



Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo univerzitetnega študija  
Organizacija in management kadrovskih in  
izobraževalnih sistemov

## **ČUSTVENA INTELIGENTNOST V SELEKCIJSKIH POSTOPKIH**

Mentor: doc. dr. Miha Marič

Kandidat: Luka Pirec

Kranj, marec 2018

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Mihu Mariču za nesebično vodenje in pomoč z nasveti pri izdelavi moje diplomske naloge.

Hvala moji Anji, ki je bila jeziček na tehnicu, da sem zaključil z delom. Hvala tudi Marku, Jani in Janki za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Diplomo posvečam staršem in starim staršem.

Zahvaljujem se tudi lektorici Aljoši Grilc, ki je lektorirala diplomsko nalogo.

## **POVZETEK**

*Čustvena inteligentnost je v zadnjih letih postala aparat za lažjo izbiro kandidata v selekcijskih intervjujih. Kadrovska služba bi jo morala vedno več uporabljati. Čeprav so nekateri dvomili v veljavnost raziskav o čustveni inteligentnosti, pa so strokovnjaki, ki raziskujejo čustvene odzive, ugotovili, da s pravilno uporabo testov čustvene inteligentnosti lahko čustvena inteligentnost postavi utemeljeno napoved službene zmogljivosti, vodstvenih sposobnosti in sposobnosti timskega dela.*

*Popularnost čustvene inteligentnosti, ki so jo potrdile tako empirične kot tudi tehnične raziskave strokovnjakov, ki se ukvarjajo s področjem čustvene inteligentnosti, se je izkazala v pogostosti uporabe le-te kot orodja raziskave zaposlenih v organizacijah.*

*Zaradi pogostosti testa čustvene inteligentnosti se poraja vprašanje, kako se kandidati odzivajo na omenjene teste. Raznolikost v delovni sili je doprinesla k interesu kadrovske službe, da jo začnejo preverjati. Zaradi razlik med sposobnostmi kandidatov si delodajalci želijo narediti svoje organizacije čim bolj učinkovite.*

*Naša raziskava raziskuje pogostost uporabe čustvene inteligentnosti, koliko se zaposleni v kadrovske službe zavedajo pomena čustvene inteligentnosti, kako selekcijski postopki variirajo v zasebnem in javnem sektorju ter koliko se kadroviki počutijo čustveno inteligentne.*

*Želeli smo raziskati, koliko se kadroviki čutijo čustveno inteligentne in koliko čustveno inteligentnost uporabljajo v samih zaposlitvenih testih. Osredotočili smo se na pomembnost teh testov in pomembnost same inteligentnosti pri izbiri najprimernejšega kandidata.*

*V teoretičnem delu smo predstavili kadrovske funkcije, selekcijske postopke in raziskave na tem področju v domačem okolju in v tujini. Empirični del smo izvedli med štirimi kadroviki v domačih podjetjih, v dveh javnih in dveh zasebnih ustanovah. Postavili smo jim pet vprašanj, da bi karseda najboljše raziskali uporabo in zavedanje čustvene inteligentnosti. Vsi so se zavedali, da bi morali povečati uporabo čustvene inteligentnosti in se sami čutijo, da jo posedujejo.*

*Sami čutimo in mislimo, da bi se z uporabo testov čustvene inteligentnosti selekcijski postopki še izboljšali, izločili bi kasnejše prepire in probleme, ker bi lahko predvideli dejanja posameznikov.*

## **KLJUČNE BESEDE:**

- test čustvene inteligentnosti,
- nov način selekcijskih postopkov,
- testiranje kandidatov,
- čustvena inteligentnost kadrovikov

## **ABSTRACT**

*Although some have questioned the validity of the construct, scholars who examine emotions in the workplace suggest that when it is properly conceptualized, emotional intelligence (EI) can be a valid predictor of important organizational outcomes such as job performance, teamwork, and leadership. EI's popularization, coupled with empirical and theoretical support, has resulted in its frequent use as a personnel assessment tool in organizations.*

*As organizations increasingly use EI tests as part of the hiring process, it becomes important to examine how job applicants react to assessments of this relatively new construct. Our concern is the need to study whether reactions to EI differ.*

*Our research is based on the prospect of involving EI into the selective purposes, how are employees coping with the significance. The subject of our inquiry is the difference between private and public sector. Specially during the selective interviews, how does the HR use EI in their process.*

*We were trying to find out if the HR managers feel emotional intelligent how much of it they use for the selective purposes. Our focus was the significance of the tests and the importance of intelligence for the choice of the best candidate. The theoretical part of our assignment was the presentation of human resource office, selective purposes and the researches made on that field of science home and abroad.*

*Empirical section of thesis is made of four different HR managers in our state's companies. Two of them are public sector and the other two are private. We asked them five questions to research the best we can, the use and awareness of emotional intelligence. All of them we united in the conviction of enhanced use of emotional intelligence and they all feel as they possess it.*

*We ourselves feel and believe that with the use of emotional intelligence, the selective procedures can improve. We could get rid of belated confrontations and troubles, because we could predict the acts of individuals.*

## **KEYWORDS:**

- emotional intelligence test,
- new procedure of selection,
- testing of candidates,
- EI in HRM

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. OPREDELITEV PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. PREDSTAVITEV OKOLJA</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3. PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4. METODE DELA</b> .....	<b>2</b>
<b>2. TEORETIČNE OSNOVE:</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. ČUSTVENA INTELIGENTNOST</b> .....	<b>3</b>
2.1.1. DEJAVNIKI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI.....	4
2.1.2. ČUSTVENA INTELIGENTNOST = KAMEN MODROSTI.....	4
2.1.3. ČLOVEŠKA ČUSTVA.....	5
2.1.4. RAZLIKA MED RAZUMOM IN ČUSTVI.....	5
2.1.5. INTELIGENTNA UPORABA ČUSTEV.....	6
2.1.6. KAJ NAS ŽENE K ODLOČITVAM.....	6
2.1.7. EMPATIJA.....	7
2.1.8. SPREJETJE KRITIKE.....	8
2.1.9. ODZIVI NA KRITIKE.....	8
2.1.10. VSAKDO SI MORA POMAGATI SAM.....	9
<b>2.2. SELEKCIJSKI POSTOPKI:</b> .....	<b>10</b>
2.2.1. SPECIFIKACIJA DELOVNEGA MESTA:.....	10
2.2.2. RAZČLENITEV SPECIFIKACIJE.....	11
2.2.3. OSEBNA SPECIFIKACIJA.....	12
2.2.4. PRIMERI PREMOČNE IZRAŽENOSTI ZNAČAJSKIH LASTNOSTI KANDIDATOV.....	12
<b>2.3. NARAVA SELEKCIJSKEGA INTERVJUJA</b> .....	<b>13</b>
2.3.1. TEMELJNE POSTAVKE INTERVJUJA.....	14
2.3.2. FILOZOFIJA INTERVJUJA.....	14
2.3.3. FUNKCIJE INTERVJUJA.....	14
2.3.4. STRUKTURA INTERVJUJA.....	15
<b>2.3. KADROVSKA SLUŽBA</b> .....	<b>15</b>
2.3.1. NALOGE KADROVSKE SLUŽBE.....	15
2.3.2. POGOJI ZA IZBIRO.....	15
2.3.3. METODE ZAPOSLOVANJA.....	16
<b>2.4. ZAKLJUČEK TEORETIČNIH OSNOV</b> .....	<b>16</b>
2.4.1. UPORABA ČUSTEV V POZITIVNE NAMENE.....	17
2.4.2. TEHNIKE VISOKE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI.....	17
2.4.3. POSTANIMO NAJBOLJŠI PRIMER SEBE.....	18
<b>3. RAZISKAVA</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2. INTERVJUJI</b> .....	<b>20</b>
<b>4. DISKUSIJA</b> .....	<b>24</b>
<b>5. ZAKLJUČEK</b> .....	<b>27</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>29</b>

# 1. UVOD

## 1.1. OPREDELITEV PROBLEMA

Prve raziskave o povezovanju različnih vidikov čustvene inteligentnosti s poslovnimi rezultati segajo v devetdeseta leta, ko je priznani psiholog David McClelland odkril, da so uspešnejši vodje tisti, ki imajo šest ali več sposobnosti čustvene inteligentnosti (Goleman, 2000).

Pri pregledu literature smo ugotovili, da so se različni raziskovalci ukvarjali z odnosom med čustveno inteligentnostjo in učinkovitostjo posameznika na delovnem mestu, kar je upravičeno, saj je čustvena inteligentnost sposobnost, »da smo uspešni v ravnanju s seboj in v odnosih do drugih« (Goleman, 2000). Na podlagi navedenega se posledično lahko vprašamo, ali zaposleni v kadrovskih službah upoštevajo področje čustvene inteligentnosti pri izbiri kadrov, saj bi jim lahko pripomoglo k temu, da bi izbrali prave ljudi za prava delovna mesta.

Prav tako nas zanima, ali se zaposleni v kadrovskih službah ukvarjajo z vprašanjem zadovoljstva zaposlenih na delovnih mestih, saj bo le zadovoljen zaposleni lahko učinkovit in bo v delovnem okolju deloval optimalno. Danes vse več ljudi trpi za stresom na delovnem mestu in ravno odzivi na stres so morda pokazatelji, ali je določena oseba primerna za opravljanje posameznega delovnega procesa.

Ko v podjetjih in organizacijah zaposlijo nove delavce, zelo malo vedo o njihovem odzivu na posamezne situacije, v katerih se bodo znašli, in zato menimo, da si pri tem lahko pomagajo s sodobnimi oblikami vpeljevanja čustvene inteligentnosti v kadrovske procese. Ravno te problematike se želimo lotiti v diplomski nalogi, saj menimo, da se kadrovske službe premalo zavedajo vpliva čustvene inteligentnosti na izvajanje poslovnih procesov v podjetjih in organizacijah.

Učinkoviti kadrovske procesi so ključnega pomena za pridobitev dobrih kadrov, zato so ti najpomembnejše sito, skozi katero se pretočijo kandidati, ki morajo biti izbrani tako, da so postavljeni na prava delovna mesta. Kadrovske službe naj bi sestavile ustrezne selekcije intervjujev, ki bi podali smernice o zaposlitvi pravih kadrov na prava delovna mesta, vsekakor pa bi morale vsebovati tudi test čustvene inteligentnosti, saj je po mnenju Chrenissa in Golemana (2001) razvoj čustvene inteligentnosti na delovnem mestu še posebej pomemben za razvoj posameznikovih kompetenc in njegovega splošnega delovanja na delovnem mestu oziroma v poslovnem okolju.

Ker smo mnenja, da je uporaba testov čustvene inteligentnosti pri selekciji kadrov ena od pomembnejših aktivnosti, smo preverili, ali zaposleni v javnem oziroma gospodarskem sektorju čustveno inteligentnost vključujejo v svoje kadrovske selekcijske postopke. Prav tako smo preverili, če obstajajo razlike pri vključevanju področja čustvene inteligentnosti v selekcijske postopke pri zaposlenih v kadrovskih službah, ki prihajajo iz gospodarstva oz. negospodarstva.

## **1.2. PREDSTAVITEV OKOLJA**

Podjetja, s katerimi smo sodelovali, se nahajajo na področju Gorenjske in Ljubljanske kotline. Intervjuje smo poslali v pet različnih podjetij, in sicer v dve službi javne uprave z več kot 50 zaposlenimi in dve zasebni podjetji s približno 30 zaposlenimi. Ciljna skupina, ki smo ji poslali intervju, je želela ostati anonimna, vsi intervjuvanci pa so zaposleni v kadrovskih službah omenjenih organizacij.

Kakovostno izpeljan test čustvene inteligentnosti je vodilo za izbiro primerne kandidata, ki bo doprinesel k dobremu rezultatu podjetja. V različnih organizacijah se srečujejo z različnimi težavami pri selekcijskih postopkih, imajo tudi različne kriterije, norme in teste za izbiro najprimernejšega kandidata. Nas pa zanima, v kakšni meri se testira čustvena inteligentnost in kako je po njihovem mnenju pomembna za izbiro najboljšega kandidata. Zanašali smo se na intervjuje, ki so kar najboljši vpogled v dejansko stanje teh podjetij.

## **1.3. PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE**

Predpostavljamo, da je do sedaj narejenih dovolj raziskav, da lahko tehtno raziščemo celotno funkcijo selekcijskih postopkov in kadrovikov ter njihovo znanje in morebitno uporabo čustvene inteligentnosti v teh postopkih. Morebitne omejitve vidimo v pomanjkanju uporabe čustvene inteligentnosti v selekcijskih postopkih. Posledično lahko intervjuvanci zgolj ugibajo, ali posedujejo dovršen del le-te in ali jo je smiselno uporabljati.

## **1.4. METODE DELA**

Pri empiričnih pristopih smo želeli raziskati pri strokovnjakih samih, zato smo se odločili za uporabo intervjuja v prizadevanju, da čim bolj prikažemo dejansko stanje v kadrovskih službah in mnenja strokovnjakov v zvezi z uporabnostjo čustvene inteligentnosti v selekcijskih postopkih.

Empirični del sestoji iz petih vprašanj, vprašali smo dva kadrovnika iz javnega sektorja in dva iz zasebnih podjetij, da karseda optimalno raziščemo kadrovske dejavnosti, v kateri nastopajo selekcijski postopki. Intervjuvanci so želeli ostati anonimni, zato ne moremo predstaviti niti podjetij, lahko pa povemo, da variirajo od majhnih in srednjih do velikih.

Teoretični del predstavlja dosedanje raziskovanje na področju kadrovske funkcije, čustvene inteligentnosti in selekcijskih postopkov, prav tako pa razlago omenjenega s pomočjo raziskav domače in tuje literature.

## 2. TEORETIČNE OSNOVE:

### 2.1. ČUSTVENA INTELIGENTNOST

Salovey in Mayer (1990) sta bila med prvimi, ki so postavili čustveno inteligentnost (v nadaljevanju ČI) v psihološki leksikon, opisujeta jo kot človeško lastnost spoznanja in kontroliranja čustev. Opisujeta ČI kot zaznavanje, kontroliranje čustev, da bi olajšali misli, razumeli čustva in regulirali čustva za promocijo osebne rasti.

Postavila sta teorijo, da imajo osebkni različne sposobnosti prepoznati, procesirati in prenesti vrednost čustvenih podatkov, kar je privedlo do spoznanja, kako različne osebe reagirajo na določene stopnje čustvenega stimulansa. Obenem pa je raziskava pokazala, da čustva razumemo kot temeljni aspekt modernega delovnega mesta.

Ravno zato so strokovnjaki začeli raziskovati vplive čustvene inteligentnosti na kandidate in podpora za potencialno praktično vrednost je bila postavljena. Podobnost med čustveno inteligentnostjo in kognitivno sposobnostjo je bila skoraj popolna, znano je, da je s kognitivnim znanjem najlažje predvidevanje za sposobnosti na delovnem mestu (Schmidt in Hunter, 1998).

Raziskave (Wong, 2002) so pokazale, da se belci za vsaj eno točko standardnega odklona bolje izkažejo na kognitivnem testu kot temnopolti. S teoretičnega vidika se socialni status in stigma močno kažeta v vlogi natančnosti pri merjenju čustvenega vpliva na teste. Ker se temnopolti znajdejo statistično v slabših socialnih razmerah, naj bi po strokovni plati bili bolj motivirani za reševanje testov.

Zahteve in merila so se v zadnjem času v poslovnih vodah spremenila. Včasih je namreč prevladovalo prepričanje, da je IQ tisti najpomembnejši del poslovne uspešnosti. Vendar ta meri le ozko vejo inteligentnosti, ki predstavlja verbalno-lingvistični in logično-matematični del naših sposobnosti. Pojem čustvene inteligentnosti je relativno nov.

Govorimo o zmožnosti prepoznavanja svojih občutkov in občutkov naših bližnjih ter sposobnost, da se na njih dovolj dobro odzivamo. Predstavlja sposobnost vživljanja, samozavesti in zmožnost obvladovanja čustev. Prednost čustvene inteligentnosti je, da jo lahko nadgrajujemo in se je učimo skozi vse življenje (Gruban, 2002).

Pojem čustvene inteligentnosti je tesno povezan z uspešnostjo na delovnem mestu in ima nanjo velik vpliv. Še posebej jo povezujejo z vodilnimi delovnimi mesti, saj se ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti lažje spoprijemajo s stresom in so učinkovitejši pri razreševanju konfliktov. Nedvomno ima stopnja čustvene inteligentnosti na posameznikovo delovanje v poslovnem okolju, na njegovo učinkovitost in uspešnost v poslovnem okolju velik vpliv (Hennessey, 2015).

Kot navajajo prej omenjeni avtorji, se je pojem čustvene inteligentnosti z leti spreminjal in jo danes vse bolj povezujejo z učinkovitostjo in uspešnostjo na delovnem mestu, saj je visoka stopnja čustvene inteligentnosti močno povezana z vodenjem in



funkcioniranjem v vsakdanjem delovnem okolju (Krznaric, 2015).

### 2.1.1 DEJAVNIKI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

Čustvena inteligentnost sestavlja pet med seboj tesno povezanih dejavnikov (Gruban, 2002): samozavedanje, ki predstavlja sposobnost zavedanja svojih čustev in njihov smoter pri odločanju, s katerimi bomo zadovoljni; obvladovanje čustev, ki zajema nadziranje odzivov, obvladovanje strahu in nemira ter kontrolo nad izražanjem jeze; motivacija, ki zajema sposobnost ohranjanja vneme, vztrajnosti in optimizma, tudi v primeru težav, in željo po doseganju svojih ciljev; sočutje kot prepoznavanje zavrtih čustev in sposobnost, da se vživimo v druge in znamo stvari dojemati z očmi drugega, doumeti njegov položaj, okoliščine, v katerih se je znašel, in razumevanje, kakšni so v tistem trenutku njegovi občutki (pri tem je potrebno ohraniti distanco in se zavedati razlik med svojimi občutki in občutki sočloveka); socialne spretnosti kot sposobnost vzpostavitve odličnih medsebojnih odnosov in učinkovitega obvladovanja čustev v medsebojnih odnosih, kot sposobnost ravnanja z čustvi drugih, sposobnost usklajevanja, prepričevanja in vodenja, ki zajema vse vidike čustvene inteligentnosti (Goleman, 1997).

### 2.1.2. ČUSTVENA INTELIGENTNOST = KAMEN MODROSTI

Čustvena inteligentnost je vse bolj modna, saj se ljudje vse pogosteje opredeljujejo za bolj ali manj čustveno inteligentne. Potrebno se je zavedati lastnih čustev in znati ustrezno komunicirati tudi z drugimi ljudmi. Čustvena inteligentnost je zmožnost posameznika, da se zaveda svojih dejanj, občutkov, misli, torej samega sebe, ob tem pa ne prizadene drugih ljudi (Kuhar Pucko, 2014).

Nedvomno visoka čustvena inteligentnost delavcev na vodstvenih funkcijah pripomore k dvigu uspeha podjetja (Goleman, 2001). Določen nivo čustvene inteligentnosti ima visok vpliv pri komunikacijskih sposobnostih sodelavcev, prav tako vpliva na organizacijske veščine (Bandura, 1997). Pri nas se zadnje čase veliko govori in piše o takoimenovani čustveni inteligentnosti. Stvar se je posebno dobro uveljavila pri menedžerskem izobraževanju, kjer jo predstavljajo kot kamen modrosti (Mayer, 2001).

Čustvena inteligentnost (ang. *emotional intelligence* - EI) se kot pomoč pri selekcijskih postopkih uporablja v zadnjih letih in je postala psihološki konstrukt s široko uporabnostjo. Čeprav so nekateri dvomili v veljavnost raziskave avtorjev Wonga in Lawa iz leta 2002, pa so strokovnjaki, ki raziskujejo čustvene odzive, ugotovili, da lahko ČI s pravilno uporabo testov postavi utemeljeno napoved izidov preverjanja službene zmogljivosti, sposobnosti vodenja zaposelnih in timskega dela, kar poskrbi za skladnost in simbiozo med ljudmi in njihovo usklajenost v težnji po doseganju skupnih ciljev na delovnem mestu. Popularnost čustvene inteligentnosti, ki so jo potrdile empirične raziskave, se je izkazala v pogostosti uporabe testa kot orodja raziskave zaposlenih v organizacijah (Salovey in Mayer, 1990).

### 2.1.3. ČLOVEŠKA ČUSTVA

Aristotel leta 322 pr.n.št. v Nikomahovi etiki pravi: »Vsakdo se lahko ujezi, to res ni težko. Toda težko se je ujeziti na pravo osebo, ravno prav, v pravem trenutku, iz pravega razloga in na pravi način«. Človeška čustva so edinstvena, zato znanstveniki, ki uporabljajo nove metode omogočanja vpogleda v notranjost telesa in možganov, odkrivajo, kako čustva upravljajo telo, da se odzove na popolnoma drugačen način.

Jeza požene kri v roke, da hitreje sežejo po orožju ali pesteh. Strah jo požene v večje skeletne mišice, predvsem uporabne za beg, medtem zaradi odtekle krvi obraz pobledi. Pri veselju pa se poveča dogajanje v centru možganov, ki zatira čustva zaskrbljenih misli (Urbanija, 2001).

Ljubezen spodbudi parasimpatično živčevje (namen sprostitve), ki je ravno nasprotno strahu in boju, zato čutimo perfektno umirjenost. Privzdignjene obrvi, presenečenje, nam povečajo zorni kot in periferni vid, zato lahko zberemo več informacij o dotičnem dogodku. Gnus nam povzroči, da zatisnemo nosnice, da nam oduren vonj ne pride predaleč v center za vonj. Med žalostjo pa nam telo pomaga sprijazniti se z izgubo in razočaranjem. Zato nam zmanjka moči in elana za dejavnosti, še posebej veselje in srečo, obenem pa telesu zavira presnovo (Goleman, 1995).

### 2.1.4. RAZLIKA MED RAZUMOM IN ČUSTVI

Da bi lahko razlikovali med razumom in čustvi, moramo najti preproste ljudi, ki ločijo med srcem in glavo. Oba uma v večini sodelujeta v simbiozi, se med seboj prepletata, kot jin in jang, upravljata z delovanjem zelo različnih, a vseeno medsebojno povezanih možganskih delovanj. Ampak, ko pride do strastnih situacij, se ta simbioza zlomi: razumni um postane popolnoma podrejen čustvenemu.

Z raziskovanjem razvoja možganov lahko lažje razumemo njihovo delovanje. Iz možganskega debla, ki je najbolj primitivni del možganov, smo razvili središča, ki uravnavajo čustva. Ker se je center za zavedno razmišljanje razvil iz centra za sočutje, lahko razberemo, kakšen je odnos med čustvi in razmišljanjem, saj se je čustveni um razvil že milijone let prej kot razumni (Goleman, 1995).

Ker se je najprej razvil čut za vonj, lahko sklepamo, da ima vsaka enota našega sveta zapisano molekulo, ki se prenaša z vonjem. Voh je veljal za najpomembnejše čutilo, saj je narekoval možnosti preživetja. Iz tega dela možganov za vonj so se razvijala ostala čustvena središča, ki so delila in iskala vse, kar je imelo vonj: strupeno ali okusno, spolno dozorelo, sovražnika ali plen. V nadaljevanju razvoja se je razvil obrobni del možganov, od koder sta prihajali izjemno močni prednosti: pomnjenje in učenje.

Nova zmožnost možganov je vsebovala novo čustveno pojmovanje, in sicer ljubezen. Žaba ali konj poznata le določeno število najbolj pogostih odzivov na strah, pri človeku pa vstopi neokorteks, ki mu omogoča širok spekter in iznajdljivost pri odločanju. Bolj

kompleksnega sveta, kot je naš, ne poznamo, saj vsa pomembnejša možganska središča ne obvladajo emocionalnega sveta v celoti (Parvesh, 2010).

### 2.1.5. INTELIGENTNA UPORABA ČUSTEV

Weisinger (1998) raziskuje, da je ČI v bistvu preprosto povedano inteligentna uporaba čustev. Svoje emocije namensko koristimo tako, da nam pomagajo k razumevanju in razmišljanju na tak način, da nam to lahko koristi. Priložnosti uporabe ČI na delovnem mestu so dejansko neskončne.

So izjemnega pomena pri reševanju konflikta s sodelavcem, zaključevanju posla s problematično stranko, pogovoru in nasprotovanju nadrejenemu in pri vseh ostalih izzivih, ki nam lahko stojijo na poti. Uporaba ČI pride prav pri lastnem vedenju in samopomoči, kot tudi pri medsebojnem sporazumevanju ali pomoči drugim.

Čustvena inteligentnost izvira iz štirih temeljnih dejavnikov, podobno kot osnovne sestavine v verigi DNK (Weisinger, 1998). Če jih razvijamo in povečamo s pridobljenimi izkušnjami, so nam lahko v pomoč pri razvijanju kompetenc in spretnosti, ki so gradivo ČI in jih je v nasprotju z DNK mogoče povečati in izboljšati.

Te štiri temelje sta odkrila psihologa John Mayer in Peter Salovey (1990) in jih navedla takole: sposobnost natančnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev, zavestno občutenje ali vzbujanje čustev (da bi bolje razumeli sebe in druge), sposobnost razumevanja čustev in spoznanja, ki jih čustva prinašajo, sposobnost uravnavati čustva tako, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.

### 2.1.6. KAJ NAS ŽENE K ODLOČITVAM

Začne se nam porajati vprašanje: zakaj nekdo izjemno pametnega uma lahko naredi nekaj neumnega in neprištevnega? Inteligentnost, ki jo pridobimo s šolanjem, nima veliko skupnega s čustvenostjo. Celo najpametnejši med nami lahko storijo veliko neumnost, ki je sami ne znamo pojasniti. Ljudje z visokim IQ lahko zelo težko shajajo v privatnem življenju.

Ena največjih skrivnosti psihologije, ki ostaja nepojasnjena, je, kako lahko nekdo z visokim IQ postane neuspešen v življenju, čeprav na testih blesti? Toda med IQ in življenjskimi situacijami vlada medsebojno načelo, ki pa ne velja za vse. Pametni si iščejo delo, kjer bi drugi delali za njih, z manj inteligentnimi je ravno obratno. Jamstvo za uspeh ni vedno visok IQ. IQ lahko vpliva zgolj na 20 % situacij, ki nam narekujejo srečo in uspeh v življenju, ostalih 80 % so drugi vplivi, kot sta smisel pripadnosti in življenjska sreča.

Nas zanima predvsem niz drugih dejavnikov, torej čustvena inteligentnost, ki vsebuje zmogljivosti, kot so: spodbujanje samega sebe, premagovanje slabih situacij, kontroliranje hotenja, odpravljanje težav, vživljanje v čustva ostalih in upanje. ČI je sorazmerno nov pojem, medtem ko je IQ test nekaj, na kar se znanstveniki naslanjajo

že več sto let. V stikih z drugimi ljudmi nihče ne more z natančnostjo vedeti, kaj se nam lahko pripeti. Lahko trdimo, da je ČI včasih še bolj vplivna kot sam IQ.

### 2.1.7. EMPATIJA

Mayer (2001) ugotavlja, da se ljudje na čustva odzovejo na različne načine. Tisti ljudje, ki se zavedajo sebe, svojega razpoloženja, imajo sofisticirano emocionalno življenje. So neodvisni, poznajo omejitve, na kozarec gledajo kot na napol poln, sposobni so se hitro izvleči iz različnih situacij. Previdnost jim pomaga upravljati z emocijami. Ljudje, ki pustijo, da jih čustva premagajo, so nemirni in se ne čutijo zmožne pobegniti čustvom, zato se v njih izgubijo.

Zato ker nimajo nadzora nad emocijami, se ne čutijo kompetentne, da bi jim pobegnili. Ljudem, ki se čustev zavedajo, lahko jim rečemo tudi dovtetni ljudje, je jasno, kaj čutijo, zato svojih občutij ne želijo spreminjati. Pri njih gre lahko empatija v dve smeri - ali so veseli, ker vedo, kaj čutijo, ali pa depresivni in tega ne želijo spremeniti (Krznaric, 2015).

Empatija temelji na zavedanju samega sebe; bolj smo odkriti do sebe, lažje čustva razumemo. Aleksitimiki, ljudje, ki se ne zavedajo čustev drugih, nimajo nobenega pojma o čustvovanju drugih. Ne opazijo not in valov, ki jih povzročajo čustva drugih oseb. Seveda so zato tudi zbegani glede svojih čustev in tu nastane največji problem v čustveni inteligentnosti, saj zmrznejo, ko jim nekdo omeni svoja čustva. Vendar je ravno ta kompetenca, razumeti čustva drugih, izjemno pomembna v določenih panogah našega življenja: v prodaji, na vodstvenih položajih, v ljubezenskih izkušnjah, starševstvu in empatiji (Krznaric, 2015).

Čustev ne kažemo z govorico, ampak z drugimi signali. Srž zavedanja emocij ostalih je razumevanje nebesednega sporočanja, tona glasu, mimike, kretenj itd. Raziskave so na področju ugotavljanja empatije potrdile neodvisnost empatije od študijske inteligentnosti. Med 1011 testiranimi otroci so bili najbolj priljubljeni in najbolj čustveno uravnovešeni ravno tisti otroci, ki so bili na kognitivnih testih povprečni (Goleman, 1995).

Kot z besedami izražamo um razuma, s kretnjami in neverbalnim jezikom izražamo čustva. Ko pa se enkrat besede, ki jih izgovorimo, ne ujemajo s kretnjami, ki jih kažemo, začnemo opazovati zgolj neverbalno govorico telesa in ne več besed. Meritve so pokazale, da vsako emocionalno sporočilo izraža vsaj 90 % z neverbalno govorico. To »govorico« skoraj vedno dojemamo podzavestno, ne da bi bili na njih posebej pozorni. Tudi spretnosti, ki nam omogoča, da delamo dobro ali slabo, se naučimo molče (Krznaric, 2015).

Spregovorimo še nekaj o kritiki, ki je izjemno prisotna na delovnem mestu, pa čeprav se je kdaj sploh ne zavedamo; ali še slabše, nismo je želeli izkazati, vendar jo je nasprotna stranka tako dojela. Zato je povratna informacija zelo pomembna, saj ugotovimo, kako je oseba doumela določeno vrsto kritike, ki smo ji jo izrazili. V organizaciji je vsak delavec del sistema, zato je tok podatkov, ki se kroži naokoli, tako

pomemben kot krvni obtok. Izmenjava informacij določa, ali nek projekt poteka v pravi smeri ali ga je potrebno uskladiti, popraviti ali preusmeriti. Če tega nimamo, vsak problem postaja čedalje večji (Jones, 2012).

### **2.1.8. SPREJETJE KRITIKE**

Kritika je eno najpomembnejših opravil vsakega nadrejenega, seveda je obenem tudi njegova najmanj priljubljena dolžnost, zato je pogosto zapostavljena. Vsaka poslovna organizacija je kakor zakon - če imaš dovolj povratnih informacij, če obe strani sodelujeta in vesta, v katerem grmu tiči zajec, potem lahko zakon uspeva, se krepi in vsebuje prave vrednote in veselje obeh vključenih. Prav tako je v organizaciji.

Zaposleni na višjih delovnih mestih se morajo o svojem mišljenju in še posebej nezadovoljstvu vedno sporazumevati s podrejenimi. Samo tako lahko dosežemo rastočo organizacijo, ki deluje v optimalnih ozirih. Iz načina, kako je bila kritika vzeta in sprejeta, lahko sklepamo, ali so zaposleni zadovoljni z delom.

Problem pri sprejemanju kritike je, da je velikokrat razumljena na osebni način, namesto da se razmišlja o dejanju, ki je bilo storjeno in se lahko popravi. Obtožba ali kritika povzroči odmik v obrambno pozico, odpor do izvajalca kritike in posledično občutek, da se z zaposlenim ravna nepravilno. S stališča ČI je kritika, izrečena na delovnem mestu, dejanje, izvedeno brez obzira za občutke drugih, niti za njen slab vpliv na samozavest, energijo in splošno poslovno počutje v podjetju.

### **2.1.9. ODZIVI NA KRITIKE**

Poznamo dva možna odziva podrejenih na kritike. Prvi je, da se delavec skriva za nekakšen zid, uporabi sključeno držo in videz nebogljenega, ali da pred sabo postavi zid, tako da se poskusi izogniti vsaki odgovornosti in nasploh stiku z nadrejenim. To dolgoročno pomeni, da lahko sledi odpuščanje ali prekinitve delovnega razmerja, in to le zaradi napačne interpretacije določene kritike in »pometanja le-te pod preprogo«.

Sedaj pa razmislimo še o drugi metodi. Dobro izrečena in dovolj preiščena kritika je lahko ena najmočnejših in najuporabnejših metod, ki jo izvede direktor. Dobro preiščena kritika ne meče slabe luči na karakter izvajalca ali na njegovo nesposobnost, ampak na opravljanje dela, ki bi ga glede na svoje sposobnosti lahko izvedel veliko bolje. S tem direktor pokaže, da osebi zaupa, ve, česa je sposobna in se zaveda, da lahko naredi delo veliko bolje. S tem tudi spodbuja k izpeljavi dela in boljši pripravi načrtov za uspešnejše delo. Harry Levinson (1990), psihoanalitik in svetovalec v velikem podjetju, je izbral nekaj nasvetov dobronamernih kritik, zbranih v Tabeli 1.

Lažje je, če kritiko vzamemo kot zgolj brezplačen nasvet, možnost za izboljšavo. Vedno mora biti neosebna, ne smemo je jemati kot napad na osebno raven. Če je tenzija prevelika, se lahko sogovorca dogovorita za sestanek kasneje, ko se bodo strasti pomirile, ko bodo treznejše glave in ne bo občutja, da je bil to napad na osebne napake, ampak da je to kritika dela, ki se ga da popraviti, sploh, ker je oseba kompetentna za

kaj takega. Kritiko se mora sprejemati kot sodelovanje pri reševanju problema in ne kot gradnjo neprijateljskih situacij.

<i>Bodimo odločni: previdno izberimo določen problem, kjer se vidi, kaj je še potrebno postoriti - ga je potrebno spremeniti ali razrešiti njegove pomanjkljivosti? Pozornost usmerimo na ta dogodek, povejmo, kaj je dobro in kaj je potrebno spremeniti, moramo biti neposredni in se ne izmikati.</i>
<i>Predlagajmo rešitev: tako kot vsaka povratna informacija, mora tudi kritika pokazati, v čem je problem. Kritika mora kazati možnosti in izbiro, rešitev, ki se je deležnik prej ni zavedal. Ali pa mora osebo opozoriti, na kaj mora biti naslednjič pozorna.</i>
<i>Bodimo ves čas prisotni: kritika je najbolj učinkovita, kadar ni izrečena iz oči v oči, na takšen način postane sporazumevanje povsem neosebno, oseba ki je kritike deležna, pa postane nezmožna na takojšen odgovor ali pojasnitev podrobnosti.</i>
<i>Bodimo rahločutni, empatični, zavedajmo se posledic, ki smo jih s svojimi besedami in načinom povzročili: direktorji, ki imajo manj empatije, so sposobni na najbolj grob način izražati svoje stališče in tako najbolj prizadeti nasprotno stran. Učinek takšnega sporazumevanja je lahko poguben, namesto odpiranja možnosti za odpravljanje napak daje priložnost čustvom, da zdrsnejo v čemernost, obrambno držo in osebno nevpletenost.</i>

Tabela 1: Dobronamerne kritike (Levinson, 1990)

### 2.1.10. VSAKDO SI MORA POMAGATI SAM

Najtežja naloga čustvene inteligentnosti je naučiti ljudi, da bodo pomagali sebi, a je zato tudi sama nagrada največja. Vsak posameznik s svojim delom vpliva na organizacijo, v kateri je zaposlen, pa če si to želi ali ne; to je živ organizem, ker ga sestavljajo ljudje.

Za dobro poslovanje in uspeh organizacije ni potreben le trud posameznika, da nekaj naredi najbolje, ampak tudi, da si ljudje pomagajo med seboj. V smislu ČI to pomeni, da si med seboj pomagajo pri upravljanju s čustvi in njihovem obvladovanju, učinkovitem komuniciranju, reševanju zagat in motivaciji, čemur bi lahko rekli tudi čustveno mentorstvo.

Pomagati drugim, da pomagajo sebi, je zelo težko, vendar je hkrati neizmerno nagradujoče. Potrebno je človeka motivirati, da se uči, s tem raste, si pomaga pri ustvarjalnosti in razvije odnos, kjer gradi na zaupanju in pripadnosti. Podjetju bo izjemno koristilo, saj se bo razvil v organizaciji duh medsebojne pomoči in odnosi bodo cveteli.

Najboljši načini so naslednji: ohranite čustveno perspektivo (čustva drugih vplivajo na nas, velikokrat se jih nalezemo od drugih), predvidite stanje čustev nekoga drugega, premislite, preden reagirate in ne smete »soditi sveta po sebi«. Hitro meritev lastne čustvene inteligentnosti lahko opravimo z odgovori na vprašanja (Gabrovšek, 2012), predstavljena v Tabeli 2.

1. Ali se zavedaš subtilnosti lastnih čustev?
2. Ali običajno veš, kaj čutijo drugi ljudje, četudi tega ne povedo, oziroma ne povedo iskreno?
3. Ali tvoje zavedanje o tem, kaj preživljajo drugi, sproži občutek sočutja?
4. Ali lahko nadaljuješ s svojim nameranim delom, ko se situacija spremeni, okoliščine postanejo otežene, zahtevnejše, to delo pa kljub vsemu ne upravlja s tvojim življenjem?
5. Ko si jezen/jezna, ali lahko vseeno izraziš svoje potrebe tako, da rešiš situacijo, ne pa, da jo poslabšaš?
6. Ali se lahko držiš dolgoročnih ciljev in se pri tem izogibaš preveliki impulzivnosti?
7. Ali se trudiš doseči tisto, kar želiš, čeprav izgleda nemogoče in se ti poraja misel o prenehanju in odstopu?
8. Ali lahko uporabiš svoje občutke kot pomoč pri doseganju odločitev v svojem življenju?

Tabela 2: Hitra meritev lastne čustvene inteligentnosti (Gabrovšek, 2012)

## 2.2. SELEKCIJSKI POSTOPKI:

Ko sprejmemo odločitev, da potrebujemo novo delovno silo za določeno delovno mesto, moramo poznati referenčni okvir, ki mu mora naš kandidat ustrezati, da ga lahko obravnavamo kot kompetentnega za delo na določenem delovnem mestu in opravljanje ustreznih nalog.

Na začetku je potrebno sestaviti primerno specifikacijo delovnega mesta, potem lahko začnemo ugotavljati, kakšna delovna vnema, kompetence in psihofizične lastnosti ustrezajo temu delovnemu mestu.

### 2.2.1. SPECIFIKACIJA DELOVNEGA MESTA:

Kragelj (1998) navaja, da si moramo, preden se lotimo sestave specifikacije delovnega mesta, odgovoriti na tri najpomembnejša vprašanja, zastavljena v Tabeli 3. Pri specifikaciji delovnega mesta je potrebno opredeliti bistvene vsebine, karakteristike in zahteve dela, ki se na njem izvaja. Za kandidate je to potrebno zato, da se odločijo, če jim ponujeno delovno mesto sploh ustreza, za organizacijo pa, da lažje izbere potrebnega kandidata.

Po Kraglju (1998) specifikacija delovnega mesta zajema tri glavna področja: motivatorje, resurse in okolje. Motivatorji so odgovorni za vsebino samega dela, odgovornosti in nagrade, ki bodo za kandidata dovolj sprejemljive oz. privlačne, da bo sploh hotel dosežati poglobitve cilje in vzdrževati ključne standarde pri svojem delu.

Viri so del organizacije, ki skrbi za pooblastila, vire in informacije, ki jih organizacija zagotavlja kandidatu, da bo sploh zmožni dosežati poglobitve cilje in vzdrževati standarde pri svojem delu. Okolje sestavljajo socialni in fizikalni dejavniki ter pogoji dela, ki kandidatu zagotavljajo osebno zadovoljstvo s članstvom v organizaciji.

<p><i>Kakšni so razlogi in smisel našega obstoja? S kakšnim namenom smo ustanovljeni? Kakšen je naš glavni cilj? S čim se v bistvu sploh ukvarjamo? Kdo so naše poglobitve stranke? Katere stranke si želimo pridobiti v prihodnosti? Kakšne potrebe in želje imajo te stranke? Na kakšen način lahko zadostimo njihovim potrebam?</i></p>
<p><i>Zakaj to delovno mesto sploh potrebujemo? To vprašanje se seveda nanaša na prejšnje. Gre za kratek opis, v katerem opredelimo, zakaj delovno mesto sploh obstaja, kako prispeva k splošnim oz. globalnim ciljem organizacije in kakšne posledice bi imelo za organizacijo, če bi nenadoma prenehalo obstajati. Večinoma je odgovor: »Zato, ker nas je zapustil sodelavec, ki je to delo prej opravljal.«</i></p>
<p><i>Ali je ocena zahtevnosti delovnega mesta sploh realna? Za nekatera dela, za katera se zahteva visokošolska izobrazba, se kasneje izkaže, da bi jih lahko opravljal tudi povprečen srednješolec. Zahteve po formalni izobrazbi so marsikje pretirane. Poleg vsega nas višje izobražena oseba stane veliko več denarja na dolgi rok, saj je plača pogojena z izobrazbo.</i></p>

Tabela 3: Specifikacija delovnega mesta (Kragelj, 1998)

### 2.2.2. RAZČLENITEV SPECIFIKACIJE

Specifikacija delovnega mesta po Kraglju (1998) izgleda, kot je predstavljeno v nadaljevanju po posameznih sklopih, katerim smo dodali tudi podrobne opise za vsak posamezen sklop.

*Proizvodi in storitve:* opis ključnih izdelkov oz. storitev, ki se na konkretnem delovnem mestu zagotavljajo, vidiki dela, ki naj bi bili za kandidata zanimivi ter odgovornosti in zadolžitve - kaj bo kandidat dejansko počel in za kaj bo konkretno odgovoren. Potreben je natančen opis specifičnih nalog in odgovornosti.

*Nagrade:* Kako organizacija spodbuja in motivira najuspešnejše? Kaj lahko kandidat pričakuje ob uspešni in kakovostni izvedbi delovnih nalog? Katere so glavne nagrade, priložnosti, bonusi in privilegiji?

*Pooblastila:* katere in kakšne vrste so omejitve, znotraj katerih lahko posameznik odloča o uporabi opreme, dodeljevanju nalog in porabi sredstev.

*Viri:* kakovost, vrsta in količina delovne opreme, naprav, pripomočkov, ki so mu na razpolago, znanje in veščine sodelavcev in podrejenih, razpoložljiva finančna sredstva, ki so namenjena nakupu materialov, pripomočkov, opreme; obseg in tip informacij, do katerih je upravičen.

*Socialno okolje:* delovno vzdušje, pritisk, stres, medsebojno zaupanje, formalnost v odnosih, stil vodenja, odnosi z nadrejenimi, odprtost za predloge podrejenih, ljudje, s katerimi bo kandidat preživel večino časa znotraj in zunaj organizacije.

*Fizično okolje:* nevarnosti (stroji, aparati in oprema, kemikalije, sevanje, prisilne države ...), osvetlitev (indirektna, umetna, naravna, omejena ...), hrup (jakost, pogostost,



konstantnost, nepričakovanost ...), delovni prostori (lastna pisarna, skupni prostori, število ljudi ...).

*Drugi pogoji dela:* finančni pogoji (plača, bonusi, delitev dobička, bolezni, zavarovanje ...), delovni čas (standardni, izmenski, premični, deljen ...), prosti čas (možnost rekreacije, počitniške kapacitete ...), prevozi in potovanja (prevoz na delo in z dela, možnosti parkiranja, pogostost potovanj, uporaba službenega avtomobila ...), drugi pogoji (terensko delo, občasna dežurstva, pripravljenost na domu, itd.).

### **2.2.3. OSEBNA SPECIFIKACIJA**

Osebna specifikacija je panoga, ki nam omaga določiti bistvene kakovosti, ki bi jih moral imeti primeren kandidat na delovnem mestu. Iščemo kandidata, ki dejansko čim manj odstopa od naše določene osebnostne specifikacije. Osebna specifikacija je po Kraglju (1998) razdeljena, kot je predstavljeno v nadaljevanju.

*Interesi in ambicije:* pri čem kandidat uživa in kaj šteje za osebni izziv? S čim bi se posebno rad ukvarjal pri svojem delu? Kakšni so njegovi glavni interesi? Njegovi kratkoročni in dolgoročni cilji.

*Dosežki in izkušnje:* določene kvalifikacije in izkušnje, ki se štejejo kot ustrezne za naše delovno mesto (računalniško znanje, izkušnje na prejšnjem delovnem mestu, rezultati na delovnih mestih, itd.).

*Sposobnosti in veščine:* katere kompetence mora kandidat imeti in katere veščine mora obvladovati, da bo lahko uspešno opravljal delo (numerične, mehanske, komunikacijske sposobnosti, natančnost, vpliv na druge, reševanje problemov).

*Znanje:* katera znanja se od kandidata pričakujejo, da bo lahko uspešno opravljal delo (računalniška, strokovna, analitična, jeziki, uporaba posebnih orodij, postopkov in metod).

*Osebnostne lastnosti:* pomembne lastnosti za uspešno učinkovito soočanje s situacijami, ljudmi in zahtevami dela na delovnem mestu (odprtost do drugih, zrelost, stabilnost, vestnost, odnos do obveznosti, občutek za timsko delo, taktičnost, spretnost v odnosih, samozaupanje, samodisciplina, samokontrola, iniciativnost, prilagodljivost situacijam/ljudem).

*Splošni vtis in posebne zahteve:* ustrezen videz, vedenje, izraznost govora, tudi fizična pripravljenost za določena dela.

### **2.2.4. PRIMERI PREMOČNE IZRAŽENOSTI ZNAČAJSKIH LASTNOSTI KANDIDATOV**

Vedeti pa moramo tudi, da premočna izražena določenih potez ni vedno pozitivna. Poglejmo si nekaj primerov v Tabeli 4.

<b>LASTNOST:</b>	<b>POZITIVNO:</b>	<b>NEGATIVNO:</b>
Iniciativnost	stvari se loteva na lastno pobudo, sam vidi, kaj je potrebno postoriti za dosego določenega cilja	loti se nalog, ki jih ni zmožen realizirati, redko jih realizira, ker se raje loti nečesa drugega
Vztrajnost	vztraja pri zastavljenih ciljih, dokler naloga ni končana, kljub težavam ali oviram, ki se pojavijo	nekoristno troši energijo in čas pri aktivnostih, ki se izkažejo kot neizvedljive ali napačno zastavljene
Asertivnost	je prodoren, naredi vtis, ima svoje ideje, zamisli, predloge zna uveljaviti, zagovarjati in pri njih vztrajati	nastopa agresivno, avtoritativno in poskuša svoj prav uveljaviti s svojo močjo, položajem, denarjem, je oblasten, rad nadzira in ukazuje
Taktičnost	tudi manj prijetne stvari zna povedati na sprejemljiv način, v stikih je diplomatski, tako da ne pušča neprijetnega vtisa	slepomiši in se vrti v napačno smer, ko je situacija kritična noče ali ne zmore naravnost povedati, kje tiči problem
Samozaupanje	pripravljen je sprejemati odgovornosti na podlagi realistične ocene svojih možnosti	svoje sposobnosti močno precenjuje, o sebi ima neizmerno dobro mnenje, seveda brez realne podlage

Tabela 4: Primeri premočne izraženosti (Wozniak, 2013).

### 2.3. NARAVA SELEKCIJSKEGA INTERVJUJA

Največjo pomoč pri ugotavljanju ustreznosti kandidata nam predstavljajo psihološki testi. Testov je seveda več vrst, težko je najti najprimernejšega, uporabljamo teste kompetenc in osebnostne vprašalnike. Prednost teh testov se najde v tem, da so karseda objektivni, kar dejansko pomeni, da morajo različni izpraševalci z različnimi osebnostmi dobiti podobne ali celo enake rezultate. Ti testi imajo strokovno opredeljene norme uporabe in enotne standarde za vrednotenje in ocenjevanje.

Vprašalniki in testi so izdelani na podlagi rezultatov velikega števila ljudi in so standardizirani. Intervju pa je sam po sebi veliko bolj subjektiven. Ocene kandidatov so v veliki meri odvisne od ocenjevalcev samih in njihovih razlag prejetih odgovorov. Rezultati dobro izpeljanega intervjuja, ki ga vodi izkušen izpraševalec, ne bi smeli

precej izstopati od rezultatov osebnih vprašalnikov. Za objektivno oceno določenih kompetenc kandidata so najboljši standardizirani testi sposobnosti (Kragelj, 1998).

### **2.3.1. TEMELJNE POSTAVKE INTERVJUJA**

Nekateri, predvsem ljudje, ki nimajo veliko izkušenj in postanejo voditelji intervjuja so v samem razgovoru lahko malce zmedeni, ne vodijo ga v skladu s predhodnim načrtom, kar rezultira v pre slabem izkoristku danega časa. Mnogi postavljajo napačna vprašanja, predvsem pa si ustvarijo napačen prvi vtis, kar dolgoročno lahko kazi dejansko uporabnost in kompetence samega kandidata.

Dober intervju mora biti predhodno natančno planiran in voden sistematično. Kandidat mora 85 % intervjuja govoriti, voditelj pa pozorno poslušati in zgodovino kandidata preučiti sam, od začetka do konca študija in izkušenj. Pri delovnih navadah pa lahko sklepamo samo iz dejstev, kot npr. delo v mladih letih, zaposlitev za polni delovni čas, dodatno honorarno delo izven službe, uspešno zaključeno šolanje ob delu, številne honorarne zaposlitve med študijem.

### **2.3.2. FILOZOFIJA INTERVJUJA**

Najboljši način, da izvemo, kakšno obnašanje lahko pričakujemo od kandidata je, da spremljamo njegove navade v preteklih zaposlitvah. Sicer vemo, da se večina nas skozi življenje, izkušnje in delo razvija in izboljšuje, vendar to ni pravilo in ni naključje, da nekdo pokaže zametke starih slabih navad. Ravno zato je dobro to prejšnje raziskati.

Če je nekdo resnično garal v predhodnih zaposlitvah, bo verjetno tudi na bodočem delovnem mestu. Zato je potrebno kandidatovo zgodovino raziskati sistematično in kronološko (Kragelj, 1998).

### **2.3.3. FUNKCIJE INTERVJUJA**

Kot navaja Kragelj (1998) so glavne naloge voditelja intervjuja naslednje:

- ugotoviti primernost kandidata v skladu z zahtevami delovnega mesta,
- oceniti pomembnejše osebne poteze, motivacijo in druge pomembnejše načine soočanja z ljudmi in situacijami,
- ovrednotiti nekatere sposobnosti kandidata,
- izpostaviti prednosti in slabosti kandidata.

Ocena ustreznosti mentalnih sposobnosti zajema posebno vlogo pri sprejemanju kandidatov na bolj zahtevna delovna mesta. Takšni kandidati morajo imeti željo po razvoju in zvrhano mero inteligentnosti, da jim lahko uspe v določenem poklicu. Oceniti moramo tudi, če ima več prednosti kot pomanjkljivosti. Intervju, ki ne pokaže nikakršnih slabosti kandidata, je vsekakor zelo slab.

### **2.3.4. STRUKTURA INTERVJUJA**

Kot smo že predhodno ugotovili, mora biti kakovosten intervju sistematičen in strukturiran. Po Kraglju (1998) obstajajo tri področja, ki jih moramo z intervjujem zajeti, in sicer:

- predhodna delovna zgodovina (55-65 minut),
- šolanje in izobraževanje (15-20 minut),
- socialna prilagojenost (5-10 minut).

Načrt kako časovno sestaviti intervju velja za selekcijo izjemno zahtevnih kadrov. Ko se ubadamo z manj zahtevnimi kadri, je intervju ponavadi tudi več kot polovico krajši. Vsako področje moramo obdelati do potankosti, preden nadaljujemo z naslednjim. Paziti moramo, da ne pozabimo na nobeno pomembno informacijo z določenega področja. Zato si na začetku oblikujemo skupek vprašanj, ki jih moramo postaviti za določeno področje.

Če ugotovimo, da smo kakšno vprašanje pozabili postaviti, tega ne naredimo takoj, ampak počakamo do konca intervjuja in ga postavimo takrat. S preskakovanjem področij lahko kandidata zmedemo in s tem ne dobimo določenih informacij. Ravno zaradi naših umskih preskokov se lahko spontanost razgovora preseka.

## **2.3. KADROVSKA SLUŽBA**

Poslanstvo kadrovske službe je upravljanje s kadri. Kadri so vsekakor glavni vir in največji zaklad vsake organizacije, zato je z njimi treba ravnati kar se da najbolje. Planiranje, usposabljanje in razvijanje kadrov je najpomembnejša naloga kadrovske službe in močno krepí odlične medsebojne odnose, ki so srž vsakega dobrega delovanja podjetja.

### **2.3.1. NALOGE KADROVSKE SLUŽBE**

Pri naši raziskavi kadrovske službe smo se osredotočili na selekcijske postopke za pridobitev novih optimalnih kandidatov. Ta naloga vsekakor ni lahka, saj lahko odloča o zaposlovanju kadra, ki bo skozi celo svojo kariero zaposlen prav v vašem podjetju. Zato je ta postopek potrebno izvesti po najboljših sposobnostih, obenem pa paziti na pasti, ki jih skriva osnovna človeška želja po pridobitvi službe, pri tem pa se nekateri zatečejo tudi k nespodobnim oblikam poizkusa zavajanja kadrovika.

Baretič (2007) pravi, da moramo najprej zbrati prejete prijave, da lahko naredimo uspešen selekcijski postopek. Torej ko govorimo o prijavi kandidatov, najprej pomislimo na življenjepis, vsa možna dokazila in priporočila, ki jih razvrščamo v te tri kategorije.

### **2.3.2. POGOJI ZA IZBIRO**

Ko postavimo vse razpisne standarde, šele potem ločimo kandidate, ki izpolnjujejo vse določene pogoje za opravljanje dela na tem delovnem mestu. Ločimo tiste, ki pogoje

izpolnjujejo, ampak zaradi nekaterih za nas motečih lastnosti za selekcijo nismo najbolj prepričani ali bi jih zaposlili ter na tiste, ki ne izpolnjujejo razpisanih pogojev za opravljanje dela na določenem delovnem mestu.

Dokaj lahko pridemo do težave, če veliko število prijavljenih kandidatov, ne ustreza našim v naprej določenim kriterijem, ali ne izpolnjujejo potrebnih zahtev delovnega mesta, za katerega se prijavijo. Zgodi se, da je potrebno določiti nove razpisne pogoje, ker so dosednji verjetno prestrogi. Potem se na podlagi novih določil oblikujejo boljši kriteriji in se ponovno izvede izbor. V skrajnem primeru, ko govorimo o zelo deficitarnem kadru, se morajo delodajalci kandidatom prilagoditi, saj jih morajo, tudi če ne izpolnjujejo zadanih pogojev.

### 2.3.3. METODE ZAPOSLOVANJA

Zanimanje za čustveno inteligentnost v svetu narašča in se upošteva kot dejavnik produktivnosti in zaposljivosti. Uporaba čustvene inteligentnosti omogoča ravnovesje čustveno vedenjskega soočanja s potrebami, ki so v sedanji družbi prisotne. Čustvena inteligentnost kot izobraževalna strategija prispeva h krepitvi čustvene spretnosti in delovni aktivnosti (Navas, 2014).

Pomembna je tudi z vidika komuniciranja, saj igra ključno vlogo pri uspehu medosebne komunikacije in pri oblikovanju medosebnih odnosov (Tolegenova, Madaliyeva, Jakupov, Naurzalina, Ahtayeva in Taumysheva, 2015). Čustvena inteligentnost vključuje pomembne vidike medosebnih odnosov, prilagodljivosti, razpoloženja in upravljanja stresa (Fallahzadeh, 2011).

Povečanje čustvene inteligentnosti pri posamezniku omogoča upravljanje čustvene produktivnosti, čustveno vrednotenje ter čustveno zaznavanje. Reševanje problemov tako postane usmerjeno na obvladovanje sloga osredotočenosti in zmanjšano uporabo negativnih čustev (Noorbakhsh, Besharat in Zarei, 2010). Komponente čustvene inteligentnosti delimo na (Račnik, 2015):

- znotrajosebno (intrapersonalno) inteligentnost,
- medosebno (interpersonalno) inteligentnost,
- prilagodljivost,
- upravljanje s stresom,
- splošno razpoloženje in življenjsko filozofijo.

## 2.4. ZAKLJUČEK TEORETIČNIH OSNOV

Poznamo dve vrsti človeškega uma, tistega s katerim ramišljamo in tistega, s katerim čutimo. Miselnega merimo in kategoriziramo z inteligenčnim kvocientom (IQ), čustvenega, ki je veliko težje merljiv, pa z čustveno inteligentnostjo. Lahko bi dejali, da posedujemo dve različni vrsti možganov, ki delujeta na dva zelo različna načina, vendar odlično vplivata in se izmenjujeta drug z drugim. Zato lahko trdimo, da naši možgani delujejo v simbiozi dveh inteligentnosti.

Emocije so velik del človeške narave, so popolnoma neločljivi del. Če se tega zavedamo, lahko lažje razumemo, da so tudi pomemben del v naši službi. Ko enkrat to razumemo, postane veliko lažje, saj dobro vemo, da čustva vplivajo na naše odzive, obnašanje dojemanje situacij na delovnem mestu. Način kako mi odreagiramo na dražljaje iz okolja ne določa o le naša »pamet«, vendar v dobršni meri naša čustva.

*»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). S pomočjo čustvene inteligentnosti lažje nadzorujemo svoja čustva, razumemo čustva drugih, sploh pa brez težav dojemamo razlike v mišljenju soljudi in jih za to ne obsojamo. Vzamemo si čas za premislek in s trezno glavo odreagiramo na situacijo.*

*»V primerjavi z inteligenčnim količnikom, ki ostane vse življenje enak, se čustvena inteligentnost razvija in se z izkušnjami izpopolnjuje vse življenje«(Urbanija, 2001). Čustveno inteligentnost razumemo kot kompetence, ki jih z učenjem in izkušnjami zgradimo v čustvene prvine, ki jih je leta 1996 določil Daniel Goleman in so sledeče: samozavedanje, samoupravljanje, motivacija, empatija in sinergija v odnosih.*

#### **2.4.1. UPORABA ČUSTEV V POZITIVNE NAMENE**

Če vse skupaj povzamemo, pridemo do zaključka, da je uporaba čustvene inteligentnosti izjemnega pomena pri upravljanju s človeškimi viri. Najsi bo to na ravni zaposlenih v kadrovski službi, vodij določenih posameznih oddelkov ali vodij/direktorjev velikih organizacij. Ni pomembno, na kakšnem delovnem mestu se nahajamo, važno je, da pred pomembnimi odločitvami in med razgretim dialogom razmišljamo izven svojega ega, pomislimo na osebo, ki jo pogovor zadeva in poskušamo razmišljati »v njeni glavi«.

Vsi ljudje si želimo pohvale in stremimo k dobrim odnosom na delovnem mestu, vsaj na začetku zaposlitve. Čustveno inteligentne osebe se ne pustijo manipulirati v prepir, si vzamejo čas za premislek, globoko zadihajo in premislijo dano situacijo. Marsikateremu prepiru bi se lahko izognili, če bi zgolj dve minuti počakali z reakcijo na določeno situacijo. Človeški karakterji so zelo različni in potrebno je poznavanje reakcij posameznika, da bi razčistili nespornost in dosegli spravo. Nekateri reagirajo emocionalno, drugi flegmatično, spet tretji racionalno. Težko je »prebrati« osebo, če nimamo določenega orodja za to.

#### **2.4.2. TEHNIKE VISOKE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI**

Za konec predstavimo še 16 tehnik, razdeljenih v 4 sklope, ki nas lahko popeljejo med najbolj čustveno inteligentne osebe in s tem poskrbijo, da smo kar najbolj primerni, kompetentni in vsesplošno popolni sodelavci/vodje/partnerji (Wozniak, 2013):

- 1.) *Razumemo in izražamo svoja čustva:*
  - razumemo, zakaj imamo določena čustva,
  - imamo zavedanje, kako čutimo,

- vedno vemo, zakaj smo srečni ali žalostni,
  - razumemo, kaj točno čutimo.
- 2.) *Razumemo in sprejmemo čustva ljudi okoli nas:*
- vedno razumemo čustva prijateljev glede na njihovo obnašanje,
  - dobro opažamo čustva drugih,
  - občutljivi smo za čustva ostalih,
  - dobro razumemo čustva ljudi okoli nas.
- 3.) *Reguliramo svoja čustva:*
- vedno si postavimo cilje, ki jih poskušamo popolnoma doseči,
  - vedno si pravimo, da smo kompetentna oseba,
  - samega sebe vedno motiviramo,
  - vedno stremimo k temu, da se pri vsem potrudimo po najboljših močeh.
- 4.) *Uporabljamo čustva, da iz sebe izvlečemo največ:*
- znamo kontrolirati svojo voljo in racionalno premostimo vse težave,
  - zelo smo sposobni kontrolirati svoja čustva,
  - zelo hitro se pomirimo, ko doživimo naval jeze,
  - svoja čustva imamo pod nadzorom.

### **2.4.3. POSTANIMO NAJBOLJŠI PRIMER SEBE**

Dojemanje svojih čustev ni lahko delo. Če se lahko ustavimo, preden odreagiramo, in si vzamemo trenutek za premislek, smo na dobri poti. Moramo se vprašati, kaj točno čutimo in zakaj imamo take občutke. Jeza se velikokrat vrine v odnose z ljudmi, če pa se naučimo, kaj nam jezo sproži, nam sčasoma lahko uspe to jezo razumeti in jo imeti pod kontrolo.

Na srečo nam čustveno inteligentnost ni potrebno imeti položeno v zibelko. Če se naučimo, kaj vse posega vanjo in iz česa sestoji, si jo zgradimo sami. Moramo si vzeti čas, se posvetiti samemu sebi, globoko razmisliti in rezultati bodo na dlani. Z visoko čustveno inteligentnostjo ne postanemo le boljši vodje ali zaposleni; kar je najbolj pomembno: *postanemo boljši prijatelji in partnerji.*

### 3. RAZISKAVA

Za raziskavo smo uporabili intervju, ki smo ga opravili s kadrovskimi delavci v več različnih podjetjih, ki niso bila med seboj povezana. Podjetja, s katerimi smo sodelovali, se nahajajo na področju Gorenjske in Ljubljanske kotline. Izbrali smo štiri različna podjetja, in sicer dve organizaciji iz javnega sektorja z več kot 50 zaposlenimi in dve zasebni podjetji s približno 30 zaposlenimi. Ciljna skupina, ki smo jo intervjujali, je želela ostati anonimna, vsi intervjuvanci pa so zaposleni v kadrovskih službah omenjenih podjetij.

#### 3.1. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

*RV 1: Ali kadrovski delavci uporabljajo teste ČI? Tudi če jih ne, ali bodo podali predloge za vsebino testa?*

Ugotovili smo, da so vsi po vrsti zanimali uporabo testov ČI, kar smo tudi pričakovali, saj se pojem ČI šele nekaj časa pojavlja v našem prostoru. Smiselno je razmišljati o tem, da bi testi doprinesli k lažji izbiri kandidata, prav tako pa bi skorajda izločili element presenečenja (nepredvidljivih neprijetnih odzivov zaposlenih), ker bi s testom lažje predvideli kandidatov odziv na določene turbulentne situacije na delovnem mestu. Test bi moral biti sestavljen iz iskanja določenih vprašanj, kjer lahko vidimo odzive kandidatov in jih temu primerno izmerimo. Vsi so predstavili podobne ideje, kako test sestaviti, čeprav ga ne uporabljajo. To lahko pripisujemo kompetencam, ki jih posedujejo za opravljanje te zahtevne kadrovske funkcije.

*RV 2: Ali so kadroviki raziskovali ČI, tudi če niso uporabljali testa? Kakšna se jim zdi njena uporabnost?*

Testi ČI so v našem prostoru prej izjema kot pravilo, čeprav se kadroviki srečujejo s pojmom ČI. Verjetno se zavedajo tudi, da so v tujini v uporabi testi, ki jih pri nas še niso uporabljali. Vsi kadroviki so seznanjeni z uporabo čustvene inteligentnosti, vendar niso testov še nikoli videli, sami pa jih ne želijo sestaviti, ker se nekako ne čutijo kompetentne, oziroma bi to nalogo raje predali psihologom, kar bi bilo po našem mnenju smiselno.

Sami so veliko raziskovali ČI, kar nas navdaja z optimizmom, saj bodo naučeno lahko uporabno implementirali v svoje selekcijske postopke in druge kadrovske raziskave. Tudi brez uporabe testov lahko kadroviki merijo, sicer bolj površinsko, stopnjo ČI kandidata, kar doprinese k boljšemu in za prihodnost natančnejšemu poznavanju samih kandidatov.

*RV 3: Ali bi si kadrovski delavci želeli uporabljati test ČI? Kakšnega bi bilo potrebno sestaviti? Kako sestaviti čim bolj univerzalnega?*

Tukaj je velik poudarek na pravičnosti kadrovskega postopka, kar privede do lažjega razumevanja selekcijskih postopkov. Teorija sporoča, da je pravičnost pri izbiri pomemben vidik za kandidate. Pri izbiri kadrov je tok resnice močno osredotočen na



proceduralno pravičnost, kar najlažje opišemo s pravično izbiro kandidatov v organizaciji (Folger in Greenberg, 1985). Kandidati se bodo odzvali negativno, če bodo čutili, da niso imeli dovolj priložnosti pokazati vsa svoja znanja. Zato je mnenje intervjuvancev, da bi bilo smiselno v proces vključiti psihologe, tiste, ki so za to čustveno merjenje usposobljeni.

Gilliland (1993) je opozoril, da nepravilno, prepovedano in napadalno izpraševanje lahko privede do neprijazne reakcije kandidata. Ampak na tem področju je bilo narejenih le malo raziskav. Problem nastane, ker pri testiranju čustvenih sposobnosti vprašanja nanesejo na osebno raven, kar ni preveč pogodu kandidatom.

*RV 4: Bi nam test čustvene inteligentnosti lahko preprečil neljube situacije v podjetju? Kako bi s testi ČI lahko zajezili notranje konfrontacije med dvema zaposlenima?*

Stres je postal del našega vsakdana, spoprijeti z njim se znajo le redki med nami. Stres spodbudi trenje med zaposlenimi, čustveni nemir, ki se izraža na različne načine, odvisno od karakterja ljudi. Zato bi s prepoznavanjem karakterjev lahko dobro preučili in predvidevali, kako se bo oseba na stres ali provokacijo odzvala. S testom ČI bi lahko naredili veliko v smeri iskanja pravih osebnosti, ki si medsebojno ustrezajo. Tudi če bi zaposlili nekoga, ki ima nižji prag potrpljenja, bi to lahko s testom predhodno raziskali in neljubo situacijo predvidevali ali subtilno mirili. Test ČI bi bil pri tem izjemno uporaben kazalnik odzivov in karakterjev ljudi za lažjo presojo in upravljanje s človeškimi viri.

*RV 5: Ali lahko predpostavljamo, da zaposleni v kadrovskih službah čutijo visoko stopnjo čustvene inteligentnosti?*

Prvi vidik zavedanja in uporabe ČI je izražanje in vrednotenje čustev v sebi in drugih. To se kaže v sočutju, ki ga imamo do drugih, tako v verbalni kot neverbalni komunikaciji in percepciji ostalih. Drugi vidik je, da prepoznamo čustveno fazo, v kateri se nahajamo. Nekdo, ki takoj prepozna svoje čustveno stanje, bo dosegel visoko oceno na ČI testu. Tretji vidik je regulacija čustev in naloga posameznika, da poišče ta čustva in jih zna ovrednotiti. Zadnji vidik pa je asimiliranje čustev za olajšanje misli. Iz vseh teh dejstev lahko sklepamo, da je zaželeno, da so kadroviki čustveno inteligentni, prav tako so se opredelili tudi sami.

## **3.2. INTERVJUJI**

V intervjujih smo zastavili pet vprašanj, odgovore smo za lažje razumevanje in pregled variacij odgovorov združili v istem odstavku. Intervjuvanci so odgovarjali takoj, brez predhodne najave in pregleda vprašanj. Kandidatom smo zagotovili anonimnost za kar najboljši možen vpogled v njihovo razmišljanje. V uvodu smo jim orisali situacijo, zakaj nas zanimajo ti testi in kaj želimo izvedeti. V nadaljevanju pogledjmo, kako so intervjuvanci odgovarjali.

Vsem intervjuvancem smo posredovali enak nagovor pred začetkom izpolnjevanja intervjuja: *Vse več zaposlenih na kadrovskih funkcijah opaža, da zgolj inteligenčni*

kvocient ni vodilo, da se bodo zaposleni odlično počutili v delovnem okolju, kaj šele v njem delovali optimalno. Vedno več ljudi trpi za stresom na delovnem mestu in ravno odzivi na stres so pokazatelji, katera oseba bo najprimernejši kandidat. Povsem premalo je organizacij in podjetij, ki bi pri selekcijskih postopkih uporabljala teste, ki izmerijo tudi čustveno inteligentnost. Nekaterih oseb sploh ne spoznamo, dokler ne vidimo, kakšen odziv bodo imele v določeni situaciji, za kar je lahko takrat že prepozno. Ravno te problematike se želimo lotiti, saj menimo, da se kadrovske delavci ne zavedajo dovolj, kakšen pomen ima čustvena inteligentnost. Na podlagi tega smo pripravili vprašanja za naše intervjuje.

*Prvo vprašanje v intervjujih: Ali v vašem podjetju v selekcijskih postopkih uporabljate teste čustvene inteligentnosti (ČI)? Če je odgovor da, kakšni so in kako se ljudje nanje odzovejo?*

Oseba A: »Ne.«

Oseba B: »Ne.«

Oseba C: »Ne.«

Oseba D: »Ne.«

*Drugo vprašanje v intervjujih: Ali ste sami veliko raziskovali temo čustvene inteligentnosti in ker je v Sloveniji še dokaj neuporabljena, kakšna se vam zdi uporabnost poznavanja čustvene inteligentnosti?*

Oseba A: Odgovor 1: »Nisem veliko raziskovala, zgolj na informativni ravni.«

Odgovor 2: »Poznavanje in uporaba čustvene inteligentnosti na področju upravljanja s človeškimi viri se mi zdi zelo smiselna in koristna.«

Oseba B: »Žal sama še nisem raziskovala o tej temi, čeprav zna biti zelo uporabna. Pomembno je, da se zna prilagoditi novi situaciji in da se v tej situaciji tudi znajdeš.«

Oseba C: »Čustvena inteligentnost je zelo pomemben dejavnik pri izbiri kadrov, če ne celo najpomembnejša izmed t.i. "mehkih kriterijev".« »Žal pa je sistem javne uprave, kamor sodi naš organ, precej tog, saj zahteva predvsem izpolnjevanje zakonsko določenih kriterijev (formalna izobrazba, delovne izkušnje, usposobljenost za delovno mesto ipd.). Osebno pogrešam vprašanja in testiranja na temo timskega dela (sposobnost/pripravljenost), čustvene inteligentnosti in posameznikovega sistema piramide njegovih vrednot.«

Oseba D: »Prav gotovo odpira neke nove vidike človekove osebnosti, ki bi lahko pomagali pri odločitvi ali nekoga sprejeti ali ne sprejeti v službo in ravno na to delovno mesto, ali kako ravnati v določenem trenutku ali situaciji. Pa kljub temu se sprašujem, koliko taki testi v resnici lahko prispevajo k pravi prepoznavnosti človeka v okolju, ko že dela, ko nastanejo drugačne situacije in dogodki, in ne v povezavi z

reševanjem testov in podobno. Vsekakor pa njihova uporaba ni odveč. Dobili bi vsaj neke smernice o osebi.«

*Tretje vprašanje v intervjujih: Če bi morali sestaviti test čustvene inteligentnosti, katera vprašanja bi postavili in kakšne lastnosti bi najbolj iskali oziroma želeli preveriti? Bi si s čim pomagali? Na kakšen način bi si pri preverjanju čustvene inteligentnosti pomagali (npr. pretekle objavljene raziskave, testiranje vaših kolegov iz drugih kadrovskih služb...)?*

Oseba A: »Sestavljanje testov bi prepustila strokovnjakom psihološke stroke. Najbolj pa bi me zanimalo, ali se določena oseba karakterno vklaplja v določen kolektiv.«

Oseba B: »Moje mnenje o temah, ki nas zanimajo:

- ali se hitro znajdete v novi situaciji,
- kako pogosto obžalujete svoje odločitve,
- kako prenašate stresne situacije,
- kako reagirate na čustva drugih, se vživite v njihova čustva,
- kako reagirate na kritiko na svoj račun.

Bi si pa z veseljem pogledala raziskave oz. teste drugih.«

Oseba C: »O čustveni inteligentnosti sem precej prebrala, vendar se ne čutim usposobljene, da bi tak vprašalnik sestavila sama. Na vsak način bi se tega projekta lotila sistemsko – prilagojen vprašalnik glede na skupine delovnih mest, na vsak način v sodelovanju s kadrovske službo. Kaj mi je pri tem pomembno? Iskanje sodelavcev z visoko stopnjo empatije, resničnega sodelovanja in dela v timu, preseganje razumevanja dela "po opisu del in nalog", v smislu razumevanja učinkovitosti celotnega organa, ne posameznika, sprejemanja drugačnosti sodelavcev ...«

Oseba D: »Teško je v tem trenutku povedati, kaj bi najbolj iskala pri osebi. Najprej, kakšen profil osebe iščemo za določeno delovno mesto. Predvidevam, da bi me zanimala zmožnost vživljanja v druge ljudi, v okolico, v situacije, nadalje stopnja samozavesti in obvladovanje čustev ter socialnega zavedanja. In tem smernicam bi se prilagajala glede na zahtevnost del in nalog in samo delovno mesto. Zakaj te lastnosti? Zelo pomemben se mi zdi način ravnanja do sodelavcev, odnos do dela in konec koncev tudi do organa, ki nam daje kruh. Če se nekdo zna dovolj dobro implementirati v delovno okolje, v samo delo in v sodelavce, njegovo delo lahko prispeva pomemben mozaik k boljšim rezultatom dela, k njegovi prepoznavnosti in prepoznavnosti celotnega kolektiva. Sposobnost sodelovanja in sprejemanja dodatnih nalog in obratno ter nudenje pomoči sodelavcem lahko veliko prispeva k reševanju problemov in boljšemu vzdušju v kolektivu. Samozavest, vsaj večji del, gradi človekovo osebnost. Predvidevam, da visoka samozavest pomaga pri lažjem »premagovanju« ovir in delovnih nalog. Kar je vsekakor dobro, prevelika ali zelo močna samozavest in tudi zaigrana samozavest pa običajno ne pripelje do takega učinka, kot bi želeli. Znati »dobro« obvladovati čustva je zelo pomemben dejavnik in je podobno kot pri samozavesti, kar je preveč v eno ali drugo smer, ni dobro. Mora biti ravno prav. Kako pa to znati oceniti in ali testi dajo prave odgovore, pa je vprašanje.«

»Če bi si pomagala: predvidevam, da bi vprašala kakšnega kolega iz kadrovskega voda, ki že ima izkušnje na tem področju. Priznam, da bi si nekoliko pomagala (seveda, če bi bilo vse odvisno samo od mene) še z drugimi malo manj priljubljenimi metodami, kot so astrologija in grafologija, ki nam lahko včasih zelo pomagata pri lažji odločitvi, koga izbrati ali, povedano drugače, prepoznati nekatere lastnosti, ki jih iščemo in so med ostalim tudi del čustvene inteligentnosti.«

Četrto vprašanje v intervjujih: Ali se na delovnem mestu kdaj vprašate, kaj bi bilo, če bi določene teste s področja čustvene inteligentnosti izvedli pred zaposlitvijo novega sodelavca, da ne bi prišlo do neljube situacije pri zaposlenih po zaposlitvi? Ali menite, mislite, da bi vam test čustvene inteligentnosti pri tem lahko pomagal?

Oseba A: »V primerih, ko se nova oseba v kolektivu ne ujame s sodelavci, se vodje in strokovnjaki kadrovske stroke vedno vprašamo: kje smo pri izboru in oceni novega sodelavca naredili napako? Menim, da bi bilo testiranje oziroma preverjanje čustvene inteligentnosti pred zaposlitvijo novega sodelavca lahko zelo koristno.«

Oseba B: »Če bi se testi izvajali pred zaposlitvijo delavca, bi bilo to sigurno v pomoč, seveda če bi kandidat iskreno odgovoril na zastavljena vprašanja.«

Oseba C: »Večkrat se je izkazalo, da npr. sodelavec, ki je na razgovoru trdil, da je pripravljen delati v timu in opravljati vsa dela (ne le tista, ki so opredeljena v opisu ...), da se odlično razume z ljudmi, pri dejanski zaposlitvi izkaže ravno nasprotno.«

Oseba D: »Sprašujem se ne, ker pač to ne uporabljamo. Ja, menim pa, da bi jih bilo potrebno vsekakor uporabiti prej. Zdi se mi tudi prav, da bi se testi ponavljali vsaj na vsakih pet ali deset let, verjetno bi bili nad rezultati iste osebe presenečeni, seveda pozitivno ali negativno. Človekova osebnost se razvija celo življenje. Verjetno rezultati ali izidi ne bi bili isti kot na začetku in obratno. Menim, da bi mi test ČI pomagal.«

Peto vprašanje v intervjujih: Kako se sami čutite čustveno inteligentne? Mislite, da je to pomemben faktor pri kadrovskih?

Oseba A: »Mislim, da imam dobro razvito čustveno inteligentnost, ker se znam vživljati v druge ljudi in posledično razumeti njihovo vlogo. Poleg tega tudi znam izražati in obvladovati čustva.«

Oseba B: »Se imam za kar čustveno inteligentno osebo in definitivno je to tudi pri moji službi zelo pomemben faktor.«

Oseba C: »Sama se trudim, ker mi je to področje blizu, je pa to področje nenehnega izpopolnjevanja in izobraževanja in izjemno pomemben element pri kadrovskih.«

Oseba D: »Menim, da sem ravno prav čustveno inteligentna, hm, treba bi bilo opraviti test ČI. Ali je to pomemben faktor pri kadrovskih? Spet pa je vse odvisno, kakšno vlogo ima kadrovik v kolektivu in koliko lahko sam vpliva na odločanje, pa ne samo na odločanje, kakšno težo ima njegova beseda ali mnenje.«

## 4. DISKUSIJA

Zadnje desetletje je privedlo organizacije do vse večje uporabe testa čustvene inteligentnosti kot metode zaposlovanja. Ampak večina teh raziskovalnih metod je bila zgolj teoretična ali pa so jo opravljali pripravniki. Veliko organizacij namreč uporablja standardizirane teste inteligentnosti, ki so zastareli in nepravilno usmerjeni zgolj v »pamet« kandidata in ne tudi v čustva.

Odgovori intervjujev pri prvem vprašanju so bili popolnoma enotni, česar smo se tudi bali, saj nihče do sedaj še ni uporabljal testov ČI pri selekcijskih postopkih. S tem lahko potrdimo prvo raziskovalno vprašanje. Prvi del tega odgovora je bil pri vseh enak, drugi (kakšne ideje bodo podali glede testa) pa malce variira, ampak je v splošnem podoben. Vsi bi iskali reakcije osebe, kako se poistoveti z drugo osebo, kako reagira v stresnih situacijah, na kritiko na svoj račun, kako se obnaša in razume celotni ustroj organizacije.

Pri prvem vprašanju nas je zanimalo, če kadroviki uporabljajo test čustvene inteligentnosti. Seveda nas je to zanimalo, ker je vprašanje sam srž naše raziskave. Sami smo prepričani, da bi testi močno izboljšali selekcijske postopke, kar bi doprineslo do boljše izbire zaposlenih, seveda bi se to na koncu izkazalo kot najboljša organizacija.

To je vsekakor cilj vsake organizacije. Bolje kot se počutijo zaposleni, večja je delovna vnema, domačnost podjetja, občutek pripadnosti, zato bo bolje delovala sama organizacija. Nekateri izmed najboljših in najuspešnejših managerjev na svetu pravijo, da moramo, namesto, da bi skrbeli za dobro počutje in zadovoljstvo strank, za to skrbeti pri svojih zaposlenih. Če se oni počutijo dobro, potem se bo to izkazovalo pri vseh strankah in to je zmagovalna formula za uspeh podjetja.

Občutili smo manjše razočaranje, saj so bili pri prvem vprašanju o uporabi testa vsi odgovori negativni. Čeprav smo tako situacijo delno pričakovali, je v nas tlela iskra upanja, da bi vsaj eden od vprašanih ta test uporabljal in bi nam ga posredoval. Ob iskanju ustreznih intervjuvancev smo ravno zato poskušali najti karseda raznolik izbor kadrovikov, da bi našli nekoga, ki se je s testom ČI že srečal.

Naša velika želja je, da se v prihodnosti ta situacija obrne, da začno kadrovske službe uporabljati teste ČI, da se zavedanje uporabnosti ČI v vseh organizacijah poveča, in sicer z uporabo testov, kazalnikov, česar koli. V ZDA so teste ČI kandidati sprejeli z odprtimi rokami, celo bolj so jim bili pogodu kot IQ testi. Zato si želimo, da se organizacije začnejo zavedati, da jim ti testi izjemno olajšajo delo v prihodnosti in jim lahko naredijo njihovo organizacijo še boljše.

Sami intervjuvanci so malo raziskovali ČI, o testih ne razmišljajo, ker imamo zakonsko določena vprašanja in ni obveznih smernic za preverjanje, zato si kadroviki zgolj fakultativno sami priskrbijo določeno znanje.

Za pripravo svojega testa bi si večinoma izbrali pomoč preteklih raziskav, teste kolegov ali kaj podobnega. Njihovi odgovori so si izjemno podobni, kar nakazuje na dejstvo, da vsi razmišljajo v smeri, v katero naj bi vodili tudi rezultati te raziskave.

V drugem vprašanju nas je zanimala dejanska razmišljanje naših kadrovikov o čustveni inteligentnosti, koliko so se v njo poglobili in kako jim je znana. Namen vprašanja je jasen, saj postaja ČI vse bolj uporabna, poznana in ne nazadnje pomemben parameter pri selekcijskih postopkih. Drugi del vprašanja se je naslanjal na njihovo mnenje o uporabnosti ČI, kar je potrebno za samo raziskavo, saj si želimo izvedeti, kaj si izpolnjevalci mislijo o ČI.

Všeč nam je bilo, da so na drugo vprašanje o raziskovanju ČI vsi udeleženci intervjuja odgovorili pozitivno. Tu vidimo ogromno možnost v prihodnosti, da se bo uporaba ČI razširila in postala esencialni del vsake kadrovske službe. Mislimo, da s tem, ko kadroviki raziskujejo pomen in učinkovitost ČI, vse bolj začenjajo razmišljati o njeni uporabnosti, zato jo bodo prej ali slej začeli uporabljati v svojih selekcijskih postopkih. V prihodnje mora test ČI postati gradnik v testih za nove kandidate za prosta delovna mesta v organizacijah.

Večinoma vsi testi temeljijo na čustvih, njihovih odzivih, na prenašanju kritike in odgovornosti, poudarjajo tudi delo v timih. Zanimivo je razmišljanje, da bi predali izdelavo testov “bolj usposobljenim organom”, psihologom itd. To nas nekako veseli, saj želijo visoko usposobljene ljudi na ravni čustvenih vplivov, po drugi strani pa mislimo, da bi se sami morali čutiti za to kompetentne, saj iz izkušenj najbolje vedo, kaj potrebujejo, kakšnim odzivom se je potrebno izogniti in kakšno vedenje je neprimerno. Seveda pa je težko biti pionir na nekem področju in prebijati led, ampak za koherentno in optimalno delovanje lastne organizacije je test izjemnega pomena.

Ker še nihče izmed intervjuvancev ni uporabljal testov ČI, smo jih povprašali, kako bi jih sestavili sami. S čim bi si ob tem pomagali, saj bi kot pionirji na tem področju vendarle želeli opraviti najboljše delo. Veseli nas, da je večina odgovorila v smislu, da bi poiskala zunanjo pomoč za karseda najboljše sestavljene teste.

Zanimalo nas je, kaj bi najbolj iskali, katere atribute, kompetence, znanja, saj je potrebno na čustveni osnovi poiskati kar najboljše vprašanje, to pa je velik zalogaj. Kadroviki so na tem področju najbolj kompetentni del organizacije, zato smo jih postavili to zagonetko. Glede na to, da so čustva precej težko izmerljiva, nas je zanimalo, kakšna vprašanja bi postavili, da bi prišli do čustvenega odziva sogovornika.

Glede samostojnega sestavljanja testa ČI smo mnenja, da je to precejšen zalogaj za vsakogar. Ne glede na to, kakšne kompetence za to imamo, je potrebno veliko raziskav, časa in mnenj, da bi sestavili test, ki bi bil uporaben, učinkovit in predvsem primeren tako za kandidata kot za kadrovika. Po našem mišljenju bi moral biti test tako ustni kot pisni, pisati bi ga morali tudi vsi zaposleni, saj je korelacija med vodstveno funkcijo in ČI zelo velika.

Vsi sodelujoči so soglasni, da bi test ČI pomagal pri izbiri kandidata in bi omogočil, da bi se lahko izognili določenim situacijam. Prevečkrat se izkaže, da na razgovorih oseba pokaže obraz, ki se kasneje izkaže za lažnega. S tem lahko izločimo te spremenljivke.

Predzadnje vprašanje smo postavili malce sentimentalno, kot pogled v preteklost, priznanje morebitne napake, kar je marsikomu težko, neprijetno, vendar je ravno to najpomembnejši faktor ČI - da znamo s samorefleksijo poskrbeti, da si priznamo in uvidimo napake, da se nam le-te ne ponovijo in se iz njih naučimo največ. Prav zato, da ne bi ponovili določenih napak, bi implementirali test ČI v selekcijske postopke.

Pri vprašanju o retrospektivi in samokritiki smo poskušali izvedeti, kako kadroviki gledajo na izbore kandidatov in če so pri le-teh naredili kakšno napako. Pri tem vidimo možnost, da bi take težave lahko učinkovito odpravili z implementacijo testov ČI. Ti testi bi pri vseh selekcijskih postopkih močno pomagali, če bi bili seveda sestavljeni pravilno in z ustreznim namenom. Za nazaj je težave težko odpraviti, zato moramo gledati v prihodnost, se konstantno izobraževati in izboljševati, da v našo organizacijo privedemo kader, ki nam bo dvignil status organizacije na trgu dela.

Za konec se pri zadnjem vprašanju vsi čutijo čustveno inteligentne, menijo, da je za njihov poklic esencialnega pomena, da se znajo vživeti v ljudi, izražati in obvladovati čustva. Je pa to področje nenehnega izobraževanja in izpopolnjevanja. Vse je odvisno od tega, kakšno ima kdo vlogo v kolektivu, kakšno težo imajo njegove besede, vsekakor pa za delo v timih ČI potrebujemo in seveda se vse začne pri nas samih.

Za nas je bilo najpomembnejše vprašanje, zopet samokritično, samorefektivno, kako se kadroviki sami čutijo čustveno inteligentne. Jasno je, da ne morejo testirati drugih, če se sami ne čutijo za to usposobljene, ali v tem primeru, da ne posedujejo ČI. Vprašali smo jih, ali menijo, da je to pomemben faktor v opisu specifikacij njihovega dela. Naše mnenje je bilo, da je to izjemnega pomena, zato nas je zanimalo, kaj si o tem mislijo sami. Ni lahko o tem govoriti, če ne poznaš slehernega dela ČI, če se ne čutiš kompetentnega za presojo, vendar smo bili že v začetku prepričani, da govorimo z osebami, ki posedujejo veliko mero ČI. Na naše zadovoljstvo se nismo zmotili.

Pri zadnjem vprašanju o samozavedanju ČI intervjuvanca smo želeli izvesti test samokritike, ki je del testov ČI. Predvsem smo hoteli izvedeti, ali se čutijo dovolj inteligentne na čustvenem nivoju, kar smo seveda od njih pričakovali. Ne glede na njihove odgovore vemo, da se z gradnjo ČI lahko naredi velik korak v smeri izboljšanja samega sebe, izboljšanja odnosov med zaposlenimi, partnerskih odnosov, skratka narediti sebe najboljšega. Vsakdo si želi biti na nekem področju najboljši in z učenjem ČI in njeno uporabo to lahko dosežemo.

## 5. ZAKLJUČEK

Čustvena inteligentnost je vse bolj modna, ljudje se vse pogosteje opredeljujejo za bolj ali manj čustveno inteligentne. To pomeni, da se zavedamo lastnih čustev in da znamo ustrezno komunicirati tudi z drugimi ljudmi. Vsak zaposleni na delovnem mestu v takem podjetju mora prevzeti odgovornost za rast lastne čustvene inteligentnosti, tako da razvija visoko stopnjo samozavedanja, obvladovanja čustev in samo motivacijo. Tako prevzame odgovornost za uporabo čustvene inteligentnosti v odnosih z drugimi, in sicer razvija učinkovite komunikacijske sposobnosti in znanje o medosebnih odnosih ter pomaga drugim.

Čustvena inteligentnost je stopnja razumevanja sebe in ljudi okoli. Tega se ne naučimo tako, da proučujemo primere ali beremo literaturo za motivacijo. Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznati, katere so naše prednosti in kaj moramo še izboljšati. Proučimo svojo oceno, ki predstavlja našo trenutno raven čustvene inteligentnosti. Vadimo lahko kadar koli – doma, na delovnem mestu, v šoli, s prijatelji v družbi. Višja raven čustvene inteligentnosti bo vplivala na vse, kar počnemo. Ne bo nam več treba skrivati ali zatirati svojih čustev.

Priznani psihologi so razkrili, da so uspešnejši vodje tisti, ki imajo šest ali več lastnosti, povezanih s čustveno inteligentnostjo. Želeli smo razkriti, kakšno je stanje v naši državi, kako se kadrovske službe ukvarjajo s pomenom ČI v selekcijskih postopkih.

Čustvena inteligentnost je človeška lastnost spoznanja in kontroliranja svojih čustev. Vse to omogoča osebno rast. ČI sestavljajo samozavedanje, obvladovanje čustev, motivacija, sočutje in socialne spretnosti. Večina strokovnjakov na tem področju razume ČI kot kamen modrosti. Ravno čustva upravljajo telo, da se odzove na popolnoma poseben način.

Zato vemo, da razum in čustva nimajo veliko skupnega, še najbolj kognitivno usposobljeni posamezniki lahko sprejemajo nerazumske odločitve. Vsi mi potrebujemo empatijo, da svoja čustva lažje razumemo. Pri tem nam močno pomaga kritika, lahko se za njo skriješ ali pa z njo rasteš. Najtežja naloga ČI je naučiti ljudi, da si pomagajo, a ravno zato bo njihova nagrada toliko večja.

Ko sprejemamo odločitev za novo delovno moč v podjetju, moramo poznati referenčni okvir, ki mu mora ustrezati naš novi kandidat. Ko se za to odločimo, moramo sebi postaviti vprašanja, kot so: Kakšen je smisel našega obstoja podjetja? Zakaj to delovno mesto potrebujemo? Ali je ocena zahtevnosti delovnega mesta realna?« Zato moramo določiti tudi osebne specifikacije, ki bi jih moral izpolnjevati naš kandidat.

Na trgu dela je veliko število testov, ki so orodja selekcijskih postopkov, vendar je težko najti tiste najbolj primerne. Dober intervju mora biti planiran in sistematično voden, v njem kandidat govori vsaj 85 %. Glavne naloge intervjuja so ugotoviti primernost kandidata, ovrednotiti kompetence in ustrezno oceniti njegovo mentalno sposobnost.



Planiranje, usposabljanje in razvijanje kadrov so najpomembnejše lastnosti kadrovske službe, ki velja za zaklad vsake organizacije. Težko je dobiti optimalne kadre, kar je veliko breme vsakega kadrovika skozi celo kariero. Potrebno je postaviti kriterije za delavce, ki jih organizacija išče in glede na njih se izbere tisto pravo skupino kandidatov, ki dobijo možnost sebe predstaviti na intervjuju za delovno mesto.

Ljudje imamo dve vrsti uma, tistega, ki misli in tistega, ki čuti. Prvega merimo z IQ, drugega pa s ČI. Zato lahko trdimo, da imamo dve vrsti možganov, dve vrsti inteligentnosti, ki se stalno prepletata in sovplivata. Čustva so neločljivi del vsakega človeka. In prav čustvena inteligentnost se razvija celo življenje. Življenje samo pa nam nudi preizkušnje in nas sili v to, da rastemo. Tako opuščamo stara prepričanja, neustrezna ravnanja in misli ter razvijamo nova vedenja.

Učimo se celo življenje in znani pregovor pravi, da se pametni učijo na napakah, sami pa menimo, da se geniji učijo na tujih napakah.

## LITERATURA IN VIRI

- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D. in Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49.
- Cavazotte, F., Moreno, V. in Hickmann, M. (2013). Effects of leader intelligence, *personality* and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.
- Chreniss, C. in Goleman, D. (2001). The emotionally intelligent workplace. *San Francisco: Jossey-Bass*, 124(2), 262-274.
- Fallahzadeh, H. (2011). The Relationship between Emotional Intelligence and Academic Achievement in medical science students in Iran. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 30, 1461–1466.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selections systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694–734.
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2000). *Uspešno vodenje I*. Pridobljeno 19. 12. 2017 na <http://www.podjetnik.si/clanek/uspe%C5%A1no-vodenje-i-20001006>.
- Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligentnost na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2011). *What makes a leader*. Boston: Harvard Business review, 26-45.
- Hennessey, B. A. (2015). If I Were Secretary of Education: A Focus on Intrinsic Motivation and Creativity in the Classroom. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 42, 214-219.
- Jones, G. (2013). The role of superior performance intelligence in sustained success. In S. M. Murphy (Ed.), *The Oxford handbook of sport and performance psychology*, 62-80.
- Keng, S.-L. in Tong, E. M. W. (2016). Riding the tide of emotions with mindfulness: mind-fulness, affect dynamics, and the mediating role of coping. *Emotion*, 16, 706–718.
- Krznaric Roman. (2015). *Empathy: Why It Matters, and How to Get It*, New York: Bantman.

- Kuhar Pucko, M. (2014). *Kako se razvijata empatija in čustvena inteligentnost*. Pridobljeno iz: <http://www.aktivni.si/psihologija/empatija-in-custvena-inteligentnost/> (30.1.2017).
- Kumar, K. in Gupta, M. (2014). Clinical and socio-demographic determinants of psychological health and burden in family caregivers of patients with unipolar depression. *Asian J. Psychiatry* 9, 51–56.
- Law, K. S., Wong, C. S. in Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.
- Liang, X., Guo, Q., Luo, J., Li, F., Ding, D., Zhao, Q. in Hong, Z. (2016). Anxiety and depression symptoms among caregivers of care-recipients with subjective cognitive decline and cognitive impairment. *BMC Neurol*, 16, 191.
- Longar, M. (2007). Vloga čustvene inteligentnosti pri vodenju timov v podjetju Novoles, d. d. *Straža* (Diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Low, C. H., Bordia, P. in Bordia, S. (2016). What do employees want and why? *An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career*, 102-105.
- Lu, Y., Wang, J., Han, W.-J. in Wang, J. S.-H. (2017). Women's short-term employment trajectories following birth: Patterns, determinants, and variations by race/ ethnicity and nativity. *Demography*, 54, 93–118.
- Marzuki, N. A., Mustaffa, C. S. in Saad, Z. M. (2015). Emotional intelligence: Its relations to communication and information technology skills. *Asian Social Science*, 11(15), 267.
- Masrek, M. N., Osman, M. A. F., Khamis, Y. in Paiman, M. J. (2014). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction: The case of Malaysian information technology professionals. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 2.
- Mayer, J. (2001). "Čustvena inteligentnost" - nova moda z zahoda. Management v novem tisočletju. Kranj: *Moderna organizacija*, 14-16.
- Mayer, J. (2001). Skrivnost ustvarjalnega tima. Ljubljana: *Dedalus* – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin, 24.
- Mayer, J. D. in Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442.

- Mesner Andolšek, D. (2002). "Make me whole again.": Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), 10–29.
- Navas, C. O. (2014). The Improvement of Employability Among Higher Education Students: The use of Emotional Intelligence as an Educational Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139 (22), 380–386.
- Noorbakhsh, S. N., Besharat, M. A. in Zarei, J. (2010). Emotional intelligence and coping styles with stress. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 818–822.
- Parvesh, K. C. in Gopal K. K., (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(10), 971–1004.
- Račnik, M. (2015). *Vodenje z NLP-jem*. Pridobljeno 30.1.2015 na: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&c=1&more=1&pb=1&tb=1&title=ustvena-inteligentnost-1/>.
- Salovey, P. in Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Schmidt, F. in Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Sheldon, O. J., Dunning, D. in Ames, D. R. (2014). Emotionally unskilled, unaware, and uninterested in learning more: Reactions to feedback about deficits in emotional intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 99, 125–137.
- Shih, S.-P., Lie, T., Klein, G. in Jiang, J. J. (2014). Information technology customer aggression: The importance of an organizational climate of support. *Information Management*, 51(6), 670-678.
- Tawakol, A., Ishai, A., Takx, R. A., Figueroa, A. L., Ali, A., Kaiser, Y., Tang, C. Y. (2017). Relation between resting amygdalar activity and cardiovascular events: A Personality and Individual Differences, longitudinal and cohort study. *The Lancet*, 389(10071), 834–845.
- Tolegenova, A., Madaliyeva, Z., Jakupov, M., Naurzalina, D., Ahtayeva, N. in Taumysheva, R. (2015). Management and understanding features in communication depending on level of emotional intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 401-405.
- Urbanija, A. (2001). Umetnost inteligentne uporabe čustev. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 36-42.

- Vaida, S. in Opre, A. (2014). Emotional intelligence versus emotional competence. *Journal of Psychological and Educational Research*, 22(1), 26-33.
- Vassallo, S., Smart, D., Cockfield, S., Gunatillake, T., Harris, A. in Harrison, W. (2013). In the driver's seat II, *Beyond the early driving years*, 73-88.
- Wentzel, K. R., Muenks, K., McNeish, D. in Russell, S. (2017). Peer and teacher supports in relation to motivation and effort: A multi-level study. *Contemporary Educational Psychology*, 49, 32-45.
- Whitman, D., Kraus, E. in Van Rooy, L. D. (2014). *International Journal of Selection and Assessment*, 22 (2), 134-143.
- Wong, C. S. in Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274.
- Wozniak, R. L. (2013). Risky sexual behaviors in adolescence: Their relationship to social-emotional intelligence. Alfred, NY: Alfred University. precursors and correlates. *Accident Analysis & Prevention*, 39(3), 444–458.