UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VEŠČINE VERBALNEGA IN NEVERBALNEGA KOMUNICIRANJA NA DELOVNEM MESTU: ANALIZA MED ZAPOSLENIMI GENERACIJE Z

Ljubljana, november 2024

NIKA GREŠOVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Grešovnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Veščine verbalnega in neverbalnega komuniciranja na delovnem mestu: analiza med zaposlenimi generacije Z, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 12. 11. 2024 Podpis študentke: _____

KAZALO

1 UVOD ... 1

2 GENERACIJA Z ... 3

2.1 Značilnosti predstavnikov generacije Z ... 4

2.2 Komunikacijski kanali generacije Z ... 5

2.3 Delovne preference ... 6

2.4 Komunikacija generacije Z na delovnem mestu ... 10

3 KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU ... 11

3.1 Opredelitev poslovne komunikacije ... 12

3.2 Verbalna komunikacija na delovnem mestu ... 13

3.3 Neverbalna komunikacija na delovnem mestu ... 14

3.4 Ključne lastnosti dobrih komunikacijskih veščin ... 16

3.4.1 Aktivno poslušanje ... 17

3.4.2 Jasnost in jedrnatost ... 17

3.4.3 Empatija ... 18

3.4.4 Povratne informacije ... 18

3.5 Asertivna komunikacija ... 19

3.5.1 Vpliv dejavnikov na asertivnost ... 21

3.5.2 Verbalno in neverbalno asertivno komuniciranje ... 21

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VEŠČINAH VERBALNEGA IN NEVERBALNEGA KOMUNICIRANJA NA DELOVNEM MESTU: ANALIZA MED ZAPOSLENIMI GENERACIJE Z ... 22

4.1 Zasnova raziskave in metodologija ... 22

4.1.1 Problematika, osnovni namen in cilji raziskave ... 22

4.1.2 Raziskovalna vprašanja ... 23

4.1.3 Metodologija ... 24

4.1.4 Oblikovanje vprašalnika ... 24

4.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov ... 25

4.2.1 Opis vzorca ... 25

4.2.2 Ocena veščin verbalnega komuniciranja generacije Z ... 27

4.2.3 Ocena veščin neverbalnega komuniciranja generacije Z ... 29

4.2.4 Skupna ocena veščin komuniciranj generacije Z na delovnem mestu ... 29

4.2.5 Ocena asertivnosti generacije Z na delovnem mestu 31
4.2.6 Povezava med asertivnostjo in komunikacijskimi veščinami generacije Z na delovnem mestu..... 33
4.3 Zaključne ugotovitve in diskusija 34
4.3.1 Komunikacijske veščine generacije Z v delovnem okolju..... 35
4.3.2 Asertivnost generacije Z in njen vpliv na komunikacijske veščine 39
4.3.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje..... 41
4.3.4 Priporočila za izboljšanje sodelovanja med generacijami..... 42
5 SKLEP 43
LITERATURA IN VIRI..... 45
PRILOGE 51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Deskriptivna statistika verbalnih in neverbalnih veščin komuniciranja anketiranih oseb..... 28
Tabela 2: Deskriptivna statistika ocen verbalnih in neverbalnih veščin komuniciranja anketiranih oseb glede na starostno skupino 30
Tabela 3: Deskriptivna statistika samoocen asertivnosti anketiranih oseb 31
Tabela 4: Vrednost Spearmanovega koeficienta 33
Tabela 5: Vrednost Spearmanovega koeficienta 34

KAZALO SLIK

Slika 1: Uskladitev aspektov komunikacije 21
Slika 2: Delež žensk in moških v vzorcu (v %) 26
Slika 3: Starost anketiranih oseb (v %) 26
Slika 4: Število let delovnih izkušenj anketiranih oseb (v %)..... 27
Slika 5: Povprečna vrednost ocen verbalnih komunikacijskih veščin 28
Slika 6: Povprečna vrednost ocen neverbalnih komunikacijskih veščin in pisne komunikacije anketiranih oseb..... 29
Slika 7: Samoocena asertivnosti anketiranih oseb 32

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za pripadnike generacije Z 1

Priloga 2: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen veščin verbalnega komuniciranja anketiranih oseb 5
Priloga 3: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen veščin verbalnega komuniciranja anketiranih oseb 6
Priloga 4: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja anketiranih oseb (starostna skupina od 12 do 17 let) 7
Priloga 5: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja anketiranih oseb (starostna skupina od 18 do 23 let) 8
Priloga 6: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja anketiranih oseb (starostna skupina od 24 do 29 let) 10
Priloga 7: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen asertivnosti anketiranih oseb 12

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019
GUI – generativna umetna inteligenca
SURS – Statistični urad Republike Slovenije

1 UVOD

Razvoj tehnologije ter družbene in gospodarske spremembe so vplivali na pojav generacijskih razlik v vrednotah, preferencah in komunikacijskih slogih, kar vpliva na dinamiko sodelovanja med različnimi generacijami zaposlenih (Addor, 2011; Bennett in drugi, 2012; Half, 2015). Razlike so danes še posebej opazne, saj delovno okolje sestavljajo kadri iz štirih generacij (babyboom generacija, generacija X, milenijci in generacija Z) (Chakradhar in drugi, 2018). Družbeni dejavniki, predvsem pa hiter tehnološki razvoj so še posebej vplivali na generacijo Z. Ta je odraščala ob digitalni tehnologiji, kar je bistveno vplivalo na njene komunikacijske vzorce, ki so pogosto neposredni in tesno povezani z digitalnimi mediji (Kick in drugi, 2015; European Employment Services, 2023).

Predmet raziskave so komunikacijske veščine generacije Z, s poudarkom na verbalnem in neverbalnem komuniciranju na delovnem mestu ter povezavo med njihovimi komunikacijskimi veščinami in asertivnostvjo. Problem raziskave izhaja iz opažanja, da so pripadniki generacije Z odraščali v digitalno povezanem svetu, kjer prevladuje neposredna komunikacija prek tehnologije, ki omogoča stalno povezanost (Desai in Lele, 2021). Hkrati so njihove karakteristike močno zaznamovale željo po neposrednosti, transparentnosti in stalnim povratnim informacijam, ki so posledica odraščanja v okolju, kjer so hitri odzivi stalnica (Villa in Dorsey, 2017). V tem kontekstu je tudi njihova asertivnost pogosto omejena na digitalno komunikacijo, kjer imajo večji nadzor nad sporočanjem. V tradicionalnih delovnih okoljih, kjer prevladujejo formalnost in osebni stiki, pa lahko pride do pomanjkanja samozavestnega in učinkovitega izražanja.

Ker je komunikacija ključna za uspeh organizacij in sodelovanje med zaposlenimi, je pomembno raziskati, kako generacija Z komunicira na delovnem mestu tako verbalno kot neverbalno (Burton in drugi, 2019; Wiedmer, 2015). Razvoj kakovostnih komunikacijskih veščin, kot so aktivno poslušanje, jasnost, jedrnatost in empatija, prispeva k izboljšanju delovnih odnosov, povečuje produktivnost in ustvarja boljše delovno okolje (Lile, 2023). Po drugi strani pa pomanjkanje teh veščin lahko vodi v nesporazume, zmanjšano učinkovitost in konflikte (Keyton in drugi, 2013).

Raziskave kažejo, da pripadniki generacije Z pogosto precenjujejo svoje komunikacijske sposobnosti (Grant, 2020). Študija Univerze Stanford je ugotovila, da več kot 80 % pripadnikov te generacije meni, da imajo nadpovprečne komunikacijske veščine, medtem ko so dejanske sposobnosti pogosto pod pričakovanji (Twenge, 2017). Ta razkorak med zaznano in dejansko komunikacijsko sposobnostjo predstavlja izziv za organizacije, ki se želijo prilagoditi specifičnim komunikacijskim potrebam generacije Z.

Namen magistrskega dela je raziskati, kakšne so komunikacijske veščine generacije Z na delovnem mestu, s poudarkom na njihovem dojemanju in izvajanju komunikacije ter

stopnji asertivnosti. Takšna raziskava bi lahko pomagala delodajalcem, kako pristopati do generacije Z oziroma kako komunicirati z njimi.

Cilj magistrskega dela je analizirati, kakšne so veščine verbalnega in neverbalnega komuniciranja generacije Z na delovnem mestu. Glavni cilj je raziskati, kako pripadniki te generacije ocenjujejo svoje komunikacijske sposobnosti, ter rezultate primerjati z literaturo in preteklimi raziskavami. Poleg tega je cilj raziskati, ali so pripadniki generacije Z asertivni, in ugotoviti, če obstaja povezava med njihovo asertivnostjo in komunikacijskimi veščinami. Na podlagi teh ugotovitev bo mogoče predlagati rešitve za vzpostavitev učinkovitejšega sodelovanja med zaposlenimi različnih generacij.

Najprej sem s pomočjo obstoječe literature preučila ključne pojme ter pridobila vpogled v to, kako vodstveni kadri ocenjujejo komunikacijske veščine generacije Z. Da bi preverila, ali značilnosti te generacije, ugotovljene na podlagi sekundarnih podatkov, veljajo tudi za Slovenijo, sem izvedla dva poglobljena intervjuja. Prav tako me je zanimalo, kako svoje komunikacijske veščine ocenjujejo sami pripadniki generacije Z, zato sem izvedla kvantitativno analizo z uporabo anketnega vprašalnika, namenjenega oceni njihovih komunikacijskih veščin in asertivnosti. Za razvoj konceptov, pridobivanje idej ter izboljšavo besedil sem v uvodnem poglavju in diskusiji uporabila generativno orodje umetne inteligence ChatGPT (v nadaljevanju GUI).

Postavila sem si 3 raziskovalna vprašanja:

- **RV1:** Kako zaposleni pripadniki generacije Z ocenjujejo lastne veščine verbalnega in neverbalnega komuniciranja na delovnem mestu?
- **RV2:** Ali so zaposleni pripadniki generacije Z asertivni?
- **RV3:** Ali imajo zaposleni pripadniki generacije Z z višjo stopnjo asertivnosti v povprečju bolje razvite komunikacijske veščine?

Ugotovitve raziskave bodo pripomogle k boljšemu vpogledu v komunikacijske veščine generacije Z v poslovnem okolju, kar bo omogočilo učinkovitejše sodelovanje znotraj podjetij. Ker trenutna delovna okolja vključujejo zaposlene različnih starostnih skupin, bo raziskava osvetlila tudi medgeneracijske razlike v komunikaciji. Hkrati bo prispevala k razumevanju povezanosti med asertivnostjo in komunikacijskimi veščinami, kar bi v primeru pozitivne korelacije spodbudilo razvoj programov za krepitev asertivnosti pri zaposlenih z namenom izboljšanja njihove samozavesti pri izražanju ter učinkovitejšemu reševanju konfliktov.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva sklopa. V teoretičnem delu so predstavljeni ključni pojmi, povezanimi z generacijo Z, njihovimi značilnostmi, komunikacijskimi kanali ter delovnimi preferencami. Del poglavja je namenjen oceni veščin verbalnega komuniciranja generacije Z z vidika nadrejenih, ki jih bom povzemala po doktorskem delu Tatum (2022). V teoretičnem sklopu so opredeljene tudi poslovna komunikacija,

veščine verbalnega in neverbalnega komuniciranja ter asertivnost v poslovni komunikaciji. V empiričnem delu raziskave so predstavljeni rezultati kvalitativne raziskave, primerjava ugotovitev z literaturo, obstoječimi raziskavami in glavnimi ugotovitvami globinskega intervjuja, ter predlogi za izboljšavo.

2 GENERACIJA Z

Vsako generacijo zaznamujejo lastne vrednote, ambicije, slogi dela in komunikacijske preference (Half, 2015). Generacijska teorija, ki jo je leta 1928 predlagal Karl Mannheim, predpostavlja, da ljudje, ki pripadajo isti starostni skupini in so priča skupnim ključnim družbeno-političnim in zgodovinskim dogodkom v obdobju svojega razvoja, oblikujejo generacijske skupine. Zunanji dogodki, kot so gospodarske spremembe, vojne, politične ideologije, tehnološke inovacije in družbeni pretresi, preoblikujejo družbene vrednote, stališča in preference. Ti vplivi ostanejo s pripadniki generacije in oblikujejo njihovo vedenje skozi vse življenje (Twenge in drugi, 2010, str. 4).

Pripadniki generacije Z, rojeni med letoma 1995 in 2012, se po svojih značilnostih precej razlikujejo od prejšnjih generacij (Kick in drugi, 2015, str. 215). Raziskovalci so jih označili kot zapperje (angl. zapper) zaradi njihove hitre prilagodljivosti in pripravljenosti na spremembe v delovnem okolju (Desai in Lele, 2017, str. 808). Poleg tega se uporablja tudi izraz stotniki (ang. centennials), ki poudarja njihov prehod v novo tisočletje (Seemiller in Grace, 2016).

Čeprav imajo z milenijci nekaj skupnih lastnosti, so razlike med njimi bolj opazne. Generacija Z je manj formalna in denar ji predstavlja manjšo motivacijo kot milenijcem. Kljub temu obe generaciji večji poudarek namenjata delovnim pogojem in okolju ter si želita dinamična, stimulativna delovna okolja (Williford, 2023). Razlike izhajajo predvsem iz različnih časovnih obdobij, v katerih sta generaciji vstopali na trg dela.

Tehnologija je imela močan vpliv na izkušnje vsake generacije. Babyboom generacija je odrasla ob televiziji, generacija X ob računalnikih, milenijci ob internetu, medtem ko je generacija Z vse te medije doživela prek mobilnih telefonov. Zaradi tega tehnološkega napredka je generacija Z prva resnično globalna generacija (Schroth, 2019, str. 6). Njihov razvoj v digitalni dobi, kjer so internet in pametni telefoni stalnica že od otroštva, je oblikoval njihove komunikacijske navade (Gabrielova in Buchko, 2021, str. 490). Šolanje in domače okolje, opremljeno z napredno tehnologijo, je prav tako prispevalo k njihovi visoki tehnični pismenosti (Rickes, 2016, str. 4).

Vendar pa je pretirana uporaba tehnologije lahko omejila njihove osebne komunikacijske spretnosti, saj so močno navezani na svoje pametne naprave, kar pomeni, da niso razvili formalnih komunikacijskih veščin v enaki meri kot prejšnje generacije (Schroth, 2019, str. 13). Kljub nekaterim podobnostim z milenijci, kot sta uporaba digitalnih medijev in tehnična usposobljenost, se generacija Z odlikuje po unikatnih vzorcih vedenja, ki so

rezultat specifičnih življenjskih izkušenj, kot so odraščanje v času globalne recesije in stalna izpostavljenost tehnologiji (Schroth, 2019, str. 6; Lanier, 2017, str. 289).

V naslednjih podpoglavjih bom preučila ključne značilnosti generacije Z, njihove najpogosteje rabljene komunikacijske kanale in delovne preference. Ta analiza mi bo omogočila boljše razumevanje dejavnikov, ki so vplivali na njihov način in stil komunikacije. Pogled v delovne preference mi bo pomagal pri razumevanju njihovih specifičnih potreb in vrednot, ki se lahko odražajo v načinu komuniciranja.

2.1 Značilnosti predstavnikov generacije Z

Generacija Z se od prejšnjih generacij razlikuje predvsem zaradi odraščanja v okolju, kjer je bil poudarek na varnosti, kar je pogosto vodilo v pretirano zaščitniško starševstvo. To je omejilo razvoj nekaterih življenjskih veščin, kar se zdaj kaže v težavah pri samostojnosti in reševanju izzivov tako v osebnem kot tudi v profesionalnem življenju (Schroth, 2019, str. 10). Pripadniki te generacije se pogosto soočajo s težavami pri sprejemanju odločitev in prevzemanju odgovornosti, saj niso vajeni delovati v nepredvidljivih situacijah. Poleg tega so mladi v Sloveniji odraščali v času gospodarske negotovosti, ki jo je zaznamovala kriza med letoma 2008 in 2012, pandemija koronavirusne bolezeni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) in vojni nemiri, kar je še povečalo občutek nestabilnosti in negotovosti (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Kljub tem izzivom so zaradi zgodnjega stika s tehnologijo pripadniki generacije Z razvili visoko stopnjo tehnološke pismenosti in samozavesti pri uporabi digitalnih orodij. Stalna prisotnost na družbenih omrežjih jim omogoča, da so v koraku s sodobnimi trendi ter se hitro prilagajajo spremembam na področju tehnologije (Mosca in drugi, 2019, str. 67). Vendar pa močna navezanost na digitalne medije vpliva na način njihove komunikacije, saj raje uporabljajo kratke, jedrnate oblike digitalnega komuniciranja. Poleg tega so bolj odprti do različnih kultur in identitet ter se močno zavedajo okoljskih vprašanj in duševnega zdravja, kar je posledica njihovega dostopa do globalnih informacij prek digitalnih kanalov (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Generacija Z je tudi podjetniško naravnana in inovativna, kar se odraža v njihovem pristopu k učenju in delu. So proaktivni, usmerjeni v dosežke in si želijo aktivno sodelovati pri sprejemanju odločitev, pri čemer jim je pomembno, da so njihove ideje slišane in upoštevane (Seemiller in Grace, 2016; Barna Group, 2018; Patel, 2017). Ob tem pa so tudi analitični, saj pred začetkom naloge pogosto preučijo širši kontekst in uporabnost določenih konceptov (Seemiller in Grace, 2016). Kljub temu, da na družbenem področju izkazujejo kolektivistične vrednote, se v njihovem delovanju pogosto pojavlja tudi individualizem, saj dajejo prednost osebnemu razvoju in lastnim dosežkom (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Njihov slog komunikacije je zaznamovan z željo po neposrednosti, transparentnosti in rednih povratnih informacijah. Pripadniki generacije Z cenijo odprto in iskreno komunikacijo ter pričakujejo, da bodo njihovi nadrejeni redno podajali povratne informacije, saj so odraščali v svetu, kjer so hitri odzivi na družbenih omrežjih nekaj običajnega (Center for Generational Kinetics, 2018; Randstad, 2016). Zaradi tega potrebujejo pogosto potrditve o svoji uspešnosti in napredku, pomanjkanje tovrstne komunikacije pa lahko pri njih vzbudi občutke negotovosti. Čeprav so odprti za konstruktivno kritiko, jo najbolje sprejmejo, kadar je uravnotežena s pohvalo, kar je posledica vzgoje, kjer so bili pogosto nagrajeni za svoje dosežke in trud (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Generacijo Z zaznamujejo značilnosti, ki so se razvile kot posledica negotovega okolja, predvsem pa zaradi zgodnje izpostavljenosti tehnologiji. Ta je vplivala na njihovo nagnjenost k neposrednosti, transparentnosti ter potrebi po hitrih in rednih povratnih informacijah. Ker so odraščali v svetu, kjer so digitalna orodja vedno dostopna, so komunikacijski kanali, ki jih uporabljajo, močno vplivali na njihove navade, vrednote in način povezovanja z drugimi (Župančič, osebna komunikacija, 2024). V naslednjem poglavju bomo podrobneje raziskali, kako pripadniki generacije Z uporabljajo različne komunikacijske kanale, kakšne so njihove preference pri komuniciranju in kako se te odražajo v njihovem osebnem in profesionalnem življenju.

2.2 Komunikacijski kanali generacije Z

Generacija Z predstavlja pomembno prelomnico v načinu komuniciranja. Mladi iz te generacije so odraščali v času, ko so digitalne tehnologije postajale osrednjega pomena za vsakdanje življenje, kar je oblikovalo njihov način interakcije z drugimi (Tatum, 2022). Razumevanje komunikacijskih kanalov, ki jih generacija Z uporablja, je ključno za prilagajanje njihovim potrebam in učinkovito komunikacijo v različnih kontekstih.

Preučevana generacija za vsakodnevno komunikacijo in izmenjavo informacij uporablja digitalne platforme. Osnovni kanal za vzpostavljanje in ohranjanje stikov so v njihovem zasebnem življenju postale digitalne platforme, kot so Facebook, Instagram, X (prej znan kot Twitter), Snapchat, WhatsApp in TikTok (Kick in drugi, 2015, str. 215). Te platforme omogočajo hitro in enostavno deljenje vsebin ter takojšen odziv, kar ustreza potrebam generacije Z po stalni povezanosti in neposredni komunikaciji (Desai in Lele, 2021, str. 802). Zaradi pogoste uporabe teh medijev se je razvila tudi kompulzivna raba besedilnih sporočil, kar se kaže kot vedenjska odvisnost, povezana s čustvi, vedenjem in mislimi (Lister-Landman in drugi, 2019, str. 313). Poleg tega generacija Z uporablja družbene medije za raziskovanje novih trendov, izboljšanje življenjskega sloga, spremljanje novic in zabavo (Seemiller in Grace, 2016).

Na delovnem mestu pripadniki generacije Z dajejo prednost digitalnim kanalom, ki omogočajo hitro in učinkovito komunikacijo. Raziskave kažejo, da pogosto uporabljajo

orodja za takojšnje sporočanje, kot sta Slack in Microsoft Teams, saj omogočajo hiter odziv in sodelovanje v realnem času (Pichler in drugi, 2021). Prav tako imajo raje video klice prek platform, kot sta Zoom in Microsoft Teams, ki omogočajo bolj osebno komunikacijo na daljavo in spodbujajo sodelovanje. Generacija Z ceni tudi sodelovalna orodja, kot so Google Workspace, ki poenostavljajo projektno delo in omogočajo skupinsko urejanje dokumentov (De Jesus, 2020).

Kljub temu, da na delovnem mestu uporabljajo digitalna orodja, pripadniki generacije Z še vedno cenijo osebne pogovore. Raziskave kažejo, da jim osebna komunikacija omogoča boljše razumevanje čustev in izražanja (Seemiller in Grace, 2016). Ob tem pa se soočajo z izzivom usvajanja veščin, ki so bile za prejšnje generacije samoumevne, kot sta pisanje e-poštnih sporočil in sprejemanje telefonskih klicev (Turner, 2015, str. 109).

Medgeneracijske razlike pogosto povzročajo neskladja v uporabi tehnologije na delovnem mestu. Na primer, mlajši zaposleni lahko telefone med sestanki uporabljajo za zapisovanje informacij ali preverjanje pomenov, kar pa starejši sodelavci lahko interpretirajo kot nevljudnost. Tudi v nekaterih delovnih okoljih, kot je zdravstveni sektor, so morali delodajalci posebej pojasnjevati pravila glede snemanja vsebin, saj mlajši generaciji to ni samoumevno (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Za preučevano generacijo ima digitalna povezanost velik pomen, kar lahko prinese izzive pri medgeneracijski komunikaciji. Razumevanje njihovih komunikacijskih navad in delovnih preferenc je ključno za uspešno vključevanje te generacije v delovno okolje ter za prilagajanje pravil in pričakovanj v različnih situacijah (Tatum, 2022).

2.3 Delovne preference

Generacija Z, znana po svoji tehnološki usposobljenosti in edinstvenih delovnih pričakovanjih, predstavlja nov izziv za delodajalce. Raziskave, kot so na primer tiste, ki so jih objavili Burton in drugi (2020) ter Seemiller in Grace (2016), napovedujejo, da bo generacija Z združevala močno delovno etiko babyboom generacije z odgovornostjo generacije X, hkrati pa bo morda še bolj tehnološko napredna od milenijcev.

Na slog dela in pričakovanja generacije Z vplivajo štiri ključne značilnosti. Prva je njihova digitalna usposobljenost, saj gre za prvo generacijo, ki je odrasla ob dostopu do digitalne tehnologije, hkrati pa jo vključuje v svoje vsakdanje življenje. Druga značilnost je želja po smiselnosti dela. Generacija Z išče delo, ki ne zagotavlja zgolj sredstev za preživetje, temveč prispeva k njihovim osebnim vrednotam in ciljem (Rickes, 2016, str. 21). Tretja značilnost je potreba po avtonomiji in fleksibilnosti pri delu. To pomeni, da cenijo prilagodljive delovne pogoje, ki jim omogočajo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Četrta značilnost se navezuje na delovne pogoje. Cenijo bonitete, priložnosti za razvoj in napredovanje ter fleksibilen delovni čas (Graczyk-Kucharska in Erickson, 2020, str. 166).

Generacija Z že od mladosti uporablja pametne telefone, digitalne naprave, aplikacije in spletne platforme (Graczyk-Kucharska in Erickson, 2020, str. 165). Tehnološka pismenost iz zasebnega življenja se odraža v njihovem poslovnem okolju, kjer dajejo prednost digitalnim načinom komuniciranja (elektronska pošta in kratka besedilna sporočila) nad tradicionalnimi metodami (telefonski klic in osebni stik).

Vendar pa raziskave kažejo, da kljub svoji povezanosti z digitalnimi mediji generacija Z ceni tudi osebno komunikacijo na delovnem mestu. Spears in drugi (2020) ugotavljajo, da generacija Z spodbuja redne osebne interakcije, ki pomagajo krepiti medosebne odnose in graditi profesionalno mrežo. Seemiller in Grace (2016) dodajata, da pripadniki generacije Z cenijo komunikacijo iz oči v oči in so pripravljeni zmanjšati svojo odvisnost od tehnologije za bolj neposredne komunikacijske oblike.

Poleg tega generacija Z na delovnem mestu močno poudarja pomen smiselnosti dela, ki mora biti skladno z njihovimi osebnimi vrednotami. Schroth (2019, str. 7) ugotavlja, da ti mladi pogosto gojijo idealističen pogled na delovno mesto – pričakujejo, da bo delo zanimivo in pomenljivo, da bodo lahko uresničevali svoje ideje, sodelovali s kolegi v pozitivnem okolju in imeli prilagodljiv urnik. Njihova želja po povezovanju poklicnega in osebnega življenja temelji na globoko zakoreninjenem prepričanju, da bi moralo delo odražati njihove vrednote in prispevati k širši družbeni blaginji.

Ozkan in Solmaz (2015) dodajata, da generacija Z išče delovna mesta, ki ne le ustrezajo njihovim strokovnim ciljem, temveč tudi spodbujajo pozitivno organizacijsko kulturo, ki ustreza njihovim vrednotam. Pri tem je pomembno, da delovno okolje spodbuja inovativnost in avtonomijo, kar Lanier (2017, str. 289) identificira kot ključne sestavine, ki omogočajo generaciji Z, da napreduje in se učinkovito vključuje v delovne procese. Lanier (2017) nadalje izpostavlja, da delodajalci lahko spodbujajo podjetniške cilje te generacije s spodbujanjem inovativne narave, avtonomije in odgovornosti za projekte, kar še dodatno spodbuja njihovo potrebo po smiselnem delu.

Generacija Z ceni avtonomijo in fleksibilnost na delovnem mestu, kar je ključni del njihovih delovnih preferenc. Lanier (2017, str. 289) opaža, da generacijo Z vodijo tudi tradicionalne vrednote, kot so osebni razvoj, napredovanje, boljše ugodnosti in ekonomska varnost, kar se morda zdi presenetljivo. Vendar pa se njihove tradicionalne vrednote razširijo s poudarkom na fleksibilnem delovnem času in ravnotežju med delom in zasebnim življenjem, kar kažejo ugotovitve raziskave Grow in Yang (2018, str. 15), v kateri so raziskovalci ugotovili, da pripadniki generacije Z visoko cenijo ugodnosti, kot so zdravstvena oskrba in finančna stabilnost, a prav tako poudarjajo potrebo po podpornem delovnem okolju, ki spodbuja ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter družbeno odgovornost.

Raziskave kažejo, da se generacija Z osredotoča na kakovost vodenja, ki mora biti v skladu z njihovimi vrednotami, med katere sodijo avtonomija, inovativnost in osebni

razvoj. Grow in Yang (2018, str. 13) izpostavljata, da generacija Z visoko ceni vodstvo, ki spodbuja ravnovesje med delom in življenjem, pravičnost, spoštovanje in se osredotoča na družbeno odgovornost. Pripadniki generacije Z pričakujejo, da bodo njihovi vodje empatični, dobri poslušalci, prilagodljivi in prijazni, kar jih motivira za poklicno rast in razvoj ustvarjalnosti.

Vodje, ki sledijo tem principom, lahko močno vplivajo na zadovoljstvo in zadržanje zaposlenih iz generacije Z v organizaciji. Seemiller in Grace (2016) ugotavljata, da generacija Z vrednoti optimistično vodenje, ki temelji na sodelovanju in učinkovitem komuniciranju, ter vključevanje v inovativno reševanje problemov. To pomeni, da morajo vodje ne le dajati smer in usmerjati, ampak tudi aktivno sodelovati z zaposlenimi, jih vključevati v procese odločanja in zagotavljati, da so njihovi prispevki cenjeni.

Poleg tega je za generacijo Z zelo pomembno, da prejemajo redne povratne informacije in imajo odprto komunikacijo z vodstvom. Kot je navedeno na spletni strani Staffcircle (2023), so pripadniki generacije Z nagnjeni k temu, da zapustijo organizacijo, če ne prejemajo pogostih povratnih informacij in nimajo redne komunikacije z vodstvom. Pogoste povratne informacije jim ne le pomagajo pri njihovem profesionalnem razvoju, ampak tudi zagotavljajo, da se počutijo vredne in pomembne znotraj organizacije. Od svojih vodij prav tako pričakujejo podporo in sočutje, kot navajajo Barhate in Dirani (2022) in raziskava Deloitte (2023), kar kaže na to, da generacija Z ceni vodje, ki se zavedajo in skrbijo za njihove osebne in profesionalne potrebe.

Kljub temu, da so pričakovanja mladih iz generacije Z glede vodstva in delovnih razmer globalno precej podobna, pa lokalne razlike še vedno obstajajo in so pomembne. Za boljše razumevanje specifičnih pričakovanj slovenskih mladih je e-Študentski Servis izvedel anketo »Mladi in trg dela«. Ta anketa nudi pomemben vpogled v to, kako generacija Z v Sloveniji vrednoti različne aspekte delovnega okolja (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Anketa »Mladi in trg dela«, ki jo je izvedel e-Študentski Servis maja 2023, je zajela 1.177 mladih, dijakov in študentov, starih od 15 do več kot 25 let. Polovica udeležencev je bila dijakov, druga polovica pa študentov. Raziskava je pokazala, da je za 69 % mladih pomembna samostojnost in neodvisnost, ki ju prinaša študentsko delo, 60 % mladih pa pravi, da se prek študentskega dela učijo izgrajevanja odnosov in komunikacije (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Ko gre za redno zaposlitev, mladi v Sloveniji dajejo prednost varnosti zaposlitve, dobrim odnosom na delovnem mestu in možnostim za napredovanje. Kar 79 % anketiranih je izbralo možnost napredovanja kot ključno, sledita varnost zaposlitve in dobri odnosi, ki sta prav tako zelo cenjena (oba 77 %). Mladi prav tako izražajo željo po urejenem uvajanju in mentorstvu (54 %), fleksibilnem delovnem času ali hibridnem delu (53 %),

zanimivi vsebini dela (42 %) ter rednih povratnih informacijah (38 %) (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Raziskava je pokazala značilne razlike med slovenskimi mladimi in splošnimi trendi v tujini, zlasti v poudarjanju varnosti zaposlitve. V Sloveniji pogodba za nedoločen čas predstavlja pomemben korak k osamosvojitvi, saj omogoča pridobivanje kreditov za stanovanje ali začetek družine. Ta poudarek na varnosti je delno posledica gospodarske negotovosti, ki so jo mladi izkusili med finančno krizo med letoma 2008 in 2012 in nedavno pandemijo covid-19. Zaradi teh izkušenj si mladi želijo zaposlitve, ki jim bo zagotavljala stabilnost v negotovih časih (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Zanimivo je, da pri študentskem delu mladi zdaj dajejo prednost pridobivanju izkušenj pred finančnim nadomestilom. V preteklosti sta bili odločilni merili za izbiro študentskega dela urna postavka in zaslužek, danes pa so na prvem mestu izkušnje, ki bi lahko vodile do redne zaposlitve in pridobitve kompetenc, povezanih s šolo ali študijem. Ta premik v vrednotah in pričakovanjih generacije Z odraža njihovo prilagodljivost in odzivnost na spreminjajoče se gospodarske in družbene razmere. Njihova prednostna naloga je najti delovna mesta, ki ne samo da nudijo finančno varnost, ampak tudi omogočajo osebni in profesionalni razvoj ter so v skladu z njihovimi vrednotami in pričakovanji za smiselno delo (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Generacija Z, značilna po svojih tehnoloških veščinah in zahtevi po smiselnem delu, prinaša nove izzive na delovna mesta. Kljub svoji navezanosti na digitalne komunikacijske platforme, generacija Z ceni osebne interakcije, ki so ključne za gradnjo medosebnih odnosov in profesionalnega mreženja (Spears in drugi, 2020, str. 2; Seemiller in Grace, 2016).

Delovne preference generacije Z, ki jih zaznamujejo fleksibilnost, avtonomija in odgovornost, zahtevajo, da delodajalci razvijejo bolj prilagodljive in podporne delovne prakse. Ta generacija pričakuje, da bo vodstvo poslušno, empatično in prilagodljivo, kar podpira njihov poklicni in osebni razvoj (Grow in Yang, 2018, str. 13; Lanier, 2017). Redne povratne informacije in odprta komunikacija so ključne za njihovo zadovoljstvo in zadržanje na delovnem mestu (Staffcircle, 2023).

Manjša demografska velikost generacije Z dodatno poudarja potrebo po prilagajanju delovnih okolij. Podatki Statističnega urada Slovenije (v nadaljevanju SURS) (2021) in raziskava Mladina 2020 (Lavrič in drugi, 2021) kažejo, da je število mladih v Sloveniji drastično upadlo, kar posledično zmanjšuje konkurenco za delovna mesta, a obenem povečuje pritisk na delodajalce, da prilagodijo svoje delovne prakse. Ta trend zahteva, da delodajalci oblikujejo delovna okolja, ki so privlačna in spodbudna za mlade talente, ki želijo svoje kariere uskladiti s svojimi osebnimi vrednotami in pričakovanji (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Prilagodljivost delodajalcev pri oblikovanju takšnih delovnih pogojev bo ključna za privabljanje in zadržanje mladih iz generacije Z. Organizacije, ki bodo sposobne zadovoljiti te potrebe, bodo verjetno uspešnejše pri zadrževanju mladih talentov. Vendar ni dovolj zgolj zadovoljiti te potrebe; delodajalci se morajo nenehno prilagajati spreminjajočemu se družbenemu in ekonomskemu kontekstu, da ostanejo relevantni in konkurenčni. V luči teh sprememb bodo morda potrebne tudi politične in strukturne reforme, ki bodo spodbudile in podprle ustvarjanje kvalitetnih delovnih mest za prihodnje generacije (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

2.4 Komunikacija generacije Z na delovnem mestu

Po mnenju vodstvenih kadrov se pripadniki generacije Z na delovnem mestu raje poslužujejo neosebne komunikacije prek digitalnih medijev (e-pošta, Slack, Microsoft Teams ipd.). Pri tem opažajo, da so ob tovrstni komunikaciji bolj sproščeni in se lažje izražajo. Izpostavljajo tudi pogostejšo rabo popkulturnih navezav v pogovorih s sovrstniki ter hkrati v dopisovanju s strankami in poslovnimi partnerji, kar nadrejeni označujejo kot pogosto neprimerno. Poleg tega imajo pripadniki generacije Z v osebni komunikaciji s strankami drugih generacijskih skupin težave z jasnim izražanjem, tonom glasu in jedrnatostjo. Vendar lahko predpostavimo, da se svojih pomanjkljivosti zavedajo, saj nadrejeni izpostavljajo velik interes mlajših kadrov za izpopolnjevanje veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja s strankami in drugimi zaposlenimi (prisotnost na sestankih, sodelovanje pri telefonskih pogovorih ipd.) (Tatum, 2022).

Nadrejeni izpostavljajo, da so pripadniki generacije Z samozavestni pri izražanju svojega mnenja, ki ga dobro zagovarjajo. V primerjavi s preteklimi generacijami tudi bolj odprto komunicirajo o osebnih tematikah (npr. težave v družini, duševno zdravje ipd.), ne glede na status oziroma pozicijo sogovornika (Tatum, 2022).

V delovnem okolju se obnašajo profesionalno, spoštljivo in osredotočeno na delo. Na sestanke prihajajo pripravljeni, vendar nadrejeni opažajo večji interes pri področjih, ki se navezujejo neposredno na njihovo delo. Hkrati izpostavljajo manj učinkovito komunikacijo v konfliktnih situacijah in kadar prejemajo negativne povratne informacije. V primeru nelagodnih telefonskih klicev se pogosto zanašajo na starejše generacije, da prevzamejo vodenje pogovora (Tatum, 2022).

Po mnenju nadrejenih imajo pripadniki generacije Z težave s sprejemanjem odgovornosti za svoje delo, kadar to ni dobro opravljeno. Pri tem opažajo slab odnos do kritike in odrezavo komunikacijo. Izpostavljajo tudi, da pripadniki omenjene generacije premalo upoštevajo različne perspektive in slabo sprejemajo mnenje, ki ni v skladu z njihovim prepričanjem (Tatum, 2022).

Aktivno poslušanje je ena izmed komunikacijskih veščin, ki jo je generacija Z slabo osvojila, še posebej v osebni interakciji. Čeprav v pogovoru sodelujejo, sogovornika

premalo poslušajo in razumejo. Hkrati niso pozorni na neverbalno komunikacijo, kretnje, ki nakazujejo sogovornikov odnos do pogovora (npr. križanje rok, kar odraža neodobravanje), ali očesni stik (Tatum, 2022).

Vodstveni kadri so komunikacijske sposobnosti generacije Z na delovnem mestu opisali kot dobro razvite, kadar komunicirajo s sovrstniki, in manj razvite v komunikaciji z ostalimi deležniki. Na njihov stil komuniciranja ima velik vpliv tehnologija, zaradi katere so bolj sproščeni v rabi digitalnih medijev. Tovrsten način sporazumevanja jim omogoča več časa za premislek in oblikovanje stavkov, osebna komunikacija pa zahteva aktivno poslušanje in hitrejše odzive. V primerjavi s starejšimi generacijami so v pogovorih z nadrejenimi bolj transparentni in čustveni. Čeprav samozavestno zastopajo svoje stališče, slabše dojemajo vidik sogovornika in sprejemajo kritiko (Tatum, 2022).

Kljub svoji visoki tehnološki pismenosti se pripadniki proučevane generacije pogosto soočajo z izzivi, ko gre za osebno komunikacijo in uporabo tradicionalnih orodij, ki so nujna v sodobnih delovnih okoljih. Raziskovalci, kot so Barhate in Dirani (2022), Gabrielova in Buchko (2021) ter Pichler in drugi (2021), opozarjajo, da morajo organizacije prilagoditi svoje programe usposabljanja in razvoja, da bi mlajšim zaposlenim pomagale razviti te ključne veščine. Pomembno je najti pravo ravnovesje med digitalno komunikacijo in osebno interakcijo, saj to omogoča polno izkoriščanje potenciala generacije Z v poslovnem svetu.

3 KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU

Komunikacija na delovnem mestu je ključni dejavnik uspešnosti vsake organizacije, saj omogoča učinkovito izmenjavo informacij in koordinacijo med zaposlenimi, nadrejenimi ter drugimi udeleženci, kot so stranke, dobavitelji in regulatorji (Keyton in drugi, 2017, str. 152; Fluker in Murray, 2017, str. 176). Organizacijsko komuniciranje ni le pogosta dejavnost, ampak ima tudi pomembno vlogo pri oblikovanju zadovoljstva pri delu, motivacije zaposlenih ter doseganju organizacijskih ciljev (Ramadanty in Martinus, 2016). V sodobnih delovnih okoljih, kjer tehnološki napredek nenehno spreminja načine komuniciranja z uporabo digitalnih medijev, elektronskih sporočil in virtualnih delovnih mest (Blewitt in drugi, 2018), je učinkovita komunikacija še bolj pomembna.

Vpliv komunikacijskih veščin na izbiro kadra je izjemen, saj medosebna komunikacija in sposobnost ustreznega izražanja vplivata na odnose znotraj organizacije in s strankami. Študije kažejo, da so komunikacijske spretnosti, kot so uspešno govorno in pisno sporazumevanje ter dobro poslušanje, med najpomembnejšimi dejavniki za zaposlitev (Fink in drugi, 2009). V tem kontekstu postane še posebej relevantna komunikacija med različnimi generacijami na delovnem mestu, saj organizacije sestavljajo zaposleni iz štirih generacij, kar lahko povzroča komunikacijske ovire, nesporazume in konflikte (Desai in Lele, 2017, str. 803; Loveland, 2017). Da bi zagotovili učinkovito sodelovanje, morajo

organizacije spodbujati prilagojene komunikacijske prakse, ki zmanjšujejo generacijske razlike in omogočajo boljše razumevanje med zaposlenimi (Chakradhar in drugi, 2018).

V tem poglavju bo najprej obravnavana opredelitev poslovne komunikacije in njena delitev na verbalno in neverbalno komunikacijo, nato pa bodo predstavljene ključne lastnosti dobrih komunikacijskih veščin, kot so aktivno poslušanje, jasnost, jedrnatost, empatija in pomen povratnih informacij. Sledi pregled ovir pri komuniciranju ter predstavitev načinov za učinkovito komunikacijo, ki so bistveni za uspešno medosebno interakcijo na delovnem mestu.

3.1 Opredelitev poslovne komunikacije

Poslovna komunikacija je nepogrešljiv element vsake organizacije, saj omogoča nemoteno delovanje, prenos informacij in učinkovito koordinacijo aktivnosti med notranjimi in zunanjimi deležniki. V organizacijskem okolju, kjer se vsakodnevno odvijajo številne interakcije, je ključnega pomena razumeti razlike med poslovno komunikacijo in drugimi oblikami komunikacije. Poslovna komunikacija izstopa zaradi svoje formalnosti, profesionalnosti in upoštevanja poslovnega bontona. Formalnost se izraža skozi spoštovanje določenih protokolov in struktur, kot so poslovna pisma, zapisniki ter poročila, kar prispeva k jasnosti in usklajenosti informacij tako znotraj kot zunaj organizacije. Profesionalnost v poslovnem okolju vključuje kompetentno izvajanje nalog, kar ne krepi le zaupanja, ampak tudi dolgoročne odnose s strankami. Prav tako igra poslovni bonton, ki poudarja spoštljivost, pravočasnost in vljudnost, ključno vlogo pri ustvarjanju pozitivnega vtisa o organizaciji (Annan-Prah, 2015, str. 20).

Komunikacija v poslovnem okolju ni omejena zgolj na izmenjavo informacij; gre za širši proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dosežejo zastavljene cilje in hkrati razumejo cilje drugih (Keyton in drugi, 2017, str. 153). V okviru organizacije komunikacija podpira izvajanje pomembnih funkcij, kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor, saj omogoča pretok informacij na vseh ravneh organizacijske strukture (Annan-Prah, 2015). Z izmenjavo informacij organizacije ne le pridobijo povratne informacije, temveč tudi gradijo odnose, vzdržujejo poslovne stike in iščejo rešitve za kompleksne izzive (Možina in drugi, 2004). Kljub temu je pomembno poudariti, da so poslovne komunikacijske veščine pogosto specifične za posamezno panogo, organizacijsko kulturo ali celo določen poklic, kar od zaposlenih zahteva nenehno prilagajanje različnim komunikacijskim potrebam in standardom (Coffelt in drugi, 2019).

Poslovna komunikacija je večplastna in vključuje formalne ter neformalne kanale. Formalna komunikacija je strukturirana in načrtovana, medtem ko neuradna oz. neformalna komunikacija pogosto nastane zaradi praktičnih potreb po hitrem širjenju informacij znotraj organizacije (Annan-Prah, 2015, str. 30). Ne glede na obliko komuniciranja pa je za uspešno poslovanje ključna zmožnost učinkovitega posredovanja in prejemanja informacij ter prilagajanja različnim situacijam in sogovornikom.

Pomembno je tudi obvladovanje različnih oblik komuniciranja, ki vključujejo tako verbalno kot neverbalno komunikacijo.

3.2 Verbalna komunikacija na delovnem mestu

Verbalna komunikacija je osrednji in najpogostejši način sporazumevanja v poslovnem okolju, saj omogoča jasen in direkten prenos informacij med sodelavci, vodji in zunanjimi deležniki. Ta vrsta komunikacije se deli na ustno in pisno obliko. Ustna verbalna komunikacija vključuje pogovore iz oči v oči, telefonske klice, video konference, predstavitve in sestanke. Pisna verbalna komunikacija pa vključuje poslovne dopise, poročila, elektronska sporočila ter druge vrste pisne dokumentacije, ki so ključne za učinkovito delovanje organizacije (Fink in drugi, 2009).

Ustna komunikacija je hitra in omogoča takojšnje povratne informacije, kar je izjemno pomembno pri vsakodnevnem poslovanju. Prav tako omogoča lažje prilagajanje in odzivanje na nepredvidene okoliščine. V poslovnem okolju je ustno komuniciranje pogosto neformalno, kot na primer v sproščenih pogovorih med sodelavci, vendar pa lahko vključuje tudi formalne govore in predstavitve, kjer je ključna dobra priprava in sposobnost jasnega izražanja. Ena izmed glavnih prednosti ustne komunikacije je, da omogoča takojšnje povratne informacije, kar spodbuja boljše razumevanje med sogovorniki in hitrejše reševanje težav (Coffelt in drugi, 2019).

Pisna verbalna komunikacija pa je trajnejša in bolj strukturirana ter omogoča natančno dokumentiranje informacij. E-pošta je na primer eno najbolj razširjenih komunikacijskih orodij v sodobnih organizacijah, saj omogoča hiter prenos informacij in pisno sled, ki je lahko dostopna za nadaljnje reference. Pomembno je, da pisna sporočila sledijo pravilom poslovne komunikacije, kar vključuje pravilno slovnico, jasnost in natančnost, saj napake v poslovnem pisnem komuniciranju lahko vplivajo na kredibilnost sporočevalca in organizacije (Al-Musalli, 2019).

Dobre veščine verbalne komunikacije vključujejo jasnost izražanja, sposobnost prilagajanja slogu in tonu glede na situacijo ter razumevanje pomena povratnih informacij. Govorniki morajo biti sposobni jasno izraziti svoje misli in zamisli, medtem ko morajo biti poslušalci sposobni aktivno poslušati in postavljati ustrezna vprašanja za pojasnitev, če je to potrebno. To pomeni, da mora biti ustno sporazumevanje prilagojeno situaciji, od neformalnih pogovorov do formalnih predstavitev, kjer je pomembno, da govornik strukturira svojo predstavitev v uvod, jedro in zaključek, da ohrani pozornost poslušalcev in omogoči logičen potek misli (Kavčič, 2011).

Pomemben vidik verbalne komunikacije je tudi uporaba primernega tona, ki mora biti usklajen z vsebino sporočila in pričakovanji poslušalcev. Uporaba ustreznega tona pripomore k boljšemu sprejemanju sporočila in izboljšuje sodelovanje med sogovorniki. Pri tem je pomembno tudi obvladovanje lastnih čustev in preprečevanje negativnih

odzivov, kot so prekomerna jeza ali frustracija, ki lahko škodujejo odnosom na delovnem mestu (Keyton in drugi, 2013, str. 162).

Pisna komunikacija zahteva še večjo previdnost, saj bralci ne morejo takoj postaviti vprašanj ali prejeti pojasnil, kar pomeni, da mora biti sporočilo strukturirano in razumljivo. Prilagoditev prejemniku je ključna, saj mora pisec upoštevati raven strokovnosti in poznavanje tematike prejemnika, da sporočilo ne postane preveč kompleksno ali preveč splošno. Pisna komunikacija mora biti tudi dovolj natančna, da ne povzroča napačnih interpretacij, kar pomeni, da morajo pisci uporabljati jasen in jedrnat jezik (Al-Musalli, 2019).

Navsezadnje je verbalna komunikacija na delovnem mestu bistvenega pomena za uspešno izvajanje poslovnih funkcij, saj omogoča prenos idej, mnenj in odločitev med zaposlenimi in zunanji deležniki. Delodajalci pričakujejo od svojih zaposlenih, da bodo uporabljali verbalno komunikacijo na profesionalen in strukturiran način, kar prispeva k uspehu organizacije (Kavčič, 2004). Kot bomo videli v nadaljevanju, pa je za popolno razumevanje komunikacije nujno, da se ob verbalnem sporazumevanju upošteva tudi neverbalna komunikacija.

3.3 Neverbalna komunikacija na delovnem mestu

Neverbalna komunikacija je prav tako pomembna kot verbalna, saj zajema vse tiste načine sporazumevanja, ki ne vključujejo besed, temveč temeljijo na telesnih signalih, kot so mimika, drža, geste in očesni stik. Kljub temu, da se poslovna komunikacija pogosto zdi osredotočena na besede, raziskave kažejo, da večina informacij med interakcijo potuje prek neverbalnih signalov, kar pomeni, da igrajo ključno vlogo pri oblikovanju vtisa in razumevanju sporočila (Fink in drugi, 2009).

Eden izmed ključnih elementov neverbalne komunikacije je govorica telesa. Drža, gibi rok, gibanje telesa in kretnje izražajo čustva in namere govorca. Na primer, odprta drža in nasmejan obraz kažeta na samozavest in pripravljenost na sodelovanje, medtem ko zaprta drža, prekrižane roke in pomanjkanje očesnega stika lahko kažejo na nelagodje ali nepripravljenost na sodelovanje. Telesna govorica tako lahko podpira verbalno sporočilo ali pa ga celo izpodbija, kar lahko povzroči zmedo pri sogovorniku (Kavčič, 2011).

Parajezik ali ton glasu je še en pomemben vidik neverbalne komunikacije. Ton, višina glasu in hitrost govora lahko vplivajo na način, kako prejemnik dojema sporočilo. Na primer, nizek, počasen ton lahko izraža mirnost in zaupanje, medtem ko lahko visok in hiter ton izraža vznemirjenje ali nervozo. Govorci morajo paziti, da bo njihov parajezik ustrezal vsebini sporočila, saj lahko napačna uporaba glasu vodi do napačne interpretacije sporočila (Kavčič, 2011).

Očesni stik je eden izmed najbolj učinkovitih načinov za vzpostavljanje zaupanja in povezanosti med sogovorniki. V poslovnem svetu je očesni stik pomemben pokazatelj pozornosti, interesa in iskrenosti. Premalo očesnega stika lahko daje vtis, da je govorec nezainteresiran ali nesiguren, preveč očesnega stika pa lahko povzroči nelagodje pri sogovorniku (Fink in drugi, 2009). Pomembno je tudi upoštevati kulturne razlike, saj lahko v nekaterih kulturah intenziven očesni stik velja za nespoštljivega.

Proksemika ali uporaba prostora v poslovni komunikaciji izraža odnos med sogovorniki. Na primer, bližina med osebami med pogovorom lahko izraža intimnost ali tesno sodelovanje, medtem ko večja fizična distanca lahko pomeni uradnost ali večjo mero profesionalnega spoštovanja. Proksemika igra pomembno vlogo pri poslovnih srečanjih, zlasti pri pogovorih iz oči v oči, saj lahko bližina ali oddaljenost med govorci vpliva na ton in dinamiko pogovora (Kavčič, 2011).

V neverbalno komunikacijo sodi tudi oblačenje in splošen videz, kar je še posebej pomembno v poslovnem okolju. Poslovna oblačila in negovan videz lahko vplivata na vtis, ki ga zaposleni naredi na sodelavce ali stranke, kar lahko pozitivno ali negativno vpliva na poslovne odnose. Na primer, urejen videz lahko kaže na profesionalnost in zanesljivost, medtem ko lahko neurejenost ali neprimerna oblačila dajejo vtis o nekompetentnosti ali pomanjkanju spoštovanja do delovnega okolja (Annan-Prah, 2015).

Na koncu je pomembno poudariti, da se mora neverbalna komunikacija uskladiti z verbalno. Neskladje med tem, kar govorimo, in tem, kar izražamo z govorico telesa, lahko povzroči zmedo in nezaupanje med sogovorniki. Če je na primer govorec živčen in izkazuje to s telesno govorico, kot je prekrižanje rok ali izogibanje očesnemu stiku, bo sogovornik težko verjel v vsebino sporočila, ne glede na to, kako prepričljive so besede. Usklajenost med verbalno in neverbalno komunikacijo je torej ključnega pomena za dosego učinkovite komunikacije, saj se lahko neskladja hitro odražajo v zgrešenih sporočilih, napačnih interpretacijah ali celo izgubi zaupanja (Fink in drugi, 2009).

Neverbalna komunikacija ima tudi pomembno kulturno komponento. Kar velja za primerno v eni kulturi, je lahko povsem neprimerno v drugi. Na primer, v zahodnih kulturah je stalen očesni stik pogosto znak iskrenosti in samozavesti, medtem ko lahko v nekaterih azijskih kulturah velja za znak nespoštovanja. Podobno velja za fizično bližino – v nekaterih kulturah je sprejemljivo stati bližje sogovorniku, medtem ko druge kulture cenijo večjo fizično distanco. Zato je pomembno, da se zavedamo teh kulturnih razlik in prilagodimo svoj način neverbalne komunikacije glede na kulturno ozadje sogovornikov, zlasti v mednarodnem poslovnem okolju (Kavčič, 2011).

Sposobnost interpretacije neverbalnih signalov je torej ena ključnih veščin, ki jo morajo razviti vsi zaposleni, še posebej vodje, saj lahko pravilno razumevanje teh signalov pripomore k boljši komunikaciji, reševanju konfliktov in izgradnji boljših poslovnih odnosov. Prav tako je pomembno, da posamezniki obvladajo lastno neverbalno

komunikacijo in se zavedajo, kako jih drugi lahko zaznavajo na podlagi njihove govorice telesa, mimike ali načina oblačenja (Annan-Prah, 2015).

Na koncu velja poudariti, da uspešna poslovna komunikacija ni zgolj rezultat besedne izmenjave, temveč je močno odvisna tudi od neverbalnih elementov, ki v veliki meri vplivajo na zaznavanje sporočila. Poslovni svet zahteva visoko raven tako verbalne kot neverbalne komunikacijske kompetence, saj je usklajenost obeh ključ do učinkovite komunikacije in uspešnega poslovanja.

3.4 Ključne lastnosti dobrih komunikacijskih veščin

Dobre komunikacijske veščine so bistvenega pomena za uspešno delovanje na delovnem mestu, saj omogočajo jasno izražanje, razumevanje ter sodelovanje med zaposlenimi in zunanjimi deležniki. Komunikacija na delovnem mestu je več kot zgolj izmenjava informacij; gre za proces, ki vključuje različne sposobnosti in veščine, ki vplivajo na to, kako učinkovito bodo posamezniki medsebojno sodelovali. Al-Musalli (2019) izpostavlja, da sta osebni in telefonski stik med najpogosteje uporabljenimi oblikami komunikacije v podjetjih, kar poudarja pomembnost usposabljanja zaposlenih za razvoj teh veščin že pred vstopom na trg dela.

Veščine komuniciranja so pogosto ključni kriterij pri zaposlovanju, saj delodajalci iščejo posameznike, ki ne obvladajo zgolj tehničnih spretnosti, temveč so sposobni tudi učinkovito komunicirati in se prilagajati različnim sogovornikom (Keyton in drugi, 2013, str. 154). Poudarek na komunikacijskih veščinah je ključnega pomena za vzpostavljanje uspešnih delovnih odnosov, saj prispevajo k izboljšanju sodelovanja in zmanjševanju konfliktov v organizacijah. Coffelt in drugi (2019) so ugotovili, da delodajalci cenijo pristnost, sposobnost vodenja pogovora in profesionalnost, kar so osnovni gradniki učinkovitih komunikacijskih veščin na delovnem mestu.

Komunikacijske veščine ne zajemajo zgolj prenosa informacij, temveč tudi sposobnost aktivnega poslušanja, analitičnega razmišljanja in jasnega izražanja misli. Jasnost in jedrnatost v izražanju sta še posebej pomembni v poslovnem okolju, kjer preobremenjenost z informacijami lahko oteži učinkovito delo. Učinkovit komunikator zna poenostaviti kompleksne informacije in jih podati na razumljiv način brez izgube ključnih sporočil (Lile, 2023). Poleg tega pisna komunikacija zahteva dodatne veščine, kot so slovnična natančnost, organizacija misli in prilagajanje sloga različnim občinstvom. Pisna komunikacija na delovnem mestu, zlasti v formalnih dokumentih, kot so poročila in e-poštna sporočila, mora odražati profesionalnost in jasnost, saj lahko napake v pisanju hitro škodijo ugledu podjetja (Al-Musalli, 2019).

Veščine komuniciranja niso omejene zgolj na ustno in pisno komunikacijo, temveč vključujejo tudi sposobnost prilagajanja različnim komunikacijskim okoliščinam in sogovornikom. Fry (2018) opozarja, da so mlajše generacije, zlasti generacija Z, zaradi

močnega zanašanja na digitalno komunikacijo pogosto manj vešče v osebnem pogovoru, kar lahko povzroči komunikacijske vrzeli na delovnem mestu. Zato so ključne veščine, kot so aktivno poslušanje, postavljanje vprašanj in prilagajanje sloga različnim sogovornikom, bistvene za uspešno sodelovanje v večgeneracijskih ekipah.

Poleg osnovnih veščin, kot sta ustna in pisna komunikacija, so za uspešno komuniciranje na delovnem mestu ključne tudi druge lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu sodelovanju in odnosom med zaposlenimi. Nekateri najpomembnejši elementi dobrih komunikacijskih veščin vključujejo aktivno poslušanje, jasnost in jedrnatost, empatijo ter sposobnost podajanja povratnih informacij (Lile, 2023).

3.4.1 Aktivno poslušanje

Aktivno poslušanje predstavlja eno izmed temeljnih veščin v komunikaciji, ki bistveno prispeva k razumevanju sogovornikovih sporočil in izgradnji medosebnih odnosov. Ne gre zgolj za prejemanje informacij, temveč za pozorno spremljanje in interpretacijo tako verbalnih kot neverbalnih signalov. Tehnike, kot so prikimavanje, postavljanje vprašanj in zrcaljenje sogovornikovih izrazov, pomagajo pokazati resnično pozornost in zanimanje za sporočeno (Thompson, 2019). Aktivno poslušanje zahteva sposobnost usmerjenosti in osredotočanja, pri čemer mora poslušalec preseči zunanje in notranje motnje, ki lahko vplivajo na pravilno razumevanje sogovornika.

Bistvena komponenta aktivnega poslušanja je pozornost na neverbalne signale, kot so ton glasu, telesna drža in očesni stik, ki pogosto nosijo pomembnejše sporočilo od samih besed (Antai-Otong, 1999). Poslušalec mora znati prepoznati in interpretirati te signale, saj lahko napačno zaznavanje neverbalnih znakov vodi v nerazumevanje ali zmedo. Poleg tega aktivno poslušanje vključuje nudenje čustvene, informacijske, analitične in refleksivne podpore, kar spodbuja boljše razumevanje situacij in sogovornikovih potreb (Einhorn, 2024).

Zmožnost poslušanja sogovornikov izboljšuje kakovost odnosov in povečuje produktivnost na delovnem mestu. Ko zaposleni čutijo, da so slišani in razumljeni, so bolj verjetno pripravljeni prispevati k reševanju težav in sodelovati pri doseganju ciljev organizacije (Lile, 2023).

3.4.2 Jasnost in jedrnatost

Jasnost in jedrnatost sta bistveni lastnosti uspešne komunikacije, ki zagotavljata, da je sporočilo prejeto in razumljeno natančno ter brez nepotrebnih zapletov. V delovnem okolju je ključno, da so informacije posredovane na način, ki preprečuje morebitne nesporazume, saj lahko napačno razumljena sporočila negativno vplivajo na produktivnost in sprejemanje odločitev (Bovee in drugi, 2016, str. 52). Poudarek na

kratkosti in jedrnatosti prispeva k boljši organizaciji misli in omogoča prejemnikom hitrejše dojemanje ključnih informacij.

V poslovni komunikaciji je zlasti pomembno, da sporočila niso dolga in zapletena, saj to otežuje njihovo razumevanje. Poleg tega jedrnata sporočila, ki so oblikovana z mislijo na prejemnika, zmanjšujejo možnost za zmedo in povečujejo učinkovitost komunikacije (Hu in Hoare, 2017, str. 4). Pri pisanju poročil, e-poštnih sporočil ali drugih poslovnih dokumentov je treba posebno pozornost nameniti jasnosti stavkov in preprostosti jezika, kar zagotavlja, da je sporočilo razumljeno takoj (Kingsley Westerman in drugi, 2018). Jasnost in jedrnatost sta ključni za uspešno izmenjavo kompleksnih informacij, saj omogočata prejemnikom, da hitro razumejo bistvo sporočila, kar zmanjšuje verjetnost nesporazumov (Lile, 2023).

3.4.3 Empatija

Empatija omogoča globlje razumevanje sogovornikovih čustev in perspektiv, kar prispeva k izgradnji pozitivnih odnosov na delovnem mestu. Z empatijo se lahko posamezniki lažje postavijo v kožo sogovornika in razumejo njihove potrebe ter čustva. To vodi k vzpostavitvi zaupanja in bolj konstruktivni interakciji, kar je posebej pomembno v situacijah, kjer je potrebno reševanje konfliktov ali izgradnja timskega duha (Lile, 2023).

V poslovnem okolju empatija ne le izboljšuje odnose med zaposlenimi, temveč tudi povečuje zadovoljstvo pri delu, saj se posamezniki, ki čutijo, da so razumljeni, lažje vključujejo v delovne procese in sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev (Rhetoric Bulgaria, brez datuma). Razvijanje empatije prispeva k bolj odprti in učinkoviti komunikaciji, ki spodbuja sodelovanje ter ustvarja prijetnejše delovno okolje.

3.4.4 Povratne informacije

Povratne informacije so bistvenega pomena za vzpostavljanje odprte in učinkovite komunikacije v organizacijah, saj omogočajo dvosmerni dialog med zaposlenimi in nadrejenimi. Zaposleni, ki lahko svoje povratne informacije delijo z vodstvom, prispevajo k izboljšanju delovnih procesov, organizacijske kulture in odnosov na delovnem mestu. Ko zaposleni čutijo, da so njihove povratne informacije cenjene in obravnavane resno, se povečata njihova zvestoba podjetju in motivacija za doseganje ciljev organizacije (Lile, 2023).

Pomembno je, da nadrejeni ustvarijo okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne pri izražanju svojih mnenj. Konstruktivna povratna informacija zaposlenih, ki nadrejenim predlagajo izboljšave ali delijo opažanja, lahko prispeva k boljšemu vodenju in organizaciji dela. V takem okolju se razvija kultura zaupanja in sodelovanja, ki vodi v

večjo uspešnost podjetja. Nadrejeni morajo te informacije sprejemati brez obrambe, kot priložnost za izboljšanje svojih vodstvenih sposobnosti in delovnih procesov (Kingsley Westerman in drugi, 2018).

Ko nadrejeni podajajo povratne informacije zaposlenim, je enako pomembno, da so te jasne, specifične in usmerjene v izboljšanje. Zaposleni, ki so odprti za prejemanje povratnih informacij in jih dojemajo kot orodje za lastni napredek, so bolj prilagodljivi in uspešni pri izboljševanju svojih veščin ter delovne učinkovitosti. Konstruktivne povratne informacije lahko izboljšajo ne samo posameznikovo delovanje, temveč tudi uspešnost celotne ekipe (Kavčič, 2011).

Komunikacijske veščine omogočajo boljše razumevanje med zaposlenimi, krepijo odnose med sodelavci in nadrejenimi ter spodbujajo odprto in produktivno delovno okolje. Zaposleni, ki obvladujejo te komunikacijske veščine, prispevajo k jasnemu pretoku informacij, kar zmanjšuje tveganje za nesporazume in spodbuja sodelovanje. Vendar pa kljub pomembnosti teh veščin pogosto pride do ovir v komunikaciji, ki lahko zavirajo uspeh organizacije (Tatum, 2022).

3.5 Asertivna komunikacija

Asertivnost je ena najpomembnejših veščin, saj predstavlja pot do samozavesti, spoštovanja in zaupanja v svoje sposobnosti. Vpliva na način komuniciranja, spopadanja s konflikti in odnos, ki ga imamo do sebe ter naših sogovornikov (Garner, 2012, str. 9).

Asertivna ali samozavestna komunikacija je izraz za komunikacijo, ki spoštuje lastne pravice in čustva, ter hkrati ne krši pravic drugih. Je sposobnost govorjenja in medosebnega delovanja na način, da govornik obravnava in spoštuje pravice in mnenja drugih, hkrati pa se zavzema za svoje pravice, potrebe in čustva. Opredeljuje komunikacijski slog, ki je jasen ter ustaljen v nameri (Pipas in Jaradat, 2010, str. 649). Asertivno vedenje je neposredno, trdno, pozitivno in vztrajno samoizražanje, s katerim oseba spodbuja enakost osebnih odnosov (Alberti in Emmons, 2017, str. 46).

Asertivna oseba je zmožna direktnega izražanja ter se z ostalimi pogovarja na miren in samozavesten način. Spregovori, kadar predvideva, da je potrebna sprememba in pri tem upošteva čustva drugih (Ito, 2018, str 4). Asertivnost je kritična za občutek opolnomočenja ter hkrati ponazarja, kdo ta oseba je in kako si želi, da drugi ravnajo z njo. Gre za način, s katerim se posameznik zavzema za pravice in da so le te obravnavane pravično (Murphy, 2011, str. 5). Riso (2018, str. 37) izpostavlja pravice, kot so izražanje nestrinjanja, podajanje nasprotnega mnenja in/ali kazanje neprijetnih čustev.

Po mnenju avtorice Chalvin (2004, str. 83) je oseba asertivna, ko njeno vedenje ni sovražno, jasno izraža svoje želje, potrebe in nestrinjanja, hkrati pa upošteva, da smo si ljudje različni. Čeprav se je pripravljena pogajati, sprejme tudi možnost kompromisa.

Poleg tega je tovrstna oseba zmožna samoocenitve, sprejema lastnih čustev, samoobvladovanja in nadzora nad strahovi. Kadar se razburi, se nemudoma objektivno sooči z virom svoje jeze (Zimmerman in Luecke, 2010, str. 2). Hkrati velja, da bolj kot je oseba asertivna, lažje se spopade s problemi in konflikti na mirnejši način (Murphy, 2011, str. 5). Takšna oseba tudi prizna svoje napake, brez občutka poraza (Chalvin, 2004, str. 4).

Spoštljiva, asertivna komunikacija preprečuje nelagodne situacije, ki nastanejo zaradi slabe komunikacije. Hkrati pa zagotavlja možnost, da ima vsaka oseba priložnost, da so njene potrebe zadovoljene (Murphy, 2011, str. 7). Postolati (2017, str. 92) navaja, da asertivnost pripomore k doseganju ciljev, razvoju komunikacijskih veščin ter povečanju samozavesti in kompetenc. Poleg tega številne raziskave kažejo direkten vpliv na izboljšanje samoizražanja, samopodobe, zmanjšanje tesnobe, premagovanje depresije in boljšo komunikacijo z drugimi (Alberti in Emmons, 2017, str. 47).

Ljudje pogosto povezujejo asertivnost z agresijo, vendar gre za dve nasprotujoči si obliki osebnega vedenja in komunikacije. Agresivna oseba postavi sebe na prvo mesto, ukazuje ter zanika pravice ostalih, na drugi strani pa asertivno osebo resnično skrbi za pravice vseh (Alberti in Emmons, 2017, str. 17). Hkrati ne moremo enačiti asertivnosti in pasivnosti, saj pri slednji gre za stanje podrejenosti, občutka strahu in nezmožnosti zagovarjanja lastnih potreb (Zimmerman in Luecke, 2010, str. 2).

Asertivne komunikacijske spretnosti ustvarjajo možnosti za odprto razpravo, katere cilj je reševanje problemov. Asertivna komunikacija krepi odnose in zmanjšuje stres, s tem da zmanjšuje konflikte, ter je ključnega pomena za doseganje učinkovitosti dela v organizaciji. Z asertivno komunikacijo spodbujamo konstruktivni dialog, ki poudarja različna mnenja, potrebe in odločitve, ki so sprejete spoštljivo ter z namenom dosega najboljše možne rešitve (Pipas in Jaradat, 2010, str. 649). V organizaciji se asertivna oseba izpostavi, sodeluje z drugimi, prevzame odgovornost za svoje odločitve in vedenje ter prizna svoje napake (Zimmerman in Luecke, 2010, str. 2). Ne glede na položaj, višino plače ali naziv se vede spoštljivo ter ceni mnenja in čas drugih. Torej si z asertivnim komuniciranjem pridobi spoštovanje svojih sodelavcev in nadrejenih (Murphy, 2011).

Asertivnost osebo spodbudi, da postane učinkovita v komunikaciji (Murphy, 2011, str. 5). Jasno sporočanje svojih želja na razumljiv način omogoča boljšo komunikacijo in večjo verjetnost podpore sogovornika. Vendar moramo upoštevati, da kljub jasnemu izražanju ni zagotovljeno, da bo oseba dobila kar je želela, saj ima tudi sogovornik možnost izbire. Kadar komuniciramo učinkovito, so vse osebe seznanjene z dogajanjem, jasno izražajo svoja mnenja in ob pojavu konflikta delujejo v smeri iskanja rešitve (Kotzman in Kotzman, 2008, str. 79).

3.5.1 Vpliv dejavnikov na asertivnost

Že v mladosti je oseba močno zaznamovana s strani družine in kulturnega okolja, saj prevzema vrednote, katere okolica smatra kot bistvene (Chalvin, 2004, str. 23). Občutljivost na čustva drugih in sposobnost ustreznega odziva pridobimo v zgodnjem otroštvu. Preko nevronskih poti v možganih se zapiše vzorec, po katerem se nato oseba obnaša. Vendar nas isti vzorci ne zaznamujejo skozi celo življenje, saj se lahko vsaka oseba nauči učinkovitega izražanja (Alberti in Emmons, 2017, str. 12).

Na razvoj asertivnosti vplivajo tudi mediji, ki pogosto prikazujejo fizično in verbalno nasilje. Tovrstni prizori lahko vplivajo na mlade, da pričnejo dojemati agresivno izražanje kot dovoljeno (Chalvin, 2004, str. 24).

3.5.2 Verbalno in neverbalno asertivno komuniciranje

Učinkovito komuniciranje ne pomeni samo uporabo pravih besed, temveč upošteva tudi način, kako oseba izrazi asertivno sporočilo (Alberti in Emmons, 2017, str. 81). Bolj asertivna oseba bolje usklajuje vokalni, verbalni in vizualni aspekt komunikacije. Povezava med aspekti komunikacije je prikazana na sliki 1 (Zimmerman in Luecke, 2010, str. 60).

Slika 1: Uskladitev aspektov komunikacije

Vir: prirejeno po Zimmerman in Luecke (2010, str. 60).

Asertivno izražanje je sestavljeno iz različnih komponent, med najpomembnejše sodijo očesni stik, telesna drža, ton glasu in poslušanje (Alberti in Emmons, 2017, str. 83–84).

Z očesnim stikom oseba s sogovornikom vzpostavi povezavo, s katero sporoča, da ga razume ter da se zavzema za njegovo mnenje. Neposredni očesni stik v splošnem pomaga komunicirati iskrenost in direktnost sporočila, ter hkrati sporoča, da si oseba zasluži

spoštovanje (Murphy, 2011, str. 25). Pomanjkanje očesnega stika vodi v občutek, da komunikacija ni popolna (Grumet, 1983, str. 68).

Asertivna oseba ima pokončno telesno držo, deluje sproščeno, se smeji in s sogovornikom vzpostavlja očesni stik. Hkrati je njen glas jasen, prodoren, ne govori prehitro, preglasno ali pretiho (Ito, 2018, str. 18). Za uspešno sporazumevanje mora oseba znati tudi prisluhniti (Lazarus in Lazarus, 2000, str. 74). Aktivno poslušanje je ena ključnih veščin, ki pomagajo, da oseba postane bolj asertivna (Zimmerman in Luecke, 2010, str. 108).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VEŠČINAH VERBALNEGA IN NEVERBALNEGA KOMUNICIRANJA NA DELOVNEM MESTU: ANALIZA MED ZAPOSLENIMI GENERACIJE Z

4.1 Zasnova raziskave in metodologija

Empirična analiza v tem poglavju se osredotoča na rezultate anketnega vprašalnika, ki je bil oblikovan z namenom preučevanja komunikacijskih veščin in asertivnosti pripadnikov generacije Z. Predstavljeni bodo ključni izsledki analize, diskusija o ugotovitvah ter predlogi za izboljšanje komunikacijskih praks v organizacijah, ki se srečujejo s sodelovanjem med različnimi generacijami zaposlenih. Na podlagi pridobljenih podatkov bodo predlagane rešitve za boljše medosebne odnose ter učinkovitejše sodelovanje na delovnem mestu.

4.1.1 Problematika, osnovni namen in cilji raziskave

V sodobnem delovnem okolju so komunikacijske veščine vse pomembnejše, še posebej med pripadniki generacije Z, ki se vse bolj vključujejo na trg dela. Hiter razvoj tehnologije in družbene spremembe so ustvarili generacijske razlike v vrednotah, komunikacijskih slogih in preferencah, kar vpliva na sodelovanje med različnimi generacijami zaposlenih (Addor, 2011; Bennett in drugi, 2012). Pripadniki generacije Z, rojeni med letoma 1995 in 2012, so odraščali z digitalno tehnologijo, kar se odraža v njihovih neposrednih komunikacijskih vzorcih, povezanih predvsem z uporabo digitalnih medijev (Kick in drugi, 2015; European Employment Services, 2023). Raziskave kažejo, da pripadniki generacije Z dajejo velik pomen kakovostnim delovnim odnosom, a pogosto kažejo pomanjkljivosti v odzivnosti pri uporabi tradicionalnih komunikacijskih kanalov, kot sta telefon in elektronska pošta.

Ker je učinkovita komunikacija ključna za uspeh organizacij, je pomembno razumeti, kako generacija Z komunicira na delovnem mestu, tako verbalno kot neverbalno (Burton in drugi, 2019; Wiedmer, 2015). Razvoj ključnih komunikacijskih veščin, kot so aktivno poslušanje, jasnost in empatija, prispeva k boljšim delovnim odnosom in večji

produktivnosti (Lile, 2023). Kljub temu raziskave kažejo, da pripadniki generacije Z pogosto precenjujejo svoje komunikacijske sposobnosti, kar predstavlja izziv za organizacije, ki se trudijo prilagoditi specifičnim potrebam te generacije (Grant, 2020; Twenge, 2017).

Namen je raziskati, kakšne so verbalne in neverbalne komunikacijske veščine generacije Z na delovnem mestu. Študija bo pripomogla k boljšemu razumevanju dojemanja in izvajanja komunikacije s strani te generacije ter njihove stopnje asertivnosti. Raziskava bi lahko pripomogla k oblikovanju smernic za izboljšanje komunikacijskih praks v organizacijah, ki zaposlujejo pripadnike generacije Z, kar bi posledično prispevalo k boljši delovni dinamiki in učinkovitejšemu sodelovanju.

Cilj raziskovalnega dela je analizirati komunikacijske sposobnosti generacije Z na delovnem mestu, tako v verbalnem kot neverbalnem izražanju. Z raziskavo bom preučila, kako predstavniki te generacije sami ocenjujejo svoje veščine, ter primerjala ugotovitve z literaturo in obstoječimi raziskavami. Poleg tega bom raziskala, v kolikšni meri so pripadniki generacije Z asertivni in kako je njihova asertivnost povezana s komunikacijskimi veščinami. Na podlagi teh ugotovitev bodo oblikovani predlogi za izboljšanje medgeneracijskega sodelovanja in učinkovitosti v delovnih okoljih.

4.1.2 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi ciljev raziskave sem postavila temeljno tezo magistrskega dela, tj. bolj asertivni pripadniki generacije Z na splošno izkazujejo tudi boljše komunikacijske veščine na delovnem mestu. V skladu s cilji sem oblikovala tudi 3 raziskovalna vprašanja:

RV1: Kako zaposleni pripadniki generacije Z ocenjujejo lastne veščine verbalnega in neverbalnega komuniciranja na delovnem mestu?

Pomembno je razumeti, kako zaposleni te generacije ocenjujejo svoje verbalne veščine, kot so govorno izražanje, vodenje sestankov in poslovnih pogovorov, ter svoje sposobnosti na področju pisne komunikacije, kot so pisanje e-poštnih sporočil in poslovnih poročil.

Poleg verbalnih spretnosti pa se raziskava osredotoča tudi na oceno njihovih neverbalnih komunikacijskih veščin, ki vključujejo govorico telesa, stik z očmi in splošno telesno držo, saj te pomembno vplivajo na način, kako so njihova sporočila sprejeta in interpretirana (Schroth, 2019). Pripadniki generacije Z imajo pogosto močan občutek za vizualno komunikacijo, vendar se lahko soočajo z izzivi pri osebnih interakcijah, kjer je pomembno prilagajanje neverbalnim signalom sogovornika (Burton in drugi, 2019).

RV2: Ali so zaposleni pripadniki generacije Z asertivni?

Asertivnost je ključna komunikacijska veščina, ki posameznikom omogoča, da samozavestno izrazijo svoje pravice, potrebe in čustva, hkrati pa spoštujejo pravice drugih (Pipas in Jaradat, 2010). Raziskava bo preučevala, ali so pripadniki generacije Z sposobni jasno izražati svoje želje, potrebe in mnenja ter kako se spopadajo s konflikti in komunicirajo v stresnih situacijah. Poleg tega bo raziskano, kako asertivnost vpliva na sposobnost obvladovanja čustev, samokontrole in soočanja z izzivi, kar je še posebej pomembno pri delovnih nalogah, ki zahtevajo medosebno komunikacijo (Chalvin, 2004).

RV3: Ali imajo zaposleni pripadniki generacije Z z višjo stopnjo asertivnosti v povprečju bolje razvite komunikacijske veščine?

Asertivni posamezniki so bolj učinkoviti v izražanju svojih potreb, zmanjšujejo možnost nesporazumov ter ustvarjajo konstruktivne pogovore, kar prispeva k boljšemu sodelovanju in reševanju konfliktov (Pipas in Jaradat, 2010). Raziskava bo preučila, ali obstaja povezava med stopnjo asertivnosti in razvitostjo komunikacijskih veščin pri zaposlenih pripadnikih generacije Z. Asertivna komunikacija je ključna za preprečevanje nelagodnih situacij, saj omogoča, da so potrebe posameznika jasno izražene in spoštovane, hkrati pa upošteva pravice drugih (Murphy, 2011).

4.1.3 Metodologija

Odgovore na raziskovalna vprašanja sem pridobila s pomočjo primarnih in sekundarnih podatkov. Sekundarne podatke v obliki člankov in raziskav na temo komunikacijskih veščin generacije Z sem pridobila preko elektronskih zbirk Centralne ekonomske knjižnice, predvsem v e-zbirkah JSTOR ter Springer Link. Najboljši vpogled v oceno veščin zaposlenih generacije Z z vidika nadrejenih sem našla v doktorskem delu Tatum (2022). Ker je bila slednja analiza geografsko omejena (Združene države Amerike), sem izvedla 2 osebna intervjuja z vodstvenimi kadri iz Slovenije, ki imajo večji stik s pripadniki proučevane generacije.

Drugi sklop primarnih podatkov sem zbrala s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga zasnovala v orodju za oblikovanje anket 1ka. Vprašalnik sem javno objavila na družabnih omrežjih Facebook, Instagram in Linkedin, saj gre za najpogostejše komunikacijske kanale generacije Z. Poleg tega sem izkoristila osebno bazo poznanstev in osebe prosila za delitev povezave do vprašalnika. Podatke sem analizirala s pomočjo orodij v spletni aplikaciji 1ka, za namen podrobnejše analize po skupinah in korelacijske analize pa sem uporabila program IBM SPSS.

4.1.4 Oblikovanje vprašalnika

Anketni vprašalnik je strukturiran v dva glavna dela, dopolnjena s sklopom treh vprašanj za natančnejšo segmentacijo anketirancev. Prvi del je namenjen oceni komunikacijskih veščin, medtem ko drugi del obravnava oceno asertivnosti. Pred sociodemografska

vprašanja sem dodala še eno vprašanje, pri katerem so anketiranci ocenjevali, kako pogosto je njihova raba tehnologije na delovnem mestu napačno interpretirana.

Vprašanja za oceno komunikacijskih veščin sem oblikovala na podlagi literature. Razdelila sem jih v dva sklopa, in sicer na verbalne in neverbalne komunikacijske veščine. Verbalne so vključevale vprašanja o govorni komunikaciji, medtem ko se je drugi del osredotočal na govorico telesa, bonton in pisno komunikacijo. Anketiranci so morali oceniti raven razvitosti posamezne komunikacijske veščine na podlag Likertove pet-stopenjske lestvice, kjer je vrednost 1 pomenila zelo sabo in vrednost 5 odlično razvito veščino. Za boljše razumevanje sem komunikacijskim spretnostim dodala kratko opredelitev.

Prav tako sem vprašanja za oceno asertivnosti oblikovala na podlagi literature. Anketiranec je moral označiti, kako pogosto določena trditev velja za njihovo ravnanje v opisanih situacijah. Najvišja vrednost (5) je pomenila, da je oseba bolj asertivna.

Naslednji sklop vprašanj sem oblikovala za lažjo segmentacijo anketirancev, ki bo pripomogla k boljši analizi podatkov. Anketirance sem povprašala po številu let delovnih izkušenj, starosti in spolu ter tako analizirala komunikacijske veščine in asertivnost glede na posamezen segment. Pri tem me je najbolj zanimala starost, saj generacija Z vključuje velik razpon v starosti pripadnikov (od 12 do 29 let). Ločila sem tri starostne skupine:

- 12–17 let: osnovnošolci in dijaki z manj oziroma brez delovnih izkušenj;
- 18–23 let: srednješolci in študentje, ki v povprečju opravljajo delo preko študentskega servisa; ter
- 24–29 let: študentje in zaposleni, ki imajo več delovnih izkušenj in so že redno zaposleni.

4.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

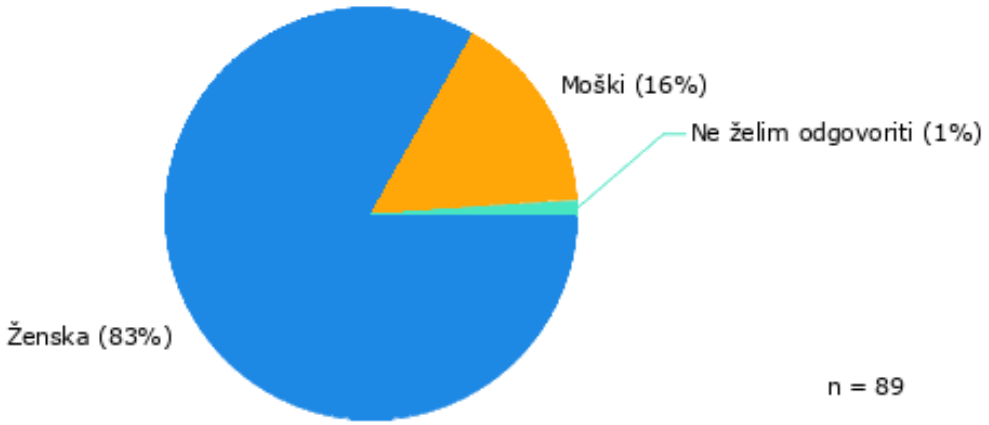
V naslednjem podpoglavju bom predstavila vzorec, rezultate ankete in zaključne ugotovitve. Diskusija temelji na primerjavi primarnih podatkov, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika, z obstoječo literaturo in ugotovitvami osebnih intervjujev. Zadnji sklop vključuje omejitve študije in priporočila za nadaljnje raziskave.

4.2.1 Opis vzorca

V anketi, ki je bila aktivna med 12. septembrom 2024 in 27. septembrom 2024, je sodelovalo 110 oseb, od tega je 89 oseb anketo izpolnilo v celoti. Na povezavo do ankete je kliknilo 297 oseb, vendar jih je nadaljevalo samo 55 %. Največ ljudi je sodelovalo preko neposredne povezave (147) in Facebooka (122).

Izmed vseh v celoti izpolnjenih anket so jih 74 izpolnile ženske in 14 moških. 1 oseba ni želela odgovoriti na vprašanje o spolu. Na sliki 2 je razvidno, da 84 % anketirancev sestavljajo ženske in 15 % moški.

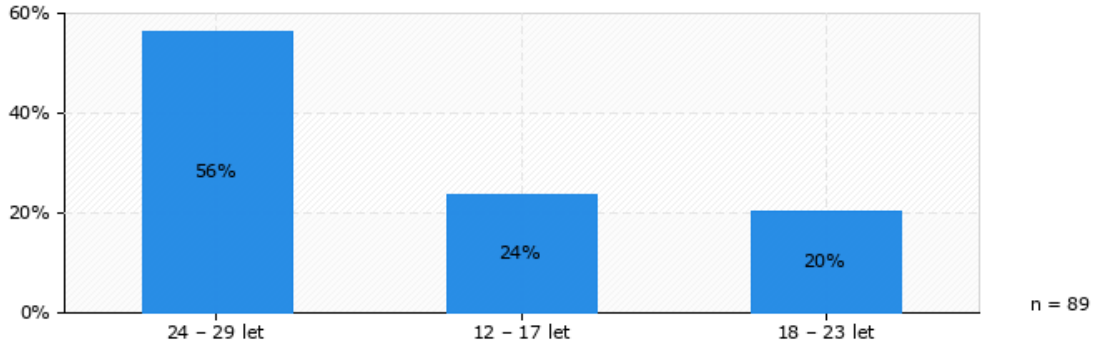
Slika 2: Delež žensk in moških v vzorcu (v %)



Vir: lastno delo.

Na anketo so odgovarjali pripadniki generacije Z, ki so rojeni med letoma 1995 in 2012. Kot sem že pojasnila v sklopu oblikovanja vprašalnika, sem oblikovala tri starostne skupine. V anketi je sodelovalo 21 mlajših pripadnikov generacije Z, ki sodijo v starostno skupino od 12 do 17 let. Iz druge starostne skupine od 18 do 23 let je anketo izpolnilo 18 oseb. Najstarejših predstavnikov, ki so danes stari med 24 in 29 let, pa je sodelovalo 50. Na sliki 3 lahko vidimo, da je v anketi sodelovalo največ (46 %) pripadnikov tretje starostne skupine.

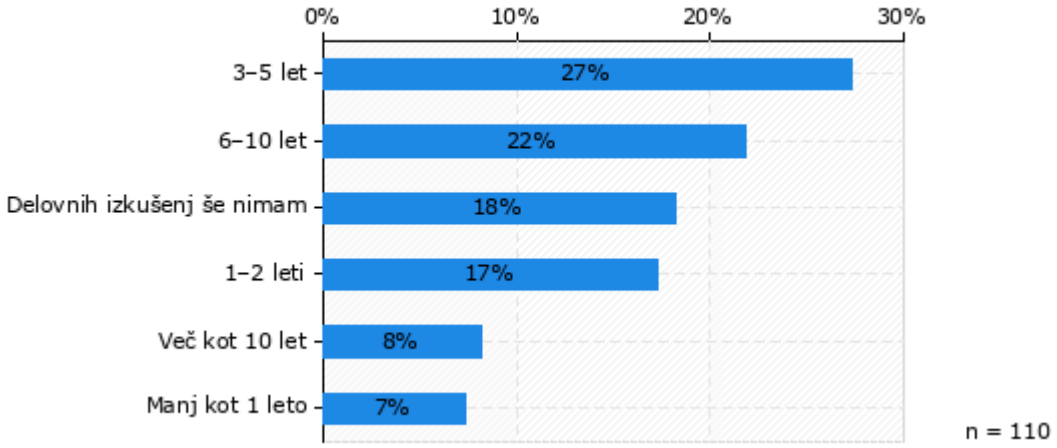
Slika 3: Starost anketiranih oseb (v %)



Vir: lastno delo.

Eno izmed vprašanj se je navezovalo na število let delovnih izkušenj. Anketiranci so lahko zbirali med šestimi možnostmi: delovnih izkušenj še nimam, manj kot 1 leto, 1–2 leti, 3–5 let, 6–10 let in več kot 10 let. Na podlagi slike 4 lahko sklepamo, da ima izmed vseh anketirancev 81 % delovne izkušnje. 18 % oseb je odgovorilo, da delovnih izkušenj še nima. Če združimo dve skupini z največjim deležem odgovorov, lahko ugotovimo, da ima 49 % vseh anketirancev med 3 in 10 let delovnih izkušenj. Manjši delež (7 %) je oseb, ki so ravno zasedle delovna mesta, ter oseb, ki delo opravljajo že več kot 10 let (8 %).

Slika 4: Število let delovnih izkušenj anketiranih oseb (v %)



Vir: lastno delo.

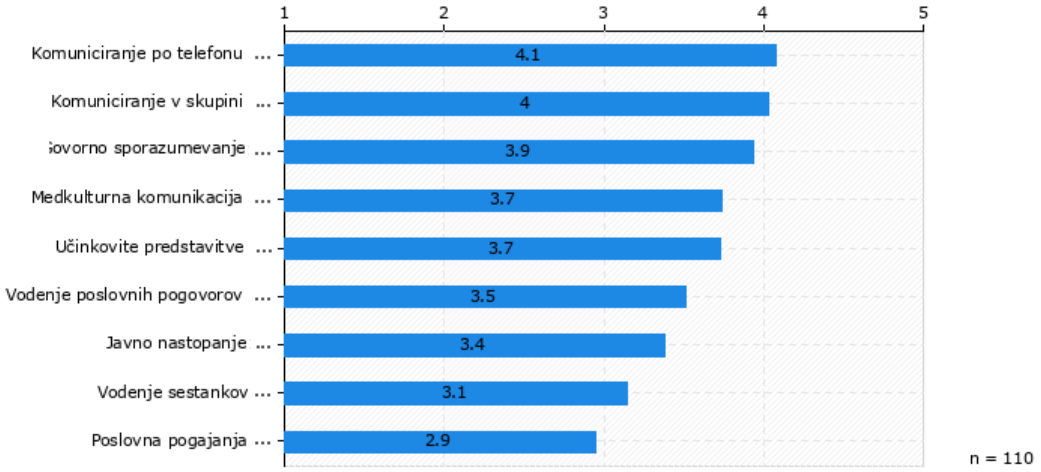
4.2.2 Ocena veščin verbalnega komuniciranja generacije Z

Glavni sklop ankete se je osredotočal na oceno veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja generacije Z na delovnem mestu. Anketiranci so odgovarjali na 15 vprašanj o komunikacijskih spretnostih, ki so se delila na verbalne (9) in neverbalne (6) veščine. V prvem delu so ocenjevali razvitost lastnih verbalnih komunikacijskih veščin na Likertovi 5-stopenjski lestvici. Vrednost 1 je pomenila zelo slabo razvita vrednost 5 pa odlično razvita veščina.

Izmed navedenih veščin, kot je razvidno iz slike 5, najbolje ocenjujejo sposobnost komuniciranja po telefonu, saj je 44 % anketirancev ocenilo svojo raven kot dobro razvito. Prav tako visoko ocenjujejo svoje veščine komuniciranja v skupini, saj je 55 % anketirancev odgovorilo z oceno 4 (dobro razvita). Govorno sporazumevanje ima aritmetično sredino 3,9. Povprečno vrednost 3,7 si delita veščini medkulturne komunikacije in učinkovite predstavitve. Sposobnost vodenja pogovorov v poslovnem okolju, s poudarkom na doseganju ciljev pogovora in vzpostavljanju dobrih odnosov s sogovorniki, ima povprečno oceno 3,5. Anketiranci slabše ocenjujejo tudi svoje

sposobnosti javnega nastopanja, saj so jih v povprečju ocenili s 3,4. Najnižje ocenjujejo svoje veščine poslovnih pogajanj (2,9), tj. vodenje pogajanj z namenom doseganja dogovorov, ki so v obojestransko korist, ter uporaba ustreznih tehnik prepričevanja. Najbližje sredinski vrednosti 3 (delno razvite) so veščine vodenja sestankov, poslovnih pogajanj, javnega nastopanja in vodenja poslovnih pogovorov.

Slika 5: Povprečna vrednost ocen verbalnih komunikacijskih veščin



Vir: lastno delo.

Iz tabele 1 je razvidno, da je aritmetična sredina ocen veščin verbalnega komuniciranja 3,60. To pomeni, da pripadniki generacije Z v povprečju ocenjujejo svoje veščine verbalnega komuniciranja med delno in dobro razvite. Standardni odklon 0,66 nakazuje, da so vrednosti v vzorcu precej blizu povprečja in ni velike razpršenosti podatkov. Na podlagi teh rezultatov lahko sklepamo, da anketiranci relativno skladno dojemajo svoje komunikacijske spretnosti.

Tabela 1: Deskriptivna statistika verbalnih in neverbalnih veščin komuniciranja anketiranih oseb

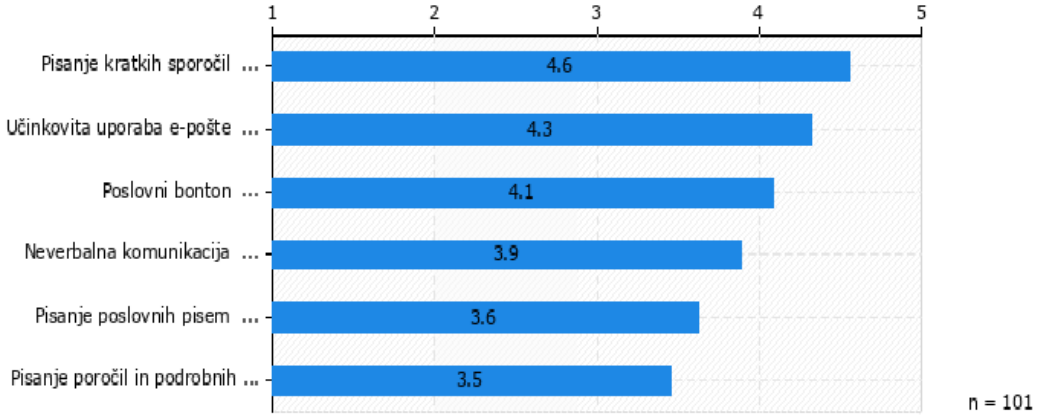
Kazalnik	**N**	**Minimalna vrednost**	**Maksimalna vrednost**	**Aritmetična sredina**	**Standardni odklon**
Ocena veščin verbalnega komuniciranja	89	1,11	5,00	3,60	0,66
Ocena veščin neverbalnega komuniciranja	89	2,33	5,00	4,00	0,65
Skupna ocena veščin komuniciranja	89	2,00	5,00	3,76	0,55

Vir: lastno delo.

4.2.3 Ocena veščin neverbalnega komuniciranja generacije Z

V drugem delu prvega sklopa so anketiranci ocenjevali svoje veščin neverbalnega komuniciranja in sposobnosti pisne komunikacije. Iz slike 6 so razvidne povprečne ocene posamezne veščine komuniciranja. Najbolje so ocenili veščino pisanja kratkih sporočil (4,6), saj jo je 64 % anketirancev ocenilo kot odlično razvito. Skupno je 93 % vseh vprašanih bilo mnenja, da je omenjena veščina dobro ali odlično razvita. Med dobro in zelo dobro razvito ocenjujejo rabo e-pošte, poslovnega bontona, neverbalne komunikacije, pisanja pisem in poslovnih poročil. Slednjo so izmed vseh navedenih spretnosti najslabše ocenili (3,5). Pri pisanju poslovnih pisem in poročil je kar 15 % anketirancev menilo, da je njihova veščina slabo razvita.

Slika 6: Povprečna vrednost ocen neverbalnih komunikacijskih veščin in pisne komunikacije anketiranih oseb



Vir: lastno delo.

Podatki iz tabele 1 kažejo, da je aritmetična sredina drugega sklopa ocene veščin komuniciranja 4,00. To pomeni, da pripadniki generacije Z svoje veščine neverbalnega komuniciranja in pisne komunikacije ocenjujejo kot dobro razvite. Tudi v tem sklopu analize je standardni odklon enak 0,65, torej ni velike razpršenosti podatkov.

4.2.4 Skupna ocena veščin komuniciranj generacije Z na delovnem mestu

Za namen raziskave sem analizirala še skupne podatke, da sem lahko dobila skupno oceno veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja na delovnem mestu. Prikaz aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede na posamezno ocenjevalno veščino se nahaja v tabeli v prilogi 2 in 3.

Iz tabele 1 je razvidno, da v povprečju pripadniki generacije Z veščine komuniciranja ocenjujejo med delno in dobro razvite (aritmetična sredina je 3,76). Skupno je tudi standardni odklon manjši (0,55), torej tudi na podlagi skupne analize ni velike razpršenosti podatkov. Izmed 15 navedenih veščin jih ima 14 aritmetično sredino nad 3, 5 pa jih presega vrednost 4.

Na podlagi analize komunikacijskih spretnosti po starostnih skupinah sem ugotovila, da svoje komunikacijske veščine najbolje ocenjujejo najstarejši pripadniki generacije Z, stari med 24 in 29 let (3,80). Iz tabele 2 je razvidno, da tudi mlajši pripadniki svoje spretnosti podobno ocenjujejo. Lahko opazimo, da so pri starostni skupini od 18 do 23 let podatki malenkost bolj razpršeni kot pri ostalih dveh (standardni odklon je 0,80).

Tabela 2: Deskriptivna statistika ocen verbalnih in neverbalnih veščin komuniciranja anketiranih oseb glede na starostno skupino

Starost	**N**	**Minimalna vrednost**	**Maksimalna vrednost**	**Aritmetična sredina**	**Standardni odklon**
12–17 let	21	2,80	4,40	3,66	0,45
18–23 let	18	2,00	4,93	3,71	0,74
24–29 let	50	2,47	5,00	3,82	0,51

Vir: lastno delo.

Izmed 21 anketirancev iz starostne skupine od 12 do 17 let jih 71 % še nima delovnih izkušenj. To pomeni, da je njihovo samoocenjevanje temeljilo na presoji trenutnega znanja komunikacijskih veščin, ki jih uporabljajo v zasebnem življenju. Ocenjujejo, da imajo slabo razvite veščine vodenja sestankov in pisanja poročil (24 % je podalo oceno 2). Najbolje pa ocenjujejo komuniciranje po telefonu in v skupini, govorno sporazumevanje ter pisanje kratkih sporočil in uporabo e-pošte.

Vseh 18 sodelujočih iz skupine od 18 do 23 let že ima delovne izkušnje. Tudi oni ocenjujejo komuniciranje po telefonu in v skupini, govorno sporazumevanje, pisanje kratkih sporočil in učinkovito rabo e-pošte kot dobro razvito. 11 % pripadnikov te starostne skupine meni, da ima zelo slabo razvite veščine javnega nastopanja in poslovnih pogajanj.

Izmed 50 anketirancev najstarejše starostne skupine samo 1 oseba še nima delovnih izkušenj, največ oseb (36 %) pa opravlja delo med 6 in 10 let. Pripadniki te skupine najslabše izmed vseh ocenjujejo svoje sposobnosti poslovnih pogajanj (2,7). Najbolje izmed vseh ocenjujejo sposobnost ustreznega poslovnega bontona (4,3) in komuniciranja v skupini (4,1). Zelo nizko ocenjujejo tudi svoje sposobnosti pisanja poslovnih poročil

(3,5), javnega nastopanja (3,4) in vodenja sestankov (3,1). Prikaz aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede na posamezno ocenjevalno veščino in starostno skupino se nahaja v tabelah 3–5 v prilogah 4–6 .

4.2.5 Ocena asertivnosti generacije Z na delovnem mestu

V drugem sklopu ankete sem proučevala samooceno asertivnosti pripadnikov generacije Z. Anketiranci so odgovarjali na 20 vprašanj, kjer so morali na Likertovi lestvici od 1 do 5 oceniti, kako pogosto določena trditev velja za njihovo ravnanje v opisanih situacijah. Pri tem je 1 pomenila nikoli, vrednost 5 pa vedno. Višje vrednosti so nakazovale, da je oseba bolj asertivna. Zaradi obsežnosti sem vprašanja razdelila na dva sklopa po 10 trditev, pri analizi pa sem podatke združila v eno tabelo.

Iz tabele 3 lahko razberemo deskriptivno statistiko samoocen asertivnosti anketiranih pripadnikov generacije Z. Na podlagi vrednosti aritmetične sredine (3,70) lahko sklepamo, da imajo anketirane osebe visok nivo asertivnega izražanja. Prav tako vrednost standardnega odklona (0,50) nakazuje, da so vrednosti v vzorcu precej blizu povprečja in ni velike razpršenosti podatkov. Seznam aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede na oceno posamezne trditve se nahaja v tabeli 6 v prilogi 7.

Tabela 3: Deskriptivna statistika samoocen asertivnosti anketiranih oseb

Kazalnik	**N**	**Minimalna vrednost**	**Maksimalna vrednost**	**Aritmetična sredina**	**Standardni odklon**
Ocena veščin verbalnega komuniciranja	89	2,50	5,00	3,70	0,50

Vir: lastno delo.

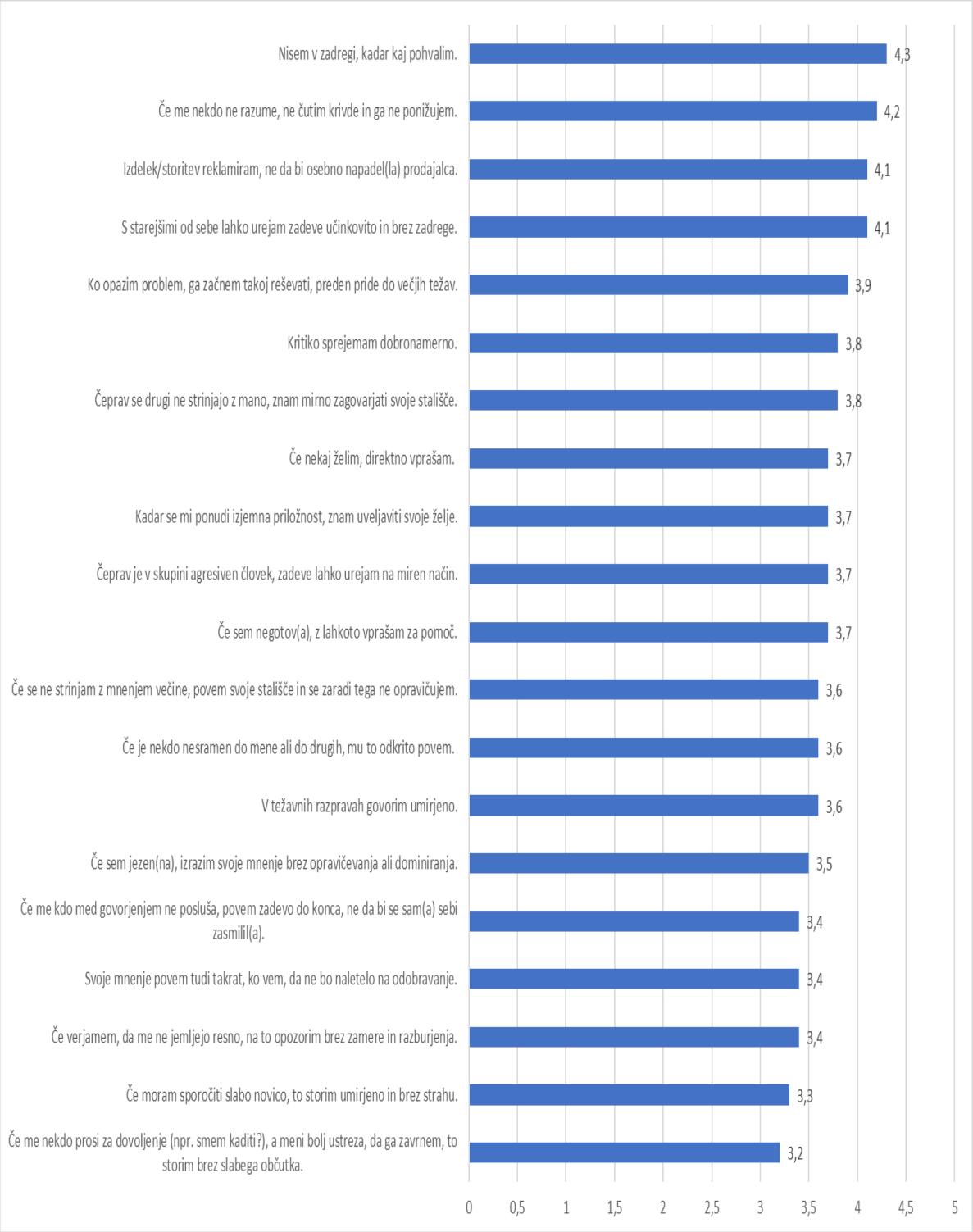
Slika 7 pa prikazuje povprečne vrednosti samoocen na podlagi posamezne trditve. Iz slike lahko vidimo, da je vrednost pri vseh vprašanjih višja od osrednje vrednosti (3) Likertove lestvice. Asertivnost je bila najbolj izražena (4 ali več) pri trditvah:

- Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.
- Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.
- Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(la) prodajalca.
- S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.

Visok nivo asertivnosti se odraža tudi v odnosu do reševanja problemov, saj je 46 % anketirancev odgovorilo, da problem pogosto začnejo reševati še predenj pride do večjih težav. 27 anketirancev (30 %) je odgovorilo, da kritiko občasno sprejema dobronamerno, 28 (31 %) pa pogosto. V povprečju je imela ta trditev oceno 3,8. Prav tako je imela enako

oceno situacija, v kateri oseba na miren način zagovarja svoje stališče kljub nestrinjanju sogovornika. Iz slike 7 je razvidno, da je bila povprečna vrednost 3,7 pri štirih situacijah.

Slika 7: Samoocena asertivnosti anketiranih oseb



Vir: lastno delo.

V treh primerih se situacije navezujejo na izražanje želja in potreb, četrta pa opisuje odzivnost v primeru komunikacije z agresivnim človekom. Sledijo opisne situacije, ki si delijo vrednost 3,6. Prva je: »Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.« Druga opisna situacija je: »Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.« Tretja pa je: »V težavnih razpravah govorim umirjeno.« Anketirane osebe lahko izrazijo svoje mnenje brez opravičevanja in dominiranja tudi kadar so jezne. Aritmetična sredina te trditve je 3,5, v povprečju pa je 72 % vprašanih odgovorilo, da se tako izražajo včasih ali pogosto. Sledijo trditve: »Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam(a) sebi zasmilil(a).«, »Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.« in »Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.« Vse te/naštete trditve imajo povprečno vrednost 3,4. Drugo najmanjšo povprečno vrednost (3,3) pa ima trditev z opisno situacijo, v kateri moramo osebi sporočiti slabo novico umirjeno in brez strahu.

Rezultati iz tabele 3 in slike 7 nakazujejo, da se anketirane osebe izražajo asertivno. Seznam aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede na oceno posamezne opisne situacije pa se nahaja v tabeli 6, v prilogi 7.

4.2.6 Povezava med asertivnostjo in komunikacijskimi veščinami generacije Z na delovnem mestu

Rezultati ankete so mi omogočili vpogled v samooceno komunikacijskih veščin in asertivnosti pripadnikov generacije Z. Za preverjanje povezave med tema dvema konstruktoma pa sem uporabila Spearmanove koeficient korelacije rangov.

Tabela 4: Vrednost Spearmanovega koeficienta

Vrednost koeficienta	Moč povezave
0,00	ni povezanosti
0,01–0,19	neznatna povezanost
0,20–0,39	nizka/šibka povezanost
0,40–0,59	srednja/zmerna povezanost
0,60–0,79	visoka/močna povezanost
0,80–1,00	zelo visoka/zelo močna povezanost

Vir: prirejeno po SURS (brez datuma).

Spearmanov korelacijski koeficient je neparametrična statistična metoda, ki meri moč in smer monotone povezave med dvema rangiranima spremenljivkama. Simbolizira ga grška črka **ρ (ro)**. Njegova posebnost je, da ne zahteva normalne porazdelitve podatkov, zaradi česar je primeren za uporabo s spremenljivkami, ki so ordinalne ali imajo intervalne oz. razmernostne lestvice (Frey, 2018, str. 1555). Koeficient lahko zavzame vrednosti med –1 in 1, kjer vrednost –1 označuje popolno negativno monotonost, 1

popolno pozitivno monotonost, medtem ko 0 pomeni odsotnost monotonosti. Bližje kot je koeficient vrednostim –1 ali 1, močnejša je povezava med spremenljivkama (SURS, brez datuma). Za razlago moči povezanosti se pogosto uporablja lestvica, prikazana v tabeli 4.

Pri oblikovanju ankete sem upoštevala, da pri obeh spremenljivkah (komunikacijskih veščinah in asertivnosti) nižje vrednosti po Likertovi lestvici predstavljajo slabše razvito veščino, višje pa bolje razvito. Takšna postavitev omogoča, da lahko preverim povezavo med obema spremenljivkama.

Spearmanov koeficient korelacije sem izračunala tako, da sem podatke ankete izvozila iz programa 1ka ter jih uredila v programu IMB SPSS. Dobila sem vrednosti za posamezno vprašanje glede na vsakega anketiranca. Na podlagi podatkov sem za vsakega vprašanega izračunala povprečno vrednost ocene komunikacijskih veščin in asertivnosti, kar mi je omogočilo izračun Spearmanovega koeficient korelacije. Iz tabele 5 je razvidno, da je vrednost koeficienta korelacije rangov enaka 0,617. To ponazarja, da obstaja visoka oziroma močna povezanost med asertivnostjo in komunikacijskimi veščinami anketiranih oseb. Tezo sem preverila tudi z izračunom p-vrednosti. Če je p-vrednost manjša od 0,05, to pomeni, da je povezava med spremenljivkami resnična in ne zgolj naključna (Aron in drugi, 2014). P-vrednost je manjša od 0,001 kar pomeni, da je povezava med spremenljivkami statistično pomembna.

Tabela 5: Vrednost Spearmanovega koeficienta

Statistični kazalnik	**Rezultat**
Spearmanov koeficient korelacije	0,617
P-vrednost	< 0,001
N	89

Vir: lastno delo.

4.3 Zaključne ugotovitve in diskusija

Analizo komunikacijskih veščin generacije Z na delovnem mestu sem izvedla iz dveh perspektiv. V prvi fazi sem se osredotočila na obstoječe raziskave, ki ocenjujejo komunikacijske veščine te generacije predvsem skozi oči nadrejenih. Poleg pregleda literature sem izvedla tudi dva globinska intervjuja z vodstvenim kadrom. Ker so bili sekundarni podatki geografsko omejeni na analizo, izvedeno v Združenih državah Amerike, sem jih dopolnila s primarnimi podatki, zbranimi v Sloveniji. S tem sem pridobila celovit vpogled v to, kako literatura in vodstveni kadri v Sloveniji ocenjujejo komunikacijske sposobnosti generacije Z ter kako te veščine vplivajo na vsakodnevno poslovno komunikacijo. Zaradi pomanjkanja literature, ki bi celovito obravnavala, kako pripadniki generacije Z sami ocenjujejo svoje verbalne in neverbalne komunikacijske

veščine, sem izvedla anketo, da bi pridobila vpogled tudi z njihove perspektive. Ta pristop mi omogoča, da neposredno primerjam, kako lastne veščine dojemajo zaposleni iz te generacije v primerjavi z ugotovitvami nadrejenih in obstoječe literature. V nadaljevanju bom oba vidika primerjala ter skušala oblikovati celovito oceno komunikacijskih veščin generacije Z, ki bo temeljila na večplastnem pregledu in analizi pridobljenih podatkov.

4.3.1 Komunikacijske veščine generacije Z v delovnem okolju

Rezultati ankete kažejo, da pripadniki generacije Z svojo sposobnost govornega sporazumevanja ocenjujejo s povprečno oceno 3,9, kar pomeni, da se sami vidijo kot dobro razviti govorci. Vendar pa teorija in poglobljeni intervjuji kažejo nekoliko drugačno sliko. Po mnenju Tatum (2022) generacija Z sicer sodeluje v pogovorih, a pogosto ne uspe dovolj aktivno poslušati in razumeti sogovornika, zlasti v osebni komunikaciji. Ta vrzel v aktivnem poslušanju je lahko posledica močnega zanašanja na digitalne oblike komunikacije, ki zmanjšujejo osebno interakcijo (Fry, 2018).

Intervjuji z vodstvenimi kadri to potrjujejo. Zorman (osebna komunikacija, 2024) je izpostavila, da aktivno poslušanje pogosto zamre v situacijah, kjer sogovorniki nimajo dodane vrednosti za mlajše zaposlene. Kljub temu pa generacija Z izkazuje večjo stopnjo aktivnega poslušanja, ko gre za informacije, ki jim prinašajo neposredno korist (Zorman, osebna komunikacija, 2024). Raziskava Seemiller in Grace (2016) dodaja, da jim osebna komunikacija omogoča boljše razumevanje čustev in neverbalnih signalov, kar je pomembno za medosebne odnose.

Tako je ocena 3,9 s strani anketirancev morda nekoliko precenjena glede na teorijo in izkušnje intervjuvanih vodij, kar nakazuje, da je pomembno nadalje razvijati zavedanje o pomenu aktivnega poslušanja in osebne komunikacije.

Izmed vseh komunikacijskih veščin so anketiranci iz generacije Z najbolje ocenili svojo sposobnost komuniciranja po telefonu, saj je kar 44 % anketirancev ocenilo svojo raven telefonske komunikacije kot dobro razvito. Kljub temu teorija in intervjuji ponujajo nekoliko drugačen vpogled. Kot navaja Župančič (osebna komunikacija, 2024), se pogosto pojavi izziv v komunikaciji, ko se mlajši zaposleni ne odzivajo na telefonske klice delodajalcev, ker ne poznajo številke klicatelja. To kaže na prepad med komunikacijskimi pristopi generacije Z in starejšimi generacijami, ki delujejo drugače – generacije Y, X, milenijci in starejši se bolj zanašajo na telefonske klice za hitre in neposredne pogovore.

Raziskave potrjujejo, da pripadniki generacije Z v nelagodnih situacijah, kot so telefonski klici, pogosto iščejo pomoč pri starejših sodelavcih, ki prevzamejo vodenje pogovora (Tatum, 2022). Kljub visoki oceni svojih telefonskih sposobnosti bi lahko bil razlog za to samozavest dejstvo, da so mladi nenehno izpostavljeni uporabi telefona za različne naloge, kot so brskanje po spletu in uporaba aplikacij, vendar to ne vključuje vedno

neposredne govorne komunikacije. Zato lahko prekomerna raba tehnologije vodi v občutek samozavesti glede telefonske komunikacije, ne da bi ta nujno odražala realne veščine pri upravljanju dejanskih telefonskih pogovorov.

Anketiranci iz generacije Z so poleg telefonske komunikacije visoko ocenili tudi svoje veščine komunikacije v skupini, saj je 55 % sodelujočih svojo raven ocenila z oceno 4 (dobro razvita). Zorman (osebna komunikacija, 2024) ugotavlja, da se pripadniki generacije Z v skupinskih pogovorih izkažejo z dobrim upravljanjem časa in jasnim izražanjem misli, brez nepotrebnega podaljševanja pogovorov. Njihova komunikacija je vljudna in osredotočena na izboljšanje učinkovitosti, kar izraža njihovo dobro poznavanje procesov in sistema. Pri interakcijah s sodelavci so sproščeni, še posebej v komunikaciji z vrstniki, kjer nastopajo bolj neposredno, a še vedno z dobrim besednim zakladom.

Pozitivno je, da so odprti za deljenje znanja in informacij, kar prispeva k boljšemu sodelovanju in učinkoviti izmenjavi informacij v delovnih procesih. Vendar pa je treba upoštevati, da se generacija Z pri skupinskih komunikacijah bolj sproščeno počuti z vrstniki, kar lahko vpliva na njihovo učinkovitost pri sodelovanju z drugimi generacijami. To potrjuje teorija, ki poudarja, da generacija Z komunicira bolj samozavestno in neposredno v neformalnih okoljih, kar kaže na njihov prilagodljiv komunikacijski slog glede na okoliščine (Tatum, 2022).

Najbližje sredinski vrednosti 3 (delno razvite) so bile ocenjene veščine vodenja sestankov, poslovnih pogajanj, javnega nastopanja in vodenja poslovnih pogovorov. To kaže, da se pripadniki generacije Z na teh področjih še razvijajo, kar je lahko posledica manj izkušenj ali manjše vključenosti v tovrstne naloge. Po mnenju Zorman (osebna komunikacija, 2024) generacija Z ne tolerira »nakladanja« ali dolgoveznih pogovorov, raje cenijo hitrost, jedrnatost in konkretnost pri prenosu informacij. So dobri poslušalci, vendar predvsem za teme, ki so jim zanimive ali povezane z njihovimi nalogami.

Poleg tega Tatum (2022) ugotavlja, da se generacija Z v delovnem okolju obnaša profesionalno in spoštljivo ter prihaja na sestanke pripravljena. Kljub temu nadrejeni opažajo večji interes in zavzetost, kadar so teme neposredno povezane z njihovim delovnim področjem. To nakazuje, da je za dodatni razvoj veščin vodenja sestankov, pogajanj in javnega nastopanja ključnega pomena povečati njihovo vključenost v tovrstne naloge, predvsem pa jim predstaviti pomen teh veščin v širšem delovnem kontekstu.

27 anketirancev (30 %) je odgovorilo, da kritiko občasno sprejemajo dobronamerno, kar kaže na določeno odprtost do povratnih informacij, vendar s pridržki. Te ugotovitve so skladne z opažanji nadrejenih, ki menijo, da pripadniki generacije Z pogosto težje sprejemajo odgovornost za slabo opravljeno delo, kar vodi do težav pri sprejemanju kritike in odrezave komunikacije. Njihov slog komunikacije je sicer usmerjen v neposrednost in transparentnost, kar se odraža v želji po pogostih povratnih informacijah, vendar kritične povratne informacije pogosto dojemajo bolj osebno (Tatum, 2022).

Generacija Z, ki je odraščala v svetu hitrih odzivov na družbenih omrežjih, pričakuje redno in iskreno komunikacijo na delovnem mestu (Center for Generational Kinetics, 2018; Randstad, 2016). Ko dobijo občutek, da so njihove povratne informacije cenjene, se poveča njihova motivacija in zvestoba podjetju (Lile, 2023). Zato je ključno, da organizacije vzpostavijo odprto in konstruktivno okolje, kjer so povratne informacije dane na način, ki spodbuja osebnostno rast in izboljšanje delovnih procesov.

Veščino pisanja kratkih sporočil so anketiranci ocenili kot najbolj razvito, saj je 64 % ocenilo to sposobnost z najvišjo oceno (4,6). To potrjuje njihovo spretnost pri uporabi digitalnih medijev, kar se odraža tudi v vsakodnevni komunikaciji, kjer pogosto posredujejo informacije prek elektronskih platform, tudi v situacijah, ko so fizično prisotni v isti sobi s sogovorniki. Zorman (osebna komunikacija, 2024) je opazila, da pri neposredni komunikaciji včasih pokažejo slike ali posnetke na telefonu namesto verbalnega posredovanja informacij, kar je značilnost njihovega komunikacijskega sloga.

Kljub temu, da so vešči uporabe tehnologije, se pojavlja vprašanje, ali bi bili pripadniki generacije Z prav tako učinkoviti brez te podpore, saj so po mnenju Zorman (osebna komunikacija, 2024) morda preveč odvisni od nje. Ta nagnjenost k uporabi digitalnih medijev se odraža tudi v tem, da so na delovnem mestu bolj sproščeni in jasnejši pri uporabi e-pošte in aplikacij za sodelovanje, kot sta Slack ali Microsoft Teams, kar je opazila tudi Tatum (2022). Digitalne platforme omogočajo hiter prenos informacij, kar ustreza njihovi potrebi po stalni povezanosti in hitrem odzivu (Desai in Lele, 2021).

Anketiranci so med dobro in zelo dobro ocenili svojo rabo e-pošte, kar nakazuje, da se zavedajo njene pomembnosti, zlasti v poslovnem okolju. Kljub temu pa izkušnje kažejo, da mlajši pripadniki generacije Z v prostem času pogosto zanemarjajo uporabo e-pošte kot komunikacijskega sredstva. Kot navaja Župančič (osebna komunikacija, 2024), podjetja, ki se osredotočajo na mlade stranke, opažajo, da tradicionalna komunikacija preko e-pošte izgublja pomen. Mlajši raje uporabljajo hitrejša in bolj neposredna komunikacijska orodja, kot so SMS-i, in aplikacije, kot je Viber.

Zanimivo je, da številni mladi celo priznajo, da e-pošte ne pregledujejo redno, saj jo obravnavajo kot zastarel komunikacijski kanal, kar vodi do težav, na primer, ko zamudijo pomembna obvestila, kot so povabila na razgovore. V takšnih situacijah pogosto navajajo, da obvestila niso prejeli, ker so preverjali družbena omrežja, kot sta Instagram in Facebook, ne pa e-pošte (Župančič, osebna komunikacija, 2024). Vendar pa se njihovo vedenje spremeni, ko vstopijo na trg dela, saj so zaradi narave poslovne komunikacije prisiljeni redno spremljati e-pošto.

Anketiranci so med dobro in zelo dobro ocenili svojo rabo poslovnega bontona, kar kaže na visoko stopnjo samozavedanja glede pravil poslovne komunikacije. Kljub temu Župančič (osebna komunikacija, 2024) izpostavlja izzive, ki se pojavijo pri komunikaciji z generacijami, ki niso tako digitalno pismene. Pripadniki generacije Z se v teh situacijah znajdejo pred nalogo, da se prilagodijo sogovornikom, ki ne obvladajo tehnologije na

enaki ravni. Takrat nastane t.i. komunikacijski prepad med generacijami, saj od mlajših zaposlenih zahteva več potrpežljivosti in strpnosti, da jasno in razločno razložijo svoje misli.

Poleg tega je razvidno, da nesporazumi pogosto nastajajo tudi zaradi uporabe tehnologije v profesionalnih okoljih. Tudi delodajalci poročajo o primerih, ko pride do konfliktov zaradi uporabe telefonov med sestanki. Mladi zaposleni včasih uporabljajo telefone za delanje zapiskov ali iskanje informacij, kar nadrejeni pogosto napačno razumejo kot nevljudnost. Po mnenju 63 % anketirancev nadrejeni vsaj občasno ne razumejo njihovega načina uporabe tehnologije na delovnem mestu, kar ustvarja dodatne »šume« v komunikaciji in potencialne konflikte (Župančič, osebna komunikacija, 2024).

Prav tako je Tatum (2022) opozorila, da mladi zaposleni v poslovnem dopisovanju pogosto uporabljajo popkulturne reference, kar je v neformalni komunikaciji s sovrstniki sprejemljivo, vendar nadrejeni to v poslovnem okolju zaznavajo kot neprimerno. Kljub temu, da generacija Z izkazuje dobro razumevanje pravil poslovnega bontona, se v določenih situacijah kaže potreba po boljši prilagoditvi tonov komunikacije, zlasti v formalnih interakcijah, kjer je potrebna večja profesionalnost in manj vpliva neformalnih kulturnih referenc.

Anketiranci so visoko ocenili svojo neverbalno komunikacijo, pri čemer je med najbolj razvitimi veščinami izpostavljena sproščena drža in mimika, kar prispeva k ustvarjanju prijetne delovne klime. Kot navaja Zorman (osebna komunikacija, 2024), mlajši zaposleni uporabljajo manj formalno in »mehkejšo« neverbalno komunikacijo, s čimer izražajo, da se v delovnem okolju dobro počutijo in so pri komunikaciji sproščeni. Takšna neverbalna komunikacija pozitivno vpliva na dinamiko v skupinah in medosebnih odnosih, kar je ključnega pomena za izboljšanje delovne klime.

Kljub temu pa Tatum (2022) opozarja na pomanjkljivosti, ki se kažejo v tem, da mladi zaposleni niso vedno pozorni na pomembne neverbalne signale sogovornikov, kot so križanje rok, ki kaže na neodobravanje, ali vzpostavljanje očesnega stika, ki nakazuje na aktivno sodelovanje. To pomanjkljivo zaznavanje neverbalnih signalov lahko vodi do nesporazumov, zlasti pri komunikaciji s starejšimi generacijami.

Poleg tega imajo mladi zaposleni težave z jasnim izražanjem in uporabo ustreznega tona glasu pri komunikaciji s strankami iz drugih generacijskih skupin. Kljub tem izzivom nadrejeni opažajo velik interes generacije Z za izboljšanje svojih verbalnih in neverbalnih komunikacijskih veščin, kar se kaže v njihovi zavzetosti na sestankih in sodelovanju pri poslovnih pogovorih (Tatum, 2022).

Pripadniki generacije Z so svojo sposobnost pisanja pisem in poslovnih poročil ocenili z oceno med dobro in zelo dobro, pri čemer je bila veščina pisanja poslovnih poročil ocenjena najnižje med vsemi (3,5). Kljub temu se mlajši zaposleni zavedajo pomena natančnosti in odgovornosti pri pisanju ključnih dokumentov. Kot opaža Zorman (osebna komunikacija, 2024), mladi pogosto prinesejo pomembne dopise v pregled nadrejenim,

da preverijo tako vsebino kot slovnično pravilnost. To počnejo proaktivno, ne iz strahu pred kaznijo, temveč zaradi občutka odgovornosti do svojega dela.

Pisna komunikacija, še posebej v formalnih dokumentih, kot so poročila in e-pošta, zahteva visoko stopnjo profesionalnosti in natančnosti, saj lahko napake v pisanju negativno vplivajo na ugled podjetja (Al-Musalli, 2019). Generacija Z kljub nizki oceni teh veščin kaže zavzetost za izboljšanje, saj so pripravljeni dvakrat vprašati za nasvet, preden naredijo napako. To kaže na njihovo odgovornost in pripravljenost za učenje, kar je pozitivna lastnost v profesionalnem okolju, kjer je kakovost pisne komunikacije ključna.

Rezultati ankete kažejo, da pripadniki generacije Z v povprečju ocenjujejo svoje komunikacijske veščine kot delno do dobro razvite, z aritmetično sredino 3,76. Medtem ko so komunikacijske sposobnosti med sovrstniki ocenjene pozitivno, pa se izzivi pojavijo pri komunikaciji z drugimi deležniki, kot so nadrejeni in stranke. Tehnologija močno vpliva na njihov komunikacijski slog, saj so pri uporabi digitalnih medijev bolj sproščeni in imajo več časa za oblikovanje odgovorov, medtem ko osebna komunikacija zahteva hitre odzive in aktivno poslušanje. Vodstveni kadri opažajo, da so mladi zaposleni sicer samozavestni pri izražanju svojega stališča, vendar imajo težave s sprejemanjem kritike in dojemanjem vidika sogovornika.

Podjetja pričakujejo, da bo idealni zaposleni izkazoval dobro razvite komunikacijske veščine, še posebej v osebni interakciji. Po mnenju nadrejenih mora idealni zaposleni biti dober poslušalec, kar izraža z držo, očesnim stikom in potrpežljivostjo. Pomembno je, da ne skače v besedo in se vljudno odziva, tudi ko sogovornik ponavlja že znane informacije (Zorman, osebna komunikacija, 2024). Za boljše vključevanje generacije Z v delovno okolje bo ključnega pomena nadaljnji razvoj osebne komunikacije in aktivnega poslušanja, kar bo izboljšalo medgeneracijsko sodelovanje in pripomoglo k večji učinkovitosti v organizacijah.

4.3.2 Asertivnost generacije Z in njen vpliv na komunikacijske veščine

Asertivnost je ključna komunikacijska veščina, ki omogoča, da posameznik samozavestno izraža svoja stališča, potrebe in čustva, hkrati pa spoštuje pravice in mnenja drugih. Opredeljuje komunikacijski slog, ki je jasen, neposreden in usmerjen v doseganje ciljev (Pipas in Jaradat, 2010). V okviru raziskave sem pri pripadnikih generacije Z preverila njihovo samooceno asertivnosti z osebnimi intervjuji in nato s korelacijsko analizo ugotavljala, kako je asertivnost povezana z njihovimi verbalnimi in neverbalnimi komunikacijskimi veščinami. Ugotovitve so pokazale, da večja asertivnost pozitivno vpliva na kakovost komunikacije, saj samozavest posameznikom omogoča učinkovitejše izražanje in boljšo interakcijo na delovnem mestu.

Pripadniki generacije Z so svojo sposobnost urejanja zadev s starejšimi od sebe ocenili z oceno 4,1, kar nakazuje, da večinoma nimajo težav pri komuniciranju s starejšimi generacijami in to počnejo učinkovito ter brez zadrege.

Kot izpostavlja Župančič (osebna komunikacija, 2024), so pripadniki generacije Z, na splošno, bolj odprti in strpni do različnih narodnosti, ras, spolnih usmeritev in drugih raznolikosti. Ta odprtost se deloma razvija zaradi večje izpostavljenosti tujim kulturam prek izmenjav, potovanj in mednarodnih programov, kot je Erasmus+. Generacija Z torej pogosto zagovarja vrednote, kot so sprejemanje drugačnosti, prijaznost in odprtost, vendar hkrati izraža izrazit individualizem, ki se kaže v osredotočenosti na osebne koristi, kot so višja plača, napredovanje ali iskanje boljših kariernih priložnosti v konkurenčnih podjetjih.

Pripadniki generacije Z so asertivnost pri izražanju svojega mnenja, tudi kadar to ne bo naletelo na odobravanje, ocenili s povprečno oceno 3,4. Enako oceno so pripisali tudi sposobnosti, da brez zamere in razburjenja opozorijo, kadar menijo, da jih sogovorniki ne jemljejo resno. Kljub temu so intervjuji z nadrejenimi pokazali, da mlajši zaposleni v praksi pogosto delujejo nekoliko drugače. Kot izpostavlja Župančič (osebna komunikacija, 2024), je njihova komunikacija pogosto zelo direktna in svoje nezadovoljstvo izražajo hitro, včasih celo tako, da ne sporočijo neposredno težave, ampak enostavno prenehajo z delom, ko jim določene naloge ali pogoji, kot je delo ob vikendih, ne ustrezajo. Poleg tega si želijo konstantno povratno informacijo, vendar s poudarkom na pozitivnih odzivih. Želijo biti pohvaljeni ne le za dosežene cilje, temveč tudi za trud, četudi cilja ne dosežejo. Takšna pričakovanja kažejo na potrebo po stalni podpori in priznavanju njihovega napora, kar je pomembno pri vodenju in motiviranju te generacije v poslovnem okolju.

Pripadniki generacije Z so svojo sposobnost, da na miren in samozavesten način zagovarjajo svoje stališče, ocenili s povprečno oceno 3,8, kar nakazuje visoko stopnjo asertivnosti v takšnih situacijah. Enako povprečno oceno so prejeli primeri, kjer se oseba sooča z nestrinjanjem sogovornika, vendar svoje mnenje zagovarja na umirjen način. Asertivnost se izraža tudi pri izražanju želja in potreb, kjer so bile situacije ocenjene s povprečno oceno 3,7, medtem ko so nekoliko nižjo oceno 3,6 prejeli primeri, ko posameznik izrazi svoje nestrinjanje z mnenjem večine brez opravičevanja.

Asertivna oseba je zmožna neposredne komunikacije, pri čemer upošteva čustva drugih in se zavzema za svoje pravice, ne da bi to povzročalo konflikte (Ito, 2018; Murphy, 2011). Pripadniki generacije Z so znani po tem, da so zelo direktni, kar se kaže v njihovem pristopu k reševanju težav. Kot izpostavlja Župančič (osebna komunikacija, 2024), so hitro pripravljeni izraziti nezadovoljstvo, če nekaj ne ustreza, in to pogosto storijo brez zadržkov. V nasprotju s starejšimi generacijami, ki so v preteklosti pogosto tolerirale manjše težave, mlajši zaposleni takoj reagirajo, kadar menijo, da so bile njihove pravice kršene, na primer v primeru manjših napak pri plačilih.

Pripadniki generacije Z so svojo sposobnost, da se izognejo poniževanju sogovornika, kadar jih ta ne razume, ocenili visoko, s povprečno oceno 4,2. To kaže na njihovo zrelost in spoštovanje v komunikaciji, ki temelji na empatiji in strpnosti. Kljub temu pa je njihova sposobnost, da v težavnih razpravah ohranijo miren ton, ocenjena nekoliko nižje, s povprečno oceno 3,6, kar nakazuje, da imajo v takšnih situacijah še nekaj prostora za izboljšanje.

V njihovih komunikacijah je opaziti naklonjenost in spoštovanje med sodelavci brez izrazite potrebe po prevzemanju glavne besede ali tekmovalnosti. Pristen in vzajemno podporen odnos ni koristen le za komunikacijo, temveč tudi prispeva k pozitivnemu delovnemu vzdušju (Zorman, osebna komunikacija, 2024).

Pomemben dejavnik, ki prispeva k učinkoviti komunikaciji med pripadniki generacije Z, je občutek generacijske enakosti. Ta subtilna povezanost ustvarja sproščenost, ki vodi v bolj učinkovito komunikacijo. Vendar pa se lahko pri pogovorih s starejšimi sodelavci, vsaj na začetku, pojavi določena generacijska vrzel, ki jo povzročajo dejavniki, kot so avtoriteta zaradi starosti, statusa ali dolgoletnih izkušenj (Zorman, osebna komunikacija, 2024).

Asertivnost je ena izmed ključnih komunikacijskih veščin pripadnikov generacije Z, saj omogoča samozavestno izražanje stališč in potreb, ob spoštovanju pravic drugih. Povprečna vrednost aritmetične sredine (3,70) nakazuje, da anketiranci kažejo visoko stopnjo asertivnosti, kar jim omogoča uspešno zastopanje svojih interesov v delovnem okolju. Kljub temu pa Tatum (2022) izpostavlja, da imajo mlajši zaposleni pogosto težave pri sprejemanju mnenj, ki niso skladna z njihovimi prepričanji, ter premalo upoštevajo različne perspektive, kar lahko omejuje njihovo učinkovitost pri reševanju konfliktov.

Ključna ugotovitev iz analize korelacije kaže, da obstaja močna povezanost med asertivnostjo in komunikacijskimi veščinami. Vrednost koeficienta korelacije rangov je 0,617, kar pomeni, da višja stopnja asertivnosti pomembno prispeva k boljšim komunikacijskim sposobnostim.

4.3.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Obstaja relativno malo raziskav, ki preučujejo, kako komunikacijske veščine pripadnikov generacije Z vplivajo na njihovo delovno uspešnost. Razumevanje njihovih načinov komuniciranja pa bo postajalo vse bolj ključno, saj generacija Z že aktivno vstopa na trg dela in zaseda pomembne pozicije. Medtem ko že obstajajo raziskave, kjer vodstveni kadri ocenjujejo komunikacijske sposobnosti te generacije, sem opazila pomanjkanje raziskav, v katerih bi pripadniki generacije Z sami podali oceno svojih komunikacijskih veščin. Prav zaradi tega sem se odločila, da prispevam k razširitvi znanstvenega znanja na tem področju in omogočim vpogled v samooceno njihovih sposobnosti.

Za nadaljnje raziskovanje menim, da bi bilo koristno vključiti večje število anketirancev, saj bi to omogočilo bolj zanesljive rezultate. Trenutno je večji delež anketirancev predstavljal najstarejše pripadnike generacije Z, kar je z vidika komunikacije na delovnem mestu sicer smiselno, saj so že dlje časa vključeni v delovni proces in lahko realno ocenijo svoje sposobnosti. Vendar pa bi bilo za bolj celovito sliko komunikacijskih veščin koristno vključiti več pripadnikov srednje starostne skupine (med 18 in 24 let), ki kažejo izrazitejšo uporabo družbenih medijev in že imajo nekaj let delovnih izkušenj. S tem bi dobili bolj uravnoteženo oceno komunikacijskih sposobnosti.

Raziskavo bi bilo smiselno razširiti tudi glede na starostne skupine znotraj generacije Z, saj ta generacija odrašča v hitro spreminjajočem se tehnološkem okolju. Pospešen tehnološki napredek pomembno vpliva na ključne značilnosti mlajših generacij, kar se odraža v njihovih komunikacijskih vzorcih in dojemanju sveta. Ker velik del generacije Z še ni popolnoma integriran na trg dela, bi bilo smiselno raziskavo ponoviti čez nekaj let, ko bodo na trg začeli vstopati najmlajši pripadniki te generacije. Ti so namreč odraščali v okolju, kjer je vsakodnevno deljenje in objavljanje posnetkov iz zasebnega in poklicnega življenja običajna praksa, kar oblikuje njihov drugačen pogled na zasebnost. Ta spremenjena percepcija zasebnosti bi lahko pomembno vplivala na njihove komunikacijske veščine ter vedenje v profesionalnem okolju.

V prihodnosti bi lahko raziskavo nadgradili z uporabo kvalitativne analize in izvedbo globinskih intervjujev, da bi bolje razumeli, kako generacija Z ocenjuje svoj način komuniciranja in kakšen je njihov pogled na komunikacijske veščine starejših generacij. Takšen pristop bi omogočil podrobnejše vpoglede v subjektivno izkušnjo pripadnikov te generacije ter dodatno obogatil obstoječe raziskave na tem področju.

Prihodnje raziskave bi se lahko osredotočile na še podrobnejšo analizo asertivnosti generacije Z v kontekstu njihovih komunikacijskih veščin, pri čemer bi raziskale različne dejavnike, ki vplivajo na njihovo sposobnost ohranjanja asertivnosti v različnih okoliščinah. Moja raziskava je pokazala, da so pripadniki generacije Z asertivni v svoji komunikaciji, saj jasno izražajo svoje potrebe in pričakovanja. Vendar pa bi bilo koristno preučiti, kako njihova asertivnost vpliva na kakovost komunikacije v daljših in bolj zapletenih medosebnih odnosih, ter v kolikšni meri pri tem usklajujejo svoje pravice z upoštevanjem pravic sogovornikov. Raziskave bi lahko dodatno osvetlile tudi, kako ta generacija ohranja asertivnost v profesionalnih situacijah, kjer so prisotni hierarhični odnosi, ter ali njihove asertivne veščine vključujejo tudi elemente empatije.

4.3.4 Priporočila za izboljšanje sodelovanja med generacijami

Na podlagi ugotovitev analize komunikacijskih veščin in asertivnosti generacije Z je mogoče oblikovati več priporočil za izboljšanje sodelovanja med generacijami. Prvi korak bi moral biti usmerjen v krepitev aktivnega poslušanja in zavedanja o pomenu neposredne osebne komunikacije. Kot je razvidno iz raziskave, pripadniki generacije Z

svoje govorne sposobnosti ocenjujejo visoko, vendar nadrejeni opažajo pomanjkanje aktivnega poslušanja, kar je lahko posledica pretirane odvisnosti od digitalnih medijev. Podjetja lahko razvijejo programe usposabljanja, ki bodo mladim zaposlenim pomagali izboljšati njihove osebne komunikacijske veščine, zlasti pri sodelovanju z nadrejenimi in starejšimi sodelavci.

Poleg tega bi bilo koristno razviti strategije za prepoznavanje in spodbujanje asertivnosti v delovnih okoljih. Korelacijska analiza je pokazala, da višja stopnja asertivnosti pozitivno vpliva na komunikacijske veščine, kar pomeni, da bi podjetja morala oblikovati okolje, v katerem lahko mladi zaposleni izražajo svoja stališča na samozavesten in spoštljiv način. Vodje naj bi spodbujali odprto in neposredno komunikacijo, kjer so vse ideje in mnenja obravnavana resno, hkrati pa nudili konstruktivne povratne informacije, ki mlade spodbujajo k nadaljnjemu razvoju veščin.

Vključevanje digitalnih veščin v vsakodnevno delo, ne le kot orodje za komunikacijo, ampak tudi kot sredstvo za izboljšanje poslovnih procesov, je ključnega pomena. Pripadniki generacije Z so vešči uporabe tehnologije, vendar so preveč odvisni od digitalnih medijev, kar lahko povzroča težave pri neposredni komunikaciji. Organizacije bi morale najti ravnovesje med uporabo tehnologije in osebno interakcijo, zlasti v situacijah, kjer so hitre povratne informacije in odločanje ključni.

Nazadnje bi podjetja morala nameniti več pozornosti spodbujanju medgeneracijskega sodelovanja, saj generacijske razlike, zlasti med mlajšimi in starejšimi sodelavci, pogosto vodijo v nesporazume in napačne interpretacije. Generacija Z se od prejšnjih generacij razlikuje po specifičnih potrebah, zlasti na področju motivacije in sprejemanja navodil. Medtem ko starejši sodelavci pogosto samoumevno dojemajo določene delovne procese in pričakovanja, mlajši lahko te informacije dojemajo drugače, kar vodi v nejasnosti. Pripadniki generacije Z pogosto potrebujejo jasnejša in bolj strukturirana navodila ter pogostejše spodbude in povratne informacije. Prav tako se kaže potreba po bolj kontinuirani in odprti komunikaciji, saj jim to omogoča, da se lažje vključijo v delovne procese in učinkoviteje izpolnjujejo naloge.

5 SKLEP

Komunikacija je bistvena veščina, ki vpliva na naše vsakodnevno delovanje tako v zasebnem kot tudi poklicnem življenju. Sposobnost učinkovite komunikacije določa, kako uspešno posamezniki gradijo odnose, rešujejo konflikte in delujejo v timu. Pri raziskovanju komunikacijskih veščin generacije Z sem se osredotočila na to, kako sami ocenjujejo svoje sposobnosti in kako te zaznave primerjajo z ocenami nadrejenih. Poseben poudarek sem namenila tudi raziskovanju povezave med asertivnostjo in komunikacijskimi veščinami, saj je asertivnost ključna za samozavestno in spoštljivo izražanje.

Raziskavo sem izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je zajemal pripadnike generacije Z, ter dveh globinskih intervjujev z vodstvenimi kadri, da sem pridobila mnenja in opažanja nadrejenih o tej generaciji. Zbrane podatke sem primerjala z obstoječo literaturo, kar mi je omogočilo celovit vpogled v to, kako se generacija Z prilagaja delovnemu okolju in kako se njene komunikacijske sposobnosti razvijajo v praksi.

Rezultati so pokazali, da pripadniki generacije Z svoje komunikacijske veščine ocenjujejo kot dobro razvite, še posebej v kontekstu uporabe digitalnih komunikacijskih orodij, kot so e-pošta, aplikacije za sodelovanje, kot sta Slack ali Microsoft Teams, in druge platforme, kjer se počutijo bolj sproščeno in samozavestno. Zdi se, da so ti mlajši zaposleni navajeni na hitro, kratko in jedrnato komuniciranje, ki ga omogočajo te platforme, kar jim omogoča boljše obvladovanje informacij v virtualnem okolju. Njihova naravna povezanost s tehnologijo jih postavlja v prednost, kadar so naloge vezane na digitalno komunikacijo. Vendar pa to prinaša tudi izzive, zlasti ko preidejo v tradicionalnejše oblike komunikacije. Nadrejeni pogosto opozarjajo na pomanjkljivo aktivno poslušanje, ki se kaže v neposrednih medosebnih stikih, kjer generacija Z težje sledi in obdeluje dolgotrajnejše, kompleksnejše informacije. Poleg tega se soočajo z izzivi pri sprejemanju konstruktivne kritike, kar je delno posledica hitrejših povratnih informacij na digitalnih platformah, kjer imajo več nadzora nad interakcijo. Prav tako se kaže manjša prilagodljivost pri komunikaciji z različnimi generacijami, kar lahko vodi do nesporazumov, saj pripadniki generacije Z morda težje prilagajajo svoje komunikacijske sloge, ki so bolj neposredni in digitalno usmerjeni, glede na pričakovanja starejših kolegov, ki dajejo večji poudarek osebni interakciji in hierarhičnim odnosom. Na podlagi teorij in osebnih intervjujev je mogoče sklepati, da pripadniki generacije Z pogosto precenjujejo svoje komunikacijske veščine. Njihova visoka samozavest pri uporabi digitalnih orodij jih lahko zavede pri oceni splošnih komunikacijskih sposobnosti, saj pogosto ne prepoznajo pomanjkljivosti, ki se pojavijo v tradicionalnih ali kompleksnejših situacijah, kjer so potrebne bolj subtilne oblike komunikacije, kot so empatija, aktivno poslušanje in sposobnost učinkovitega soočanja z različnimi vrstami povratnih informacij.

Asertivnost je bila prepoznana kot ključna veščina, saj korelacijska analiza kaže na močno povezavo med asertivnostjo in izboljšanimi komunikacijskimi sposobnostmi. Bolj asertivni posamezniki so uspešnejši pri izražanju svojih stališč, samozavestnejši pri sodelovanju z drugimi in učinkovitejši pri reševanju konfliktov. Pripadniki generacije Z se pogosto poslužujejo neposrednega pristopa pri reševanju težav in hitro izrazijo nezadovoljstvo, če menijo, da so bile njihove pravice kršene. To jih ločuje od starejših generacij, ki so bile v preteklosti bolj nagnjene k toleriranju manjših težav. Prav asertivnost pripadnikom generacije Z omogoča boljše sodelovanje v timih, saj brez zadržkov izražajo svoje mnenje in jasno komunicirajo svoje potrebe. Kljub temu raziskava kaže, da imajo pogosto težave pri sprejemanju kritike, še posebej kadar so te podane kot kritične pripombe, kar lahko privede do defenzivnih odzivov ali zmanjšane

motivacije. Prav zato je spodbujanje asertivnosti med njimi izjemno pomembno, saj ne le izboljšuje izražanje mnenj, temveč tudi povečuje odprtost do konstruktivnih povratnih informacij.

Na podlagi teh ugotovitev predlagam več konkretnih ukrepov za izboljšanje komunikacijskih veščin pri pripadnikih generacije Z. Podjetja naj vlagajo v celovite programe usposabljanja, ki se osredotočajo na razvoj tako verbalnih kot neverbalnih komunikacijskih sposobnosti. Poseben poudarek naj bo namenjen krepitvi aktivnega poslušanja, saj raziskave kažejo, da pripadniki te generacije pogosto težje sledijo daljšim pogovorom in globljim interakcijam, kar lahko vodi v nesporazume. Programi bi morali vsebovati tudi treninge prilagajanja komunikacije različnim sogovornikom, še posebej starejšim generacijam, ki imajo pogosto drugačna pričakovanja glede stila in formalnosti komuniciranja.

Poleg tega je ključno spodbujati medgeneracijsko sodelovanje. Generacijske razlike, kot so različni načini komunikacije, uporaba tehnologije in pristopi k reševanju problemov, lahko vodijo v nesporazume in manj učinkovito sodelovanje. Z organiziranjem delavnic, mentorskih programov in rednih srečanj, kjer bi starejši in mlajši zaposleni izmenjevali izkušnje in znanja, bi se okrepilo medsebojno razumevanje. To bi ne samo izboljšalo komunikacijo, temveč tudi povečalo učinkovitost in sodelovanje v delovnem okolju, saj bi različne generacije lažje prepoznale in upoštevale potrebe ter pričakovanja druga druge.

Komunikacijske veščine imajo velik vpliv ne le na osebno rast posameznika, temveč tudi na splošno učinkovitost in uspešnost celotne organizacije. Z nenehnim vlaganjem v razvoj teh veščin, še posebej pri pripadnikih generacije Z, ki v delovno okolje prinašajo edinstvene pristope in izkušnje, lahko podjetja ustvarijo okolje, ki temelji na odprti, transparentni in učinkoviti komunikaciji. To ne prispeva samo k boljšemu sodelovanju med zaposlenimi, ampak tudi krepi medgeneracijsko razumevanje, kar je v sodobnih, večgeneracijskih delovnih okoljih ključnega pomena. Z izboljšanimi komunikacijskimi veščinami lahko podjetja ne le povečajo produktivnost in uspešnost pri doseganju ciljev, temveč tudi gradijo delovno kulturo, kjer so zaposleni bolj vključeni, motivirani in pripravljeni prispevati k dolgoročnemu uspehu organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Addor, M. L. (2011). *Generation Z: What is the Future of Stakeholder Engagement?*. Institute for Emerging Issues – NC State University.
2. Alberti, R. E. in Emmons, M. L. (1981). *Stand up, speak out, talk back! The key to self- assertive behavior.* Pocket Books.
3. Alberti, E. R. in Emmons, L. M. (2017). *Your perfect right: Assertiveness and equality in your life and relationships guide to assertive living.* Impact Publishers.

4. Al-Musalli, A. (2019). Rethinking business communication skills education: Are communication courses preparing students for the workplace? *College Quarterly, 22*(2).
5. Annan-Prah, E. C. (2015). *Basic business and administrative communication.* AuthorHouse.
6. Antai-Otong, D. (1999). Communication: Active Listening at Work. *The American Journal of Nursing, 99*(2), 24L–24P.
7. Aron, A., Coups, E. J. in Aron, E. N. (2014). *Statistics for the behavioral and social sciences: A brief course* (5. izd.). Pearson Education, Inc.
8. Barhate, B. in Dirani, K.M. (2022). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development, 46*(1/2), 139–157.
9. Barna Group. (2018, 6. junij). *Is Gen Z the most success oriented generation?.* https://www.barna.com/research/is-gen-z-the-most-success-oriented-generation
10. Bennett, J., Pitt, M. in Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities, 30*(7/8), 278–288.
11. Blewitt, J. M., Parsons, A. in Shane, J. M. Y. (2018). Service learning as a high-impact practice: Integrating business communication skills to benefit others. *Journal of Education for Business, 93*(8), 412–419.
12. Bovee, C.L., Thill, J.V. in Scribner, J.A. (2016). *Business communication essentials* (4. izd.) Pearson Education, Inc.
13. Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J. in Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: A systematic review. *Team Performance Management, 25*(7/8), 369-401.
14. Center for Generational Kinetics. (2018). *State of Gen Z 2018: Surprising new research on Gen Z as employees and consumers.* https://genhq.com/generation-zresearch-2018
15. Chakradhar, K., Waddill, P. J. in Kleinhans, K. A. (2018). Resilience and the multigenerational academic work environment in the United States. *Journal of Intergenerational Relationships, 16*(4), 374–394.
16. Chalvin, M. J. (2004). *Kako preprečiti konflikte*. Didakta.
17. Coffelt, T. A., Grauman, D. in Smith, F. L. M. (2019). Employers' perspectives on workplace communication skills: The meaning of communication skills. *Business in Professional Communication Quarterly, 82*(4), 418–439.
18. De Jesus, D. (2020). *Understanding the personal values and communication preferences of generation Z: An exploratory case study* (doktorska disertacija). ProQuest Dissertations and Theses Global.
19. Deloitte. (2023, 1. junij). *The Deloitte Global 2023 Millennial and Gen Z Survey* (interno gradivo). https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf?dl=1
20. Desai, S. P. in Lele, V. (2017). Correlating internet, social networks and workplace – a case of Generation Z students. *Journal of Commerce in Management Thought, 8*(4), 802–815.

21. Einhorn, C. S. (2024). Use Active Listening to Help a Colleague Make a Hard Decision. *Harvard Business Review Digital Articles,* 1–6.
22. European Employment Services. (2023, 2. marec). *Milenijci in generacija Z na delovnem mestu: podobnosti in razlike.* https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_sl
23. Fink, I., Goltnik Urnaut, A. in Števančec, D. (2009). *Poslovno komuniciranje: gradivo za 1. letnik* (internetno gradivo). Zavod IRC.
24. Fluker, J. in Murray, M. (2017). Transforming communications in the workplace: The impact of UC on perceived productivity in a multi-national corporation. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge in Management, 12,* 175-187.
25. Frey, B. (2018). *The sage encyclopedia of educational research, measurement, and evaluation.* SAGE Publications, Inc.
26. Fry, R. (2018, 11 april). *Millennials are the largest generation in the U.S. labor force.* https://www.pewresearch.org/short-reads/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/
27. Gabrielova, K. in Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons, 64*(4), 489–499.
28. Garner, E. (2012). *Assertiveness: Re-claim your assertive birthright.* BookBoon
29. Graczyk-Kucharska, M. in Erickson, G. S. (2020). A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 16*(4), 149–176.
30. Grant, A. M. (2020). Generation Z and Communication in the Workplace: The Impact on Organizational Leadership. *Journal of Leadership Education, 19*(1), 103–115.
31. Grow, J. M. in Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education, 22*(1), 7–22.
32. Grumet, G. W. (1983). Eye contact: the core of interpersonal relatedness. *Psychiatry, 46*(2), 172–180.
33. Half, R. (2015, 1. avgust). *Get ready for generation Z* (internetno gradivo). https://www.roberthalf.com/us/en/insights/research/get-ready-for-generation-z
34. Hu, J. in Hoare, A. (2017). Employer perspectives on EAL employee writing problems. *Comparative and International Education, 46*(1), 1–19.
35. Ito, L. (2018). *10 Ways to Be Assertive.* Halico.
36. Kavčič, B. (2011). *Očrt poslovnega komuniciranja* (2. izd.). Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
37. Kavčič, M. (2004). *Komuniciranje v organizacijah.* Gospodarski vestnik.
38. Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., Polasik, S. S., Ghosh, P. in Wu, C. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *Journal of Business Communication, 50*(2), 152–169.
39. Kick, A. L., Contacos-Sawyer, J. in Thomas, B. (2015). How Generation Z's reliance on digital communication can affect future workplace relationships. *Competition Forum, 13*(2), 214–222.

40. Kingsley Westerman, C. Y., Reno, K. M., & Heuett, K. B. (2018). Delivering feedback: supervisors' source credibility and communication competence. International. *Journal of Business Communication, 55*(4), 526–546.
41. Kotzman, M. in Kotzman, A. (2008). *Listen to Me, Listen to You: A Step-by-step Guide to Communication Skills.* Australian Council for Education Research.
42. Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review, 16*(6), 228–290.
43. Lazarus, A. A. in Clifford Lazarus, N. (2000). *101 nasvet, kako ohraniti duševno zdravje v norem svetu.* Hekure.
44. Lile, S. (2023). *Small business trends: 25 ways to master effective communication in the workplace.* Newstex.
45. Lister-Landman, K. M., Domoff, S. E. in Dubow, E. F. (2017). The role of compulsive texting in adolescents' academic functioning. *Psychology of Popular Media Culture, 6*(4), 311–326.
46. Loveland, E. (2017). Instant generation. *Journal of College Admission, 235,* 34–38.
47. Lavrič, M., Deželan, T., Klanjšek, R., Lahe, D., Naterer, A., Radovan, M., Rutar, T., Sardoč, M., Uršič, M., Majce, M., Cupar, T., Matjašič, M., Nacevski, K., Vombergar, N., in Prešeren, J. (2021). *Mladina 2020: Položaj mladih v Sloveniji.* https://mlad.si/e-katalogi/Mladina_2020/
48. Mosca, J. B., Curtis, K. P. in Savoth, P. G. (2019). New approaches to learning for Generation Z. *Journal of Business Diversity, 19*(3), 66–74.
49. Možina, S., in drugi (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti.* Obzorja.
50. Murphy, J. (2011). *Assertiveness: How to Stand Up for Yourself and Still Win the Respect of Others.* CreateSpace.
51. Ozkan, M. in Solmaz, B. (2015). The changing face of the employeeseGeneration Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance, 26,* 476–483.
52. Patel, D. (2017, 27. avgust). *The top 5 traits Gen Z looks for in leaders*. https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/08/27/the-top-5-traits-gen-z-looks-for-in-leaders/
53. Pichler, S., Kohli, C. in Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons, 64*(5), 599–610.
54. Pipas, D. M. in Jaradat, M. (2010). Assertive communication skills. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 12*(2), 649–656.
55. Postolati, E. (2017). Asertiveness: Theorethical approaches and benefits of assertive behavior. *Journal of Innovation, Psychology, Education and Didactics, 1*(21), 83–96.
56. Ramadanty, S. in Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora, 7*(1), 77–86.

57. Randstad. (2016). *Gen Z and millennials collide at work*. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/409577/Pre-Team%20Drive%20PDFs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf
58. Rhetoric Bulgaria. (brez datuma). *Empathy and communication*. https://rhetoric.bg/empathy-and-communication
59. Rickes, P. C. (2016). Generations in flux: How Gen Z will continue to transform higher education space. *Planning for Higher Education, 44*(4), 21–45.
60. Riso, W. (2018). *Pravico imaš reči ne*. Založba Malinc.
61. Schroth, H. (2019). Are you ready for gen z in the workplace*? California Management Review, 61*(3), 5–18.
62. Seemiller, C. in Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass Publishers.
63. Spears, J., Zobac, S. R., Spillane, A. in Thomas, S. (2015). Marketing learning communities to Generation Z: The importance of face-to-face interaction in a digitally driven world. *Learning Communities: Research in Practice, 3*(1), 1–9.
64. StaffCircle. (2023, 16 oktober). *Give Gen Zs regular performance reviews or risk resignations, survey reveals* [objava na blogu]. https://www.staffcircle.com/blogs/give-gen-zs-regular-performance-reviews-or-risk-resignations-survey-reveals/
65. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma). *Spearmanov koeficient*. https://www.statistik.si/spearmanov-koeficient/
66. Tatum, N. (2022). *A qualitative descriptive study of verbal workplace communications skills of generation Z: Supervisors' perspectives* (doktorska disertacija). ProQuest Dissertations and Theses Global.
67. Thompson, N. (2018). *Effective communication: A guide for the people professions* (3. izd.). Macmillan International Higher Education.
68. Turner, A. (2015). Generation z: Technology and social interest. *Journal of Individual Psychology, 71*(2), 103–113.
69. Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us*. Simon and Schuster.
70. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. in Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117–1142.
71. Villa, D. in Dorsey, J. (2017). *The State of Gen Z 2017: Meet the Throwback Generation*. The Center for Generational Kinetics LLC.
72. Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin, 82*(1), 51–58.
73. Williford, J. D. (2023). *Leading Generation Z in the Workplace: A Phenomenological Study of Generation Z and Leadership* (doktorska disertacija). ProQuest Dissertations and Theses Global

74. Zimmerman, C. in Luecke, R. (2010). *Asserting Yourself at Work*. American Management Association.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za pripadnike generacije Z

Sem Nika Grešovnik, študentka magistrskega programa managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela raziskujem komunikacijske veščine pripadnikov generacije Z na delovnem mestu.

Da bi pridobila vpogled v vaše izkušnje, vas vabim k sodelovanju v anketi, namenjeni pripadnikom generacije Z (rojeni med letoma 1995 in 2012), ki so že zaposleni, opravljajo študentsko delo ali pa so ga v preteklosti opravljali. Vaše odgovore bom uporabila izključno v raziskovalne namene, pri čemer bodo vsi podatki obravnavani anonimno in zaupno.

Sodelovanje v anketi mi bo v veliko pomoč pri razumevanju, kako zaposleni generacije Z ocenjujejo svoje komunikacijske veščine na delovnem mestu. Zahvaljujem se vam za vaš čas in prispevek k moji raziskavi.

Anketa vam bo vzela približno 8 minut.

Q1 - Koliko let delovnih izkušenj že imate (vključno s študentskim delom)?

○ Delovnih izkušenj še nimam
○ Manj kot 1 leto
○ 1–2 leti
○ 3–5 let
○ 6–10 let
○ Več kot 10 let

Q2 - Ocenite svojo raven razvitosti naštetih komunikacijskih spretnosti - govor.

Podvprašanje	1 zelo slabo razvita	2 slabo razvita	3 delno razvita	4 dobro razvita	5 odlično razvita
Govorno sporazumevanje Sposobnost jasno in samozavestno izražanja misli in idej v različnih situacijah, bodisi v neformalnem pogovoru ali formalnem govoru.	○	○	○	○	○
Vodenje poslovnih pogovorov Sposobnost vodenja pogovorov v poslovnem okolju, s poudarkom na doseganju ciljev pogovora in vzpostavljanju dobrih odnosov s sogovorniki.	○	○	○	○	○
Vodenje sestankov Spretnost organiziranja in učinkovitega	○	○	○	○	○

vodenja sestankov, z jasno določitvijo ciljev, upravljanjem časa in usmerjanjem razprave.					
Komuniciranje v skupini Sposobnost sodelovanja in prispevanja k skupinski razpravi, pri čemer upoštevate poglede drugih in spodbujate konstruktivno sodelovanje.	○	○	○	○	○
Učinkovite predstavitve Spretnost priprave in izvedbe jasne, zanimive in informativne predstavitve za različna občinstva, z uporabo vizualnih pripomočkov.	○	○	○	○	○
Javno nastopanje Sposobnost samozavestnega nastopa pred širšim občinstvom, pri čemer obvladate izražanje, govorico telesa in ton glasu.	○	○	○	○	○
Poslovna pogajanja Sposobnost vodenja pogajanj z namenom doseganja dogovorov, ki so v obojestransko korist, ter uporaba ustreznih tehnik prepričevanja.	○	○	○	○	○
Komuniciranje po telefonu Spretnost jasnega, vljudnega in učinkovitega komuniciranja prek telefonskih klicev, z ustrezno uporabo tona in strukture pogovora.	○	○	○	○	○
Medkulturna komunikacija Sposobnost učinkovitega komuniciranja z ljudmi iz različnih kulturnih okolij, ob upoštevanju njihovih vrednot, običajev in komunikacijskih stilov.	○	○	○	○	○

Q3 - Ocenite svojo raven razvitosti naštetih komunikacijskih spretnosti - pisanje in neverbalna komunikacija.

Podvprašanje	1 zelo slabo razvita	2 slabo razvita	3 delno razvita	4 dobro razvita	5 odlično razvita
Učinkovita uporaba e-pošte Znanje uporabe elektronske pošte za jasno, jedrnato in profesionalno komunikacijo, s poudarkom na pravilni uporabi zadeve, jezika in prilog.	○	○	○	○	○

Pisanje kratkih sporočil Spretnost hitrega, a jasnega in vljudnega komuniciranja prek kratkih pisnih oblik, kot so besedilna sporočila ali klepetalni programi.	○	○	○	○	○
Pisanje poslovnih pisem Sposobnost pisanja formalnih pisem z uporabo ustreznega tona, slovnice in strukturiranega formata za poslovno komunikacijo.	○	○	○	○	○
Pisanje poročil in podrobnih strokovnih poročil Znanje priprave obsežnejših dokumentov, ki vključujejo analizo podatkov in jasno predstavitev ugotovitev za nadrejene ali poslovne partnerje.	○	○	○	○	○
Neverbalna komunikacija Razumevanje in uporaba govorice telesa, gest, obrazne mimike in očesnega stika za podporo in okrepitev verbalnega sporočila.	○	○	○	○	○
Poslovni bonton Poznavanje in uporaba pravil vljudnosti ter vedenja v poslovnem okolju, vključno s primerno obleko, načinom komunikacije in spoštovanjem hierarhije.	○	○	○	○	○

Q4 - Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite, kako pogosto določena trditev velja za vaše ravnanje v opisanih situacijah.

Podvprašanje	1 nikoli	2 redko	3 včasih	4 pogosto	5 vedno
V težavnih razpravah govorim umirjeno.	○	○	○	○	○
Če sem negotov(a), z lahkoto vprašam za pomoč.	○	○	○	○	○
Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	○	○	○	○	○
Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	○	○	○	○	○
Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	○	○	○	○	○
Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.	○	○	○	○	○

Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	○	○	○	○	○
Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	○	○	○	○	○
S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	○	○	○	○	○
Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(la) prodajalca.	○	○	○	○	○

Q5 - Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite, kako pogosto določena trditev velja za vaše ravnanje v opisanih situacijah.

Podvprašanje	1 nikoli	2 redko	3 včasih	4 pogosto	5 vedno
Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	○	○	○	○	○
Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	○	○	○	○	○
Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	○	○	○	○	○
Če nekaj želim, direktno vprašam.	○	○	○	○	○
Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	○	○	○	○	○
Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	○	○	○	○	○
Kritiko sprejemam dobronamerno.	○	○	○	○	○
Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	○	○	○	○	○
Če sem jezen(na), izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	○	○	○	○	○
Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam(a) sebi zasmilil(a).	○	○	○	○	○

Q6 - Kako pogosto imate občutek, da vas nadrejeni napačno razumejo, ko uporabljate tehnologijo med delom

(npr. med sestankom si pomembne informacije zapisujete na telefon, na spletu preverite pomen določene besede, iščete dodatne informacije, ipd.)?

○ 1 - nikoli
○ 2 - redko
○ 3 - občasno
○ 4 - pogosto
○ 5 - zelo pogosto

Q7 - Spol:

○ Ženska
○ Moški
○ Ne želim odgovoriti

Q8 - Starost:

○ 12–17 let
○ 18–23 let
○ 24–29 let

Priloga 2: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen veščin verbalnega komuniciranja anketiranih oseb

Tabela 1: Rezultati aritmetičnih sredin in standardnih odklonov samoocen veščin verbalnega komuniciranja anketiranih oseb

	Podvprašanja	**Odgovori**						**Povp.**	**Std. odklon**
		(1) zelo slabo razvit-a	(2) slabo razvita	(3) delno razvita	(4) dobro razvita	(5) odlično razvita	Skupaj		
1	Govorno sporazumevanje	2 2 %	3 3 %	20 18 %	60 55 %	25 23 %	110 100 %	3,9	0,83
2	Vodenje poslovnih pogovorov	4 4 %	10 9 %	36 33 %	46 42 %	14 13 %	110 100 %	3,5	0,96
3	Vodenje sestankov	6 5 %	21 19 %	47 43 %	23 21 %	13 12 %	110 100 %	3,1	1,04
4	Komuniciranje v skupini	2 2 %	3 3 %	15 14 %	60 55 %	30 27 %	110 100 %	4	0,83
5	Učinkovite predstavitve	3 3 %	8 7 %	27 25 %	49 45 %	22 20 %	109 100 %	3,7	0,96
6	Javno nastopanje	9 8 %	13 12 %	30 28 %	42 39 %	15 14 %	109 100 %	3,4	1,12

se nadaljuje

	Podvprašanja	Odgovori						Povp.	Std. odklon
		(1) zelo slabo razvit-a	(2) slabo razvita	(3) delno razvita	(4) dobro razvita	(5) odlično razvita	Skupaj		
7	Poslovna pogajanja	8 7 %	30 28 %	39 36 %	22 20 %	9 8 %	108 100 %	2,9	1,06
8	Komuniciranje po telefonu	1 1 %	2 2 %	21 20 %	47 44 %	36 34 %	107 100 %	4,1	0,83
9	Medkulturna komunikacija	4 4 %	6 6 %	29 27 %	44 41 %	25 23 %	108 100 %	3,7	1

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen veščin verbalnega komuniciranja anketiranih oseb

Tabela 2: Rezultati aritmetičnih sredin in standardnih odklonov samoocen veščin neverbalnega in pisnega komuniciranja anketiranih oseb

	Podvprašanja	Odgovori						Povp.	Std. odklon
		(1) zelo slabo razvit-a	(2) slabo razvita	(3) delno razvita	(4) dobro razvita	(5) odlično razvita	Skupaj		
1	Učinkovita uporaba e-pošte	1 1 %	1 1 %	16 16 %	30 30 %	53 52 %	101 100 %	4,3	0,85
2	Pisanje kratkih sporočil	0 0 %	1 1 %	6 6 %	29 29 %	64 64 %	100 100 %	4,6	0,66
3	Pisanje poslovnih pisem	1 1 %	15 15 %	29 29 %	32 32 %	24 24 %	101 100 %	3,6	1,04
4	Pisanje poročil in podrobnih strokovnih poročil	3 3 %	15 15 %	34 34 %	31 31 %	18 18 %	101 100 %	3,5	1,04

se nadaljuje

	Podvprašanja	Odgovori						Povp.	Std. odklon
		(1) zelo slabo razvit-a	(2) slabo razvita	(3) delno razvita	(4) dobro razvita	(5) odlično razvita	Skupaj		
5	Neverbalna komunikacija	1 1 %	5 5 %	30 30 %	33 33 %	32 32 %	101 100 %	3,9	0,95
6	Poslovni bonton	1 1 %	4 4 %	17 17 %	42 42 %	37 37 %	101 100 %	4,1	0,88

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja anketiranih oseb (starostna skupina od 12 do 17 let)

Tabela 3: Rezultati aritmetičnih sredin in standardnih odklonov samoocen veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja anketiranih oseb (starostna skupina od 12 do 17 let)

	Podvprašanja	Odgovori						Povp.	Std. Odklon
		(1) zelo slabo razvita	(2) slabo razvita	(3) delno razvita	(4) dobro razvita	(5) odlično razvita	Skupaj		
1	Govorno sporazumevanje	0 0 %	0 0 %	5 24 %	13 62 %	3 14 %	21 100 %	3,9	0,62
2	Vodenje poslovnih pogovorov	0 0 %	1 5 %	8 38 %	9 43 %	3 14 %	21 100 %	3,7	0,8
3	Vodenje sestankov	1 5 %	5 24 %	5 24 %	10 48 %	0 0 %	21 100 %	3,1	0,96
4	Komuniciranje v skupini	0 0 %	0 0 %	5 24 %	11 52 %	5 24 %	21 100 %	4	0,71
5	Učinkovite predstavitve	0 0 %	2 10 %	6 29 %	10 48 %	3 14 %	21 100 %	3,7	0,86

se nadaljuje

	Podvprašanja	Odgovori						Povp.	Std. Odklon
		(1) zelo slabo razvita	(2) slabo razvita	(3) delno razvita	(4) dobro razvita	(5) odlično razvita	Skupaj		
6	Javno nastopanje	2 10 %	3 14 %	4 19 %	8 38 %	4 19 %	21 100 %	3,4	1,25
7	Poslovna pogajanja	1 5 %	3 14 %	8 38 %	7 33 %	2 10 %	21 100 %	3,3	1,01
8	Komuniciranje po telefonu	0 0 %	0 0 %	5 24 %	9 43 %	7 33 %	21 100 %	4,1	0,77
9	Medkulturna komunikacija	1 5 %	3 14 %	4 19 %	12 57 %	1 5 %	21 100 %	3,4	0,98
10	Učinkovita uporaba e-pošte	1 5 %	0 0 %	6 29 %	7 33 %	7 33 %	21 100 %	3,9	1,04
11	Pisanje kratkih sporočil	0 0 %	0 0 %	2 10 %	7 33 %	12 57 %	21 100 %	4,5	0,68
12	Pisanje poslovnih pisem	1 5 %	4 19 %	8 38 %	6 29 %	2 10 %	21 100 %	3,2	1,03
13	Pisanje poročil in podrobnih strokovnih poročil	0 0 %	5 24 %	8 38 %	6 29 %	2 10 %	21 100 %	3,2	0,94
14	Neverbalna komunikacija	0 0 %	2 10 %	6 29 %	6 29 %	7 33 %	21 100 %	3,9	1,01
15	Poslovni bonton	1 5 %	1 5 %	6 29 %	9 43 %	4 19 %	21 100 %	3,7	1,02

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja anketiranih oseb (starostna skupina od 18 do 23 let)

Tabela 4: Rezultati aritmetičnih sredin in standardnih odklonov samoocen veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja anketiranih oseb (starostna skupina od 18 do 23 let)

	Podvprašanja	Odgovori						Povp.	Std. odklon
		(1) zelo slabo razvita	(2) slabo razvita	(3) delno razvita	(4) dobro razvita	(5) odlično razvita	Skupaj		
1	Govorno sporazumevanje	0 0 %	2 11 %	4 22 %	8 44 %	4 22 %	18 100 %	3,8	0,94
2	Vodenje poslovnih pogovorov	1 6 %	2 11 %	7 39 %	5 28 %	3 17 %	18 100 %	3,4	1,09
3	Vodenje sestankov	2 11 %	2 11 %	9 50 %	2 11 %	3 17 %	18 100 %	3,1	1,18
4	Komuniciranje v skupini	2 11 %	2 11 %	0 0 %	8 44 %	6 33 %	18 100 %	3,8	1,35
5	Učinkovite predstavitve	1 6 %	1 6 %	5 28 %	8 44 %	3 17 %	18 100 %	3,6	1,04
6	Javno nastopanje	2 11 %	1 6 %	7 39 %	4 22 %	4 22 %	18 100 %	3,4	1,24
7	Poslovna pogajanja	2 11 %	5 28 %	5 28 %	5 28 %	1 6 %	18 100 %	2,9	1,13
8	Komuniciranje po telefonu	0 0 %	0 0 %	5 28 %	7 39 %	6 33 %	18 100 %	4,1	0,8
9	Medkulturna komunikacija	1 6 %	1 6 %	7 39 %	5 28 %	4 22 %	18 100 %	3,6	1,1
10	Učinkovita uporaba e-pošte	0 0 %	1 6 %	2 11 %	4 22 %	11 61 %	18 100 %	4,4	0,92
11	Pisanje kratkih sporočil	0 0 %	1 6 %	1 6 %	4 22 %	12 67 %	18 100 %	4,5	0,86
12	Pisanje poslovnih pisem	0 0 %	2 11 %	5 28 %	6 33 %	5 28 %	18 100 %	3,8	1

se nadaljuje

	Podvprašanja	Odgovori						Povp.	Std. odklon
		(1) zelo slabo razvita	(2) slabo razvita	(3) delno razvita	(4) dobro razvita	(5) odlično razvita	Skupaj		
13	Pisanje poročil in podrobnih strokovnih poročil	2 11 %	1 6 %	5 28 %	3 17 %	7 39 %	18 100 %	3,7	1,37
14	Neverbalna komunikacija	0 0 %	1 6 %	7 39 %	4 22 %	6 33 %	18 100 %	3,8	0,99
15	Poslovni bonton	0 0 %	1 6 %	5 28 %	7 39 %	5 28 %	18 100 %	3,9	0,9

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja anketiranih oseb (starostna skupina od 24 do 29 let)

Tabela 5: Rezultati aritmetičnih sredin in standardnih odklonov samoocen veščin verbalnega in neverbalnega komuniciranja anketiranih oseb (starostna skupina od 24 do 29 let)

	Podvprašanja	Odgovori						Povp.	Std. odklon
		(1) zelo slabo razvita	(2) slabo razvita	(3) delno razvita	(4) dobro razvita	(5) odlično razvita	Skupaj		
1	Govorno sporazumevanje	1 2 %	1 2 %	8 16 %	25 50 %	15 30 %	50 100 %	4	0,86
2	Vodenje poslovnih pogovorov	2 4 %	3 6 %	14 28 %	25 50 %	6 12 %	50 100 %	3,6	0,93
3	Vodenje sestankov	2 4 %	9 18 %	26 52 %	6 12 %	7 14 %	50 100 %	3,1	1,01
4	Komuniciranje v skupini	0 0 %	1 2 %	6 12 %	30 60 %	13 26 %	50 100 %	4,1	0,68

se nadaljuje

	Podvprašanja	Odgovori						Povp.	Std. odklon
		(1) zelo slabo razvita	(2) slabo razvita	(3) delno razvita	(4) dobro razvita	(5) odlično razvita	Skupaj		
5	Učinkovite predstavitve	1 2 %	3 6 %	14 28 %	23 46 %	9 18 %	50 100 %	3,7	0,9
6	Javno nastopanje	3 6 %	6 12 %	14 28 %	22 44 %	5 10 %	50 100 %	3,4	1,03
7	Poslovna pogajanja	4 8 %	18 36 %	19 38 %	7 14 %	2 4 %	50 100 %	2,7	0,95
8	Komuniciranje po telefonu	1 2 %	2 4 %	8 16 %	21 42 %	18 36 %	50 100 %	4,1	0,93
9	Medkulturna komunikacija	1 2 %	2 4 %	15 30 %	16 32 %	16 32 %	50 100 %	3,9	0,98
10	Učinkovita uporaba e-pošte	0 0 %	0 0 %	6 12 %	14 28 %	30 60 %	50 100 %	4,5	0,71
11	Pisanje kratkih sporočil	0 0 %	0 0 %	3 6 %	14 29 %	32 65 %	49 100 %	4,6	0,61
12	Pisanje poslovnih pisem	0 0 %	6 12 %	12 24 %	18 36 %	14 28 %	50 100 %	3,8	0,99
13	Pisanje poročil in podrobnih strokovnih poročil	0 0 %	8 16 %	15 30 %	19 38 %	8 16 %	50 100 %	3,5	0,95
14	Neverbalna komunikacija	1 2 %	2 4 %	13 26 %	18 36 %	16 32 %	50 100 %	3,9	0,97
15	Poslovni bonton	0 0 %	2 4 %	5 10 %	19 38 %	24 48 %	50 100 %	4,3	0,81

Vir: lastno delo.

Priloga 7: Izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov glede samoocen asertivnosti anketiranih oseb

Tabela 6: Rezultati aritmetičnih sredin in standardnih odklonov samoocen asertivnosti anketiranih oseb

	Podvprašanja	**Odgovori**						**Povp.**	**Std. odklon**
		(1) nikoli	(2) redko	(3) včasih	(4) pogosto	(5) vedno	Skupaj		
1	V težavnih razpravah govorim umirjeno.	1 1 %	5 5 %	35 37 %	41 43 %	13 14 %	95 100 %	3,6	0,83
2	Če sem negotov(a), z lahkoto vprašam za pomoč.	1 1 %	10 11 %	26 27 %	33 35 %	25 26 %	95 100 %	3,7	1
3	Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	2 2 %	5 5 %	32 34 %	40 42 %	16 17 %	95 100 %	3,7	0,89
4	Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	0 0 %	3 3 %	33 35 %	45 47 %	14 15 %	95 100 %	3,7	0,75
5	Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	0 0 %	7 7 %	27 28 %	42 44 %	19 20 %	95 100 %	3,8	0,86
6	Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.	4 4 %	17 18 %	29 31 %	27 28 %	18 19 %	95 100 %	3,4	1,11
7	Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	9 9 %	24 25 %	24 25 %	16 17 %	22 23 %	95 100 %	3,2	1,31
8	Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	1 1 %	15 16 %	33 35 %	34 36 %	12 13 %	95 100 %	3,4	0,94
9	S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	1 1 %	3 3 %	21 22 %	28 29 %	42 44 %	95 100 %	4,1	0,94

se nadaljuje

	Podvprašanja	Odgovori						Povp.	Std. odklon
		(1) nikoli	(2) redko	(3) včasih	(4) pogosto	(5) vedno	Skupaj		
10	Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(la) prodajalca.	3 3 %	4 4 %	21 22 %	18 19 %	49 52 %	95 100 %	4,1	1,09
11	Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	1 1 %	13 15 %	23 26 %	33 37 %	19 21 %	89 100 %	3,6	1,02
12	Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	0 0 %	4 4 %	21 24 %	41 46 %	23 26 %	89 100 %	3,9	0,82
13	Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	1 1 %	17 19 %	36 40 %	25 28 %	10 11 %	89 100 %	3,3	0,94
14	Če nekaj želim, direktno vprašam.	2 2 %	9 10 %	22 25 %	41 46 %	15 17 %	89 100 %	3,7	0,95
15	Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	1 1 %	3 3 %	13 15 %	35 39 %	37 42 %	89 100 %	4,2	0,88
16	Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	2 2 %	15 17 %	19 21 %	35 39 %	18 20 %	89 100 %	3,6	1,06
17	Kritiko sprejemam dobronamerno.	0 0 %	8 9 %	27 30 %	28 31 %	26 29 %	89 100 %	3,8	0,96
18	Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	1 1 %	3 3 %	9 10 %	29 33 %	47 53 %	89 100 %	4,3	0,88
19	Če sem jezen(na), izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	3 3 %	8 9 %	32 36 %	32 36 %	14 16 %	89 100 %	3,5	0,98
20	Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam(a) sebi zasmilil(a).	6 7 %	13 15 %	28 31 %	24 27 %	18 20 %	89 100 %	3,4	1,16

Vir: lastno delo.