasmeh ima kompleksnejši izvor, odprte oči in privzdignjene obrvi omogočajo boljši pogled kot na pol priprte oči, kar jih tudi zaščiti. Gestika, telesna drža in gibanje telesa pa so drugi pomembni kanal za izražanje čustev (Argyle 1988, 77).

Bousher in Ekman (1975, 21–26) sta v svoji raziskavi želela dokazati izražanje čustev preko specifičnega dela obraza (oči, obrvi/čelo in lica/usta), preko katerih se čustva najbolje izražajo, a sta ugotovila, da se čustva gnusa, strahu, sreče, jeze in presenečenja izražajo enakomerno preko obrazne mimike, odvisno od čustva, ki ga ocenjujemo.

Andersen in Guerrero (1999, 276–281) sta povzela nekaj izbranih čustev, ki so sama po sebi zanimiva in jih običajno uporabljamo v medosebni komunikaciji, predvsem v neverbalni komunikaciji. *Sreča oz. veselje* je eno najbolj pozitivnih čustev, ki krepi in izraža pozitivno izkušnjo tudi drugi osebi. Srečo izražamo s pozitivnim izrazom na obrazu, predvsem s smehom. Veselje je upodobljeno kot energično, aktivno in poskočno in ga izražamo s smehom in navdušenim govorom. *Ponos* je čustvo, ki se izraža z uspehom ali kot družbeno pomemben rezultat. Osebe, ki izražajo ponos, pogosto stojijo pokončno ali si prizadevajo, da bi bile večje in močnejše, kar je znak uspeha, zmagoslavja ali spoštovanja. Otroci ga izražajo z očesnim stikom z drugimi pomembnimi, z željo po družbenem odobravanju za dosežek, na katerega so ponosni. Jeza ima vrsto različnih čustvenih načinov, kot so jeza na obrazu s spremljajočim jeznim tonom glasu, razbijanjem stvari, loputanje z vrati, izražanjem grozilnih gest, sovražno strmenje, zmanjševanje razdalje, nagibanje nad nekoga kot zastraševanje, odgovoriti z molkom, izraz zamere ali oditi stran od nekoga. *Jeze* pa ne izražamo vedno na agresivni način; lahko jo izrazimo na neustrahujoč način, tako da se o problemih pogovorimo, ali jih ponotranjimo in tako jezo zanikamo. *Strah in tesnoba* se najpogosteje izražata s kričanjem, jokom, moledovanjem in sta najverjetneje uporabljena za odvrnitev grozeče nevarnosti. Prav tako sta beg in skrivanje podobni reakciji na strah. Obstati/«zmrzniti» je občutek postati neviden ali neopazen, kar vključuje poskus zmanjšanja vedenja in interakcije. Strah izraža živčnost ali

interakcijo na neprimeren način, ki prizadene posameznikovo osebno podobo in lahko vodi v družbeno tesnobo ali komunikacijski strah. Izraža se z živčnimi znaki, kot so vokalni premori, neodločnost, daljši čas odzivnosti, umikom iz družbene interakcije, s tišino ali zmanjšanjem očesnega kontakta. *Žalost in depresija* izražata najbolj skrajno žalovanje, kronična depresija pa je nehotena reakcija komunikacije, ki lahko deluje za pridobitev naklonjenosti ali iskanje pomoči. Pogosto se kaže z umikom iz družabnega okolja, kot nesposobnost medosebnega funkcioniranja, pasivno iskanje pomoči, ostajanje v postelji, kuhanje, odsotnost iz šole ali službe. Neverbalni znak žalosti so mrščenje obraza, jok, ihtenje, sključenost, monoton glas, žalosten glas, upad smeha, manj očesnega stika, daljši odzivni čas idr. *Sram* je povezan z občutki manjvrednosti in nizke samopodobe, izkazuje se z izogibanjem in bežanjem pred ogromno bolečino. Občutek sramu se kaže s skrivanjem obraza, umikom pogleda, sključenost telesa, nagibanje glave, umikom iz družbenega okolja, zardevanje, grizenje nohtov ipd. *Nelagodje* nastane, ko se osebi v danem trenutku pripeti nepričakovana situacija. Znaki so zmanjšan očesni stik, umeten in »prismojen« smeh, zardevanje, manj tekoč govor, obračanje in nagibanje glave ali dotikanje obraza. V navedenih primerih ljudje izražajo čustva na način, kot jih čutijo. Obstajajo pa primeri, ko ljudje »obvladajo« čustva oz. jih ne želijo izraziti na način, kot jih čutijo. Tako je simuliranje čustev (izražanje čustev, kljub temu, da niso ta prisotna), zadrževanje čustev (izražanje čustev, ne da bi pri tem doživeli čustva), stopnjevanje čustev (dajanje občutka o močnejših čustvih, kot jih dejansko občutimo), zmanjševanje čustev (dajanje občutka o šibkejših čustvih, kot jih dejansko občutimo), maskiranje čustev (izražanje popolnoma drugačnih čustev, kot jih oseba občuti).

#### 2.4.4 Čustvena inteligenca

Čustveno inteligentni ljudje so tisti, ki so se sami sposobni motivirati, vztrajajo kljub oviram, upajo, znajo nadzirati svoje razpoloženje, se vživljati v čustva drugih, obvladujejo strah in si ne dovolijo, da bi jim le ta onemogočil njihovo sposobnost mišljenja. Čustveno inteligentna oseba je optimistična. (Urbanija 2001, 44).

Myers in Tucker (2005, 45) sta na kratko povzeli zgodovinski pregled razvoja čustvene inteligence, ki je v medsebojnih odnosih izjemnega pomena, zlasti pa se to kaže na poslovnem področju, saj brez nje ne moremo doseči poslovnega uspeha. Goleman (v Myers in Tucker 2005, 46) je čustveno inteligenco označil kot nujno potrebno sposobnost za doseganje poslovnega uspeha ter ključno komponento za doseganje timske uspešnosti. Da lažje razumemo njegovo teorijo iz sredine devetdesetih let ter sam pomen čustvene inteligence, je potrebno razumeti njen razvoj.

Razvoj čustvene inteligence izhaja po mnenju avtorja Thorndike (v Myers in Tucker 2005, 45) že v obdobje 1920, kjer so korenine čustvene inteligence iskali v socialni inteligenci. Thorndike jo je označil kot sposobnost razumevanja in upravljanja moških ter žensk. Po mnenju Mossa ter Hunta (v Myers in Tucker 2005, 45) je potrebno preseči zgolj razlikovanje na sam spol in gledati na čustveno inteligenco širše in sicer kot sposobnost medsebojnega razumevanja z drugimi družbenimi udeleženci. Gardner (v Myers in Tucker 2005, 45–46) je čustveno inteligenco delil po posameznih področjih, tako je njene pomene preučeval v zvezi z jezikom (jezikovna inteligenca), logiko, matematiko (logično-matematična inteligenca), telesnimi sposobnostmi (telesna inteligenca), glasbo (glasbena inteligenca). Wagner ter Sternberg (v Myers in Tucker 2005, 46) sta se osredotočila zgolj na dve področji saj sta čustveno inteligenco delila na t.i. akademsko inteligenco, s katero se praktično znajdemo v vsakdanjem življenju.

Salovey ter Mayer (v Myers in Tucker 2005, 46) sta se spustila na družbeno področje ter samo upravljanje izražanja čustev v najrazličnejših situacijah. Svoje raziskovanje sta usmerila v samo razumevanje čustev ter v njihovo obvladovanje v smislu tako čustvene kot intelektualne rasti posameznika. Čustva se izražajo tako z verbalnimi kot neverbalnimi gestijami, umetnost pa je obvladovati čustva zlasti pri reševanju problemov oz. konfliktnih situacij. Kot sem že uvodoma omenili, pa je Goleman (v Myers in Tucker 2005, 46) čustveno inteligenco raziskoval na področju doseganja poslovnih uspehov .

Golemanova definicija je: »Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi« (Goleman 2001, 338). Čustveno inteligentne osebe imajo sposobnost upravljanja svojih čustev, razvijajo svoj lasten potencial ter uspešno razvijajo odnos pri delu, v širši družbi in tudi v domačem okolju. Oseba, ki ima visoko stopnjo čustvene inteligentnosti, je sposobna asimilirati čustveno izkušnjo v celovito intelektualno zmogljivost, zato te osebe z uporabo svojih čustev povečujejo intelektualno zmogljivost (Parvesh in Gopal 2010, 978). V tabeli 2.3. so na kratko povzete teorije čustvene inteligence po pomembnejših avtorjih.

Tabela 2.3: Koncept in komponente čustvene inteligence pri različnih avtorjih

<b>Raziskovalci</b>	<b>Koncepti in elementi</b>
Salovey & Mayer (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zavedanje in izražanje čustev: Sposobnost oceniti lastna čustva in čustva drugih in njihovo učinkovito izražanje.</li> <li>- Nadzorovanje čustev: Sposobnost uspešnega zatiranja in nadziranja lastnih čustev in čustev drugih.</li> <li>- Uporaba čustev: Sposobnost uporabe čustev z namenom načrtovanja in doseganja življenjskih ciljev.</li> </ul>

Goleman (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samozavedanje: Sposobnost hitre prepoznave in poznavanja svojih čustev.</li> <li>- Samonadzor: Sposobnost nadzorovanja in uporabljana čustev.</li> <li>- Lastna motivacija: Sposobnost prepoznavanja težav, vlaganje navora za dosego ciljev in lastne motivacije.</li> <li>- Empatija: Sposobnost zaznavanja in razumevanja čustev drugih ljudi.</li> <li>- Veščine osebnostnih odnosov: Sposobnost ustreznega obvladovanja čustev drugih in urejanje osebnostnih odnosov.</li> </ul>
Mayer & Salovey (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sposobnost pravilnega prepoznavanja, ocenitve in izražanja čustev.</li> <li>- Sposobnost razumevanja čustev in čustveno znanje.</li> <li>- Sposobnost spodbujanja misli z uporabo čustev.</li> <li>- Sposobnost prevzemanja čustev.</li> <li>- Sposobnost nadzorovanja čustev za izboljšanje čustvene in intelektualne rasti.</li> </ul>
Cooper in Sawaf (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Čustvena izpopolnitev: Čustvena iskrenost in čustvene povratne informacije.</li> <li>- Čustveno zdravje: Izražanje resničnega stanja in zanesljivosti.</li> <li>- Čustvena globina: Edinstvena potencialnost in globoka mentalna vpletenost.</li> <li>- Čustvena skrita metoda: So prispevanje k zajemanju intuitivnega vala priložnosti in ustvarjanju prihodnosti.</li> </ul>
Goleman (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sposobnost samozavedanja: Šaljiv način minimiziranja samozavesti, realistične samoocelitve in lastne pomembnosti.</li> <li>- Sposobnost lastnega nadzorovanja: Udoben um glede zanesljivosti, iskrenosti in nejasnosti in odprtosti glede sprememb.</li> <li>- Sposobnost lastne motivacije: Močna želja po dosežkih, optimizem navkljub soočanju z neuspehi, požrtvovalnost organizaciji.</li> <li>- Sposobnost empatije: Profesionalno znanje in talentirane spretnosti, občutljivost do drugih kultur ter storitve strankam.</li> <li>- Sposobnost socialno osebnega odnosa: Veljavnost v zvezi s spremembo in začetkom, prepričljivost in profesionalno znanje in sposobnosti za vodenje in vzpostavitev skupin.</li> </ul>
Dulewicz in Higgs (1988; 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samozavedanje: Sposobnost prepoznave in uporabljana čustev.</li> <li>- Čustvena elastična sila: Sposobnost primerne vzdrževanja čustev ob soočenju z zatiranjem ali pritiskom.</li> <li>- Motivacija: Sposobnost izvajanja in prenašanja energije za dosego cilja ali končanja naloge.</li> <li>- Občutljivost med posamezniki: Sposobnost skrbnega izražanja čustev in altruizma.</li> <li>- Vpliv: Sposobnost prepričevanja in čustvenega vplivanja na mnenje oziroma pogled ali trditev, kot jo razume kolega.</li> <li>- Intuicija: Sposobnost ustrezne aplikacije nekogaršnje inspiracije in intuicije glede na situacijo v procesu odločanja.</li> <li>- Iskrenost in integriteta: Sposobnost dela, skladnost verbalnega izražanja z dejanji in etični standardi.</li> </ul>
Jordan in drugi (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Čustveno zavedanje: Sposobnost razumevanja in izražanja lastnih čustev ter dobro prepoznavanje čustvenih potreb drugih ljudi.</li> <li>- Čustvena asimilacija: Sposobnost razlikovanja in sprejemanja drugačnih čustev, kot jih zaznavajo posamezniki.</li> <li>- Čustveno razumevanje: Sposobnost dobrega razumevanja kompleksnih čustev kot dileme pri težkih odločitvah in soobstoj zvestobe in izdaje, etc.</li> <li>- Čustveno upravljanje: Sposobnost pravilne uporabe čustev glede na dano situacijo.</li> </ul>



Wong in Law (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razumevanje čustev: Sposobnost pravilnega prepoznavanja in razumevanja čustev.</li> <li>- Razumevanje čustev drugih ljudi: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev drugih ljudi na sebi.</li> <li>- Uporaba čustev: Sposobnost uporabe lastnih čustvenih informacij pri osebnih dosežkih in konstruktivnih dejavnostih.</li> <li>- Čustveno nadzorovanje: Sposobnost primernega izražanja čustev glede na dano situacijo.</li> </ul>
Weinberger (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sposobnost razumevanja čustev.</li> <li>- Sposobnost razumevanja čustev drugih ljudi</li> <li>- Sposobnost utečenih in gladkih osebnih odnosov.</li> <li>- Sposobnost ustreznega in čustvenega prilagajanja spremembam in zahtevam okolja.</li> </ul>
Cote in Miners (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sposobnost prepoznavanja čustev.</li> <li>- Sposobnost uporabe čustev.</li> <li>- Sposobnost razumevanja čustev in čustvenega znanja.</li> <li>- Sposobnost nadzorovanja čustev.</li> </ul>

Vir: Kim in Kim 2014, 235.

Wood in Tolley (2004) navajata svojih pet komponent čustvene inteligence:

- *Samozavedanje* (spoštovati samega sebe, pozitivna naravnost, odkritost do sebe, prisluhniiti drugim, zavedati se svojega vpliva na druge, ne ravnati se vedno po logiki in razumu).
- *Samonadzor* (upiranje predpostavkam in brzdanje nenadzorovanemu nadziranju; obvladovanje svoje govorice telesa; odločno izražanje, a ne napadalno; prilagodljivost, neizsiljevanje dogajanju; odmisлити problem in nanj gledati z razdalje).
- *Motivacija* (prizadevanje in izboljšanja doseganja visokih meril; prevzemanje pobude in izkoriščanje priložnosti, predanost doseganju zastavljenih ciljev; optimistično razpoloženje tudi v težkih situacijah).
- *Empatija* (razumevanje socialnih razmerij med ljudmi; interes za potrebe in zanimanje drugih ljudi; spodbujanje osebnega razvoja drugih ljudi; razumevanje in občutljivost za potrebe drugih ljudi).
- *Družabne veščine* (razvijanje in ohranjanje medsebojnih odnosov).

Po Weisingerju (2001, 17–18) poznamo štiri elemente, iz katerih izvira čustvena inteligentnost

- zavestno občutenje in vzbujanje čustev za boljše razumevanje sebe in drugih,
- sposobnost natančnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev,
- sposobnost razumevanja čustev in ostalih spoznanj, ki jih čustva prinašajo,
- sposobnost uravnavanja čustev na način, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.

Psihologa Salovey in Mayer sta definirala čustveno inteligenco kot sposobnost nadzorovanja in obvladovanja svojih čustev in čustev drugih ter sposobnost, prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in dejanja (v Goleman 2001, 338)

Chopra (2014) navaja, da je čustvena inteligenca objavljena kot rešitev za sodobno poslovanje. Vedno več organizacij se zaveda, da so veščine čustvene inteligence pomembna komponenta katerekoli filozofije upravljanja organizacije (in posledično uspeha). Anketa o merilu uspešnosti prakse med velikimi korporacijami je pokazala, da štiri od petih podjetij poskušajo promovirati čustveno inteligenco v svojih podjetjih. Raziskave na področju psiholoških ocenjevanj so v treh desetletjih upravičile pomen pri upoštevanju socialne in čustvene kompetence glede predvidevanja o poklicni uspešnosti. Danes so kazalniki/merila čustvene inteligence pogosto uporabljajo za postavitev, selekcijo, usposabljanje, spodbujanje in razvoj kariere. Različne empirične raziskave poročajo o pozitivnem prispevku čustvene inteligence za različne vidike uspešnosti na delovnem mestu (Cote in Miners; Goleman; Semadar in drugi v Chopra, 2014). Visoka stopnja čustvene inteligence pozitivno korelira na delovno uspešnost različnih empiričnih raziskav. Daus in drugi (v Chopra, 2014) navajajo, da so vidiki čustvene inteligence ključnega pomena za učinkovito delovno uspešnost in preprečevanje negativnega stresa, ki je rezultat dela. Polega tega so vidiki čustvene inteligence napovedali zadovoljstvo pri delu in zmanjšanje želja delavcev po odhodu.

Goleman meni (1996, 29), da je čustvena inteligentnost zmožnost, ki je prirojena in jo z učenjem ter izkušnjami razvijamo v naslednje čustvene sposobnosti, kot so samozavedanje, samoupravljanje, motivacija, empatija, in prikladnost v odnosih. Prav tako je Urbanija (2001, 63) mnenja, da se čustvena inteligentnost razvija in izpopolnjuje skozi vse življenje, medtem ko inteligenčni količnik ostane vse življenje enak.

Čustvena inteligenca danes vedno bolj privablja pozornost menedžerjev v mnogih podjetjih, saj je znano, da čustveno inteligentni ljudje poznajo in obvladujejo svoja čustva, prepoznavaajo in razumejo čustva drugih ter ustvarjajo pozitivna razmerja med ljudmi (Fineman 2003, 47).

Tabela 2.4: Ključne napredne raziskave s področja čustvene inteligence po posameznih avtorjih

Abraham (1999)	Visoka čustvena inteligenca vpliva na konsistenco, skladnost, globoko mentalno vpletenost in učinkovitost izvajanja nalog in s tem izboljšuje organizacijske dosežke ter na drugi strani preprečujejo neharmonijo čustev, etične vrste konfliktov in nezadovoljstvo s službo.
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Goleman in drugi (2000)	Izvedene meritve vpliva na organizacijske dosežke 188 globalnih korporacij so pokazale, da je čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša kot osebna sposobnost posameznika na vseh področjih dela.
Stein in Book (2000) John Reid (2009)	Izkazalo se je, da inteligenčni količnik vpliva na teste zaposlovanja in na prilagoditev ter da je uspeh znotraj organizacije določen s čustveno inteligenco, kot tudi da inteligenčni količnik bolj vpliva na napredovanje v organizaciji kot čustvena inteligenca.
Cavello in Brienza (2001)	Raziskava, ki je bila izvedena na Johnson & Johnson skupini izdelkov, je pokazala, da člani organizacije z visoko čustveno inteligenco dosegajo visoke organizacijske dosežke ter da obstaja močna povezava med čustveno inteligenco in odličnimi
Wong in Law (2002)	Rezultati raziskave izvedene na vzorcu članov Univerze v Hongkongu in hongkonške vlade so pokazali, da imajo vse komponente čustvene inteligence zaposlenih pozitivne učinke na zadovoljstvo zaposlenih pri delu ne glede na naravo dela. Ljudje z visoko čustveno inteligenco vplivajo na nesebično ravnanje, prostovoljno ravnanje, službene dosežke, službene odnose in organizacijsko obnašanje.
Kellet in drugi (2002)	Pozitivna čustva na delovnem mestu prispevajo k povečanju zanesljivosti, nesebičnemu ravnanju, zadovoljstvu pri delu, organizacijsko mentalno vpletenost, učinkovitost pri delu in na organizacijske dosežke. Tudi čustveni status članov organizacije vpliva na organizacijske dosežke.
Weinberger (2003)	Čustvena inteligenca vodje pozitivno vpliva na inovativne stile vodenja in učinkovitost vodje.
Offerman in drugi (2004)	Iz analize raziskave o zmožnosti dela v korporaciji izhaja zmožnostni model ljudi, ki kažejo odlične dosežke v primerjavi z drugimi ljudmi. Model vključuje čustveni del.
Butler in Joy (2006)	Vodstvena ravnanja vodilnih z visoko čustveno inteligenco se razlikujejo od ravnanj vodij z nizko čustveno inteligenco. Še posebej se vodje z visoko čustveno inteligenco bolj ukvarjajo s transformacijskim vodenjem, vodje z nizko čustveno inteligenco pa pogosteje uporabljajo vodenje z nevmešavanjem.
Cote in Miners (2006)	Raziskave so pokazale, da ob zmanjšani razumski inteligenci zaposlenega čustvena inteligenca močneje vpliva na delovne dosežke in organizacijsko vodenje. Izkazalo se je, da čustvena inteligenca pozitivno vpliva na značilnosti delovnih nalog posameznikov, zaradi česar predstavlja pomemben vzrok pri razvoju kariere članov organizacije in uspehu organizacije.
Downey in drugi (2006) Parvesh K. Chopra in Gopal K. Kanji (2010)	Dokazano je bilo, da čustvena inteligenca deluje kot pomemben dejavnik pri zadovoljstvu pri delu, povratnih informacijah v zvezi z dosežki, sistemom kompenziranja, lastnosti dela, motivacijo, organizacijsko vpletenostjo in vodenju, ki so močno povezani z odličnim uspehom.

Kinsbury in Daus (2000)	Pri pojasnjevanju meritev sposobnosti opravljanja nalog oseba z odlično družabnostjo in čustvenimi spretnostmi poseduje višjo stopnjo predvidevanja kot oseba z odličnimi osebnostnimi lastnostmi, kar predstavlja pomemben element pri zaposlovanju.
-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vir: Kim in Kim (2014, 237).

V svoji raziskavi tudi Goleman dokazuje, da je med ameriškimi menedžerji za uspeh podjetja najodločilnejša prav čustvena inteligentnost generalnega direktorja (Goleman 2001). Kasneje, v letu 2011, Goleman ponovno ugotavlja, da dobrega vodje ne naredi inteligenčni kvocient, niti tehnično znanje, temveč pripisuje pomen čustveni inteligenci, kjer je ugotovil, da se najboljše vodje na vodilnih položajih v primerjavi s povprečnimi vodji za 90 % razlikujejo v profilu čustvenih dejavnikov, ne pa v strokovni sposobnosti in znanju. Tudi David McClelland (v Goleman 2011, 7), ki velja za strokovnjaka na področju organizacijskega vedenja, je leta 1996 v svoji raziskavi ugotovil, da so bile organizacije, ki so jih vodili najboljši menedžerji z visoko stopnjo čustvene inteligence, za 20% bolj uspešne. Prav tako pa se je pokazal negativni vpliv pri pomanjkanju čustvene inteligence oz. če je bila le-ta pri menedžerjih povprečna, so bili te organizacije za 20% manj uspešne.

Prav tako sta Vukasovičeva in Ružman (2013, 47–48) v slovenskem prostoru ugotovila v raziskavi, da se zaposleni zavedajo visokega vpliva čustvene inteligence na poslovno in osebno uspešnost ter ji pripisujejo velik vpliv pri uspešnosti organizacije. Ocenjujeta, da je za razvoj stopnje čustvene inteligence odgovoren vsak posameznik v organizaciji, tako da razvija visoko stopnjo samozavedanja, obvladovanja lastnih čustev in visoko stopnjo samomotivacije. Čustvena inteligenca lahko na poslovnem področju daje posamezniku prednost, ki jih strokovno zanje ne odtehta, zato je smiselno, da se menedžment v organizaciji še bolj ukvarja s prepoznavanjem čustvene inteligence svojih zaposlenih.

### **3 Uporaba psiholoških testov v postopku selekcije kadrov**

Carl Gustav Jung se je razvil v enega največjih mislecev med psihologi 20. stoletja. Njegova osnovna misel je, da »oseba živi enako od ciljev kakor od vzrokov«. Sedanje človekovo ravnanje je enako odvisno od pretekle stvarnosti kakor od prihodnje možnosti. Celotna osebnost in psiha, kakor jo je poimenoval sam, je sestavljena iz več različnih, a medsebojno delujočih sistemov: osebno nezavedno, kolektivno nezavedno in njeni arhetipi, oseba, anima in animus ter senca, razen tega pa še usmerjenost in funkcije in končno osebnost »sama«. Njegova teorija o psiholoških tipih, ki so v osnovi razdeljeni na intorvertiranost in ekstravertiranost, povzema,

da so si ljudje po naravi različni glede na to, kako vidijo svet, sprejemajo informacije in kako se na podlagi njih odločajo. Tako je povzel osnove psihične funkcije: mišljenje, čustvovanje, čutenje in zrenje. Noben drugi teoretik osebnosti ni razvil tako kompleksne strukture (Trstenjak 1992, 96–113). Knjiga Psihološki tipi, ki je izšla 1921, pa je bila kasneje osnova, da sta kasneje Katharine Cook Briggs in njena hči Isabel Briggs Myers zasnovale svoj koncept testiranja osebnosti. Po temeljitem študiju Jungove knjige sta svoj interes do človeškega obnašanja povzeli v teoriji psiholoških tipov in jo skušali prenesti v prakso. Tako sta med drugo svetovno vojno pričeli razvijati prepričanje, da bi poznavanje osebnostnih preferenc ženskam, ki so prvič pričenjale z delom v industriji, pomagalo najti delo, ki bi jim najbolj ustrezalo in bile v njem najbolj učinkovite. Prav tako pa je koristilo delodajalcem, ker se je v tem obdobju ameriška delovna sila večala in so obupano iskali način, kako bi bodoči zaposleni ustrezali na prosta delovna mesta in s tem omejili fluktuacijo. Tako sta leta 1944 objavili priročnik »The Briggs Myers Type Indicator, ki se je kasneje preimenoval v Myer-Briggs Type Indicator (MBTI) in pridobival na svoji razsežnosti in veljavi vse do danes (Briggs Myers 2016).

Vsak delodajalec si želi, da bo na prosto delovno mesto zaposlil delavca, ki bo po znanju, strokovnosti in osebnosti podjetju prinesel čim več dodane vrednosti. Zato je pomembno, da v postopku izbiri ustreznega kandidata posvetimo dovolj časa, se na razgovor skrbno pripravimo, smo pozorni na vse dejavnike razgovora, tako vsebinskemu – verbalnemu delu razgovora oz. odgovorom kandidata na zastavljena vprašanja, kot neverbalnemu delu – sporočilom, ki jih ob razgovoru kandidat hote ali nehote oddaja. Moramo se zavedati, da vsak kandidat ob prihodu v novo delovno okolje s sabo prinese poleg znanja in sposobnosti tudi svoje osebnostne lastnosti. Ne smemo pa pozabiti, da pogosto zaposlimo ljudi na podlagi njihovega znanja in delovnih izkušenj, odpustimo pa zaradi tega, kar so. Zato se vedno več delodajalcev zaveda, da je za izbor kandidatov potrebno uporabljati poleg selekcijskih intervjujev še drugih metode ugotavljanja ustreznosti kandidata poleg dokaj razširjenih psiholoških testiranj. Delodajalci lahko z usposobljenim kadrom psihološkega profila sami izvajajo psihološka testiranja kandidatov oz. zaposlenih ali jim omogočijo izpolnitev vprašalnikov preko računalnika z zakupljenimi licencami izbranih psiholoških testov ali pa napotijo izbrane kandidate v ustanovo oz podjetje, ki izvaja tovrstna testiranja.

Psihološki testi so standardizirani postopki za merjenje psihičnih lastnosti, doživljanj in vedenj. Pomembno pa je vedeti, da:

- Testi temeljijo na zajemanju skrbno izbranih *vzorcev* vedenj, kar omogoča primerjanje posameznika z drugimi.

- Uporabljajo se na področju zaposlovanja, izobraževanja in v klinični praksi.
- Namenjeni so spoznavanju normalnih in nenormalnih pojavov.
- Pri izvajanju testov je potrebno zagotoviti njihovo veljavnost in zanesljivost, torej, da merijo tisto, čemur so namenjeni, z dovolj visoko stopnjo točnosti, ob ocenjevanju pa morajo imeti ustrezno napovedno moč.
- Večina psiholoških testov se izvaja na točno določen, standarden način, da lahko zagotovimo, vsem testiranim enake informacije in možnosti, kar prispeva k poštenosti in pravičnosti testa.
- Glede na rezultate, lahko posameznike razvrščamo glede na sposobnosti, primerjamo njihove psihičnih lastnosti, doživljanje in vedenje posameznika glede na lastno doživljanje ali razvrščanje ljudi po ali kategorijah (Društvo psihologov Slovenije 2016).

Pomembne navedbe o psiholoških testih sta izpostavila tudi Pervanje in Kragelj (2009, 128–129), ki menita, da psihološki testi prvotno niso namenjeni ločevanju posameznikov na bolj ali manj pametne, ker to niti ni njihov poglavitni pomen. Razlog je v tem, da ljudje povezujejo psihološke teste z merjenjem inteligentnosti, kar pa je daleč od resnice. V samem selekcijskem postopku se merjenje inteligentnosti tudi redko uporablja, bistveno pomembnejše pa se merijo specifične lastnosti oz. sposobnosti.

S psihološkimi testiranjem se tudi ne ločuje posameznikov glede na »uporabne« ali »neuporabne« v absolutnem smislu. S testi se ugotavlja, v kolikšni meri je kakšna lastnost pri posamezniku izražena in koliko se sklada z zahtevami konkretnega delovnega mesta. Kandidat, ki je za neko delovno mesto manj primeren, je lahko zelo primeren za kakšno drugo delovno mesto. Posameznik, ki je izjemno analitičen, skrben, natančen, vztrajen, detajlen, introvertiran in hkrati precej individualist, manj samozavesten in ne preveč komunikativen, najbrž ni primeren za terenskega komercialista, je pa lahko v vlogi analitičnega računovodja odličen. Profesionalni psihološki testi, ki se uporabljajo v selekcijskih postopkih, niso namenjeni ugotavljanju psiholoških motenj ali bolezni. Sestava ali izdelava profesionalnih psiholoških testov je izjemno zapleten in kompleksen postopek. Kajti ne gre zgolj za to, da nekdo napiše nekaj vprašanj na list papirja, nato pa sam ocenjuje odgovore. Postopek izdelave vključuje najzahtevnejša orodja s področja statistike, verjetnostne matematike in matrične algebre. S testi je natančno opredeljeno, katera vprašanja kaj merijo, koliko prispevajo k pojasnitvi kakšnega pojava in podobno.

### 3.1 Ključne značilnosti psiholoških testov

Znanost psihološkega testiranja se imenuje psihometrija in vključuje številne oblike merjenje psihološkega funkcioniranja. Takšno testiranje se po navadi opravi z velikimi skupinami udeležencev v eksperimentalnih študij. Metode lahko vključujejo raziskave, vprašalnike, intervjuje in vedenjska opazanja. Ponavadi so psihološki testi zasnovani za merjenje sposobnosti, osebnosti ali duševnega zdravja. Psihološko testiranje in ocena se lahko izvede tudi na individualni osnovi (Health Winesino 2016).

»Psihometrija je veda znotraj psihologije, ki se ukvarja s konstrukcijo in evalvacijo psiholoških testov« (Psihometrija 2016). Bucik (1997, 13) v svoji knjigi ožje opredeljuje psihometrijo kot »vejo psihološke znanosti, ki se ukvarja s kvantitativnim določanjem individualnih razlik med posamezniki glede na različne lastnosti duševnosti (osebnostne in značajske lastnosti, sposobnosti, znanja, veščine, dosežke, nadarjenost, stališča, interese, vrednote itd).« Na ta način psihometrija posega na področje psihologije osebnosti in diferencialne psihologije, ki ju predvsem zanima, katere zakonitosti so odgovorne za razlike med posamezniki v duševnih strukturah in procesih. Teorija psihološkega testiranja se s pomočjo svojih metod ukvarja predvsem z razvojem oz. izdelavo, uporabo ter analiziranjem in vrednotenjem merskih orodij ali inštrumentov za merjenje medosebnih razlik v psihičnih procesih. V psihometriji tako spoznamo osnovna načela izdelave in analize psiholoških testov (matrika), s klasifikacijo testov (sistematika) in njihovo uporabo na različnih področjih psihološkega dela (aplikacija).

Kot smo že omenili, morajo psihološki testi ustrezati zelo strogim merilom in standardom, da jih lahko opredelimo in uporabljamo kot profesionalna orodja; in sicer:

- *Zanesljivost*, ki jo navaja Bucik (1992, 56–57), je odvisna predvsem od rezultatov, ki so pridobljeni pri testiranju, ne pa od interpretacije le-teh. O zanesljivosti govorimo, kadar nam inštrument zagotavlja, da bo isti testiranec na enakem ali podobnem testu in pri ponovnem testiranju v enakih okoliščinah dosegel enak ali zelo podoben rezultat. Prav tako je test zanesljiv, ko pri istem testirancu v dveh različnih časovnih obdobjih, dobimo enak ali zelo podoben rezultat. Za zanesljivost testa je pomembna tudi skladnost njegove strukture, kar pomeni, da je test interno konsistenten. Pomembno je tudi, kadar imamo dve različici istega testa, za kateri lahko trdimo, da sta na podlagi določenih kriterijev ekvivalentni (oz. vzporedni ali paralelni), in takšna testa lahko uporabimo pri testiranju iste osebe.
- *Objektivnost* je omogočena tako, da imajo vsi testiranci v vsakem trenutku testiranja enake okoliščine. Zato mora biti izvedba objektivnosti zadovoljena v vseh fazah testiranja (ob izvedbi testiranja, pri vrednotenju rezultatov in pri interpretaciji rezultatov). K objektivnosti

se prištevajo natančna navodila in okoliščine testiranja, jasen in enoznačni ključ za vrednotenje odgovorov ali šablone za štetje posameznih odgovorov in dobri standardi oz. norme, po katerih lahko razvrščamo posameznika glede na druge, njemu podobne posameznike. Kot navaja Bucik, sta tudi Pervanje in Kragelj (2009, 130) opredelila, da rezultati testiranja ne smejo biti pod vplivom subjektivne presoje testatorja, kar pomeni, če test izvaja več usposobljenih testatorjev, morajo pri isti osebi in istem testu dobiti enake rezultate.

- *Veljavnost* je po mnenju Bucika (1992, 57) najpomembnejša merska lastnost testa. Da je test veljaven, mora ustrezati/zadovoljiti iskanju vrste in stopnje povezanosti testnega rezultata s tistim, kar mislimo oz. bi želeli, da test meri. To želimo poudariti zato, ker je namreč dejstvo, da je test lahko zanesljiv, vendar pa je popolnoma neveljaven za merjenje določene lastnosti. Murphy in Davidshofer (v Bucik 1992, 57) navajata več tipov veljavnosti testov, in sicer o *vsebinski* in *konstruktivni* veljavnosti, ki določata, ali je test veljaven smislu merjenja. *Napovedna* in *konkurentna* veljavnost (kriterijska veljavnost) pa preverjata ustreznost odločitev glede na rezultat, pridobljen s testiranjem. Ameriško psihološko združenje je leta 1985 sprejelo standarde za pedagoško in psihološko testiranje, in sicer glede na vsebinsko, konstruktivno in kriterijsko raven.
- *Občutljivost* ali diskriminativnost je kriterij, ki omogoča, da lahko v skupini testirancev izmerimo majhne razlike v merjeni lastnosti in je v tesni povezavi z zanesljivostjo, veljavnostjo in težavnostjo testa. Test, ki je prezahteven ali prelahek, bo premalo občutljiv merski inštrument, ker bo večina testiranih oseb v testu dosegla enak ali podoben rezultat. Takšen test nam ne prinese kakšne posebne informacijske vrednosti. Večja ko bo razpršenost testnih rezultatov, večja bo tudi občutljivost testa, ob predpostavki, da je seveda zanesljiv. Pri psiholoških testih je občutljivost tako odvisna od same dolžine testa in od njegove ustreznosti oz. težavnosti.

Dodatni kriteriji dobrega testa so tudi:

- *Standardiziranost/normiranost* testa je prilagojena populaciji, v kateri jih bomo uporabljali. Ta izraz poimenujemo tudi umerjenost (kalibracija). Norme in pravila morajo biti prilagojeni populaciji, v kateri izvajamo teste, drugače so rezultati zavajajoči. Tako na primer testa, ki ga uporabljamo na Japonskem, ne moremo samo prevesti in ga z istimi merili uporabiti v Sloveniji (Pervanja in Kragelj, 2009, 130). Test je pravzaprav brez ustreznih norm neuporaben. Če je za določeno lastnost, ki jo želimo meriti, ugotovljeno, da se pomembno ne razlikuje glede na različne populacije, potem zadošča, da ima testator ob interpretaciji na voljo splošne ali generalne norme, ki veljajo za splošno osnovno



populacijo. Največkrat pa se uporabljajo skupinske norme, ki pa veljajo samo za natančno določeno skupino znotraj osnovne populacije. V praksi poznamo veliko število skupinskih norm, kot so: razvojne, nacionalne in rasne, kulturne, izobrazbene, klinične itd.

- *Primerljivost* testa je dobra, če ga je možno primerjati z drugimi testi, ki merijo isto lastnost oz. atribut. Primerljivost testov bi bila lahko ustrezna, če imajo testi enako dolžino, podobnost nalog in so uravnoteženi na vseh bistvenih lastnostih, kot so zanesljivost, veljavnost, težavnost, razlikovalnost itd.
- *Ekonomičnost* uporabe testa je opredeljena s časom izvedbe testa, materialom, ki je potreben, ostalo dodatno opremo in pripomočki, preprostost testa, možnost skupinskega testiranja in hitrost ter preprostost vrednotenja rezultatov.
- *Koristnost* testa se odraža predvsem v njegovi koristnosti in praktični potrebi po merjenju posameznega atributa oz. lastnosti ali vedenja, na podlagi testnega rezultata. Poleg tega pa je smiselno preveriti, ali so morebiti že na razpolago testi, ki merijo posamezno lastnost (Bucik 1992, 58–59).

### 3.2 Vrste psiholoških testov

Delodajalci se vse pogosteje odločajo tudi za različne psihološke teste. S kombinacijo različnih testov lahko ugotavljajo posamezne lastnosti, ki bi jim bile za razpisano delovno mesto ključne. Psihološki testi, ki se uporabljajo na najrazličnejših področjih psihološke prakse, se lahko razvrščajo na več načinov, pri čemer pa se različni načini klasifikacije med seboj ne izključujejo.

Možne razvrstitve psiholoških testov, ki jih navaja Bucik (1997, 60–66) so:

1. Glede na splošno stopnjo uporabnosti: **standardizirani** testi imajo natančna navodila za uporabo in postopki uporabe pa enaki za vsakega testiranca in za vsako testno situacijo. Test ima kontrolirane tudi druge merske lastnosti posameznih nalog in testa v celoti (težavnost, občutljivost, zanesljivost in veljavnost) in **nestandardizirani** ali »neformalni« testi, za katere nimamo na voljo vseh psihometričnih informacij.
2. Glede na vrsto merjenih lastnosti:
  - a) **TESTI SPOSOBNOSTI** ali maksimalne zmogljivosti (kako dobro se odzove posameznik, glede na maksimalno vloženo napor)
    - *Testi inteligentnosti* (ability test/ intelligence tests) je največja in najširša skupina tovrstnih testov, ki merijo splošne ali bolj specifične kognitivne sposobnosti na različnih ravneh hierarhične strukture inteligentnosti ter različnih

senzornih področij in vsebinah. Sem sodijo še testi splošnih in specifičnih intelektualnih funkcij, kot tudi testi pozornosti, spomina, koncentracije ali hitrosti procesiranja informacij.

- **Testi dosežkov oz. uspeha, znanja ali spretnosti** (achievement tests) merijo lastnosti, ki so si jih ljudje pridobili v šoli, na treningu, v tečajih in drugih oblikah izobraževanja ali pri delu. Testi merijo vrste sposobnosti na zaznavni, kognitivni ali motorični ravni.
- **Testi nadarjenosti oz. talenta** (aptitude tests) naj bi napovedali uspeh v neki dejavnosti in zajemajo vsebine, ki jih pokrivajo tudi druge vrste testov sposobnosti (nadarjenost za glasbo, tehniko itd.). V to skupino sodi tudi **test ustvarjalnosti** (creativity tests), ki meri stopnjo medosebnih razlik v ustvarjalnosti na najrazličnejših področjih delovanja.

b) **TESTI OSEBNOSTI** ali tipični vzorec obnašanja oz. vedenja (ko se oseba najpogosteje odziva in čuti v določenih situacijah ali okolju). Pri vprašanjih ni dobrih ali slabih odgovorov, kakor tudi ne pravih ali napačnih. Pri zaposlovanju vodilnih kadrov so pomembni odgovori na vprašanja:

- Kako se kandidat običajno obnaša v določenih situacijah? Ali nadzoruje delo podrejenih do zadnje podrobnosti ali ne? Ali ga v enaki meri zanimajo proizvodi, človeški problemi in finance? Ali je bolj naklonjen počasnejšemu in natančnemu načrtovanju ali se rad hitro prilagaja? Poznavanje njegovih vzorcev obnašanja pomaga pri njegovem pravilnem in optimalnem vključevanju v organizacijo. Slabost testa je v tem, da je približno 90% informacij o osebnosti, interesih ali stališčih povzetih na podlagi samoocenjevanja kandidata. Testi so v večini izvedeni z vprašalniki in ocenjevalnimi lestvicami. Med njih uvrščamo: **testi karakterja, preizkusi za merjenje osebnostnih lastnosti oz. osebnostne strukture, test osebnostnih tipov ter test interesov, stališč in vrednot.**

c) **TESTI ZA NEVROPSIHOLOŠKO OCENJEVANJE** se ukvarjajo predvsem z odnosi med delovanjem možganov in vedenjem. Testi so namenjeni ugotavljanju vplivov različnih organskih motenj in možganskih poškodb na pacientovo vedenje, tako da merijo sposobnosti in skušajo diagnosticirati njihovo patologijo na senzorni, kognitivni, motorični in vedenjski ravni.

3. Glede na dimezionalnost testov poznamo **enodimezionalne** (faktorski testi), pri katerih je rezultat testiranja vedno en dosežek, in **večdimezionalne** (kompleksni ali

multifaktorski testi), pri teh pa je rezultat o položaju posameznika na več dimenzijah hkrati in prevladujejo pri uporabi.

4. Glede na čas reševanja ločimo **test hitrosti**, ki vsebuje lahke in srednje težke naloge, pri tem pa je čas reševanja strogo omejen, tako da oseba, ki rešuje test, ne more rešiti vseh nalog. **Test moči** pa vsebuje naloge, katerim se stopnja težavnosti v testu povečuje, tako da kljub neomejenemu času za testiranje osebe ne rešijo najtežjih nalog.
5. Glede na interpretacijo testnih rezultatov poznamo **neposredne ali psihometrične teste** (npr. samoocenitveni vprašalniki osebnosti, lestvice, testi inteligentnosti) in **posredne ali projekcijske testne postopke**, ki pa jih ločimo na realistične in simbolične preizkuse. V projekcijskem testu se oseba sooča z nejasnimi dvoumnimi dražljaji, na katere reagira s svojimi lastnimi konstrukcijami. Takšno okolje pa lahko testirancu predstavlja idealno okolje za razkritje notranjih vidikov osebnosti.
6. Glede na pristop k testirancu ločimo **skupinske teste**, ki omogočajo uporabo istega testa hkrati pri več osebah, in **individualne teste**, ki opazujejo vedenje in zahtevajo obravnavo vsakega posameznika posebej. Z individualnimi testi dobimo bolj popolne, natančne in večdimenzionalne informacije o vedenju posameznika. Skupinski testi pa veljajo za časovno bolj ekonomične.
7. Glede na način uporabe testa razvrstimo teste glede na način opravljanja naloge. **Netesti** nimajo strogo določene standardne oblike uporabe v psihometričnem smislu, med katere uvrščamo razne vprašalnike, ankete, strukturirani in usmerjeni intervju. Druga skupina so v standardizirani obliki **testi tipa papir-svinčnik**, kjer testiranci pri reševanju testa uporabljajo testni zvezek in pisalo. **Testi-aparati** so naprave, ki omogočajo prezentacijo dražljaja in/ali beleženje odgovora testiranca. **Produkcijski testi** so preizkusi, pri katerih posameznik opravi neko aktivnost ali izdelek, kjer se pokaže stopnja razvitosti določene spretnosti, znanja ali kakšne druge sposobnosti.
8. Glede na cilje testiranja delimo teste na **normativno orientirane teste**, kjer se rezultat testa posameznika interpretira glede na standardizacijski vzorec oz. norme, ki veljajo za testiranca. Ta vrsta testa se uporablja predvsem za natančno razlikovanje med posamezniki znotraj neke skupine. Merska lestvica pa je opredeljena na nivoju povprečnega dosežka določene normativne skupine. Pri **kriterijsko orientiranih testih** pa nas zanima, ali je testiranec zadostil določeni mejni, kriterijski vrednosti (učni cilji, nivo sposobnosti). Testiranci kriterijem zadostijo, ali ne zadostijo.
9. Glede na besedno oz. jezikovno razumevanje razlikujemo **verbalne in neverbalne testi**. Ker je za posamezne skupine ljudi poznavanje jezika lahko problematično

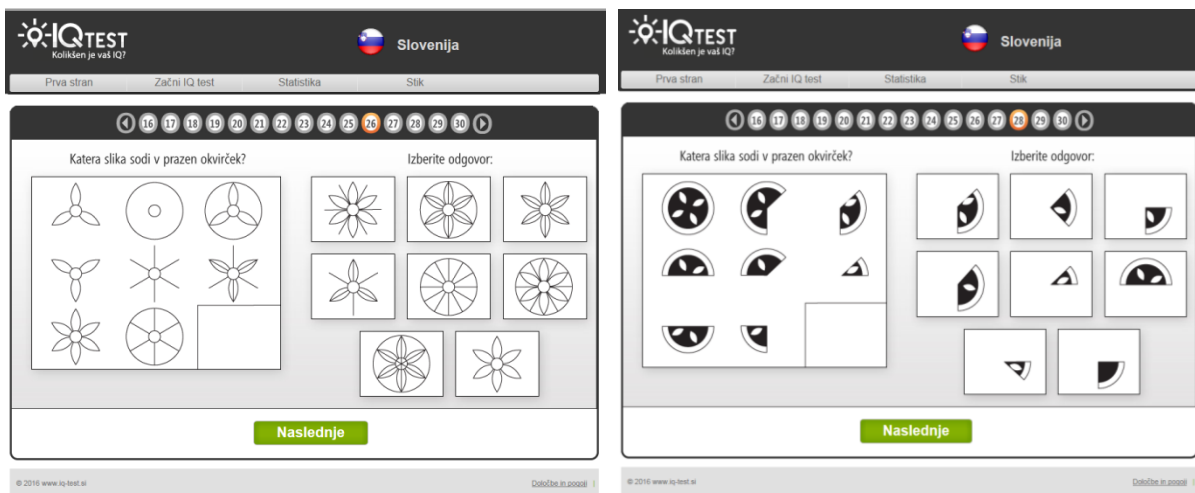
(nepismenost, gluhonemi, ni v maternem jeziku) in zaradi medosebnih razlik v besednem sporazumevanju, igrajo neverbalni testi in **testi, neobremenjeni s kulturo**, pomembno vlogo.

10. Glede na formalno strukturo nalog v testu so taki testi lahko **visoko strukturirani**, z njimi merimo inteligentnost, osebno strukturo ali znanje. Test sestavljajo naloge objektivnega tipa, ki predvidevajo natančno določene odgovore (pravilni, napačni, ustrezni za posamezno slastnost). Odgovore lahko objektivno vrednotimo, pravila uporabe testov, vrednotenje rezultatov in njihova interpretacija pa so jasni. Pri **nizko strukturirani** pa ne moremo več govoriti o (ne)pravilnih in (ne)ustreznih odgovorih.
11. Glede na formalno strukturo testa ločimo **enostavne teste**, kjer so dogovori na vprašanja ali nalogo upoštevajo le enkrat, vsaka naloga pa služi merjenju ene lastnosti. Pri **kompleksnih testih** se vrednost rezultata uporablja v različnih kontekstih in različne namene; ta vrsta testov pa ponuja različne tipe vrednotenja.
12. Glede na način odgovarjanja na nalogo v testu ločimo naloge s **prostimi odgovori**, kjer testiranec sam odgovarja na testna vprašanja (testi ključnih besed, testi stavkov, testi dopolnjevanja in vsi neobjektivni testi), in naloge z **vezanimi odgovori**, pa testiranec izbira med ustreznimi odgovori (testi z nalogami alternativnega tipa, izbirnega tipa z več možnimi izbirami, urejanja, razvrščanja itd.).

### Primer test inteligentnosti:

Slika 3.1: Primeri testa inteligentnosti (IQ)





Vir: IQ test (2016).

## 4 Empirična raziskava

### 4.1 Namen raziskave

Namen magistrskega dela je pridobiti širšo sliko o uporabi neverbalne komunikacije v slovenskem prostoru, med kadroviki in ostalimi izvajalci selekcijskih postopkov v podjetjih. Čas izdelave magistrske naloge je ravno v obdobju po gospodarski krizi, ko se trg ponovno prebuja, gospodarstvo se krepi, posledično pa se večja število razpisov prostih delovnih mest in kadrovanj najprimernejših kandidatov, glede na količino, ki jo trg ponuja.

Ker je zaposlitveni razgovor eden prvih in najpogosteje uporabljenih metod v selekcijskem postopku, sem želela preveriti, koliko vpliva ima pri izboru kandidata neverbalni del komunikacije, ki je sestavni del razgovora. Da bi zajela čim večjo populacijo, se nisem želela omejevati glede velikosti podjetij (mala, srednje velika in velika podjetja) in narave njihove dejavnosti (javni in zasebni sektor). Izhajajoče iz tega smo preverili, ali obstaja razlika glede na velikost podjetja in naravo dejavnosti. Izhajajoč iz teoretičnega dela magistrske naloge je namen potrditi znake neverbalne komunikacije in dejavnike, ki so se izkazali za ključne na zaposlitvenem razgovoru oz. ob intervjuju in ki so potencialno pomembni ter vplivajo na dejavnike odločanja kadrovikov oz. spraševalcev o ustreznosti posameznika za razpisano delovno mesto.

### 4.2 Priprava in način pridobivanja podatkov

Raziskava je bila pripravljena s pomočjo strukturiranega spletnega anketnega vprašalnika, ki ga omogoča spletni ponudnik [www.1ka.si](http://www.1ka.si).

Vabila za sodelovanje k izpolnjevanju spletnega vprašalnika so bila poslana preko elektronske pošte večinoma na javno dostopne naslove kadrovskih delavcev (direktorjem, vodjem kadrovskih služb, strokovnim sodelavcem za kadre in drugim posameznikom, ki so v podjetju zadolženi za kadrovske področje – selekcijo kadrov), vsem kolegom (kadrovikom), ki jih poznam, in drugim, ki so imeli javno dostopne naslove, s prošnjo, da posredujejo elektronsko pošto ustreznim sodelavcem, ki so v njihovem podjetju odgovorni za selekcijske postopke kadrov. V ta namen sem večinoma uporabila podatke Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Vabila za izpolnjevanje anketnega vprašalnika so bila v večini poslana preko elektronske pošte, deloma pa tudi preko LinkedIna.

Pri pošiljanju vprašalnikov sem poskušala poslati približno uravnoteženo število elektronskih sporočil glede na naravo dejavnosti in samo velikost podjetja. Anketni vprašalniki, ki so bili poslani podjetjem javnega značaja, smo se osredotočali na vse višješolske in visokošolske zavode in večino državnih organov, kamor je bilo poslanih približno 400 anketnih vprašalnikov. Pri pošiljanju anketnih vprašalnikov podjetjem zasebnega značaja pa smo se osredotočili na javno bolj znana imena s področja telekomunikacije, farmacije, trgovinske dejavnosti, zavarovalništva, bančništva, proizvodne dejavnosti, revizijskih hiš, zaposlitvenih agencij ter tako posredovali okrog 320 anketnih vprašalnikov. Od tega je bilo poslanih nekaj sporočil kadrovskim kolegom s prošnjo, da jih posredujejo drugim kadrovskim kolegom (internim in zunanjim), ki jih poznajo in s katerimi sodelujejo. Čas za izpolnjevanje anketnega vprašalnika je bil med 19. 4. 2016 in do vključno 26. 4. 2016. Po tem obdobju je bilo skupno izpolnjenih 232 anketnih vprašalnikov, od tega je bilo ustreznih 183 vprašalnikov, v celoti izpolnjenih pa nekoliko manj, 142. Pri analiziranju rezultatov za določanje hipotez smo vedno upoštevali vzorec rezultatov, v vprašalnikih, ki so bili v celoti izpolnjena glede na vprašanja, ki smo jih med sabo analizirali.

Anketni vprašalnik in elektronsko sporočilo z nagovorom je priložen v Prilogi 1.

### **4.3 Raziskovalna vprašanja in hipoteze**

Izhodiščne hipoteze za to nalogo so:

**H1:** Kadroviki oz. spraševalci pri izboru ustreznega kandidata upoštevajo elemente neverbalne komunikacije.

**H2:** Krovna hipoteza: Višina izobrazbe, starost, spol in delovne izkušnje kadrovika oz. spraševalca vplivajo na mnenje o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije pri izbor kandidata.

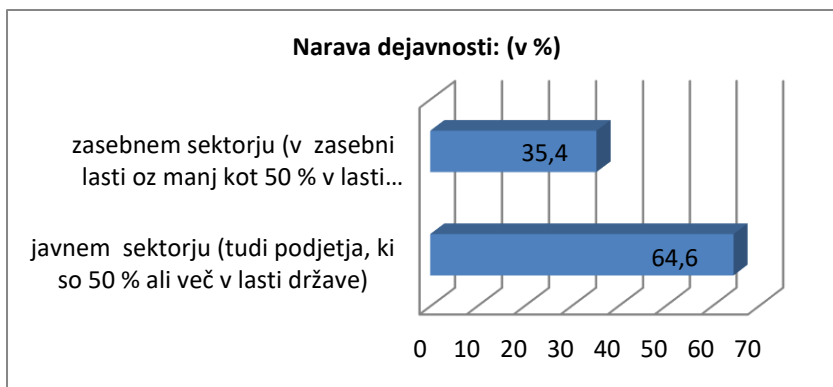
- H2.1:** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika v mnenju o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije glede na višino izobrazbe.
- H2.2:** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika v mnenju o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije glede na starost.
- H2.3:** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika v mnenju o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije glede na spol.
- H2.4:** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika v mnenju o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije glede na delovne izkušnje.
- H2.5:** Med pomenom neverbalne komunikacije, ki jo kadroviki zaznavajo pri kandidatih na razgovoru in kasnejšo uspešnostjo kandidatov pri delu, obstaja pomembna povezava.
- H2.6:** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika, v kolikšni meri pripisujejo pomen neverbalni komunikaciji glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni in naravo dejavnosti.
- H3:** Med številom ur izobraževanja o neverbalni komunikaciji in poznavanjem le-te med anketiranimi kadroviki obstaja statistično pomembna povezava.
- H4:** Velikost podjetja in narava dejavnosti vplivata na izvajanje psiholoških testov v postopku izbora kandidata, v katerih so anketirani zaposleni.

#### **4.4 Struktura in obdelava podatkov empirične raziskave**

Vprašalnik je bil sestavljen iz naslednjih sklopov vprašanj:

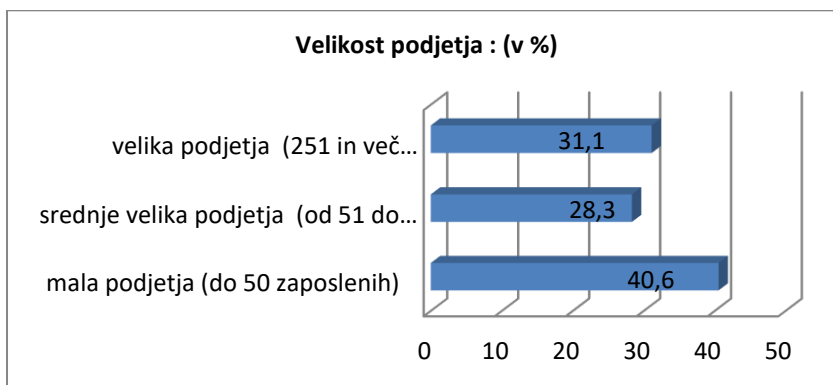
- Da je delo na kadrovskem področju pretežno ženski poklic, je potrdil tudi rezultat vprašalnika glede na spolno strukturo: vprašanje o spolu je izpolnilo (N=181) anketiranih 81,2 % žensk in 18,8 % moških.
- Povprečna starost anketiranih je 42,2 let, njihova povprečna delovna doba pa je 18,6 let (N=182).
- Narava dejavnosti (N=181): javni sektor 64,6 % (tudi podjetja, ki so 50 % ali več v lasti države), zasebni sektor 35,4 % (v zasebni lasti oz manj kot 50 % v lasti države) (graf 4.1).

Graf 4.1: Delež zaposlenih v podjetjih, glede na naravo dejavnosti



- velikosti podjetja (N=180): mala podjetja 40,6 % (do 50 zaposlenih), srednje velika podjetja 28,3 % (od 51 do 250 zaposlenih), velika podjetja 31,1 % (251 in več zaposlenih) (graf 4.2).

Graf 4.2: Delež anketiranih glede na velikosti podjetja

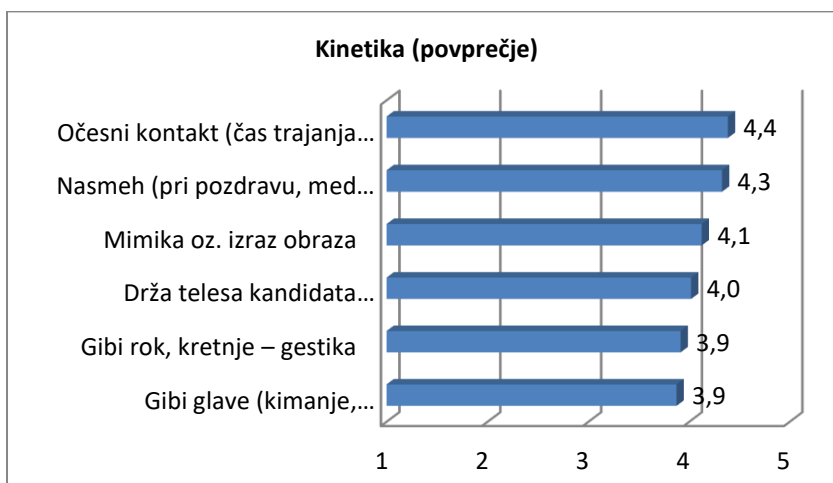


- Funkcija, ki jo opravljate v podjetju (N= 182): direktor podjetja 13,7 %, direktor kadrovskega področja 6,6 %, vodja odd./skupine v kadrovski službi 13,2 %, strokovni sodelavec v kadrovski službi 28,6 %, vodja odd./skupine drugega strokovnega področja 7,7 %, strokovni sodelavec drugega strokovnega področja 20,3 %, drugo 9,9 % (pomočnik direktorja, poslovni sekretar, vodja strokovnih služb, generalni sekretar, inšpektor).
- Sklop enajstih izjav o neverbalni komunikaciji, ki so jih imeli anketiranci na voljo za potrditev. Odgovarjali so po Likertovi 5-stopenjski lestvici (1- sploh se ne strinjam, 2- se ne strinjam, 3-neopredeljen-a, 4-se strinjam, 5-se popolnoma strinjam), tako da so označili vrednost trditve, ki velja za njih. Nadpovprečno so pritrldili skoraj na vse navedbe, razen ene. Vrednosti so predstavljene v grafu 5.1.
- Delitev neverbalne komunikacije na 4 dimenzije oz. spremenljivke:



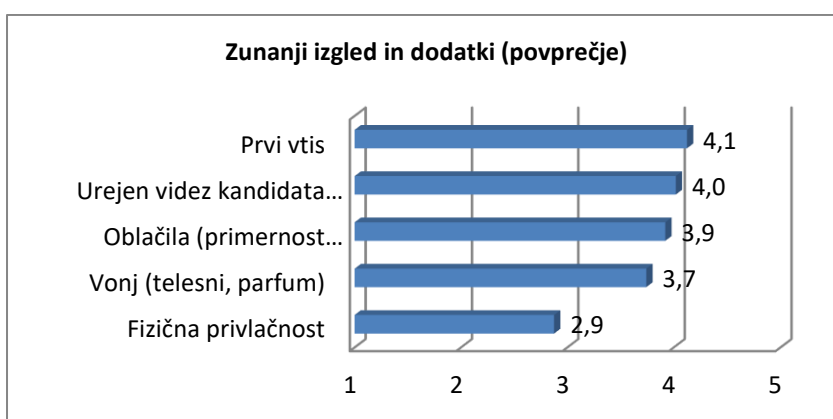
**Kinetika** (N=153) očesni kontakt 4,4 % (čas trajanja pogleda, frekvenca pogledov), nasmeh 4,3 % (pri pozdravu, med komunikacijo v danih situacijah), mimika oz. izraz obraza 4,1 %, drža telesa kandidata 4 % (vzravnano, nagnjeno naprej / nazaj, sproščeno), gibi rok, kretnje – gestika 3,9 %, nagibanje glave 3,9 % (kimanje, nagibanje, odkimavanje) (graf 4.3).

Graf 4.3: Kinetika (dimenzija neverbalne komunikacije)



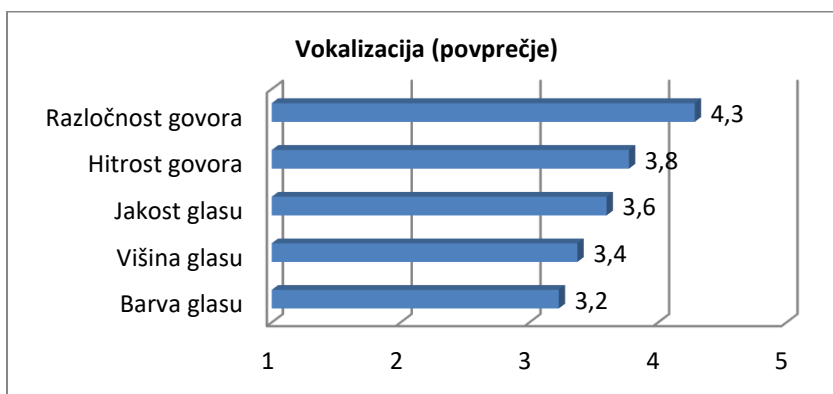
**Zunanji videz in dodatki** (N=153): Prvi vtis 4,1 %, urejen videz kandidata 4 % (izgled, frizura, nakit, naličenost, urejenost rok), oblačila 3,9 % (primernost oblačil, poslovna), vonj (telesni, parfum) 3,7 %, fizična privlačnost 2,9 % (graf 4.4).

Graf 4.4: Zunanji videz in dodatki (dimenzija neverbalne komunikacije)



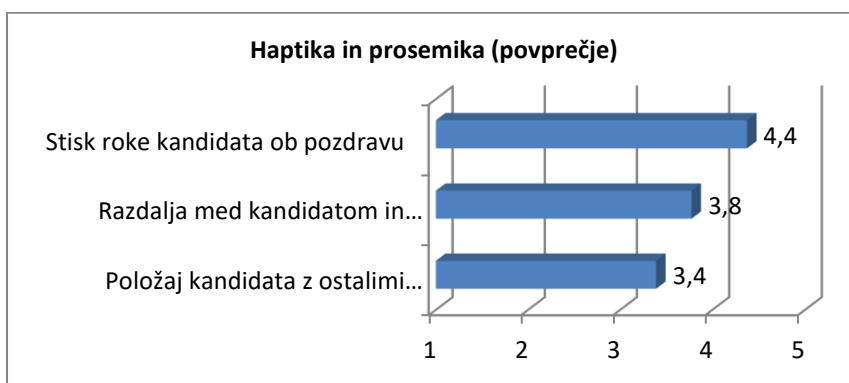
**Vokalizacija** (N=150): razločnost govora 4,3%, hitrost govora 3,8 %, jakost glasu 3,6 %, višina glasu 3,4 %, barva glasu 3,2 % (graf 4.5).

Graf 4.5: Vokalizacija (dimenzija neverbalne komunikacije)



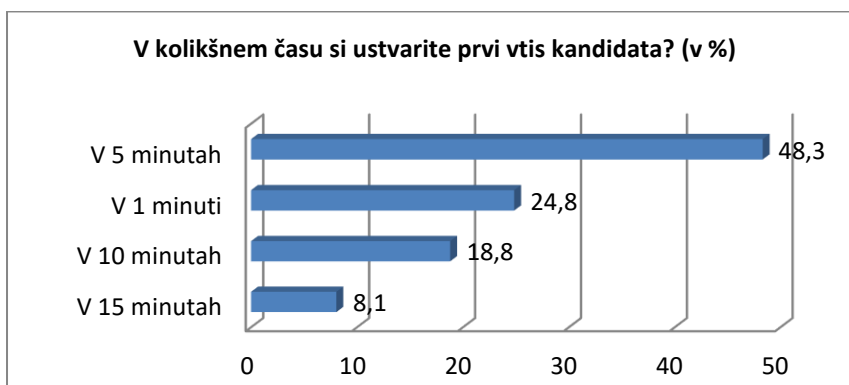
**Haptika in proksemika** (N=150): stisk roke kandidata ob pozdravu 4,4 %, razdalja med kandidatom in ostalimi sogovorniki 3,8 %, položaj kandidata z ostalimi sogovorniki v prostoru 3,4 % (nasproti, diagonalno, v krogu, ob strani) (graf 4.6).

Graf 4.6: Haptika in proksemika (dimenzija neverbalne komunikacije)



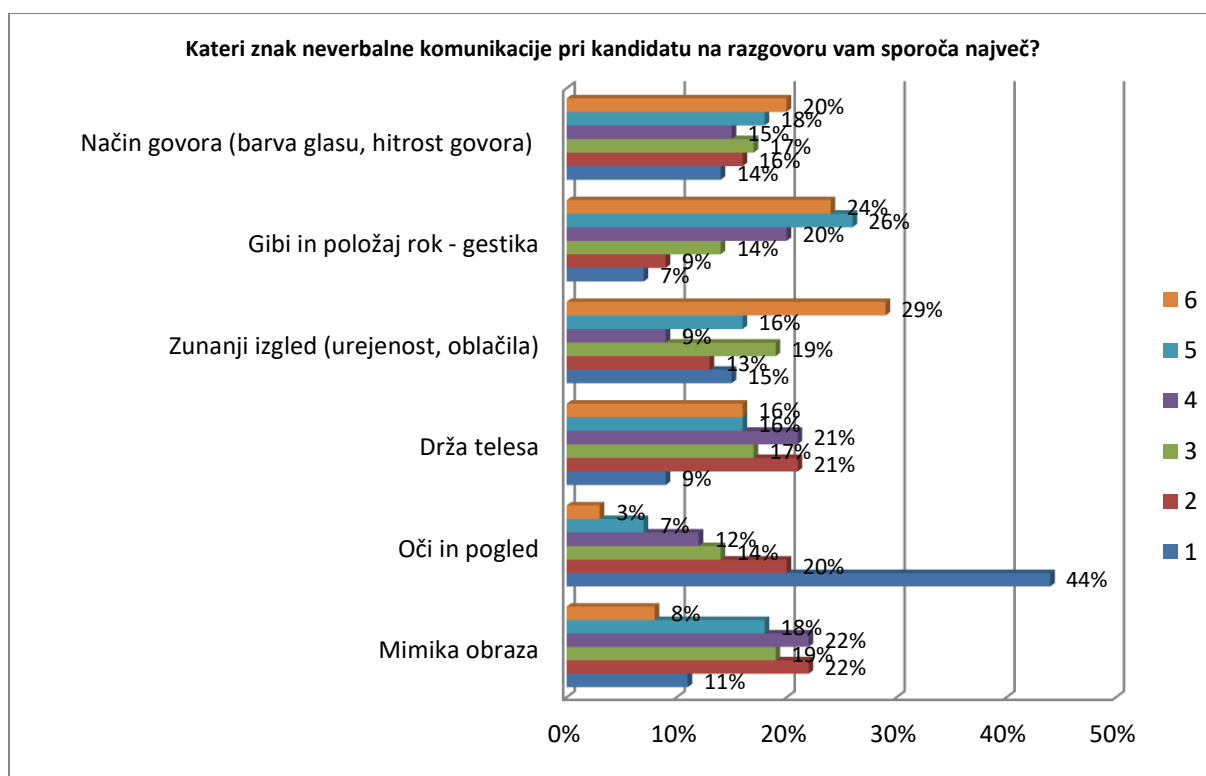
- Čas v katerem si ustvarite prvi vtis o kandidatu (N=149): v 5 minutah 48,3 %, v 1 minuti 24,8 %, v 10 minutah 18,8 %, v 15 minutah 8,1 % (graf 4.7).

Graf 4.7: Čas, v katerem si ustvarimo prvi vtis



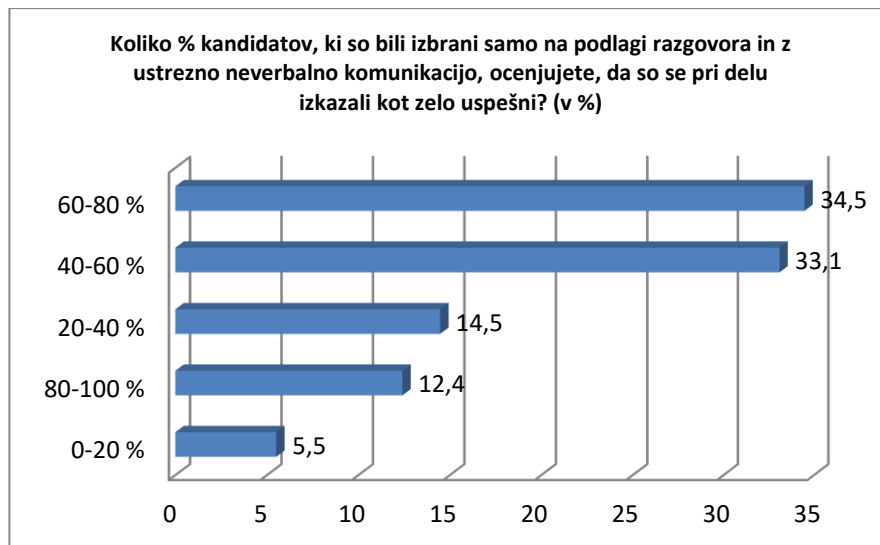
- Znaki neverbalne komunikacije pri kandidatu, ki na razgovoru sporočajo največ, je vprašanje, kjer so anketiranci razvrstili 6 odgovorov po pomembnosti s števili od 1 do 6, pri čemer 1 pomeni največjo pomembnost, 6 pa najmanjšo): mimika obraza (N=152) 1=11 %, 2=22 %, 3=19 %, 4=22 %, 5=18 %, 6=8 %; oči in pogled (N=153) 1=44 %, 2=20 %, 3=14 %, 4=12 %, 5=7 %, 6=3 %; drža telesa (N=154) 1=9 %, 2=21 %, 3=17 %, 4=21 %, 5=16 %, 6=16 %; zunanji videz (urejenost, oblačila) (N=152) 1=15 %, 2=13 %, 3=19 %, 4=9 %, 5=16 %, 6=29 %; gibi in položaj rok – gestika (N=152) 1=7 %, 2=9 %, 3=14 %, 4=20 %, 5=26 %, 6=24 %; način govora (barva glasu, hitrost govora) 1=14 %, 2=16 %, 3=17 %, 4=15 %, 5=18 %, 6=20 %; (graf 4.8).

Graf 4.8: Pomembnost sporočanja elementov neverbalne komunikacije (razvrščene od 1 do 6)



- V kolikšni meri upoštevate znake neverbalne komunikacije kandidata pri njegovi izbiri (N=147): 0 %– 20 % = 8,8 %; 20–40 % = 34,0 %; 40–60 % = 35,4 %; 60–80 % = 19,0 %; 80–100% = 2,7%.
- % kandidatov, ki so bili izbrani samo na podlagi razgovora in z ustrezno neverbalno komunikacijo, se ocenjuje, da so se pri delu izkazali kot zelo uspešni (N=145): 0 %– 20 % = 5,5 %, 20–40% = 14,5 %, 40–60 % = 33,1 %, 60–80 % = 34,5 %, 80–100% = 12,4 % (graf 4.9).

Graf 4.9: Delež uspešnih kandidatov pri delu, izbranih na podlagi ustrezne neverbalne komunikacije



- Ste se že kdaj udeležili izobraževanja o neverbalnem komuniciranju (N=149): ne 38,9 %, da, organizacija/ napotitev s strani delodajalca 30,9 %, da, v lastnem interesu 19,5 %, da, še v času obveznega šolanja 10,7 %, (prosti čas) (graf 4.10).

Graf 4.10: Delež izobraževanja na temo neverbalne komunikacije

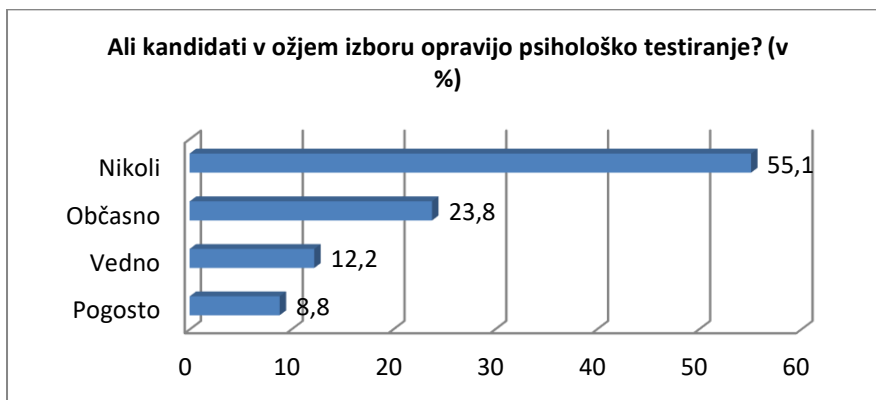


- Bi se udeležili izobraževanja o pomenu neverbalne komunikacije, če bi vam delodajalec to omogočil? (N=149): da 82,6 %, ne 2,7 %, ne potrebujem, ker dobro poznam 4 %, mi je že bilo omogočeno 10,7 %.
- Koliko ur izobraževanja ste imeli na temo neverbalne komunikacije in vam ga je omogočil delodajalec? Pri tem vprašanju so imeli anketirani možnost poljubno dopolniti odgovor. Tako je 57 od 133 anketiranih zapisalo, da se izobraževanja o neverbalni

komunikaciji še niso udeležili, med preostalimi pa ugotavljamo vrednosti št. ur, ki so jih namenili izobraževanju o neverbalni komunikaciji, v razponu med 4 in 120 ur.

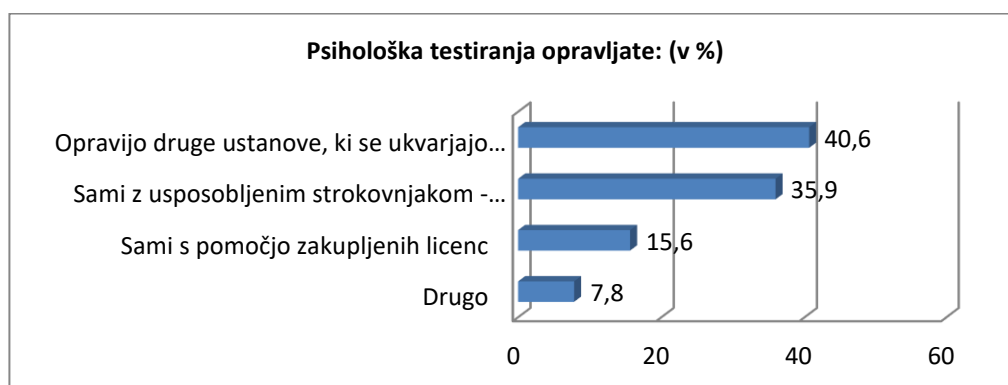
- Ali kandidati v ožjem izboru opravijo psihološko testiranje (N=147): nikoli 55,1%, občasno 23,8 %, vedno 12,2 %, pogosto 8,8 %, (graf 4.11).

Graf 4.11: Delež opravljenih psiholoških testov v selekcijskem postopku



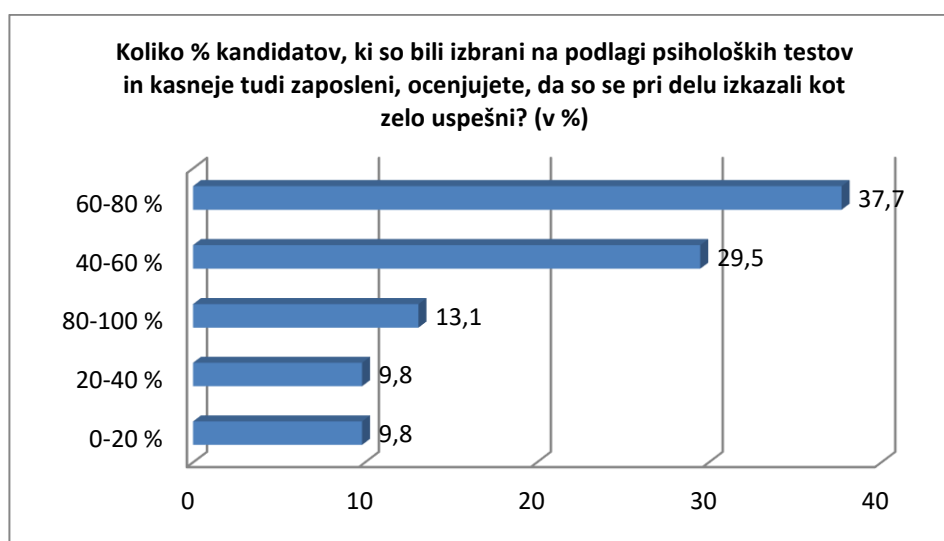
- Katere psihološke teste uporabljate v kadrovskem postopku novih kandidatov? (N=63): testi sposobnosti 20,6 % (testi inteligentnosti -IQ testi, testi znanja, dosežkov, test (ročnih) spretnosti, talenta), testi osebnosti 50,8 % (test osebnosti, testi karakterja, interesov, stališč, (npr.: test 16 osebnosti, DNLA test, PI test ipd.), testi hitrosti 1,6 % (časovna omejitev), testi moči 3,2 % (zahtevnost nalog se stopnjuje), drugo 23,8 % (vse 4 teste, testi osebnosti in sposobnosti, kombinacija testov osebnosti in sposobnosti s kompetenčnimi vprašalniki).
- Psihološka testiranja opravljate (N=64): opravijo druge ustanove, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo 40,6 %, sami, z usposobljenim strokovnjakom – psihologom 35,9 %, sami, s pomočjo zakupljenih licenc 15,6 %, drugo 7,8 % (ob zakupu licenc in sami s svojim psihologom) (graf 4.12).

Graf 4.12: Način izvajanja psiholoških testiranj



- Se za izbor kandidata odločate izključno na podlagi rezultatov psiholoških testov? (N=64): vedno 1,6 %, pogosto 12,5 %, občasno 31,3 %, nikoli 54,7 %.
- Koliko % kandidatov, ki so bili izbrani na podlagi psiholoških testov in kasneje tudi zaposleni, ocenjujete, da so se pri delu izkazali kot zelo uspešni? 0% - 20% = 9,8 %, 20-40% = 9,8 %, 40-60% = 29,5 %, 60-80% = 37,7 %, 80-100% = 13,1 % (graf 4.13).

Graf 4.13: Delež uspešnih kandidatov, izbranih na podlagi rezultatov psiholoških testiranj



- Dosežena stopnja izobrazbe (N=144): **IV.** Poklicno izobraževanje (3 leta) 2,1 %, **V.** Srednje poklicno izobraževanje (gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje) 1,4 %, **VI/1.** višješolski program (do leta 1994), višješolski strokovni program in **VI/2.** specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi in univerzitetni program (1. bol. st) 20,1 %, **VII.** specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program in magisterij stroke (2. bol. st.) 56,9 %, **VIII/1.** specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti in **VIII/2.** doktorat znanosti in doktorat znanosti (3. bol. st.) 19,4 %.
- Smer izobrazbe (N=142): družboslovna 90,1 %, naravoslovna 9,1 %.

## 5 Analiza rezultatov raziskovanja in predstavitev podatkov

### 5.1 Rezultati testiranja hipotez

**H1:** Kadroviki oz. spraševalci pri izboru ustreznega kandidata upoštevajo elemente neverbalne komunikacije.

Za ugotovitev te hipoteze smo izhajali iz sklopa 11 trditev o neverbalni komunikaciji, kjer so anketiranci na zapisane trditve odgovarjali po Likertovi 5-stopenjski lestvici (1- sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - neopredeljen-a, 4 - se strinjam, 5 - se popolnoma strinjam) tako, da so označili vrednost trditve, ki velja za njih. Rezultati v tabeli 5.5. prikazujejo povprečno vrednost teh trditev s standardnim odklonom in standardno napako povprečja. Vse povprečne vrednosti presegajo vrednost 3,5, razen trditev *Kandidate pogosto sodim po njihovem videzu*.

Tabela 5.5: Pregled povprečja trditev pomembnosti elementov neverbalne komunikacije

	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka povprečja
Dobro poznam neverbalno komunikacijo.	160	3,94	,712	,056
Dobro poznam svojo neverbalno komunikacijo.	159	3,84	,742	,059
Neverbalna komunikacija kandidata je zelo pomemben del razgovora.	158	4,26	,620	,049
Neverbalna komunikacija kandidata je zelo pomembna pri odločitvi o izboru kandidata.	159	3,82	,792	,063
Na razgovoru zavedno opazujem znake neverbalne komunikacije kandidata.	159	3,96	,798	,063
Na razgovoru upoštevam vse znake neverbalne komunikacije kandidata.	157	3,55	,873	,070
Kandidate pogosto sodim po njihovem videzu.	158	2,58	,912	,073
Kandidat, pri katerem sem ocenil-a neverbalno komunikacijo kot zelo primerno, se je po zaposlitvi izkazal za uspešnejšega.	159	3,51	,826	,065
Na razgovoru s kandidatom prepoznam čustveno inteligenco kandidata.	159	3,65	,812	,064
Čustvena inteligenca je bistvena lastnost kandidata, ki prispeva k uspešnejšemu delu.	158	3,91	,901	,072
Kandidati z bolj izraženo čustveno inteligenco, so pri delu uspešnejši.	158	3,74	,932	,074

Za nadaljevanje smo preverili povprečje testne vrednosti (hipotetično povprečje), da smo ugotovili, ali se razlikuje od povprečij ostalih spremenljivk. Za testno vrednost smo si izbrali vrednost 3.

Izračunali smo t-test za en vzorec Tabla 5.6, kjer se povprečje testne vrednosti primerja z vsemi ostalimi povprečji in se ugotavlja, ali se statistično pomembno razlikuje od testne vrednosti.

Tabela 5.6: Rezultat t-testa za povprečje spremenljivke upoštevanja elementov neverbalne komunikacije kadrovikov oz. spraševalcev

Testna vrednost = 3,00					
t	df	P-vrednost (2-stranska)	Razlika v povprečju	95% Interval zaupanja	
				Nizki	Visoki

Dobro poznam neverbalno komunikacijo.	16,78	159	,000	0,94	,83	1,05
Dobro poznam svojo neverbalno komunikacijo.	14,32	158	,000	0,84	,73	,96
Neverbalna komunikacija kandidata je zelo pomemben del razgovora.	25,53	157	,000	1,26	1,16	1,36
Neverbalna komunikacija kandidata je zelo pomembna pri odločitvi o izboru kandidata.	13,12	158	,000	0,82	,70	,95
Na razgovoru zavedno opazujem znake neverbalne komunikacije kandidata.	15,10	158	,000	0,96	,83	1,08
Na razgovoru upoštevam vse znake neverbalne komunikacije kandidata.	7,86	156	,000	0,55	,41	,69
Kandidate pogosto sodim po njihovem videzu.	-5,84	157	,000	-0,42	-,57	-,28
Kandidat, pri katerem sem ocenil-a neverbalno komunikacijo kot zelo primerno, se je po zaposlitvi izkazal za uspešnejšega.	7,78	158	,000	0,51	,38	,64
Na razgovoru s kandidatom prepoznam čustveno inteligenco kandidata.	10,05	158	,000	0,65	,52	,78
Čustvena inteligenca je bistvena lastnost kandidata, ki prispeva k uspešnejšemu delu.	12,62	157	,000	0,91	,76	1,05
Kandidati z bolj izraženo čustveno inteligenco, so pri delu uspešnejši.	9,99	157	,000	0,74	,59	,89

Vidimo, da so razlike v povprečjih, glede na testno vrednost (ki smo jo določili kot tri) statistične značilne. P-vrednost je pri vseh 0,00. (kar je manj kot 0,05, pomeni, da lahko na 5 % nivoju tveganja trdimo, da razlike statistično pomembne razlike obstajajo in določa zanesljivost rezultatov iz našega vzorca), zato lahko našo hipotezo potrdimo.

**H2:** Krovna hipoteza: Višina izobrazbe, starost, spol in delovne izkušnje kadrovika oz. spraševalca vplivajo na mnenje o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije pri izboru kandidata.

Hipoteza je sestavljena iz več trditvev, zato smo jo za natančno določitev razdelili na posamezne podhipoteze in vsako posamezno opredelili. Izhodišče vpliva dejavnikov neverbalne komunikacije vsake podhipoteze je enotno, razlikujejo se spremenljivke »višina izobrazbe, starost, spol in delovne izkušnje« .

Z metodo opisne statistike smo vrednosti spremenljivk dejavnikov neverbalne komunikacije združili v 4 dimenzije oz. spremenljivke: Kinetiko; Zunanji videz in dodatki; Vokalizacija; Haptika in Proksemika. Vsak sklop je imel navedene trditve o neverbalni komunikaciji, ki so jih anketiranci ponovno po Likertovi 5-stopenjski lestvici potrjevali glede na to, koliko teže pripisujejo posamezni trditvi. Pri tem smo za posamezne vrednosti spremenljivk izračunali povprečne vrednosti in standardni odklon za prikaz razlik.

**H2.1:** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika v mnenju o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije glede na višino izobrazbe.

Pri tej hipotezi smo želeli ugotavljati razliko, ali višina izobrazbe vpliva na mnenje o dejavnikih neverbalne komunikacije. Z metodo opisne statistike smo vrednosti spremenljivk dejavnikov



neverbalne komunikacije združili v 4 dimenzije oz. spremenljivke: Kinetiko; Zunanji videz in dodatki; Vokalizacija; Haptika in Proksemika in vsako posamezno primerjali s stopnjami izobrazbe, glede na 5 različnih nivojev: a) Poklicna izobrazba (IV.), b) Srednješolska - gimnazijska, srednje poklicno - tehniško izobraževanje oz. drugo strokovno izobraževanje (V.), c) Višješolska, višješolska strokovna, specializacija po višješolskem programu, visokošolska strokovna, univerzitetni program - 1. bol. st. (VI/1, VI/2), d) Univerzitetni program, specializacija po visokošolskem strokovnem programu, magisterij stroke - 2. bol. st. (VII.), e) Specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti, doktorat znanosti, doktorat znanosti - 3. bol. st. (VIII/1, VIII/2) (tabela 5.7).

Tabela 5.7: Opisna statistika elementov 4 spremenljivk neverbalne komunikacije in izobrazbe

		N	Povprečje	Std. Odklon	Std. Napaka	95% Interval zaupanja		Minimum	Maksimum
						Nizki	Visoki		
Kinetika	Poklicna izobrazba (IV.)	3	4,44	0,51	0,29	3,18	5,71	4,00	5,00
	Srednješolska - gimnazijska, srednje poklicno - tehniško izobraževanje oz. drugo strokovno izobraževanje (V.)	2	3,42	0,12	0,08	2,36	4,48	3,33	3,50
	Višješolska, višješolska strokovna, specializacija po višješolskem programu, visokošolska strokovna (VI/1, VI/2)	29	4,05	0,43	0,08	3,89	4,22	3,17	5,00
	Univerzitetni program, specializacija po visokošolskem strokovnem programu, magisterij stroke (VII.)	82	4,12	0,43	0,05	4,03	4,22	2,83	5,00
	specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti, doktorat znanosti (VIII/1, VIII/2)	28	4,24	0,43	0,08	4,07	4,40	3,50	5,00
	Skupaj	144	4,13	0,44	0,04	4,05	4,20	2,83	5,00
Zunanji videz	Poklicna izobrazba (IV.)	3	4,13	0,23	0,13	3,56	4,71	4,00	4,40
	Srednješolska - gimnazijska, srednje poklicno - tehniško izobraževanje oz. drugo strokovno izobraževanje (V.)	2	3,20	0,85	0,60	-4,42	10,82	2,60	3,80
	Višješolska, višješolska strokovna, specializacija po višješolskem programu, visokošolska strokovna (VI/1, VI/2)	29	3,73	0,44	0,08	3,57	3,90	2,80	5,00
	Univerzitetni program, specializacija po visokošolskem strokovnem programu, magisterij stroke (VII.)	82	3,73	0,53	0,06	3,61	3,84	2,20	5,00
	specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti, doktorat znanosti (VIII/1, VIII/2)	28	3,81	0,54	0,10	3,61	4,02	2,40	4,80
	Skupaj	144	3,75	0,52	0,04	3,66	3,83	2,20	5,00
Vokalizacija	Poklicna izobrazba (IV.)	3	4,33	0,58	0,33	2,90	5,77	4,00	5,00
	Srednješolska - gimnazijska, srednje poklicno - tehniško izobraževanje oz. drugo strokovno izobraževanje (V.)	2	3,50	0,71	0,50	-2,85	9,85	3,00	4,00
	Višješolska, višješolska strokovna, specializacija po višješolskem programu, visokošolska strokovna (VI/1, VI/2)	28	3,80	0,51	0,10	3,60	4,00	2,60	4,80
	Univerzitetni program, specializacija po visokošolskem strokovnem programu, magisterij stroke (VII.)	82	3,58	0,64	0,07	3,44	3,72	2,00	5,00
	specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti, doktorat znanosti (VIII/1, VIII/2)	28	3,63	0,54	0,10	3,42	3,84	2,40	4,40
	Skupaj	143	3,65	0,61	0,05	3,55	3,75	2,00	5,00

		N	Povprečje	Std. Odklon	Std. Napaka	95% Interval zaupanja		Minimum	Maksimum
						Nizki	Visoki		
Haptika in proksemika	Poklicna izobrazba (IV.)	3	4,33	0,67	0,38	2,68	5,99	3,67	5,00
	Srednješolska - gimnazijska, srednje poklicno - tehniško izobraževanje oz. drugo strokovno izobraževanje (V.)	2	3,67	0,47	0,33	-0,57	7,90	3,33	4,00
	Višješolska, višješolska strokovna, specializacija po višješolskem programu, visokošolska strokovna (VI/1, VI/2)	28	3,89	0,49	0,09	3,70	4,08	2,67	5,00
	Univerzitetni program, specializacija po visokošolskem strokovnem programu, magisterij stroke (VII.)	82	3,76	0,67	0,07	3,62	3,91	2,00	5,00

specializacija po univerzitetnem programu, magistririj znanosti, doktorat znanosti (VIII/1, VIII/2)	28	3,94	0,62	0,12	3,70	4,18	2,33	5,00
Skupaj	143	3,83	0,63	0,05	3,73	3,94	2,00	5,00

Ugotavljali smo vrednosti spremenljivk pri dejavnih neverbalne komunikacije, združenih v 4 dimenzije oz. spremenljivke: Kinetika; Zunanji videz in dodatki; Vokalizacija; Haptika in Proksemika med sabo tudi homogene. To smo preverili z Leveneovim testom homogenosti varianc, kar nam je osnova za določanja homogenosti spremenljivk. P-vrednosti spremenljivk za 4 dimenzije oz. spremenljivke Kinetika je 0,741, Zunanji videz 0,400, Vokalizacija 0,655 in Haptika in proksemika je 0,254. Ker so p- vrednosti višje od 0,05, so variance homogene, in pomeni, da med variancami skupin ni statistično pomembnih razlik. Homogenost varianc pa nam je pogoj za izračun ANOVE oz. analize variance skupin, da preverimo, ali se skupine v povprečju med seboj statistično pomembno razlikujejo (tabela 5.8).

Tabela 5.8: ANOVA med skupin neverbalne komunikacije in izobrazbe

	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
<b>Kinetika</b>	,452	2,449	,049
Zunanji videz	,304	1,148	,337
Vokalizacija	,624	1,737	,145
Haptika in proksemika	,404	1,031	,394

Rezultat p-vrednost je pokazal naslednje vrednosti: pri Kinetiki je 0,049, Zunanji videz 0,337, Vokalizacija 0,145 in Haptika in Proksemika 0,394. Vrednost spremenljivke je tako samo pri Kinetiki manjša kot 0,05, zato lahko trdimo, da se skupine med seboj statistično pomembno razlikujejo. V drugih primerih so vrednosti večje od 0,05, zato za ostale tega ne moremo trditi, kar pojmujemo, kot da razlik ni (spremenljivke se tretirajo kot enake).

Ker se je povprečje skupin med seboj razlikovalo v Kinetiki, smo za to dimenzijo spremenljivke naredili še post-hoc test, ki nam je pokazal razlike v skupinah. Z Mnogotero primerjavo (Post-hoc testom) na tabeli 5.9 smo želeli točno izvedeti, kateri dve skupini se med seboj razlikujeta, kajti ANOVA je določila samo, ali se vse dimenzije oz. skupine med seboj razlikujejo, ne določa pa podrobno, kateri dve skupini se razlikujeta.

Tabela 5.9: Mnogotere primerjave (Post-hoc testi) med Kinetiko in stopnjo izobrazbe

Odvisna spremenljivka	Razlika povprečij (I-J)	Std. Napaka	Asimp. p-vrednost	95% Interval zaupanja	
				Nizki	Visoki

Kinetika	poklicna izobrazba (IV.)	Srednješolska - gimnazijska, srednje poklicno - tehniško izobraževanje oz. drugo strokovno izobraževanje (V.)	1,02778*	0,39	,010	0,25	1,80
		Višješolska, višješolska strokovna, specializacija po višješolskem programu, visokošolska strokovna (VI/1, VI/2)	0,39	0,26	,134	-0,12	0,91
		Univerzitetni program, specializacija po visokoškolskem strokovnem programu, magisterij stroke (VII.)	0,32	0,25	,203	-0,18	0,82
		specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti, doktorat znanosti, doktorat znanosti (3.bol.) (VIII/1, VIII/2)	0,21	0,26	,425	-0,31	0,72

Tako smo s Post-hoc testom (v našem primeru LSD) bolj natančno določili, kateri dve skupini se med seboj statistično pomembno razlikujeta. Primerjali smo vsako skupino z vsako po posameznih vprašanjih oz. spremenljivkah in dobili naslednje rezultate p-vrednosti: poklicna izobrazba (IV.) in srednješolska izobrazba (V.) 0,01, poklicna izobrazba (IV.) in višješolska, višješolska strokovna, visokošolska strokovna (VI/1, VI/2) 0,134, poklicna izobrazba (IV.) in univerzitetni program, magisterij stroke (VII.) 0,203, poklicna izobrazba (IV.) in magisterij znanosti, doktorat znanosti (VIII/1, VIII/2) 0,425.

P-vrednost se v tem testu interpretira enako kot pri ANOVI in nam pove tudi razliko med povprečjem ene in druge skupine. Ugotovili smo, da se skupini med seboj razlikujeta v vrednosti 0,01, ki je izražena med poklicno (IV.) in srednješolsko – gimnazijsko izobrazbo, srednje poklicno - tehniško izobraževanje oz. drugo strokovno izobraževanje (V.)

Tako lahko le pri dimenziji oz. spremenljivki Kinetika trdimo, da poklicna in srednješolska izobrazba vpliva na povprečje trditve. Hipotezo lahko potrdimo samo za kinetiko.

**H2.2:** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika v mnenju o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije glede na *starost*.

Pri tej hipotezi smo želeli ugotoviti, ali starost anketiranih vpliva na mnenje o dejavnikih neverbalne komunikacije. Z metodo opisne statistike smo vrednosti spremenljivk dejavnikov neverbalne komunikacije združili v 4 dimenzije oz. spremenljivke, starost anketirancev pa razvrstili v 4 starostne razrede: od 20 do 30 let, od 31 do 40 let, od 41 do 50 let in od 51 do 65 let in vsako posamezno primerjali med sabo, kot je prikazano v tabeli 5.10. Samo ena povprečna vrednost je izražena s 3,5, vse druge povprečne vrednosti za 4 dimenzije oz. spremenljivke neverbalne komunikacije so izražene z višjo vrednostjo od 3,5.

Tabela 5. 10: Opisna statistika elementov 4 spremenljivk neverbalne komunikacije in starostnih skupin

		N	Povpreč.	Std. Odklon	Std. Napaka	95% Interval zaupanja		Minimum	Maksimum
						Nizki	Visoki		
Kinetika	20-30. let	8	3,85	0,48	0,17	3,45	4,26	3,33	4,67
	31-40. let	64	4,13	0,39	0,05	4,03	4,23	2,83	5,00
	41-50. let	40	4,09	0,50	0,08	3,93	4,25	3,00	5,00
	51-65. let	40	4,12	0,55	0,09	3,94	4,29	2,00	5,00
	Skupaj	152	4,10	0,47	0,04	4,03	4,18	2,00	5,00
Zunanji videz	20-30. let	8	3,38	0,57	0,20	2,90	3,86	2,60	4,25
	31-40. let	64	3,82	0,47	0,06	3,70	3,93	3,00	5,00
	41-50. let	40	3,75	0,61	0,10	3,56	3,95	2,20	5,00
	51-65. let	40	3,66	0,52	0,08	3,49	3,83	2,40	4,80
	Skupaj	152	3,74	0,53	0,04	3,65	3,82	2,20	5,00
Vokalizacija	20-30. let	8	3,48	0,48	0,17	3,08	3,87	2,80	4,00
	31-40. let	63	3,64	0,62	0,08	3,48	3,80	2,00	5,00
	41-50. let	39	3,70	0,69	0,11	3,48	3,93	2,00	5,00
	51-65. let	39	3,65	0,59	0,09	3,46	3,84	2,40	5,00
	Skupaj	149	3,65	0,62	0,05	3,55	3,75	2,00	5,00
Haptika in proksemika	20-30. let	8	3,50	0,59	0,21	3,01	3,99	2,67	4,00
	31-40. let	63	3,80	0,66	0,08	3,63	3,97	2,00	5,00
	41-50. let	39	3,94	0,62	0,10	3,74	4,14	2,00	5,00
	51-65. let	39	3,90	0,61	0,10	3,70	4,10	2,67	5,00
	Skupaj	149	3,85	0,63	0,05	3,74	3,95	2,00	5,00

Da bi ponovno ugotovili, ali so vrednosti spremenljivk dejavnikov neverbalne komunikacije, združene v 4 dimenzije oz. spremenljivk: Kinetiko; Zunanji videz in dodatki; Vokalizacija; Haptika in Proksemika med sabo tudi homogene, smo to preverili z Leveneovim testom homogenosti varianc, kar nam je osnova za določanja homogenosti spremenljivk. P-vrednosti spremenljivk za 4 dimenzije spremenljivk so: Kinetika 0,192, Zunanji videz 0,613, Vokalizacija 0,543 in Haptika in proksemika je 0,863. Ker so p-vrednosti višje od 0,05, so variance homogene, in pomeni, da med variancami skupin ni statistično pomembnih razlik. Homogenost varianc pa nam je pogoj za izračun ANOVE oz. analize variance skupin, kjer smo preverili, ali se skupine v povprečju med seboj statistično pomembno razlikujejo (tabela 5.11).

Tabela 5. 11: ANOVA med skupinami neverbalne komunikacije in starosti

	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
Kinetika	,188	,852	,468
Zunanji videz	,551	1,977	,120

Vokalizacija	,119	,305	,822
Haptika in proksemika	,515	1,286	,282

Rezultat p-vrednost je pokazal naslednje vrednosti: Kinetika 0,468, Zunanji videz 0,120, Vokalizacija 0,822 in Haptika in Proksemika 0,282. Vse vrednosti spremenljivke so večje od 0,05, zato ne moremo trditi, da se skupine med seboj statistično pomembno razlikujejo in s tem se spremenljivke tretirajo kot enake.

Izhajajoč iz rezultatov vrednosti spremenljivk ne moremo trditi, da starost vpliva na dejavnike neverbalne komunikacije, zato hipotezo ovržemo.

**H2.3:** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika v mnenju o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije glede na *spol*.

Pri tej hipotezi smo želeli ugotavljati razliko, ali na mnenje o dejavniki neverbalne komunikacije vpliva tudi spol. Z metodo opisne statistike smo povprečne vrednosti spremenljivk dejavnikov neverbalne komunikacije združili v 4 dimenzije oz. spremenljivke: Kinetiko; Zunanji videz in dodatki; Vokalizacija; Haptika in Proksemika in vsako posamezno primerjali z moškim in ženskim spolom (tabela 5.12).

Tabela 5.12: Opisna statistika elementov 4 spremenljivk neverbalne komunikacije in spola

Spol		N	Povprečje	Std. Odklon	Std. Napaka povprečja
Kinetika	Moški	30	3,97	0,52	0,10
	Ženski	122	4,15	0,46	0,04
Zunanji videz	Moški	30	3,65	0,57	0,10
	Ženski	122	3,77	0,51	0,05
Vokalizacija	Moški	29	3,59	0,60	0,11
	Ženski	120	3,67	0,62	0,06
Haptika in proksemika	Moški	29	3,92	0,61	0,11
	Ženski	120	3,83	0,64	0,06

V nadaljevanju smo preverjali statistično pomembne razlike v povprečjih pri izbranih spremenljivkah. Izračunali smo povprečja glede na drugo spremenljivko (neodvisno), ki izbrane spremenljivke deli. Kot je videti iz tabele 5.12, se razlike v povprečjih pojavljajo. Kinetika:  $M=3,97$ ;  $\check{Z}=4,15$ , Zunanji videz  $M=3,65$ ,  $\check{Z}=3,77$ ; Vokalizacija  $M=3,59$ ,  $\check{Z}=3,67$ ; Haptika in Proksemika  $M=3,92$ ,  $\check{Z}=3,83$ .

Koliko so statistično pomembne razlike, smo preverili s parametričnim t-testom za neodvisne vzorce.

Z Leveneovim testom enakosti varianc smo določali enakost spremenljivk glede na p-vrednosti, ki smo jih prejeli, kar prikazuje graf 5.13: Kinetika 0,436, Zunanji videz 0,622, Vokalizacija 0,787 in Haptika in Proksemika 0,472. Ker so vse vrednosti več kot 0,05, ugotavljamo, da so variance enake pri obeh skupinah.

Predpostavke o enakosti varianc je izpolnjena, zato lahko upoštevamo rezultate običajnega t-testa.

Tabela 5.13: T-test preverjanje razlik med 4 spremenljivkami neverbalne komunikacije in spolom

		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečij						
		F	p-vrednost	t	df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Razlika v povprečjih	Napaka razlike v povprečjih	95% Interval zaupanja	
									Nizki	Visoki
Kinetika	Predpostavljene so enake variance	,611	,436	-1,87	150	0,06	-0,18	0,10	-0,37	0,01
	Enake variance niso predpostavljene			-1,72	40,643	0,09	-0,18	0,10	-0,39	0,03
Zunanji videz	Predpostavljene so enake variance	,245	,622	-1,08	150	0,28	-0,12	0,11	-0,33	0,10
	Enake variance niso predpostavljene			-1,01	41,134	0,32	-0,12	0,11	-0,35	0,11
Vokalizacija	Predpostavljene so enake variance	,074	,787	-0,69	147	0,49	-0,09	0,13	-0,34	0,17
	Enake variance niso predpostavljene			-0,70	43,569	0,49	-0,09	0,13	-0,34	0,17
Haptika	Predpostavljene so enake variance	,520	,472	0,68	147	0,50	0,09	0,13	-0,17	0,35
	Enake variance niso predpostavljene			0,70	44,358	0,49	0,09	0,13	-0,17	0,35

Iz tabele razberemo sledeče rezultate t-testa p-vrednosti: Kinetika 0,06, Zunanji videz 0,28, Vokalizacija 0,49 in Haptika in Proksemika 0,50. Kot kaže, da so p-vrednosti večje od 0,05, zato razlike med aritmetičnimi sredinami skupin niso statistično pomembne in zato hipotezo ovržemo.

**H2.4:** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika v mnenju o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije glede na delovne izkušnje.

Pri tej hipotezi smo želeli ugotoviti, ali vpliva delovna doba anketiranih na mnenje o dejavnikih neverbalne komunikacije. Z metodo opisne statistike smo vrednosti spremenljivk dejavnikov

neverbalne komunikacije združili v 4 dimenzije oz. spremenljivke, delovno dobo anketiranih pa smo razvrstili v 4 razrede delovne dobe: od 1 do 5 let, od 6 do 15 let, od 16 do 25 let in od 26 let in več ter vsako posamezno primerjali med sabo, kot je prikazano v tabeli 5.14.

Tabela 5.14: Opisna statistika elementov 4 spremenljivk neverbalne komunikacije in delovne dobe

		N	Povprečje	Std. Odklon	Std. Napaka	95% Interval zaupanja		Minimum	Maksimum
						Nizki	Visoki		
Kinetika	1-5 let delovne dobe	15	4,00	0,44	0,11	3,76	4,24	3,33	5,00
	6 - 15 let delovne dobe	48	4,14	0,38	0,05	4,02	4,25	2,83	5,00
	16 - 25 let delovne dobe	39	4,10	0,52	0,08	3,93	4,27	3,00	5,00
	26 let in več delovne dobe	51	4,12	0,53	0,07	3,97	4,26	2,00	5,00
	Skupaj	153	4,11	0,47	0,04	4,03	4,18	2,00	5,00
Zunanji videz	1-5 let delovne dobe	15	3,82	0,61	0,16	3,48	4,15	2,80	4,80
	6 - 15 let delovne dobe	48	3,70	0,46	0,07	3,57	3,83	2,60	5,00
	16 - 25 let delovne dobe	39	3,77	0,57	0,09	3,59	3,96	2,20	5,00
	26 let in več delovne dobe	51	3,72	0,55	0,08	3,57	3,88	2,40	5,00
	Skupaj	153	3,74	0,53	0,04	3,65	3,82	2,20	5,00
Vokalizacija	1-5 let delovne dobe	15	3,59	0,82	0,21	3,13	4,04	2,00	4,60
	6 - 15 let delovne dobe	47	3,56	0,51	0,07	3,41	3,71	2,40	4,40
	16 - 25 let delovne dobe	38	3,66	0,68	0,11	3,44	3,89	2,00	5,00
	26 let in več delovne dobe	50	3,75	0,60	0,09	3,58	3,92	2,40	5,00
	Skupaj	150	3,65	0,62	0,05	3,55	3,75	2,00	5,00
Haptika in proksemika	1-5 let delovne dobe	15	3,71	0,82	0,21	3,26	4,16	2,67	5,00
	6 - 15 let delovne dobe	47	3,74	0,60	0,09	3,56	3,91	2,00	5,00
	16 - 25 let delovne dobe	38	3,96	0,66	0,11	3,75	4,18	2,00	5,00
	26 let in več delovne dobe	50	3,90	0,57	0,08	3,74	4,06	2,67	5,00
	Skupaj	150	3,85	0,63	0,05	3,74	3,95	2,00	5,00

Da bi ponovno ugotovili, ali so vrednosti spremenljivk dejavnikov neverbalne komunikacije, združenih v 4 dimenzije oz. spremenljivk: Kinetiko; Zunanji videz in dodatki; Vokalizacija; Haptika in Proksemika med sabo tudi homogene, smo to preverili z Leveneovim testom homogenosti varianc, kar nam je osnova za določanja homogenosti spremenljivk. Dobili smo naslednje vrednosti spremenljivk za 4 dimenzije oz spremenljivke: Kinetika je 0,185, Zunanji videz 0,609, Vokalizacija 0,066 in Haptika in proksemika je 0,132. Ker so p- vrednosti višje od 0,05, so variance homogene in med variancami skupin ni statistično pomembnih razlik.

Homogenost varianc je ponovno pogoj za izračun ANOVE oz. analize variance skupin, kjer smo preverili, ali se skupine v povprečju med seboj statistično pomembno razlikujejo (tabela 5.15).

Tabela 5.15: ANOVA med skupinami neverbalne komunikacije in delovne dobe

	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
Kinetika	,072	,316	,814
Zunanji videz	,073	,256	,857
Vokalizacija	,311	,807	,492
Haptika in proksemika	,503	1,262	,290

Rezultat p-vrednost je pokazal naslednje vrednosti: Kinetika 0,814, Zunanji videz 0,587, Vokalizacija 0,492 in Haptika in Proksemika 0,290. Vse vrednosti spremenljivke so večje od 0,05, zato ne moremo trditi, da se skupine med seboj statistično pomembno razlikujejo in s tem se spremenljivke tretirajo kot enake.

Izhajajoč iz rezultatov p-vrednosti spremenljivk ne moremo trditi, da delovne izkušnje vplivajo na dejavnike neverbalne komunikacije, zato hipotezo ovržemo.

**H2.5:** Med pomenom neverbalne komunikacije, ki jo kadroviki zaznavajo pri kandidatih na razgovoru in kasneje uspešnostjo kandidatov pri delu, obstaja pomembna povezava.

S hipotezo smo želeli preveriti, ali obstaja korelacija med pomenom neverbalne komunikacije in kasneje uspešnostjo izbranih kandidatov pri delu. Izhajali smo iz 8. izjave 9. vprašanja (kandidat, pri katerem sem ocenil-a neverbalno komunikacijo kot zelo primerno, se je po zaposlitvi izkazal za uspešnejšega) in 10. vprašanja v anketi. Za to primerjavo smo uporabili opisno statistiko, prikazano v tabeli 5.16 in pogledali povprečne vrednosti dveh odvisnih mnenj, pomena neverbalne komunikacije, združene v 4 dimenzije spremenljivk: Kinetika 4,11, Zunanji videz 3,74, Vokalizacija 3,65 in Haptika in proksemika 3,85 in uspešnosti kandidata pri delu (UPD) 3,70.

Tabela 5.16: Prikaz opisne statistike pomena neverbalne komunikacije (4 dimenzije spremenljivk) in uspešnosti kandidata pri delu

	Povprečje	St. odklon	N
UPD	3,70	0,47	160
Kinetika	4,11	0,47	153
Zunanji videz	3,74	0,53	153



Vokalizacija	3,65	0,62	150
Haptika in proksemika	3,85	0,63	150

V nadaljevanju smo preverili povezanost med obema spremenljivkama s Pearsonovim korelacijskim koeficientom (tabela 5.17), in sicer, ali se ena spremenljivka povezuje z drugo in ali se s povečevanjem ene spremenljivke, povečuje tudi druga spremenljivka.

Tabela 5.17: Pearsonova korelacija med pomenom neverbalne komunikacije in uspešnostjo kandidata pri delu

		UPD
Kinetika	Pearsonov koeficient korelacije	,553**
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,000
	N	153
Zunanji videz	Pearsonov koeficient korelacije	,286**
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,000
	N	153
Vokalizacija	Pearsonov koeficient korelacije	,288**
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,000
	N	150
Haptika in proksemika	Pearsonov koeficient korelacije	,239**
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,003
	N	150

Iz tabele 5.17 razberemo, da so Pearsonovi korelacijski koeficienti med pomenom neverbalne komunikacije (Kinetika 0,553; Zunanji videz 0,286; Vokalizacija 0,288 in Haptika in proksemika 0,239) in uspešnostjo kandidata pri delu statistično značilni. P-vrednosti ne presegajo 0,05 (Kinetika, Zunanji videz in Vokalizacija so 0,000, Haptika in proksemika 0,003). Lahko govorimo, da obstaja povezanost med spremenljivkami. Z izjemo kinetike, kjer je moč povezava srednja, so pri drugih Zunanji videz, Vokalizacija ter Haptika in Proksemika, moči povezave nizke. Hipotezo lahko potrdimo.

**H2.6:** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika, v kolikšni meri pripisujejo pomen neverbalni komunikaciji, glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni, in naravo dejavnosti.

Ker je hipoteza sestavljena iz dveh trditev, smo jo razdelili na dve podhipotezi, da smo ju ločeno ugotavljali.

**H2.6.1.** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika, v kolikšni meri pripisujejo pomen neverbalni komunikaciji, glede na velikost podjetja.

Pri tej hipotezi smo želeli ugotoviti, ali velikost podjetja vpliva na mnenje anketiranih o dejavniki neverbalne komunikacije. Z metodo opisne statistike smo vrednosti spremenljivk dejavnikov neverbalne komunikacije za vprašanje 9. iz anketnega vprašalnika (glej prilogo 1: Anketni vprašalnik) združili v 1 dimenzijo, ter jih primerjali s spremenljivkami velikosti podjetja, ki so razdeljene v 3 kategorije: mala podjetja (do 50 zaposlenih), srednje velika podjetja (od 51 do 250 zaposlenih) in velika podjetja (od 251 in več zaposlenih), ter vsako posamezno primerjali med sabo, kot je prikazano v tabeli 5.18. Prejeli smo naslednje povprečne vrednosti: mala podjetja 3,66, srednje velika podjetja 3,57 in velika podjetja 3,84.

Tabela 5.18: Opisna statistika elementov dejavnikov neverbalne komunikacije in velikosti podjetja

		N	Povprečje	Std. Odklon	Std. Napaka	95% Interval zaupanja		Minimum	Maksimum
						Nizki	Visoki		
Dejavniki neverbalne komunikacije	mala podjetja (do 50 zaposlenih)	65	3,66	0,48	0,06	3,54	3,78	2,00	4,64
	srednje velika podjetja (od 51 do 250 zaposlenih)	42	3,57	0,45	0,07	3,43	3,71	2,64	4,64
	velika podjetja (251 in več zaposlenih)	51	3,84	0,46	0,06	3,71	3,97	2,55	4,64
	Skupaj	158	3,69	0,47	0,04	3,62	3,77	2,00	4,64

Da smo ugotovili, ali je vrednost spremenljivk dejavnikov neverbalne komunikacije, združene v 1 dimenzijo oz. spremenljivko tudi homogena, smo to preverili z Leveneovim testom homogenosti varianc, kar nam je osnova za določanja homogenosti spremenljivk. Dobili smo p-vrednost 0,192. Ker je p-vrednosti višje od 0,05, je varianca homogena in je ponovno pogoj za izračun ANOVE oz. analize variance skupin, kjer smo preverili, ali se skupine v povprečju med seboj statistično pomembno razlikujejo (tabela 5.19).

Tabela 5.19: ANOVA med dejavniki neverbalne komunikacije in velikostjo podjetja

	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
Dejavniki neverbalne komunikacije	,876	4,077	,019

Kot vidimo, je p-vrednost manjša kot 0,05, zato lahko trdimo, da velikost podjetja vpliva na razlike povprečij pri dejavniki neverbalne komunikacije. Hipotezo potrdimo.

Pogledamo pa še lahko nadaljnje razlike v povprečjih.

Tako smo še s Post-hoc testom (LSD) bolj podrobno določili, katere skupine se med seboj statistično pomembno razlikujejo. Primerjali smo dejavnike neverbalne komunikacije ter vsako skupino velikosti podjetja z vsako drugo velikostjo in dobili naslednje rezultate p-vrednosti: 0,338 (mala podjetja – srednje velika podjetja), 0,042 (mala podjetja – velika podjetja), 0,338 (srednje velika podjetja - mala podjetja), 0,007 (srednje velika podjetja - velika podjetja), 0,042 (velika podjetja - mala podjetja), 0,007 (velika podjetja - srednje velika podjetja), kot je prikazano v tabeli 5.20.

Tabela 5.20: Post-hoc test med dejavniki neverbalne komunikacije in velikostjo podjetja

	(I) Velikost podjetja se po številu zaposlenih uvršča med:		Razlika povprečij (I-J)	Std. Napaka	Asimp. p-vrednost	95% Interval zaupanja	
						Nizki	Visoki
Dejavniki neverbalne komunikacije	mala podjetja (do 50 zaposlenih)	srednje velika podjetja (od 51 do 250 zaposlenih)	0,09	0,09	,338	-0,09	0,27
		velika podjetja (251 in več zaposlenih)	-,17739*	0,09	,042	-0,35	-0,01
	srednje velika podjetja (od 51 do 250 zaposlenih)	mala podjetja (do 50 zaposlenih)	-0,09	0,09	,338	-0,27	0,09
		velika podjetja (251 in več zaposlenih)	-,26561*	0,10	,007	-0,46	-0,07
	velika podjetja (251 in več zaposlenih)	mala podjetja (do 50 zaposlenih)	,17739*	0,09	,042	0,01	0,35
		srednje velika podjetja (od 51 do 250 zaposlenih)	,26561*	0,10	,007	0,07	0,46

P-vrednost se v tem testu interpretira enako kot pri ANOVI in nam pove tudi razliko med povprečjem ene in druge skupine. Ugotovili smo, da se skupini med seboj razlikujeta v vrednosti 0,007, ki je izražena med srednje velikimi podjetji in velikimi podjetji in v vrednosti 0,042, ki je izražena med malimi podjetji in velikimi podjetji.

**H2.6.2:** Med anketiranimi kadroviki oz. spraševalci obstaja razlika, v kolikšni meri pripisujejo pomen neverbalni komunikaciji, glede na naravo dejavnosti.

Pri tej hipotezi smo želeli ugotoviti, ali narava dejavnosti vpliva na mnenje anketiranih o dejavnostih neverbalne komunikacije. Z metodo opisne statistike smo vrednosti spremenljivk dejavnikov neverbalne komunikacije vprašanje 9. iz anketnega vprašalnika (glej prilogo 1: Anketni vprašalnik) združili v 1 dimenzijo, ter jih primerjali s spremenljivkami velikosti podjetja, ki so razdeljene v 2 kategoriji: javni sektor (tudi podjetja, ki so 50 % ali več v lasti države), zasebni sektor (v zasebni lasti oz manj kot 50 % v lasti države) ter vsako posamezno primerjali med sabo, kot je prikazano v tabeli 5.21.

Tabela 5.21: Opisna statistika dejavnikov neverbalne komunikacije in narave dejavnosti podjetja

Zaposlen/a sem v:		N	Povprečje	Std. Odklon	Std. Napaka povprečja
Dejavniki neverbalne komunikacije	javnem sektorju (tudi podjetja, ki so 50 % ali več v lasti države)	98	3,71	0,49	0,05
	zasebnem sektorju (v zasebni lasti oz manj kot 50 % v lasti države)	61	3,68	0,44	0,06

Na vzorcu 159 anketiranih je povprečno število dejavnikov neverbalne komunikacije 3,71 v javnem sektorju, v zasebnem sektorju pa 3,68. Standardna napaka pri porazdelitvi vzorčnih aritmetičnih sredin je v javnem sektorju 0,05, v zasebnem sektorju pa 0,06.

V nadaljevanju smo preverjali statistično pomembne razlike v povprečjih pri izbranih spremenljivkah. Iz Leveneovega testa p-vrednosti 0,332, ki je večje od 0,05, sklepamo, da je variabilnost enaka pri obeh naravah dejavnosti podjetja (tabela 5.22).

Predpostavke o enakosti varianc je izpolnjena, zato lahko upoštevamo rezultate običajnega t-testa.

Tabela 5.22: T-test za preverjanje razlik med naravo dejavnosti podjetja in povprečjem dejavnikov neverbalne komunikacije

		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečij						
		F	p-vrednost	t	df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Razlika v povprečjih	Napaka razlike v povprečjih	95% Interval zaupanja	
									Nizki	Visoki
Dejavniki neverbalne komunikacije	Predpostavljene so enake variance	,947	,332	,340	157	0,73	0,03	0,08	-0,13	0,18
	Enake variance niso predpostavljene			,348	137,451	0,73	0,03	0,08	-0,12	0,18

Rezultat t-testa 0,73 p-vrednosti večja od 0,05, zato razlike med aritmetičnima sredinama obeh skupin niso statistično pomembne. Hipotezo ovržemo.

**H3:** Med številom ur izobraževanja o neverbalni komunikaciji in poznavanjem le-te med anketiranimi obstaja statistično pomembna povezava.

S hipotezo smo želeli preveriti, ali obstaja korelacija med številom ur izobraževanja o neverbalni komunikaciji in njeno poznavanje. Izhajali smo iz vprašanja 9 in 17 v anketnem vprašalniku. Za to primerjavo smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije (Tabela 5.23).

Tabela 5.23: Pearsonova korelacija med št. ur izobraževanja in dejavniki neverbalne komunikacije

		Koliko ur izobraževanja ste imeli na temo neverbalne komunikacije v vaši poklicni karieri, ki vam jih je omogočil delodajalec?	Dejavniki neverbalne komunikacije
Koliko ur izobraževanja ste imeli na temo neverbalne komunikacije v vaši poklicni karieri, ki vam jih je omogočil delodajalec?	Pearsonov koeficient korelacije	1	,239'
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)		,012
	N	111	111
Dejavniki neverbalne komunikacije	Pearsonov koeficient korelacije	,239'	1
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,012	
	N	111	160

S Pearsonovo korelacijo želimo ugotoviti povezanost med spremenljivkama, saj ugotavlja, kako se ena spremenljivka povezuje z drugo. Želimo preveriti, ali se s povečevanjem ene, povečuje tudi druga spremenljivka.

Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,239 in je statistično značilen. P-vrednost presega 0,05. Lahko govorimo, da obstaja povezanost med spremenljivkama številom ur izobraževanja o neverbalni komunikaciji in njeno poznavanje. Moč povezanosti je nizka. Hipotezo lahko potrdimo.

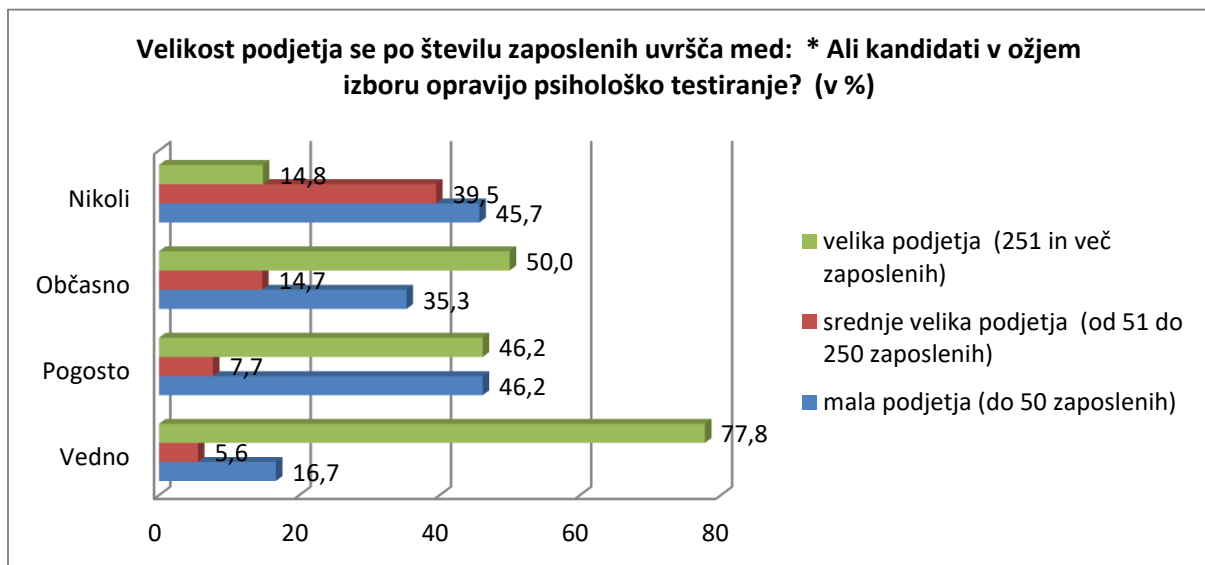
**H4:** Velikost podjetja in narava dejavnosti vplivata na izvajanje psiholoških testov v postopku izbora kandidata, v katerih so anketirani zaposleni.

Ker je hipoteza sestavljena iz dveh trditev, smo jo razdelili na dve podhipotezi, da smo ju ločeno ugotavljali.

**H4.1:** Velikost podjetja vpliva na izvajanje psiholoških testov v postopku izbora kandidata.

Pri tej hipotezi smo želeli ugotoviti, ali velikost podjetja vpliva na mnenje anketiranih o dejavnikih neverbalne komunikacije. Z metodo Hi-kvadrata testa za preizkus hipoteze neodvisnosti želimo preveriti, ali imata dve spremenljivki vpliv ena na drugo oz. ali se povezujeta. Z opisno statistiko smo porazdelili obe neodvisni spremenljivki: velikost podjetja (mala, srednje velika in velika) po številu zaposlenih in opravljanje psiholoških testiranj (vedno, pogosto, občasno in nikoli), v ožjem selekcijskem izboru. Na vzorcu 146 odgovorov smo zapisali frekvenco odgovorov v posamezni rubriki izvajanja psiholoških testov in določili njihov delež glede na velikosti podjetja, ter jih prikazani v grafu 5.14.

Graf 5.14: Korelacija med velikostjo podjetja in izvajanjem psiholoških testiranj



Iz grafa 5.14 razberemo, da v velikih podjetjih daleč največ prevladuje odgovor, da vedno opravljajo psihološka testiranja kandidatov v ožjem izboru kandidatov; in sicer 77,8 %. Pogosto jih izvajajo v 46,2 %, občasno še vedno opravi psihološka testiranja 50 % kandidatov ožjega izbora in nikoli samo 14,8 %. V srednje velikih podjetjih pa se delež opravljanja psiholoških testov veča v obratnem zaporedju. 5,6 % vedno opravi psihološka testiranja, pogosto 7,7 %, občasno jih je deležnih psiholoških testiranj 14,7 % in kar 39,5 % jih v srednje velikih podjetjih nikoli ne izvajajo. V malih podjetjih v 16,7 %, vedno izvajajo psihološka testiranja v ožjem

izboru, pogosto izvajajo psihološka testiranja 46,2 %, občasno 35,3 % in odstotki za nikoli izvedena psihološka testiranja v selekcijskem postopku ponovno narastejo na 45,7 %.

Tabela 5.24: Hi-kvadrat test za povezavo med velikostjo podjetja in opravljanjem psiholoških testiranj

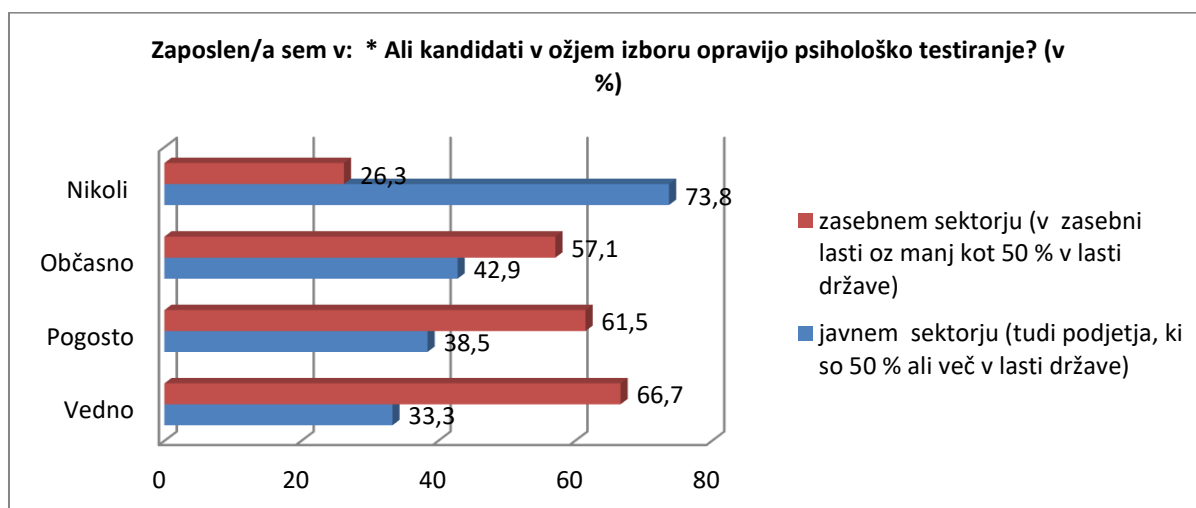
Hi-kvadrat test			
	Vrednost testa	Df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)
Pearsonov Hi-kvadrat	37,329 <sup>a</sup>	6	,000
N veljavnih	38,812	6	,000

Iz tabele 5.24 lahko razberemo, da je statistična pomembnost Pearsonovega Hi-kvadrata 0,000, ki je manjši od 0,05, kar pomeni, da lahko z nič % tveganjem trdimo, da obstaja povezanost med spremenljivkama. Hipoteza se potrди.

**H4.2:** Narava dejavnosti podjetja vpliva na izvajanje psiholoških testov v postopku izbora kandidata.

Z opisno statistiko smo porazdelili obe spremenljivki, naravo podjetja in opravljanje psiholoških testiranj. Z vzorcem 146 pridobljenih odgovorov smo opredelili korelacijo med njimi in iz vrednosti podatkov določili frekvenco, ki smo jo prenesli in prikazali v grafu 5.15.

Graf 5.15: Korelacija med naravo dejavnosti in izvajanjem psiholoških testiranj



Iz grafa lahko razberemo, da v javnem sektorju v največji meri nikoli (73,8 %) ne izvajajo psiholoških testiranj v ožjem izboru selekcijskega postopka, občasno jih izvedejo v 42,9 %, pogosto izvajanje psiholoških testiranj je v 38,5 % obsegu ter 33,3 % opravijo vedno psihološko testiranje v postopku selekcije kadra. V zasebnem sektorju pa se te vrednosti ravno nasprotno večajo. Najnižjo vrednost izvajanja psiholoških testov, 26,3 %, je bilo zaznati v odgovoru »nikoli izvedena psihološka testiranja«. Ta vrednost se povečuje z odgovorom »občasno izvajanje psiholoških testiranj« 57,1 %, pogosto jih v zasebnem sektorju izvajajo 61,5 % in vedno izvajajo psihološka testiranja 66,7 % v postopku ožjega izbora kandidatov.

Tabela 5.25: Hi-kvadrat test za povezavo med naravo dejavnosti podjetja in opravljanjem psiholoških testiranj

Hi-kvadrat test			
	Vrednost testa	df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)
Pearsonov Hi-kvadrat	17,998 <sup>a</sup>	3	,000
N veljavnih	18,290	3	,000

a. 0 kvadratov (0 %) ima pričakovano vrednost manj kot 5. Najmanjša pričakovana vrednost je 5,43

Iz tabele 5.25 lahko razberemo, da je statistična pomembnost Pearsonovega Hi-kvadrata 0,000, ki je manjši od 0,05, kar pomeni, da lahko z nič % tveganjem trdimo, da obstaja povezanost med spremenljivkama. Hipoteza se potrди.

## 5.2 Temeljni sklepi raziskovanja

V H1 hipotezi smo predpostavljali, da kadroviki in spraševalci na zaposlitvenem razgovoru upoštevajo elemente neverbalne komunikacije. Na 9. vprašanje v anketi so med enajstimi izjavami o neverbalni komunikaciji, ki so jih imeli anketiranci na voljo, nadpovprečno pritrdili skoraj na vse navedbe, saj je povprečna vrednost vseh izjav presegala vrednost 3,5. Najbolj izrazita in prepričljiva je bila izjava, da je neverbalna komunikacija kandidata zelo pomemben del razgovora (N=158), s povprečno oceno 4,26. Z drugo najvišjo povprečno oceno 3,96 je bila ocenjena izjava, »na razgovoru zavedno opazujem znake neverbalne komunikacije« (N=159). Naslednja trditev s povprečno vrednostjo 3,94 je bila potrjena izjava, da anketirani dobro poznajo neverbalno komunikacijo (N=160). »Čustvena inteligenca je bistvena lastnost



kandidata, ki prispeva k uspešnejšemu delu«, je bila ocenjena z 3,91 (N=158). Anketirani so ocenili, da dobro poznam svojo neverbalno komunikacijo s 3,84 povprečno oceno (N=159). S povprečno vrednostjo 3,82 je bila ocenjena izjava: »Neverbalna komunikacija kandidata je zelo pomembna pri odločitvi o izboru kandidata« (N=159). Kandidati z bolj izraženo čustveno inteligenco so pri delu uspešnejši, je ocenjena s povprečjem 3,74 (N=158). Naslednja povprečna ocena 3,65 je izjava: »Na razgovoru s kandidatom prepoznam čustveno inteligenco kandidata« (N=159). »Na razgovoru upoštevam vse znake neverbalne komunikacije kandidata« (N=157) ima povprečje 3,55. Med predzadnjimi (N=159), s povprečno oceno 3,51, je izjava: »Kandidat, pri katerem sem ocenil-a neverbalno komunikacijo kot zelo primerno, se je po zaposlitvi izkazal za uspešnejšega.« Samo izjava »Kandidate pogosto sodim po njihovem videzu«, je bila ocenjena pod povprečjem in sicer z 2,58 (N=158). Navedbe izjav in njihove povprečne vrednosti so prikazane v grafu 5.16.

Graf 5.16: Povprečna vrednost izjav o neverbalni komunikaciji



Po izjavah anketiranih je potrjeno, da je neverbalna komunikacija ključnega pomena na zaposlitvenem razgovoru, zato je hipoteza bila potrjena.

Pri krovni H2 hipotezi, ki je zajemala višino izobrazbe, starost, spol in delovne izkušnje kadroviča oz. spraševalca ter vpliv mnenja o dejavnikih neverbalne komunikacije pri izboru kandidata, smo ločeno preverili vsako posamezno trditev.

Izkazalo se je, da ima višina izobrazbe samo delno vpliv na pomen dejavnikov neverbalne komunikacije pri izboru kandidata, saj smo lahko samo delno potrdili hipotezo. Pri 4 dimenzijah oz. spremenljivkah, v katere smo združili neverbalno komunikacijo (Kinetika, Zunanji videz in dodatki, Vokalizacija ter Haptika in Proksemika) samo pri Kinetiki zaznali vpliv poklicne izobrazbe (IV.) in srednješolske izobrazbe (V.) na pomen neverbalne komunikacije, ostalim stopnjam izobrazbe pa tega pomena žal nismo mogli pripisati.

Starost anketiranih se je pri določanju vpliva dejavnikov neverbalne komunikacije pri izboru kandidata izkazala kot nerelevantna, zato smo hipotezo ovrgli.

Na potrditev hipoteze pri določanju vpliva dejavnikov neverbalne komunikacije pri izboru kandidata tudi spol ni določil signifikantne vloge, zato hipoteze nismo mogli potrditi.

Prav tako smo zavrnili hipotezo o številu delovnih izkušenj pri določanju vpliva dejavnikov neverbalne komunikacije pri izboru kandidata. Tako se je izkazalo, da starost, spol in delovne izkušnje ne vplivajo na dejavnike neverbalne komunikacije pri izboru kandidata.

H2 hipoteza je skoraj v celoti ovržena, saj se je izkazalo, da od dejavnikov višina izobrazbe, starost, spol in delovne izkušnje, vpliva le stopnja izobrazbe; in sicer le poklicna izobrazba na eno od 4 dimenzij neverbalne komunikacije, kinetiko.

S H2.5 hipotezo smo poskušali preveriti povezavo med pomenom neverbalne komunikacije, ki jo kadroviki zaznavajo pri kandidatih na razgovoru in njihovo uspešnostjo na delovnem mestu. Pri ugotavljanju korelacije med obema spremenljivkama smo ugotovili, da med spremenljivkami v povprečju obstaja nižja povezava, z izjemo kinetike (ena od 4 dimenzij pomena neverbalne komunikacije), ki predstavlja srednjo povezanost. Hipotezo smo potrdili in s tem povezanost neverbalne komunikacije kandidata na razgovoru in njegovo uspešnost na delovnem mestu.

Pri naslednji H2.6. hipotezi smo razliko o pripisovanju pomena neverbalne komunikacije kadrovikov glede na velikosti podjetja in njegove narave dejavnosti potrdili zgolj samo pri velikosti podjetja. Glede na razdelitev podjetij na 3 velikosti po številu zaposlenih (mala, srednje velika in velika podjetja), so se razlike v pripisovanju pomena neverbalne komunikacije izkazala med srednje velikimi in velikimi podjetji ter med malimi in velikimi podjetji.

Pri naravi dejavnosti podjetij (zasebni ali javni sektor) do tovrstnih ugotovitev o razliki pri pripisovanju pomena neverbalni komunikaciji kadrovikov nismo prišli. To dokazuje, da kadroviki oz. spraševalci posvečajo pomen neverbalni komunikaciji v postopku kadrovanja novo zaposlenih, ne glede na naravo dejavnosti podjetja, v katerem so zaposleni.

H3 hipoteza je ugotavljala povezavo med številom ur izobraževanja o neverbalni komunikaciji in njenim poznavanjem posameznih elementov oz. sporočil. Pri ugotavljanju korelacije smo prišli do zaključka, da sta ti dve spremenljivki med sabo povezani, zato smo potrdili hipotezo. Število ur izobraževanja o neverbalni komunikaciji in njeno poznavanje sta med seboj povezana. Vendar pa s Pearsonovim korelacijskim koeficientom ne moremo govoriti tudi o vplivu ene spremenljivke na drugo, kot na primer, večje kot je število ur izobraževanja o neverbalni komunikaciji, boljše je poznavanje elementov oz. sporočil neverbalne komunikacije.

V H4 hipotezi smo ugotavljali, ali velikost podjetja in narava dejavnosti vplivata tudi na izvajanje psiholoških testiranj v postopku izbora kandidata. Posamezno smo preverili, ali sta obe navedeni spremenljivki povezani z izvajanjem psiholoških testiranj in prišli do zaključkov, da sta tako velikost podjetja (mala, srednje velika in velika podjetja) kot narava dejavnosti podjetja (javni in zasebni sektor) povezani. To smo lahko z nič % tveganjem tudi potrdili.

### **5.3 Ugotovitve in sklepne misli**

Da je neverbalna komunikacija pomemben del sporazumevanja in pogovora, smo potrdili s pomočjo pregleda izbrane literature in raziskave, prav tako pa smo se o določenih dejstvih neverbalne komunikacije na zaposlitvenem razgovoru prepričali še z nalogo. Tako sem si v nalogi zadala raziskati, da je neverbalna komunikacija in govorica telesa ena ključnih elementov zaposlitvenega razgovora, na katerem ima kandidat priložnost predstaviti vso svojo osebnost.

Naslednji izziv mi je bil dokazati, da obstaja korelacija med stopnjo izobrazbe, starostjo, spolom in delovnimi izkušnjami in da vse to vpliva na dejavnike pomena neverbalne komunikacije.

Neverbalna komunikacija je pomemben del razgovora, kajti nosi sporočila posameznika in njegove osebnosti. Želela sem dokazati, da obstaja povezava med kandidati, izbranimi v selekcijskem postopku na podlagi ustrežnejših elementov neverbalne komunikacije, in njihovo uspešnostjo na delovnem mestu.

Naslednja želja je bila potrditev hipoteze, da obstaja razlika v pripisovanju pomena neverbalni komunikaciji kadrovikov oz. spraševalcev glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni in naravo dejavnosti. Prišli smo do zaključkov in potrdili hipotezo, da med velikostjo podjetja in pomenom neverbalne komunikacije obstaja pomembna povezava, med naravo dejavnosti podjetja in pomenom neverbalne komunikacije pa tovrstne povezave ni zato smo hipotezo ovrgli.

Na podlagi lastnih izkušenj sem izhajala, da kadroviki nimamo veliko priložnosti za izobraževanja o pomenu neverbalne komunikacije, zato sem želela preveriti, ali se na področju človeških virov daje zadosten poudarek tovrstnemu strokovnemu usposabljanju kadrovikov. Raziskava je potrdila hipotezo, da med številom ur izobraževanja o neverbalni komunikaciji in poznavanjem le-te obstaja med anketiranimi statistično pomembna povezava.

Ker je sam selekcijski postopek lahko sestavljen iz različnih korakov, sem želela tudi ugotoviti, v kolikšni meri se poleg klasičnega in najpogosteje uporabljenega intervjuja, uporablja izvajanje psiholoških testiranj. Zato je bil moj cilj tudi preveriti, ali v slovenskem prostoru velikost podjetja in narava njegove dejavnosti vplivata na izvajanje psiholoških testov.

Na podlagi vseh ugotovitev se je izkazalo, da se kadroviki in spraševalci zavedajo pomena neverbalne komunikacije in da je le-ta bistveni del razgovora. To je potrdila tudi raziskava, saj je med enajstimi navedbami o neverbalni komunikaciji dosegla največjo povprečno vrednost raven trditev, da je »neverbalna komunikacija kandidata zelo pomemben del razgovora«, druga najvišja povprečna ocena trditev pa je bila »na razgovoru zavedno opazujem znake neverbalne komunikacije kandidata.« V sklopu Kinetike se je med ostale elemente neverbalne komunikacije najpomembnejše in ključne na razgovoru izkazal očesni stik kandidata, naslednji najpomembnejši je nasmeh in tretji po pomembnosti je mimika obraza. Sledijo še drža telesa kandidata, gibi rok, kretnje – gestika in na zadnjem mestu še gibi glave. V sklopu Zunanjega videza in dodatkov se med najpomembnejše uvršča prvi vtis, katerega si slaba polovica anketiranih kadrovikov oz. spraševalcev ustvari v prvih 5 minutah. Naslednja lastnost

zunanjega videza, ki se uvršča med drugi najpomembnejši element neverbalne komunikacije, je urejen videz kandidata, naslednja so oblačila, sledijo še vonj kandidata (telesni ali parfüm) in kot zadnji in manj pomemben element fizična privlačnost, ki se ni izkazala kot pomembnejša lastnost, saj je edina med navedenimi lastnostmi dosegla nekoliko nižjo vrednost od povprečja. V sklopu Vokalizacije, je bila med najpomembnejšo značilnost uvrščena razločnost govora, sledila ji je hitrost in nato jakost govora, kot zadnji dve pa sta sledili še višina in barva glasu. V sklopu Haptike in Proksemike se je izkazal za najpomembnejši element neverbalne komunikacije stisk roke ob rokovanju. Naslednja navedba, pomembna na razgovoru, je razdalja med kandidatom in sogovornikom in kot zadnja še njegov položaj v prostoru glede na sogovornika.

Ob dejstvu, da kadroviki oz. spraševalci dajejo velik pomen neverbalni komunikaciji na zaposlitvenem razgovoru, smo prišli do zaključkov, da spol, starost in delovne izkušnje pri tem ne igrajo bistvene vloge. Opazna razlika je bila zaznana le med kinetičnimi znaki neverbalne komunikacije in višino izobrazbe, natančneje med poklicno in srednješolsko izobrazbo.

Nadalje je raziskava pokazala, da obstaja povezava med kandidati, izbranimi v selekcijskem postopku, na podlagi ustrežnejših elementov neverbalne komunikacije in njihovo uspešnostjo na delovnem mestu. Kadroviki oz. spraševalci so v največji meri ocenili, da se je od 60 do 80 % kandidatov, ki so bili izbrani samo na podlagi razgovora in z ustrezno neverbalno komunikacijo, pri delu izkazalo kot zelo uspešnih. Nekoliko manjši delež anketirancev je ta odstotek ocenilo med 40 in 60 %, kar izkazuje visok delež uspešnosti kandidatov pri delu, izbranih glede na ustrezno neverbalno komunikacijo.

Pri preverjanju trditve, da obstaja povezava v pripisovanju pomena neverbalne komunikacije glede na velikost podjetja, v katerem so kadroviki zaposleni, in naravo dejavnosti, smo prišli do ugotovitev, da se je za pomembno pokazala razlika v velikosti podjetja, in sicer med srednje velikimi in velikimi podjetji ter med malimi in velikimi podjetji. Narava dejavnosti pa se ni izkazala za ključno.

Usposobljenost kadrovikov je na področju neverbalne komunikacije zelo pomembna, zato rezultati raziskave niso bili presenetljivi. Izkazalo se je, da obstaja statistično pomembna povezava med številom ur izobraževanja o neverbalni komunikaciji in poznavanjem le-te. Anketirani so tudi izrazili zelo velik interes po izobraževanju o neverbalni komunikaciji, kljub določenim posameznikom, ki pa so se že imeli možnost udeležiti tovrstnih izobraževanj bodisi pri delodajalcu ali zasebno.

Zaposlitvenemu razgovoru lahko sledijo tudi druge selekcijske metode. Med možnimi so tudi psihološka testiranja. Slaba polovica anketiranih, ki le-te izvaja, je potrdila, da v njihovem ožjem selekcijskem postopku kandidati največkrat le občasno opravijo tudi psihološko testiranje. Nekoliko manj pa je tistih, ki testiranja vedno ali pogosto opravijo. Izkazalo se je, da psihološka testiranja v največji meri izvajajo ustanove, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo, nekoliko manj pa jih izvajajo podjetja sama z usposobljenimi strokovnjaki – psihologi. Nekaj manj podjetij izvaja testiranja s pomočjo zakupljenih licenc. Med najpogosteje izvedenimi psihološkimi testi so osebnostni testi, drugo najpogosteje pa izvajajo kombinirane teste osebnosti in sposobnosti, sledijo pa testi sposobnosti. Dobra polovica anketiranih, ki izvajajo psihološka testiranja, se nikoli ne odloča o izboru ustreznega kandidata samo na podlagi psiholoških testiranj. Nekoliko manj se jih občasno odloča o zaposlitvi kandidata izključno na podlagi rezultatov testiranj, veliko manj pa to izvede pogosto ali vedno. Anketirani, ki v selekcijskem postopku izvajajo psihološka testiranja, so mnenja, da se med 60-80 % kandidatov, ki so bili izbrani na podlagi psiholoških testov in jih kasneje zaposlijo, izkaže pri delu kot zelo uspešnih.

Tudi v tem primeru se je izkazalo, da velikost podjetja in narava njegove dejavnosti vplivata na izvajanje psiholoških testov v postopku izbora kandidata. Razlika se je pokazala med podjetji javnega in zasebnega sektorja; v zasebnem sektorju v večji meri vedno in pogosteje izvajajo psihološka testiranja, med tem ko se pri selekcijskem izboru v javnem sektorju nikoli ali le občasno poslužujejo tovrstnih testiranj. Prav tako so razlike tudi med velikostjo podjetij, kajti po rezultatih daleč največ psiholoških testiranj izvajajo v velikih podjetjih, sledijo jim mala podjetja, najmanj pa jih izvajajo v srednje velikih podjetjih.

## **6 Zaključek**

Komunikacija nas spremlja na vsakdanjem koraku, bodisi v poslovnem svetu ali v zasebnem življenju. S komuniciranjem se sporazumevamo verbalno, prav tako pa v interakciji s sogovornikom igra veliko vlogo nebesedna komunikacija, ki jo zavedno ali nezavedno oddajamo v okolico preko različnih sporočilnih znakov. Kandidati se želijo na razgovoru najbolje izkazati in s svojim nastopom prepričati, da so primerni za prosto delovno mesto. Zato je neverbalna komunikacija po mnenju kadrovikov in spraševalcev pomemben del razgovora. Kadroviki si prvi vtis kandidata najpogosteje ustvarimo v prvih 5 minutah. Tudi Pease (2008,

22–23) je opravil več tisoč študij prodajnih pogovorov in prišel do zaključka, da je med 60 in 80 % moč vplivanja na uspeh v govorici telesa ter da si ljudje v manj kot štirih minutah ustvarijo 60 do 80 % mnenja o drugi osebi.

Različne raziskave so potrdile vpliv obnašanja intervjuvanca ter posebno vpliv njegove neverbalne komunikacije na odločitev spraševalca in njegovo oceno o kandidatu. Trendi te raziskave kažejo, da so kandidati, ki izražajo večjo neposrednost vedenja, ocenjeni ugodneje glede na obseg kriterijev razsežnosti. Neposredno vedenje obsega visok nivo pogleda spraševalca, vzdrževanje očesnega stika s spraševalcem, pogost pozitiven izraz na obrazu, predvsem nasmeh, odprta in naprej nagnjena drža telesa, pogoste geste z rokami in prikimavanje z glavo (Anderson 1991, 404–405). Prav tako smo do teh raziskav prišli sami in potrdili navedbe, da je očesni stik na prvem mestu med najpomembnejšimi elementi neverbalne komunikacije na razgovoru, sledi mu nasmeh in nato obrazna mimika. Med navedenimi dejavniki so tudi zelo mala odstopanja.

V nalogi smo prišli do ugotovitev, da se kadroviki in spraševalci zavedajo pomena neverbalne komunikacije, ki je bistveni del razgovora. Starost, spol in delovne izkušnje kadrovika oz. spraševalca ne vplivajo na mnenje o vplivu dejavnikov neverbalne komunikacije pri izboru kandidata. Povezavo je zaznati le med kinetičnimi znaki neverbalne komunikacije in višino izobrazbe, v razliki med poklicno in srednješolsko izobrazbo. Prav tako obstaja povezava med kandidati, izbranimi v selekcijskem postopku na podlagi ustrežnejših elementov neverbalne komunikacije in njihovo uspešnostjo na delovnem mestu.

V pripisovanju pomena neverbalne komunikacije ugotavljamo, da obstaja pomembna povezava med pomenom neverbalne komunikacije in velikostjo podjetja, in sicer med srednje velikimi in velikimi podjetji ter med malimi in velikimi podjetji, v naravi dejavnosti pa tovrstnih povezav nismo zaznali. Statistično pomembna povezava obstaja tudi med številom ur izobraževanja o neverbalni komunikaciji in njenim poznavanjem.

Na izvajanje psiholoških testiranj v postopku izbora kandidata vplivata velikost podjetij in narava dejavnosti podjetij, kar je potrdilo naša sklepanja.

Forgas (v Ule 2005, 201–202) pojasnjuje, da so bolj izrazni neverbalni sporočevalci tudi bolj dovzetni prejemniki in interpretatorji neverbalnih sporočil drugih. Sposobnost prepoznavanja pridobimo z vajo, odvisna pa je tudi od osebnostnih značilnosti.

Kot zanimiv del posameznikove osebnosti, ki se odraža na njegovi delovni uspešnosti, je dokazano tudi čustvena inteligenca, kar sem uspela z raziskavo potrditi in kar se je izkazalo za nadpovprečna vrednost posameznika. Po mnenju kadrovikov je čustvena inteligenca bistvena

lastnost kandidata in prispeva k njegovemu uspešnejšemu delu. Anketiranci so tudi visoko ocenili izjavo, da na razgovoru prepoznajo čustveno inteligenco kandidata in da so kandidati z bolj izraženo čustveno inteligenco tudi uspešnejši pri delu.

Čustvena inteligentnost vedno bolj pridobiva na svojem slovesu in kot navaja Chopra (2014), je čustvena inteligenca rešitev za sodobno poslovanje in pozitiven prispevek različnim vidikom uspešnosti na delovnem mestu. Zato bi bilo zanimivo ugotoviti ključne znake čustvene inteligentnosti na zaposlitvenem razgovoru in njeno vlogo na delovnem mestu v slovenskih podjetjih.

Ugotavljamo, da obstaja povezava med kandidati izbranimi v selekcijskem postopku na podlagi ustrežnejših elementov neverbalne komunikacije in njihovo uspešnostjo na delovnem mestu. To je pomemben del izražanja posameznika in je zato bistveno, da v selekcijskem postopku izberemo pravega kandidata brez vpliva subjektivnosti, prvega vtisa in halo efekta. A ker slabo poznavanje neverbalne komunikacije in prešibko zavedanje pomena lahko pripelje do izbire neustreznega kandidata, bi se bilo smiselno posvetiti izobraževanju in usposabljanju kadrovikov na tem področju. Rezultati raziskave namreč kažejo izražanje velikega interesa po izobraževanju.

Psihološka testiranja se v selekcijskem postopku izvajajo kot dopolnilo intervjuju, vendar pa jih še več kot polovica podjetij v Sloveniji ne izvaja. Več kot polovica podjetij, ki izvajajo psihološko testiranje kandidata v ožjem izboru, pa nikoli ne izberejo kandidata samo na podlagi rezultatov psiholoških testiranj.

Nadalje so rezultati ankete pokazali, da so kandidati izbrani na podlagi ustrezne neverbalne komunikacije malenkostno uspešnejši kot kandidati izbrani zgolj na podlagi psiholoških testiranj, zato je na tem mestu smiselno poudariti poznavanje neverbalne komunikacije. Podjetja, ki ne izvajajo psiholoških testiranj, si na ta način lahko z ustreznim izborom zagotovijo primernejši kader. Ljudje so glavni kapital podjetja in s pravo osebo na pravem delovnem mestu so rezultati podjetja, zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost na trgu večji.



## 7 Literatura in viri

1. Adler, Ronald B in Russell F. Proctor II. 2011. *Looking Out Looking In*. Boston: Wadsworth Cengage Learning. Dostopno preko: [https://elearning.kctcs.edu/bbcswebdav/institution/VLI%20Content%20Repository/Oral%20Communication%20and%20Writing/COM%202522%20Module/VLI\\_Master\\_COM2522\\_2011\\_V1\\_ImportedContent\\_20120320122636/COM%202522%20-%20Chapter%206%20eBook.pdf](https://elearning.kctcs.edu/bbcswebdav/institution/VLI%20Content%20Repository/Oral%20Communication%20and%20Writing/COM%202522%20Module/VLI_Master_COM2522_2011_V1_ImportedContent_20120320122636/COM%202522%20-%20Chapter%206%20eBook.pdf) (24. april 2016).
2. Andersen, Peter A. In Guerrero Laura K. 1999. Expressing and Managing Emotions with Nonverbal Communication. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 275–283. Illinois: Waveland.
3. Anderson, Neil R. 1991. Decision Mking in the Graduate Selection Interview: An Experimental Investigation. *Human Relations* 44 (4): 403–417. Dostopno preko: <http://hum.sagepub.com/content/44/4/403.full.pdf> (18. februar 2016).
4. Argyle, Michael. 1988. *Bodily Communication*. London: Routledge.
5. Argyle, Michael. 1999. Nonverbal Vocalizations. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 135–148. Illinois: Waveland.
6. Aune, R. Kelly. 1999. The Effects of Perfume Use on Perceptions of Attractiveness and Competence. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 135–148. Illinois: Waveland.
7. Bertoneclj, Franka. 2009. Napake pri selekciji. *Revija Podjetnik* 9 (18): 38–39.
8. Bertoneclj, Franka. 2011. Profesionalnost = strokovnost + ustrezen odnos do sebe in drugih. *HRM* 9 (43): 37–41.
9. Bertoneclj, Franka. 2014a. Selekcija kadrov - umetnost, večšina ali srečna roka? Kako voditi kadrovske selekcijske intervju. *HRM* 11 (53): 22–26.
10. --- 2014b. Selekcija kadrov - umetnost, večšina ali srečna roka? (2. del) Prednosti in pomanjkljivosti kadrovskega selekcijskega intervjuja. *HRM* 12 (57): 36–40.

11. Bertoncelj, Jernej. 2008. *Neverbalna komunikacija v poslovnem svetu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/bertoncelj121.pdf> (20. februar 2010).
12. Bonaccio, Silvia, Jane O'Reilly, Sharon L. O'Sullivan in François Chiochio. 2016. Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace: A Review and an Agenda for Research. *Journal of Management*: 1–31. Dostopno preko: <http://jom.sagepub.com/content/early/2016/02/01/0149206315621146.full> (18. februar 2016).
13. Boucher, J. D. In Ekman, Paul. 1975. Facial Areas And Emotional Information. *Journal of Communication* 25 (2): 21–29. Dostopno prek: <http://www.ekmaninternational.com/ResearchFiles/Facial-Areas-And-Emotional-Information.pdf> (16. marec 216).
14. Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
15. Briggs Myers Isabel. 2016. Dostopno prek: [https://en.wikipedia.org/wiki/Isabel\\_Briggs\\_Myers](https://en.wikipedia.org/wiki/Isabel_Briggs_Myers) (3. april 2016).
16. Bucik, Valentin. 1997. *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.
17. Burgoon, Judee K., Norah E. Dunbar in Chris Segrin. 2002. Nonverbal Influence 23: Nonverbal influence. 445–473. Dostopno preko: [https://www.researchgate.net/publication/255484122\\_MESSAGE\\_FEATURES\\_Nonverbal\\_Influence\\_23\\_Nonverbal\\_Influence](https://www.researchgate.net/publication/255484122_MESSAGE_FEATURES_Nonverbal_Influence_23_Nonverbal_Influence) (10. april 2016).
18. Burgoon, Judee K. in Gregory Hoobler 2002. Communicating through Nonverbal Behaviors. 43–53. Dostopno preko: [http://4ltrpress.cengage.com/comm/COMM\\_Ch04\\_website.pdf](http://4ltrpress.cengage.com/comm/COMM_Ch04_website.pdf) (10. februar 2016).
19. Burgoon, Judee K., Laura K. Guerrero in Kory Floyd. 2016. *Nonverbal communication*. London and New York: Routledge.
20. Chapman, Alan. Businessballs. Body language. *How to read body language signs and gestures - non-verbal communications - male and female, for work, social, dating, and mating relationships*. Dostopno na <http://www.businessballs.com/body-language.htm> (17. februar 2016).
21. Chopra, Vandana. 2014. Critical v/s constructive Position of Emotional Intelligence to Workplace Performance. *Journal of Human and Work Management* 2 (1). Dostopno prek: <http://mriu.edu.in/wp-content/uploads/2015/07/fms-journal-2015.pdf> (12. februar 2016).
22. Crusco, April H. In Christopher G. Wetzel. 1999. The Midas Touch: The Effects of Interpersonal Touch on Restaurant Tipping. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 175–179. Illinois: Waveland.
23. DePaulo, Bella M. 1992. Nonverbal Behavior and Self-Presentation. *Psychological Bulletin* 111 (2): 203–243. Dostopno prek: [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/nonverbal\\_behavior\\_and\\_self-presentation.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/nonverbal_behavior_and_self-presentation.pdf) (3. marec 2016).
24. DeVito, Joseph A. 2002. *Human Communication: The Basic Course*. Boston: Allyn & Bacon. Dostopno preko: <https://www.pearsonhighered.com/samplechapter/0205353908.pdf> (10. marec 2016).

25. Dougherty, Thomas W., Daniel B. Turban in John C. Cllender. 1994. Confirming First Impressions in the Employment Interview: A Field of Interviewer Behavior. *Journal of Applied Psychology* 79 (5): 659–665. Dostopno prek: [https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/dougherty\\_turban\\_callender\\_1994\\_jap.pdf](https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/dougherty_turban_callender_1994_jap.pdf) (26. marec 2016).
26. Društvo psihologov Slovenije. Dostopno preko: <http://www.dps.si/o-testiranju> (5. april 2016).
27. Ekman, Paul in Wallace V. Friesen. 1969. The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *Semiotica* 1 (1): 49–98. Dostopno preko: <http://www.ekmaninternational.com/ResearchFiles/The-Repertoire-Of-Nonverbal-Behavior-Categories-Origins-.pdf> (30. marec 2016).
28. Fineman, Stephen. 2003. *Understanding Emotion at Work*. London: Sage.
29. Forbes Ray J., Paul R. Jackson. 1999. Nonverbal Behavior and the Outcome of Selection Interviews. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 82–89. Illinois: Waveland.
30. Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
31. --- 2011. *What makes a leader*. Boston: Harvard Business Review.
32. Griffin, Tom. 1993. *International marketing communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
33. Grumet, Gerald W. 1999. Eye Contact The Core of Interpersonal Relatedness. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 62–73. Illinois: Waveland.
34. Guerrero, Laura K., Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, ur. 1999. *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*. Illions: Waveland.
35. Hall, Edward T. in Mildred Reed Hall. 1999. Monochronic and Polychronic Time. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 237–240. Illinois: Waveland.
36. Harrigan, Jinni A. 2013. Methodology: coding and studying nonverbal behavior. V *Nonverbal Communication: Handbooks of Communication cience*, ur. Judith A. Hall in Mark L. Knapp, 35–68. Berlin/Boston: De Gruyter Mouton.
37. *Health Winesino*. Dostopno prek: <http://sl.winesino.com/mental-health/mental-illness-treatments/1014065587.html#> (3. April 2016).
38. *HR.com*. Labor relations. 2004. Body Talk The Extra Verbal Language. Dostopno prek: <http://www.hr.com/sfs?t=/contentManager/onStory&e=UTF8&i=1116423256281&l=0&ParentID=1119278060437&StoryID=1119655058625&highlight=1&keys=body+%2Blanguage&lang=0&active=no> (12. februar 2010).
39. IQ test. 2016. Dostopno prek: <http://www.iq-test.si/sl-si/iqtest/1> (20. april 2016).
40. Jelinčič, Roko. 2008. *Vpliv zunanjega videza managerja na njegov ugled*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za organizacijske vede.

41. Jones, Stanley E. 1999. Communicating with Touch. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 192–201. Illinois: Waveland.
42. Judge, Timothy A. in Chad A. Higgins. 2000. The employment Interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review* 10 (4): 383–406. Dostopno prek: <http://www.iit.edu/news/iittoday/wp-content/uploads/2015/03/Judge-Higgins-Cable-.pdf> (28. marec 2016).
43. Kadič, Edvard. 2013. *Govorica telesa in osebnostna karizma*. Ljubljana: Zavod za napredne študije Delta.
44. Kaiser, Susan B. 1999. Women's Appearance and Clothing within Organizations. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 106–113. Illinois: Waveland.
45. Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Kim, So-Jung, Kyoung-Seok Kim. 2014. A critical Review of the Advanced Research on Emotional Intelligence in Management – Based on Relationship with OCB. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2 (4): 233–239. Dostopno prek: <http://www.thesij.com/papers/IFBM/2014/June/IFBM-0204530202.pdf> (12. marec 2016).
47. Knapp, Mark L. in Judith A. Hall. 2002. *Nonverbal Communication in Human Interaction*. Toronto: Thomson Learning.
48. Knutson, Brian. 1996. Facial Expression of Emotion Influence Interpersonal Trait Inferences. *Journal of Nonverbal Behavior* 20 (3): 165–183. Dostopno prek: <http://www-psycho.stanford.edu/~span/Publications/bk96jnb2.pdf> (24. april 2016).
49. Kocmur, Marga in Velko S. Rus. 1993. Vpliv različnih neverbalnih načinov komuniciranja in komunikacijskih ciljev na zaznavo socialne distance in evaluacijo v komunikaciji. *Psihološka obzorja* 2 (1): 31–44. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-E81H3290/> (24. februar 2016).
50. Kragelj, Radovan. 1998. *Selekcijski intervju: priročnik: kako izbrati najprimernejšega delavca*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
51. Kraut, Robert E. In Robert E. Johnston. 1999. Social and Emotional Messages of Smiling. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 74–77. Illinois: Waveland.
52. Kristof-Brown, Amy, Murray R. Barrick in Melinda Franke. 2002. Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity. *Journal of Management* (28): 27 – 46.
53. Lyman, Stanford M in Marvin B. Scott. 1999. Territoriality: A Neglected Sociological Dimensions. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 175–179. Illinois: Waveland.
54. Myers, Laura L. in Mary L. Tucker. 2005. Increasing Awareness of Emotional Intelligence in a Business Curriculum. *Business Communication Quarterly* 68 (1): 44–51. Dostopno prek: [https://www.researchgate.net/profile/Mary\\_Tucker2/publication/253248363\\_Increasing\\_Awareness\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_in\\_a\\_Business\\_Curriculum/links/553aa4900cf2c415bb08e839.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mary_Tucker2/publication/253248363_Increasing_Awareness_of_Emotional_Intelligence_in_a_Business_Curriculum/links/553aa4900cf2c415bb08e839.pdf) (3. maj 2016).

55. Možina Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
56. Nastran Ule, Mirjana, 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
57. Navarro, Joe in Marvin Karlins. 2008. What Every Body is Saying. *An Ex-FBI Agent's Guide to Speed-Reading People*. HarperCollins e-books.
58. Paladin, Marija. 2010. Dejavniki neverbalne komunikacije v povezavi s prepričljivostjo posameznika. *Management* 5 (3): 261–277. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-VU5MLDNJ/?query=%27org%3d48%27&sortDir=ASC&sort=title&pageSize=100> (12. februar 2016).
59. Paladin, Marija. 2012. Neverbalna komunikacija na zaposlitvenem razgovoru. Pripomoček za kakovostno izbiro ali moteči dejavnik?. *HRM* 7 (45): 26–30.
60. Parvesh, K. Chopra in Gopal K. Kanji. 2010. Emotional intelligence: A Catalyst for Inspirational Leadership and Management Excellence. *Total Quality Management & business Excellence* 21 (10): 971–1004.
61. Pease, Allan in Barbara Pease. 2007. *Kako spretno komuniciramo z ljudmi*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
62. --- 2008. Velika šola govornice telesa: *Nebesedno izražanje, kulturni vzorci sporazumevanja in branje med vrsticami*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
63. Pervanje, Milena in Radovan Kragelj. 2009. *Metode iskanja in izbora kadrov s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Ljubljana: Planet GV.
64. Pervanje, Milena. 2010. Metode iskanja in izbire kadrov v javnem sektorju. Kako zaposliti najustrežnejšega kandidata. *HRM* 8 (33): 41–44.
65. Planalp, Sally. 1999. Varieties of Emotional Cues in Everyday Life. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 270–274. Illinois: Waveland.
66. Pollak Levine, Sara in Robert S. Feldman. 1997. Self-Presentational Goals, Self Monitoring, and Nonverbal Behavior. *Basic and Applied Social Psychology* 19 (4): 505–518. Dostopno prek: <http://www.ffri.hr/~ibrdar/komunikacija/seminari/Feldman,%201997%20-%20Self%20presentation%20and%20nonverbal%20behavior.pdf> (18. april 2016).
67. Pollak Levine, Sara in Robert S. Feldman. 2002. Women and Men's Nonverbal Behavior and Self-Monitoring in a Job interview Setting. *Applied H.R.M. Research* 7 (1): 1–14.
68. Psihometrija. Dostopno preko: <https://sl.wikipedia.org/wiki/Psihometrija> (4. april 2016).
69. Robbins, Clare C. 2007. Knowledge, Expertise, and Credibility in the Courtroom: *Perceptions of Attorneys' Dynamic Nonverbal Cues*. Boston: Boston College.
70. Rot, Nikola. 1982. *Znakovi i značenja*. Beograd: Nolit.
71. Rozman, Rudi, Jure Kovač, Cene Bavec in Anton Hauc. 2012. *Management*. Ljubljana: GV Založba.
72. Simons, Tony. 1995. Interviewing Job Applicants: How to Get beyond First Impressions. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36 (6): 21–27.

- Retrieved from Cornell University, School of Hospitality Administration. Dostopno preko: <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1677&context=articles> (21. april 2016).
73. Smeltzer, Larry, John Waltman in Donald Leonard. 1999. Proxemics and Haptics in Managerial Communication. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 184-191. Illinois: Waveland.
  74. Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
  75. Todorović, Tijana, Alenka Pavko-Čuden in Tomaž Toporišič. 2014. *Clothes and costumes as form of nonverbal communication*. *Tekstilec* 57 (4): 321–333.
  76. Trstenjak, Anton. 1992. *Pet velikih*. Ljubljana: Slovenska matica.
  77. Tsai, Wei-chi, Chien-cheng Chen, Chen in Su-Fen Chiu. 2005. *Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews*. *Journal of Management*, 31 (1): 108-125. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com/content/31/1/108.full.pdf+html> (23. marec 2016).
  78. Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Knjižna zbirka Psihologija vsakdanjega življenja. Ljubljana: FDV.
  79. Urbanija, Anamarija. 2001. *Umetnost inteligentne uporabe čustev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Založba.
  80. Van Vliet, Vincent. 2013. *Communication Model by Albert Mehrabian*. Retrieved from ToolsHero: Dostopno prek: <http://www.toolshero.com/communication-management/communication-model-mehrabian/> (17. februar 2016).
  81. Vukasović, Tina in Robert Ružman. 2013. Analiza vpliva čustvene inteligence zaposlenih na uspešnost delovanja organizacije. *Management* 8 (3): 233–250.
  82. Waiflein, Megan. 2013. The Progression of the Field of Kinesics. *Senior Theses – Anthropology*. Dostopno preko <http://ir.library.illinoisstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=sta> (10. april 2016).
  83. Weisinger, Hendrie. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
  84. Wilson, Glenn in David Nias. 1999. Beauty Can't Be Beat. V *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*, ur. Laura K. Guerrero, Joseph A. DeVito in Michael L. Hecht, 101–105. Illinois: Waveland.
  85. Wood, Robert in Harry Tolley. 2004. *Ocenite svojo čustveno inteligenco: kako določiti in povečati svojo čustveno inteligenco?* Ljubljana: Lisac & Lisac.
  86. Žorga, Sonja. 1990. Vzpostavljanje stika s pomočjo porajajočega se jezika telesa. V *Komunikacija in jezikovna kultura v šoli*, ur. France Žagar, 164–169. Ljubljana: Pedagoška akademija.

## Priloga: Anketni vprašalnik

(nagovor v elektronskem sporočilu)

Spoštovani,

Sem Sandra Skutnik, študentka podiplomskega študija na Fakulteti za družbene vede. Zaključujem magistrsko nalogo z naslovom »**Vpliv neverbalne komunikacije na odločitev kadrovskih delavcev pri izboru kandidata**«. V okviru raziskovalnega dela svoje naloge opravljam raziskavo mnenj nosilcev kadrovske funkcije v podjetju o tem, kolikšen pomen pripisujejo neverbalni komunikaciji kandidatov v selekcijskem postopku in kako ta vpliva na izbor ustreznega zaposlenega (predpogoj: vsi ostali kriteriji so izpolnjeni – ustrezna izobrazba, znanja, delovne izkušnje).

Anketni vprašalnik je namenjen kadrovikom, HR menedžerjem in ostalim strokovnim sodelavcem, ki v podjetju izvajajo selekcijski postopek. V primeru, da niste prava oseba, vas vljudno naprošam, da mail posredujete k ustrezni osebi.

Predviden čas izpolnjevanja vprašalnika je **10 min**. **Anonimnost** je zagotovljena.

Vljudno vas naprošam, da izpolnite vprašalnik in s tem prispevate h kakovosti raziskave in doprinesete k novim odkritjem.

Za izpolnitev anketnega vprašalnika klikniti na povezavo: \_\_\_\_\_

Iskreno se zahvaljujem za trud in čas, ki si ga boste vzeli za izpolnjevanje vprašalnika.

Lep pozdrav,  
Sandra Skutnik

### Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Sandra Skutnik in kot študentka podiplomskega študija na Fakulteti za družbene vede zaključujem magistrsko nalogo z naslovom »**Vpliv neverbalne komunikacije na odločitev kadrovskih delavcev pri izboru kandidatov.**« Z namenom uspešnega zaključka raziskovalnega dela naloge **Vas prosim za izpolnitev anonimnega vprašalnika.** Ker vsak izpolnjen vprašalnik prispeva k reprezentativnejšim rezultatom, se vam že vnaprej zahvaljujem za **10 minut** vašega dragocenega časa, predvidenega za izpolnitev.

Še naprej Vam želim uspešno delo.

Prijeten pozdrav,

Sandra Skutnik

Neverbalna komunikacija na zaposlitvenem razgovoru
----------------------------------------------------

---

Kratko ime ankete: Neverbalna komunikacija

Dolgo ime ankete: Neverbalna komunikacija na zaposlitvenem razgovoru

Število vprašanj: 26

Anketa je aktivna

Aktivna od: 19.04.2016

Aktivna do: 26.04.2016

Avtor: [skutniks@gmail.com](mailto:skutniks@gmail.com)

Dne: 18.04.2016

Dne: 26.04.2016

Opis:

**IF (1) ( Blok 1 )**

**XSPOL - Spol:**

moški

ženski

**IF (1) ( Blok 1 )**

**Q1 - Koliko ste stari? (v letih)**

**IF (1) ( Blok 1 )**



**Q3 - Vaša skupna delovna doba (v letih)?**

**IF (1) (Blok 1)**

**Q2 - Zaposlen/a sem v:**

- javnem sektorju (tudi podjetja, ki so 50 % ali več v lasti države)  
 zasebnem sektorju (v zasebni lasti oz manj kot 50 % v lasti države)

**IF (1) (Blok 1)**

**Q4 - Velikost podjetja se po številu zaposlenih uvršča med:**

- mala podjetja (do 50 zaposlenih)  
 srednje velika podjetja (od 51 do 250 zaposlenih)  
 velika podjetja (251 in več zaposlenih)

**IF (1) (Blok 1)**

**Q5 - Funkcija, ki jo opravljate v podjetju:**

- direktor podjetja  
 direktor kadrovskega področja  
 vodja odd./skupine v kadrovski službi  
 strokovni sodelavec v kadrovski službi  
 vodja odd./skupine drugega strokovnega področja  
 strokovni sodelavec drugega strokovnega področja  
 Drugo:

**IF (1) (Blok 1)**

**Q8 - Pri naslednjih trditvah prosim ocenite od 1 do 5, v kolikšni meri se strinjate z izjavo, pri čemer 1 pomeni, da se z izjavo ne strinjate, 5 pa, da se popolnoma strinjate.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Neoprede ljen-a	Se strinjam	Se popolnom a strinjam
Dobro poznam neverbalno komunikacijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobro poznam svojo neverbalno komunikacijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neverbalna komunikacija kandidata je zelo pomemben del razgovora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neverbalna komunikacija kandidata je zelo pomembna pri odločitvi o izboru kandidata.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na razgovoru zavedno opazujem znake neverbalne komunikacije kandidata.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na razgovoru upoštevam vse znake	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Neoprede ljen-a	Se strinjam	Se popolnom a strinjam
neverbalne komunikacije kandidata.					
Kandidate pogosto sodim po njihovem videzu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kandidat, pri katerem sem ocenil-a neverbalno komunikacijo kot zelo primerno, se je po zaposlitvi izkazal za uspešnejšega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na razgovoru s kandidatom prepoznam čustveno inteligenco kandidata.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čustvena inteligenca je bistvena lastnost kandidata, ki prispeva k uspešnejšemu delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kandidati z bolj izraženo čustveno inteligenco, so pri delu uspešnejši.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**IF (1) (Blok 1)**

**Q9 - V nadaljevanju sledijo sklopi trditve o dejavnikih neverbalne komunikacije. Prosim ocenite od 1 do 5, v kolikšni meri so vam spodaj navedeni dejavniki neverbalne komunikacije pri razgovoru s kandidatom pomembni, pri čemer 1 pomeni, da vam niso popolnoma nič, 5 so vam zelo pomembni.**

**IF (1) (Blok 1)**

**Q9a - KINETIKA**

	Sploh niso pomembn i	Niso pomembn i	Neoprede ljen-a	So pomembn i	Zelo so pomembn i
Gibi rok, kretnje – gestika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drža telesa kandidata (vzravnano, nagnjeno naprej / nazaj, sproščeno)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Očesni kontakt (čas trajanja pogleda, frekvenca pogledov)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mimika oz. izraz obraza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibi glave (kimanje, nagibanje, odkimavanje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nasmeh (pri pozdravu, med komunikacijo v danih situacijah)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**IF (1) (Blok 1)**

**Q9b – ZUNANJI VIDEZ IN DODATKI**

	Sploh niso pomembn i	Niso pomembn i	Neoprede ljen-a	So pomembn i	Zelo so pomembn i
Prvi vtis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urejen videz kandidata (izgled, frizura,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh niso pomembni	Niso pomembni	Neopredeljeni	So pomembni	Zelo so pomembni
nakit, naličenost, urejenost rok)					
Oblačila (primernost oblačil, poslovna)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fizična privlačnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vonj (telesni, parfum)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**IF (1) (Blok 1)**  
**Q9c - VOKALIZACIJA**

	Sploh niso pomembni	Niso pomembni	Neopredeljeni	So pomembni	Zelo so pomembni
Višina glasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hitrost govora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barva glasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakost glasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razločnost govora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**IF (1) (Blok 1)**  
**Q9d - HAPTIKA IN PROKSEMIKA**

	Sploh niso pomembni	Niso pomembni	Neopredeljeni	So pomembni	Zelo so pomembni
Stisk roke kandidata ob pozdravu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razdalja med kandidatom in drugimi sogovorniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Položaj kandidata z drugimi sogovorniki v prostoru (nasproti, diagonalno, v krogu, ob strani).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**IF (1) (Blok 1)**  
**Q10 - V kolikšnem času si ustvarite prvi vtis o kandidatu?**

- V 1 minuti
- V 5 minutah
- V 10 minutah
- V 15 minutah

**IF (1) (Blok 1)**  
**Q11 - Kateri znak neverbalne komunikacije pri kandidatu na razgovoru vam sporoča največ: (razvrstite odgovore po pomembnosti s števili od 1 do 6, pri čemer 1 pomeni največjo pomembnost, 6 pa najmanjšo)**

Mimika obraza	
Oči in pogled	
Drža telesa	
Zunanji videz (urejenost, oblačila)	
Gibi in položaj rok - gestika	
Način govora (barva glasu, hitrost govora)	

**IF (1) ( Blok 1 )**

**Q12 - V kolikšni meri upoštevate znake neverbalne komunikacije kandidata pri njegovi izbiri?**

- 0-20 %  
 20-40 %  
 40-60 %  
 60-80 %  
 80-100 %

**IF (1) ( Blok 1 )**

**Q13 - Koliko % kandidatov, ki so bili izbrani samo na podlagi razgovora in z ustrezno neverbalno komunikacijo, ocenjujete, da se je pri delu izkazao kot zelo uspešnih?**

- 0-20 %  
 20-40 %  
 40-60 %  
 60-80 %  
 80-100 %

**IF (1) ( Blok 1 )**

**Q14 - Ali ste se že kdaj udeležili izobraževanja na temo neverbalnega komuniciranja?**

- Ne  
 Da, še v času obveznega šolanja  
 Da, organizacija/napotitev s strani delodajalca  
 Da, v lastnem interesu (prosti čas)

**IF (1) ( Blok 1 )**

**Q15 - Bi se udeležili izobraževanja o pomenu neverbalne komunikacije, če bi vam delodajalec to omogočil?**

- Da  
 Ne  
 Ne potrebujem, ker dobro poznam  
 Mi je že bilo omogočeno

**IF (1) ( Blok 1 )**

**Q16 - Koliko ur izobraževanja ste imeli na temo neverbalne komunikacije v vaši poklicni karieri, ki vam jih je omogočil delodajalec?**

**IF (1) ( Blok 1 )**

**Q17 - Ali kandidati v ožjem izboru opravijo psihološko testiranje?**

- Da, vedno
- Pogosto
- Občasno
- Nikoli

**IF (1) ( Blok 1 )**

**IF (2) Q17 = [1, 2, 3]**

**Q18 - Psihološka testiranja opravljate:**

- sami z usposobljenim strokovnjakom - psihologom
- sami s pomočjo zakupljenih licenc
- opravijo druge ustanove, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo
- drugo:

**IF (1) ( Blok 1 )**

**IF (2) Q17 = [1, 2, 3]**

**IF (3) Q17 = [1, 2, 3]**

**Q6 - Katere psihološke teste uporabljate v kadrovskem postopku pri izboru novega kandidata?**

- Testi sposobnosti (testi inteligentnosti -IQ testi, testi znanja, dosežkov, test (ročnih) spretnosti, talenta)
- Testi osebnosti (test obnašanja in vedenja, testi karakterja, interesov, stališč, (npr.: test 16 osebnosti, DNLA test, PI test ipd.))
- Testi hitrosti (časovna omejitev)
- Testi moči (zahtevnost nalog se stopnjuje)
- Drugo:

**IF (1) ( Blok 1 )**

**IF (4) Q17 = [1, 2, 3]**

**Q19 - Se za izbor kandidata odločate izključno na podlagi rezultatov psiholoških testov?**

- Da
- pogosto
- Občasno
- Nikoli

**IF (1) ( Blok 1 )**

**IF (4) Q17 = [1, 2, 3]**

**Q20 - Koliko % kandidatov, ki so bili izbrani na podlagi psiholoških testov in kasneje tudi zaposleni, ocenjujete, da so se pri delu izkazali kot zelo uspešni? (odkar uporabljate psihološka testiranja)**

- 0-20%
- 20-40%
- 40-60%
- 60-80%
- 80-100%

**IF (1) ( Blok 1 )**

**Q7 - Vaša smer izobrazbe?**

- Družboslovna
- Naravoslovna

**IF (1) ( Blok 1 )**

**XIZ1a2 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- poklicna izobrazba (IV.)
- Srednješolska - gimnazijska, srednje poklicno - tehniško izobraževanje oz. drugo strokovno izobraževanje (V.)
- Višješolska, višješolska strokovna, specializacija po višješolskem programu, visokošolska strokovna, univerzitetni program - 1. bol. st. (VI/1, VI/2)
- Univerzitetni program, specializacija po visokošolskem strokovnem programu, magisterij stroke - 2. bol. st. (VII.)
- specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti, doktorat znanosti, doktorat znanosti - 3. bol. st. (VIII/1, VIII/2)