

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ASERTIVNOST TER NJEN VPLIV NA ODNOSE NA DELOVNEM
MESTU NA PRIMERU IZBRANE ORGANIZACIJE IZ
AVTOMOBILSKE PANOGE**

Ljubljana, november 2023

SEBASTIJAN KOS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Sebastijan Kos, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Aserktivnost ter njen vpliv na odnose na delovnem mestu na primeru izbrane organizacije iz avtomobilske panoge, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	Odnosi na delovnem mestu	4
2.1	Pomen dobrih odnosov na delovnem mestu.....	5
2.2	Dejavniki, ki vplivajo na odnose na delovnem mestu	8
2.3	Načini za doseganje in ohranjanje dobrih odnosov na delovnem mestu	10
2.4	Vpliv komunikacije na odnose na delovnem mestu	11
2.5	Odnosi na delovnem mestu in stres	13
3	Asertivnost.....	15
3.1	Načini doseganja asertivnosti.....	16
3.2	Tehnike asertivnega vedenja	18
3.3	Pomen asertivnosti na delovnem mestu	20
4	Vpliv asertivnosti na odnose med zaposlenimi – empirična preverba.....	22
4.1	Opis organizacije.....	22
4.2	Metodologija raziskave	23
4.3	Rezultati raziskave in diskusija le-teh.....	23
4.3.1	Metoda anketiranja	24
4.3.1.1	<i>Demografska delitev anketirancev.....</i>	<i>24</i>
4.3.1.2	<i>Komunikacijsko in vedenjsko odzivanje posameznikov</i>	<i>26</i>
4.3.1.3	<i>Zadovoljstvo posameznikov s kakovostjo komunikacije</i>	<i>29</i>
4.3.1.4	<i>Asertivnost posameznika in komunikacija na delovnem mestu</i>	<i>32</i>
4.3.1.5	<i>Odnosi na delovnem mestu</i>	<i>33</i>
4.3.1.6	<i>Asertivnost posameznika in odnosi na delovnem mestu</i>	<i>36</i>
4.3.1.7	<i>Vpliv koronavirusa na komunikacijo, počutje in odnose na delovnem mestu.....</i>	<i>38</i>
4.3.2	Metoda opazovanja.....	40
4.3.2.1	<i>Opravljanje samostojnega dela</i>	<i>40</i>
4.3.2.2	<i>Reakcija posameznika ob spremembah ali novih opravilih.....</i>	<i>41</i>
4.3.2.3	<i>Sodelovanje z drugimi in deljenje svojega mnenja.....</i>	<i>42</i>
4.4	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave	44
4.5	Primerjava z že izvedenimi podobnimi raziskavami	46
4.6	Predlogi za organizacijo	46

5 SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	48
PRILOGE	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike v oblikah vedenja	16
Tabela 2: Povzetek izračuna povezanosti: Asertivnost – Komunikacija na delovnem mestu.....	32
Tabela 3: Povzetek izračuna povezanosti: Asertivnost – Odnosi na delovnem mestu	36

KAZALO SLIK

Slika 1: Prednosti skupinskega dela in dobrih odnosov na delovnem mestu.....	6
Slika 2: Spol in starostna skupina anketirancev	24
Slika 3: Izobrazba in raven zaposlitve anketirancev	25
Slika 4: Trajanje trenutne zaposlitve	26
Slika 5: Povprečna ocena anketiranca glede zavedanja asertivnosti.....	27
Slika 6: Stopnja asertivnosti posameznika glede na raven zaposlitve	28
Slika 7: Povprečni odgovori trditev, ki so merile zavedanje asertivnosti posameznika	28
Slika 8: Svoje mnenje ali nestrinjanje izrazim samozavestno.....	29
Slika 9: Povprečna ocena posameznega anketiranca glede zadovoljstva s kakovostjo komunikacije.....	30
Slika 10: Stopnja zadovoljstva s kakovostjo komunikacije glede na raven zaposlitve.....	30
Slika 11: Povprečni odgovori trditev, ki so merile zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije.....	31
Slika 12: Moja komunikacija s sodelavci je dobra.....	31
Slika 13: Stopnja asertivnosti posameznika glede na raven zaposlitve	33
Slika 14: Stopnja zadovoljstva s komunikacijo na delovnem mestu glede na raven zaposlitve	33
Slika 15: Povprečna ocena posameznega anketiranca glede odnosov na delovnem mestu.....	34
Slika 16: Stopnja zadovoljstva z odnosi na delovnem mestu glede na raven zaposlitve	35
Slika 17: Povprečni odgovori trditev, ki so merile zadovoljstvo odnosov na delovnem mestu.....	35
Slika 18: Moji odnosi s sodelavci so dobri	36
Slika 19: Stopnja asertivnosti posameznika glede na raven zaposlitve	37
Slika 20: Stopnja zadovoljstva z odnosi na delovnem mestu glede na raven zaposlitve	37
Slika 21: Stopnja asertivnosti posameznika	38

Slika 22: Koronavirus onemogoča kvalitetno komunikacijo	38
Slika 23: Stopnja asertivnosti posameznika	39
Slika 24: Zaradi koronavirusa je na delovnem mestu prisotnega več stresa	39
Slika 25: Stopnja asertivnosti posameznika	40
Slika 26: Koronavirus negativno vpliva na odnose na delovnem mestu.....	40

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik o vedenjskem odzivanju, komuniciranju in odnosih na delovnem mestu	1
--	---

1 UVOD

Dobri medsebojni odnosi med posamezniki, ki pri svojem vsakodnevnem opravljanju dela sodelujejo in zasledujejo skupne cilje organizacije, predstavljajo enega najpomembnejših dejavnikov, če želi organizacija dobro delovati ter dosegati visoke cilje. Na medsebojne odnose znotraj skupine zaposlenih in znotraj celotne organizacije vpliva več faktorjev, vsak posameznik pa sam predstavlja največji doprinos oz. oviro do dobrega razumevanja ter dobrega osebnega počutja. Ker se vsak posameznik na določeno situacijo odziva na svoj način, je pomembno, da usvoji primeren, spoštljiv in profesionalen pristop do drugih oseb. Za še bolj sproščeno in prijateljsko vzdušje pa je priporočljivo, da komunikacija med posamezniki zajema tudi teme, ki se ne navezujejo vedno in zgolj samo na poslovanje, temveč so dobrodošle tudi teme iz osebnega življenja, saj se med posamezniki posledično običajno ustvari bolj sproščeno vzdušje ter razumevanje. Zaposleni znotraj organizacije se morajo potruditi, da s svojim vedenjem, delom in medsebojnim komuniciranjem vzpostavijo in ohranjajo dobre odnose ter prijazno delovno razmerje s preostalimi udeleženci ter se poskušajo izogniti povzročanju nepotrebnega stresa. Odziv posameznika na določeno situacijo pogosto temelji tudi na tem, kdo je v določenem primeru soudeleženec oz. sogovornik. Za uspešno navezovanje, razvijanje in ohranjanje dobrih odnosov na delovnem mestu je priporočljivo, da posameznik pozna preostale udeležence, da ima dobro razvite lastnosti in sposobnosti, kot so zaupanje, sprejemanje drugačnega mnenja ter pogleda na določene situacije in prilagajanje, prav tako pa mora obvladati večšine komuniciranja in poznati način medosebnega konstruktivnega reševanja morebitnih konfliktov na delovnem mestu (Možina, brez datuma).

Menim in predvidevam, preko zaključnega dela pa bom poskušal to tudi dokazati, da pozitivna in dobra komunikacija predstavlja enega največjih in najpomembnejših elementov medosebnih odnosov, tako v osebnem kot tudi poslovnem življenju, hkrati pa tudi vpliva na občutek povezanosti ter pripadnosti posameznika. Komunikacija med posamezniki poteka tako verbalno kot neverbalno, pomembna pa je za uspešno sodelovanje, deljenje idej, skupno iskanje rešitev in ustvarjanje pozitivne klime, tako znotraj kot tudi zunaj organizacije. Komunikacija med zaposlenimi povečuje organizacijsko povezanost, omogoča vzpostavitev produktivnega in ustvarjalnega skupinskega okolja ter pogosto močno vpliva na posameznikovo zavzetost za delo. Ko je na delovnem mestu prisotna visoka stopnja zavzetosti zaposlenih, podjetje lažje dosega visoke cilje, saj si vsi prizadevajo k čim boljšemu opravljanju lastnega in skupnega dela. To se opaža v medsebojnem povezovanju pri iskanju rešitev morebitnih zapletov, deljenju znanja in idej, skupnem odločanju itd. Ker lahko zaradi raznih dejavnikov, ki na delovnem mestu ustvarjajo stres, znotraj organizacije in med zaposlenimi prihaja tudi do konfliktov ali nesoglasij, je pomembno, da tako zaposleni kot tudi vodje usvojijo večšine komunikacije, s katerimi znajo umiriti konflikte, ter usmerjajo svoje sodelavce oz. zaposlene k vzpostavitvi pozitivnega delovnega okolja (Vsisi, 2019).

Ko zna posameznik z uporabo veščin in s svojim vedenjem ustvarjati ter ohranjati dobre in pozitivne medsebojne odnose, hkrati pa na korekten in miren način preprečiti konflikte ob nestrinjanju ali poskusu izkoriščanja s strani drugih, lahko rečemo, da gre za asertivnega posameznika. Asertivnost predstavlja večino odkritega in učinkovitega komunikacijskega odzivanja, načina komuniciranja, vedenja, sodelovanja, pogajanja, nekonfliktnosti itd. Biti asertiven pomeni imeti znanje in biti karakterni dovolj močan, da se postaviš sam zase, si zmožen zagovarjati svoje stališče in tisto, v kar verjameš, da znaš postavljati pametna in prava vprašanja in znaš na spoštljiv, miren ter korekten način zavrniti zahtevo nekoga drugega, sploh ko je le-ta nesmiselna ali izkoriščevalska. Pogosto se zgodi, da ljudje mešajo asertivno in agresivno komunikacijo. Pri obeh slogih komunikacije gre za neposreden pristop in podajanje neposrednega vprašanja ali odgovora, vendar asertivnost zajema iskrenost odgovora za pojasnitev počutja ter pomembnosti posameznika z velikim poudarkom spoštovanja do drugih. Lahko bi tudi rekli, da gre za način komuniciranja, ki temelji na spoštovanju samega sebe in drugih. Največji problem do usvojitve in zasledovanja asertivnega vedenja posameznika predstavljata strah in stres na delovnem mestu, kar posameznikom pogosto onemogoči podajanje iskrenega mnenja ter sproščenega opravljanja dela. Med glavne prednosti, ki jih prinaša asertivnost, lahko štejemo zmanjšanje občutka utesnenosti in potrebo po potrditvi s strani drugih, zmanjšanje stresa in ustvarjanje sproščenega vzdušja, zmanjšanje zamerljivosti do drugih ter izboljševanje medsebojnih odnosov na delovnem mestu (Wignall, 2019).

V izbrani organizaciji želim na podlagi rezultatov raziskave ugotoviti vrzeli med zaposlenimi, glede nivoja zavedanja asertivnosti ter zadovoljstvom s kakovostjo komunikacije ter medsebojnih odnosov. Vodstvu bodo potem podana priporočila, kako lahko med zaposlenimi le to izboljša. Spoznati želim pomen dobrih odnosov na delovnem mestu in kako lahko posameznik k temu doprinaša, pomen komunikacije in različne načine komuniciranja, ter se seznaniti s tehnikami, s katerimi lahko posameznik svojo komunikacijo ter odnose z ostalimi nadgrajuje ter ohranja na visokem nivoju. Predvsem želim preučiti, kakšen vpliv na kakovost odnosov med zaposlenimi ima pogostost asertivnega vedenja posameznika ter skupine na delovnem mestu. Preveriti želim pozitivne vidike zavedanja asertivnosti, nasvete, tehnike in korake za usvojitev znanja asertivnega vedenja ter preučiti neposreden vpliv asertivnosti na doseganje čim bolj urejenih, spoštljivih ter dobrih odnosov na delovnem mestu. Glavni namen magistrskega dela je predstaviti pomen zavedanja asertivnosti za doseganje kvalitetne komunikacije ter pozitivnih odnosov na delovnem mestu.

Cilj magistrskega dela je preučiti, kako asertivni so zaposleni v izbrani organizaciji, kako ocenjujejo komunikacijo in odnose s preostalimi zaposlenimi na delovnem mestu, nato pa na podlagi rezultatov, zbranih z raziskavo, ugotoviti, kako v izbrani organizaciji zavedanje asertivnosti vpliva na zaznavanje kakovosti medsebojnega razumevanja ter odnosov. Cilj je tudi pojasniti korake in tehnike asertivnega vedenja, ki jih mora tako posameznik kot tudi celotna organizacija zasledovati oz. se jih priučiti, ter prikaz, kako komunikacija med

zaposlenimi posredno in neposredno vpliva na asertivno vedenje in izboljšuje odnose na delovnem mestu. S pomočjo anketnega vprašalnika in opazovanja, kjer je glavni predmet raziskave posameznikovo odzivanje ter način komuniciranja in vedenja, je cilj pridobiti podatke o zavednosti in znanju asertivnega vedenja ter preveriti raziskovalni vprašanji, ali zaposleni znotraj organizacije medsebojne odnose ocenjujejo kot pozitivne in ali so bolj asertivni posamezniki v svojem delovnem okolju bolj zadovoljni z odnosi ter kakovostjo komunikacije kot manj asertivni posamezniki. Temeljna teza magistrskega dela se glasi: »Asertivno vedenje pozitivno vpliva na zaznano kakovost medsebojnih odnosov na delovnem mestu.«

- RV1: Ali so zaposleni v izbrani organizaciji asertivni in medsebojne odnose med sodelavci zaznavajo kot pozitivne?
- RV2: Ali bolj asertivni posamezniki bolj zaznavajo medsebojne odnose in so bolj zadovoljni s komunikacijo kot manj asertivni posamezniki?

V magistrskem delu bom za podrobnejšo pridobitev teoretičnega znanja in izdelavo teoretičnega dela uporabil sekundarne podatke, ki jih bom pridobil s prebiranjem internetnih in knjižnih virov ter prebiranjem strokovnih člankov in publikacij, nato pa zasnoval teoretični okvir magistrskega dela. Za raziskovalni del preučevane organizacije bom za zbiranje podatkov o zavednosti in znanju asertivnega vedenja oz. komunikacijskega odzivanja posameznika uporabil kvantitativno metodo zbiranja podatkov s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, s katerim bom pridobil rezultate in jih tudi statistično analiziral. Za zbiranje podatkov anketnega vprašalnika, ki bo fizično in preko spletne ankete razdeljen med zaposlenimi v preučevani organizaciji, bo v vzorec zajetih več poslovnih enot organizacije, kar skupno predstavlja 300 zaposlenih, specializiranih na različnih delovnih mestih oz. ravneh (operativna raven, administrativna raven, kreativna raven, vodstvo). Vprašalnik bo sestavljen iz nekaj osnovnih demografskih vprašanj in vprašanj, vezanih na komunikacijsko ter vedenjsko odzivanje, vprašanj, vezanih na zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije ter podajanjem mnenja o odnosih na delovnem mestu. Raziskovalni del vprašalnika bo temeljil na 4-stopenjski samoocenjevalni lestvici ter 5-stopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici, kjer bo posameznik z ocenjevanjem strinjanja oz. nestrinjanja podal oceno osebnega mnenja trenutnega stanja v organizaciji. Skupek zbranih rezultatov bo nato statistično obdelan. Prikazani bodo rezultati analize, z opazovanjem pa bom vsakodnevno preverjal dejansko stanje asertivnega vedenja oz. komunikacijskega odzivanja posameznikov v izbrani organizaciji. Na podlagi rezultatov raziskave in metode sklepanja bom prišel do spoznanj, ali asertivnost na primeru preučevane organizacije res pozitivno vpliva na odnose na delovnem mestu, dela posameznike bolj samozavestne in odločne ter zmanjšuje stres na delovnem mestu. Na koncu magistrskega dela pa bodo podane tudi ugotovitve in morebitni predlogi za uvedbo sprememb na preučevanem področju.

2 ODNOSI NA DELOVNEM MESTU

V največji meri se odnosi med zaposlenimi ustvarijo spontano. Vsakodnevno opravljanje dela in sodelovanje, pogovori ali morebitno skupno preživljanje odmora lahko namreč krepijo odnose med posamezniki. Zelo pomembno je seveda, na kakšen način zaposleni med seboj pravzaprav komunicirajo. Predhodno si ne smejo ustvariti mnenja o drugi osebi na podlagi zgolj slišane s strani drugih ali imeti morebitnih predsodkov zaradi kakršnegakoli razlikovanja med zaposlenimi, temveč morajo posameznika osebno spoznati. Najlažji način za spoznavanje posameznika in njegovega karakterja je spontan način, ko oseba s časom spozna navade, delo, karakter ter pripravljenost na sodelovanje s sodelavci. Prav tako pa čas pokaže tudi to, ali je oseba pripravljena zasledovati in podpirati svoje besede tudi z dejanji oz. obnašanjem. Vsak posameznik ima s svojim vedenjem in značajem možnost, da vzpostavi ter vzdržuje dobre odnose na delovnem mestu. V veliki meri je potrebno, da je posameznik, ne glede na položaj v podjetju, vedno pripravljen poslušati, se posvetovati, predlagati, skupno iskati rešitve, predvsem pa je pripravljen priznavati razlike, se zavedati, da ni edini, ki ima vedno prav, ter upoštevati mnenja, predloge in zavzemanja preostalih. Posameznik se ne sme posvetiti zgolj sodelavcem, ki si delijo enako mnenje, ali pa posameznikom, ki morda tudi slepo sledijo mnenju in navodilom drugega, zgolj iz razloga, ker je zaposlen na bolj pomembnem delovnem mestu. Takšno početje bi namesto dobro vzpostavljenih odnosov na delovnem mestu za vse zaposlene ustvarilo zgolj avtoritativno in zasledovalno okolje med zaposlenimi. Vsak posameznik ima pravico, da izrazi svoje mnenje, je pa odvisno tudi od posameznika, ali se je s svojim mnenjem pripravljen izpostaviti in svojo idejo deliti z drugimi. Ta lastnost je zelo pomembna, saj mora biti oseba vedno dovolj samozavestna, da nastopi pred drugimi, s svojim mnenjem ali idejami lahko namreč ustvari velik prispevek v iskanju rešitve ali ima celo vpliv na poslovanje celotne organizacije. Vsekakor pa se z deljenjem mnenj in splošno s komuniciranjem krepijo medsebojni odnosi na delovnem mestu. Ko posameznik deli svoje znanje ali ideje z drugimi, je zelo pomembno tudi to, da njegovo ravnanje sovпада z izraženim mnenjem. Če bo posameznik govoril eno in delal drugo, bo v očeh drugih izpadel kot nezaupljiv ali celo skupini škodljiv posameznik. Nasprotno pa, ko posameznik deli svoje znanje ali idejo in jo nato s svojim vedenjem tudi zasleduje oz. potrdi, poskrbi za dobro mnenje v očeh drugih, ustvari iskreno in jasno osebno podobo ter skrbi za razvoj skupine in podjetja, saj ustvarja dobre, prijateljske ter sodelovalne odnose na delovnem mestu. Med osebne odnose na delovnem mestu sicer štejemo več oblik odnosov, to so npr. odnos med dvema posameznikoma, odnos posameznika v skupini ter njegov doprinos, odnos celotne skupine do posameznika itd. Pomembna lastnost, ki jo mora posameznik usvojiti za zagotavljanje dobrih odnosov na delovnem mestu, je tudi samokritičnost, priznavanje svojih napak in sprejemanje drugih idej oz. zavedanje, da imajo lahko drugi posamezniki drugačne, a boljše ideje in rešitve (Možina, brez datuma).

V preteklosti je morda še veljalo, da je delovno mesto zgolj mesto, kjer zaposleni preživijo del dneva (navadno 8 ur) in opravljajo svoja točno določena opravila po navodilih

nadrejenih, potem pa se odpravijo nazaj domov ter do prihoda na delovno mesto naslednji dan odmislijo svojo zaposlitev. Veliko razliko pa zaposleni doživljajo v sodobnih časih, ko delovno mesto od posameznika zahteva popolno predanost, nenehno iskanje novih možnosti in rešitev ter večjo vpletenost v celotno poslovanje podjetja. To zahteva več časa in medosebne povezanosti z drugimi. Današnja uspešna podjetja namreč temeljijo na sistemu, kjer je vsak posameznik vpleten v več delov poslovanja podjetja, med zaposlenimi deli svoje znanje, sodeluje pri delu v skupinah, zasleduje zaveze podjetja, deluje v dobrobit podjetja, čeprav je to izven delovnega časa itd. Vse skupaj pa seveda sloni na dobrih delovnih odnosih na delovnem mestu, za katere mora poskrbeti tako vsak zaposleni kot tudi delodajalec. Ker razmere v sodobnem svetu od posameznikov pogosto zahtevajo podaljšanje delovnega časa ali pa morebitno delo tudi ob dela prostih dnevih, vsekakor pa tudi razlog, da delo vsakodnevno za marsikoga predstavlja večji del dneva kot zasebno življenje, je pomembno, da se vodstvo podjetja prav tako zaveda pomena ustvarjanja pozitivne klime tako znotraj kot tudi zunaj podjetja in zna pravočasno prepoznati potrebe svojih zaposlenih. Z rešitvijo teh potreb dvigne zavzetost, pripadnost in produktivnost celotne organizacije. Ustvarjeni dobri odnosi na delovnem mestu za zaposlene neposredno predstavljajo tudi večjo možnost kariernega napredovanja, saj več kot ima posameznik vzpostavljenih dobrih stikov, povezav in odnosov ter je poznan kot oseba, ki je pripravljena na sodelovanje z vsakim posameznikom, večjo ima možnost, da bo opažen kot potencialni kandidat za zasedbo kakšnega bolj odgovornega delovnega mesta (Jackson, 2018).

2.1 Pomen dobrih odnosov na delovnem mestu

Dobri odnosi imajo na delovnem mestu za vsakega posameznika ogromen pomen, kot že omenjeno, saj zelo velik ali pa morda celo največji del svojega dne oseba preživi na delovnem mestu v družbi svojih sodelavcev in nadrejenih. Posameznik se ne sme počutiti kot odvečni del in zaradi delovnega okolja ali delovnih zahtev ne sme doživljati negativnega stresa ali pritiska. Posameznik mora sebi in svojim sodelavcem ustvarjati prijazno okolje, v katerem se vsi dobro počutijo, si pomagajo ter skupno iščejo rešitve hitrejšega, lažjega ter bolj premišljenega opravljanja dela. Delovno mesto mora biti zato dobro urejeno, vsakemu posamezniku mora biti jasno, kaj so njegove naloge, hkrati pa mora znotraj podjetja delovati pozitivno, sodelovalno in spodbujajoče delovno vzdušje. Pozitivno vzdušje in odnosi med zaposlenimi dokazano zvišujejo zadovoljstvo posameznika s samim delom, zvišujejo produktivnost, ustvarjajo bolj uspešne skupine ter navsezadnje izboljšujejo poslovanje podjetja v celoti. Organizaciji dobri delovni odnosi dajejo energijo za poslovanje in zvišujejo motivacijo za doseganje kar se da dobrih rezultatov. Zaposleni, ki imajo dobro urejene delovne odnose in se posledično na delovnem mestu bolje počutijo, čutijo tudi večjo pripadnost podjetju ter se redkeje odločajo za menjavo zaposlitve v drugem podjetju. Ko med zaposlenimi vladajo dobro urejeni delovni odnosi, to tudi zvišuje posameznikovo samozavest, zaupanje, spoštovanje in željo po sodelovanju in skupnem uspehu. Nasprotno pa slabo urejeni odnosi na delovnem mestu

vplivajo na slabo počutje, preprečujejo spoštljivo in kvalitetno komunikacijo, negativno vplivajo na kariero posameznika ter na njegove osebne navade, druženja in hobije, vse skupaj pa se nazorno izraža tudi v pomanjkanju osebne motivacije in energije. Za posameznika lahko slabi odnosi ustvarijo tudi občutek nepripadnosti ali izključenosti iz skupine, vse to pa lahko zelo negativno vpliva na nezadovoljstvo s samim delom (Houston, 2019). Slika 1 prikazuje nekaj prednosti, katere za vpletene prinaša sodelovanje pri skupinskem delu. Tu govorimo o deljenju idej, skupnem iskanju rešitev, skupinski rasti in podobno.

Slika 1: Prednosti skupinskega dela in dobrih odnosov na delovnem mestu



Vir: Mattson (2017).

Dobri odnosi na delovnem mestu ter sodelovalno in skupinsko usmerjeno delovanje podjetja ne prinašajo zgolj dobrega vzdušja, temveč tudi veliko prednosti tako za posameznika kot tudi organizacijo. V nadaljevanju je naštetih nekaj glavnih prednosti, ki jih prinaša sodelovalno in dobro urejeno delovno okolje.

- Skupinska rast: vzpostavljeni dobri odnosi na delovnem mestu ustvarijo za člane skupine sodelovalno okolje, spodbujajo kreativnost, omogočajo dopolnjevanje idej in ustvarjalnost. Vse to so elementi, ki jih mora zasledovati vsaka skupina zaposlenih, če želi doseči visoke rezultate. Posamezniki znotraj skupine se medsebojno spodbujajo k iskanju inovativnih rešitev, podpirajo in skrbijo za napredek tako individualnega kot skupinskega znanja ter se drug od drugega učijo novih znanj, tehnik in spretnosti. Doprinos člana skupine je lahko kreativno in napredno razmišljanje, skrb za urejeno organizacijo, dobra izdelava načrta, povezovanje idej in podobno. Pomembno je tudi, da posameznik s svojim doprinosom čuti pomen svojega dela v skupini, kar ga spodbuja k nadaljnjim izboljšavam (Mattson, 2017).

- Zaupanje: kot pravi rek, je skupina močna le toliko, kolikor je močan njen najšibkejši člen. Zato je zelo pomembno, da člani skupine med seboj sodelujejo in si pomagajo. Predvsem pa je pomembno, da je med vsemi ustvarjeno zaupljivo okolje in razumevanje, da vsak posameznik daje svoj maksimalni vložek ter deluje v dobro celotne skupine, in ne zgolj samega sebe. Delo v skupini namreč vzpostavlja in krepi dobre odnose med posamezniki. Ko pa se morajo posamezniki pri delu tudi zanašati drug na drugega, s tem krepijo predvsem skupinsko sodelovanje in zaupanje. Medsebojno zaupanje posameznikov znotraj skupine je seveda zelo pomembno, saj je posledica zaupanja tudi občutek varnosti posameznika, da bo ob morebitnih zapletih ali nezmožnosti najdbe rešitve lahko pričakoval pomoč preostalih članov skupine. Ob neuspehu skupine se vsi člani tudi zavedajo, da je neuspeh projekt skupine neuspeh vseh, in ne neuspeh zgolj določenega posameznika, pa čeprav je bil zadolžen za ta del opravila naloge. V skupini je treba vzpostaviti sodelovanje, še bolj pa je treba zgraditi zaupanja vredno osebnost posameznikov, ki se odraža na celotni, zaupanja vredni skupini sodelavcev (McFarlin, 2011).
- Reševanje konfliktov: na delovnem mestu so pogosto vzpostavljene skupine, ki jih sestavljajo posamezniki iz različnih okolij, različnih delovnih mest in predstavljajo različne demografske skupine. Za skupine je to zelo pozitivno, saj pridejo le tako do izraza drugačna mnenja in različni pogledi na določeno situacijo. Ker pa v skupinah sodeluje več oseb, je s tem prisotnih tudi več različnih oblik vedenja, ki jih prav tako vsak posameznik sprejema in doživlja na svoj način. V skupini posameznikov lahko zaradi tega hitro pride tudi do medsebojnih konfliktov, bodisi zaradi nestrinjanja bodisi zaradi neuspeha kakšnega člana skupine, kar posamezniki nato sprejemajo in komentirajo v različnih oblikah. Konflikti lahko kasneje prerastejo celo v osebno zamero in povzročijo nesodelovanje ali morda celo slabo namensko sodelovanje, v katerem si medsebojno ne pomagajo, ali pa si celo povzročajo preglavice in težave. Za reševanje konfliktov je v največji meri zadolžena skupina sama. Če posameznika, ki sta v konfliktu, ne zmoreta sama najti rešitve, so tukaj zelo pomembni tudi preostali člani skupine. Ti morajo stopiti skupaj in z obema posameznikoma najti vir konflikta ter ga nato sistematično razrešiti. To lahko storijo s podajanjem lastnih mnenj za rešitev problema. Pomembno pa je, da se ne postavijo zgolj na eno stran in drugo osebo povsem očrnijo. Postaviti se morajo na stran obeh, predebatirati obe ideji oz. dejanji, ki sta sprožili konflikt, in nato skupaj na miren način ugotoviti, v kakšni situaciji bo boljša ena ter v kakšni situaciji druga rešitev (Mattson, 2017).
- Sprejemanje odgovornosti: na delovnem mestu se pogosto zgodi, da kateri od zaposlenih dobi inovativno idejo ali rešitev, vendar je ne predstavi, saj se boji negativnih komentarjev ali posmeha. Namreč, če bi se inovativnost izkazala za slabo oz. z njo podjetje ne bi nič pridobilo, bi se plaz morebitnih negativnih kritik zgrnil zgolj na posameznika. To v praksi pogosto predstavlja veliko breme za posameznika ali pa mu povzroči stres, ki negativno vpliva na njegovo samozavest in nadaljnje iskanje inovativnih rešitev. Kot pravo nasprotje temu je primer skupinskega sprejemanja odločitve ter sprejemanja odgovornosti in tveganja ob predstavitvi mnenja ali samega

dela. Čeprav gre v veliki meri zasluga za dobro delo skupine pravzaprav na račun posameznika, bo rešitev, do katere so v skupini prišli, predstavljena kot delo celote. Res je, da na ta način posameznik, ki je doprinesel največ ali pa morda celo vse, ne bo deležen individualnih pohval ter zaslug za celotno uspešen projekt, vendar tudi v primeru slabega sprejema rešitve ali slabo opravljenega dela ne bo sam deležen negativnih komentarjev, temveč bo odgovornost sprejela skupina na celotni ravni. Tega, da bo ob vsakem rezultatu ali pohvaljena ali grajana celotna skupina, se mora zavedati vsak posamezni člen in s tem razumeti, da je še bolj pomembno delati po svojih najboljših močeh, saj nihče ne želi pustiti preostalih članov svoje skupine na cedilu. Delo v skupini svojim članom omogoča tudi nekoliko več tveganja pri izpeljavi nalog ali iskanju rešitve, saj ima vsaka oseba v primeru zapleta na voljo podporo celotne skupine. Zelo pogosto pa se pravzaprav izkaže, da je tvegani oz. novi način lahko zelo pozitivno kreativen in skupnemu cilju ogromno doprinese (Mattson, 2017).

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na odnose na delovnem mestu

Vsak posameznik mora razumeti oz. se zavedati, da čeprav na delovnem mestu pogosto prihaja do navzkrižja interesov, nasprotnih mnenj in konfliktov, se je za dobre odnose, politiko sodelovanja med sodelavci ter dobro vzdušje vredno boriti ter si zanje prizadevati.

- **Komunikacija:** odprti tip komunikacije je osnova vsakega odnosa, tako osebnega kot tudi službenega. Če oseba ne komunicira z drugimi posamezniki, pravzaprav ne more trditi, da ima z njimi vzpostavljen kakršenkoli odnos. Še toliko bolj sta pomembna komunikacija in povezovanje na delovnem mestu, saj z ljudmi, s katerimi oseba vsakodnevno preživi velik del dneva, enostavno mora imeti dobro vzpostavljen odnos. Vsak posameznik ima svoje lastne potrebe, želje, svojo osebnost in karakter. Da bosta komunikacija in medsebojni odnos med posamezniki čim bolj odprta ter sodelovalna, se morajo osebe med seboj spoznati, vzpostaviti dobre odnose, ki jih morajo tudi ves čas vzdrževati in nadgrajevati, razumeti potrebe drug drugega ter jih poskusiti izpolniti, saj to močno krepi odnose med posamezniki. S komunikacijo med zaposlenimi tudi izginja napetost, občutek nepripadnosti oz. osamelosti na delovnem mestu, hkrati pa je komunikacija zelo pomembna za rešitev morebiti nastalega problema (Editorial team, 2014).
- **Spoštovanje in zanesljivost:** vsak posameznik ve, da je sam najbolj odgovoren za opravljanje svojega dela. Prav tako pa mora svoje delo vedno spoštovati, se mu posvetiti in ga zagovarjati, kar v očeh drugih ustvari sliko zaupanja vrednega, odgovornega ter zanesljivega sodelavca. S takšno osebo imajo drugi sproščeni, a spoštljiv odnos, vedo, da se lahko nanj zanesejo, tudi v prostem času ali v času odmora pa so se s to osebo pripravljeno družiti, deliti zanimanja ter hobije in se za opravljanje skupinskih nalog takoj pripravljeno povezati v skupino (Gaylord, 2019).
- **Pozitivnost:** čeprav se lahko posameznik pogosto sreča z dejavniki, ki zbijajo motivacijo, voljo, energijo in onemogočajo kakovostno komunikacijo med zaposlenimi,

ti dejavniki nanj ne smejo premočno vplivati. Posamezniki na delovnem mestu ne smejo iskati napak zato, da bodo imeli povod za pritoževanje nad svojimi delovnimi pogoji, organizacijsko klimo, delom svojih sodelavcev, vodenjem svojih nadrejenih in podobno. Ne samo, da lahko takšno vzdušje na delovnem mestu škoduje medsebojnim odnosom in onemogoča sodelovanje ter povzroča stres, temveč posameznik v očeh drugih izpade tudi povsem nevreden zaupanja, nejevoljen, morda celo konflikten in nemotiviran posameznik, ki ga je treba izločiti iz skupine, da ne bi le-ta dosegala slabih rezultatov zgolj zaradi negativnega vzdušja med zaposlenimi. Zaposleni morajo osvojiti pravo nasprotje in s svojim delom, vedenjem ter odzivanjem delovati v povezani in pozitivni skupini. Pozitivno mišljenje in pristop tako posamezniku kot tudi celotni skupini omogoča boljše ter lažje iskanje primerne rešitve, hkrati pa pozitivno delovno vzdušje močno zviša produktivnost, kar se da opaziti na doseženih rezultatih podjetja (Hughes, 2017).

- Aktivno sodelovanje: ker ima vsak posameznik svoj pogled na stvari, svojevrsten talent, potencial za iskanje rešitev, drugačno znanje, sploh pa drugačne ideje, je zelo pomembno, da zna med člani svoje skupine ter tudi med drugimi člani podjetja svoje mnenje in ideje predstaviti, jih ustrezno argumentirati ter zagovarjati. V očeh skupine se posameznik tako izkaže kot sodelovanju naklonjen član, ki deli svoje ideje in je željan celotni skupini prikazati svoje znanje ter zavzetost po doseganju visokih rezultatov. Poleg zgolj osebnega doprinosa in deljenja znanja ter idej z drugimi zaposlenimi je zelo pomembno tudi spodbujati ter sprejemati ideje in mnenja drugih. Mnenja in ideje drugih je zagotovo treba slišati, ni pa jih treba slepo zasledovati ali se jim podrediti zgolj zaradi želje po preprečitvi konflikta. Pogosto se izkaže, da dodatna ideja ali drugačno mnenje poskrbi za pozitiven doprinos in boljši končni rezultat dela (Yadav, 2020).
- Odgovornost: napake in zapleti so pogosto del vsakdanjika pri opravljanju opravil, zelo pomembno pa je, kako se posameznik na napako ali zaplet odzove. Vsako napako je možno odpraviti, vendar jo je vedno najlažje odpraviti čim bolj zgodaj, preden majhen problem postane velik. Zato je pomembno, da je posameznik dovolj odgovoren do sebe, do skupine in podjetja, v katerem deluje. Morebiten zaplet ali napako je treba priznati, sodelavcem in preostalim vpletenim ustrezno in čim bolj podrobno razložiti, kje je nastal problem ter potek dela do problema, saj imajo skupaj večjo možnost odkritja rešitve. Tudi ko do problema pride pri kom drugem, mu je treba dati priložnost, da s svojo odgovornostjo poskusi napako odpraviti. Namesto da bi hiteli k nadrejenemu in svojega sodelavca obtožili napake, mu je treba ponuditi pomoč ter skupno iskati rešitev (Gaylord, 2019).
- Ukrepanje: na delovnem mestu ni pomembno zgolj podajati mnenje ali ideje, temveč je treba za njimi tudi stati, ukrepati in jih uresničiti. Skupina sodelavcev vedno išče najboljše ideje, ki jih bodo teoretično pripeljale do najboljšega rezultata. Vendar ideja ni dovolj. Potrebna je izpeljava in dejanski doseg zastavljenega cilja. Posameznik se lahko pokaže v najboljši možni luči, ko ob dobro podani ideji dejansko začne tudi ukrepati in se loti izpeljave. To posameznika prikaže v dobri luči tako med preostalimi

člani skupine kot tudi v očeh vodstva podjetja, saj le-to vedno išče posameznike, ki so besede pripravljene tudi uresničiti (Gaylord, 2019).

2.3 Načini za doseganje in ohranjanje dobrih odnosov na delovnem mestu

Za doseganje dobrih odnosov med zaposlenimi je zelo pomembna podpora podjetja, v obliki ustvarjanja pozitivne organizacijske klime, poslušanja in upoštevanja svojih zaposlenih ter nagrajevanja, če so si zaposleni to zaslužili. Pa vendar je za zagotavljanje dobrih medsebojnih odnosov na delovnem mestu vseeno najbolj odgovoren posameznik sam. Posameznik lahko s svojim karakternim in priučenim vedenjem ter delom ustvari zelo slabe ali pa zelo dobre odnose z drugimi. Slabih odnosov si na delovnem mestu nihče ne želi, zato lahko posameznik sledi nekaterim smernicam, s katerimi dosega dobre odnose in počutje.

- Osnovni bonton: vsak odnos se začne s prvim stikom, vsakodnevno pa lahko vsak posameznik zlahka poskrbi za dober začetek dneva. Zgolj prijazen pozdrav, ob prvem dnevnem stiku s sodelavcem, je lahko zelo dobra popotnica za celoten dan. Prijazen pozdrav in vedenje lahko sprosti morebiti prisotno napetost in posamezniku ustvari občutek dobrega medsebojnega razumevanja. Med pogovorom s sodelavci je treba pokazati zanimanje, dobro poslušati in podajati odgovore, priporočljivo pa je tudi, da posameznik med komuniciranjem vzpostavi očesni stik, ki drugi osebi izkazuje spoštljivost ter prisotnost v pogovoru (Garg, 2020).
- Poznavanje sodelavcev: osebe, ki skupaj opravljajo delo, se ne smejo osredotočiti zgolj na poslovni odnos. Priporočljivo je, da med seboj postanejo prijatelji, s katerimi se dobro razumejo, ne glede na situacijo in temo komuniciranja. Priporočljivo je spoznati način življenja, zanimanja, hobije itd. sodelavcev, saj posameznik s tem pokaže, da želi dobro vedeti, s kom sodeluje, ima temo, o kateri lahko z drugimi govori med odmori, prav tako pa se z bolj poglobljenim poznavanjem utrdijo medsebojni odnosi (Jackson, 2018).
- Kratko in preprosto: v današnjem času, ko se vse odvija z veliko hitrostjo in so potrebne nenehne spremembe ter prilagajanja, je kompliciranje ena od najbolj nezaželenih stvari. Pri svojem delu mora posameznik spodbujati preprostost, se pri predstavljanju idej in mnenj osredotočati zgolj na ključne prednosti, ki jih ideja ponuja, in ne dolgoveziti, saj se v prevelikem številu informacij zlahka izgubi rdeča nit ali pa drugi ne zmorejo več slediti ideji. Podajanje zgolj ključnih informacij je pozitivno tudi s časovne strani, saj ob veliki količini dela posamezniki niso pripravljene izgubljati veliko časa po nepotrebnem, kar posledično ustvari tudi napetost in stres ter lahko poslabša medsebojne odnose (Jackson, 2018).
- Enakost: če posameznik zazna, da je obravnavan drugače kot preostali, to lahko pusti zelo negativen vtis in oslabi odnose med zaposlenimi. Vsak posameznik namreč prispeva po svojih najboljših močeh, a ker smo si ljudje zelo različni, nekdo lahko v določeni situaciji in v določenem primeru prispeva več in nekdo manj. Ker je neka

- oseba doprinesla manj do končnega cilja kot drugi, to še ne pomeni, da je manj vredna in da je treba delo osebe negativno komentirati ali se do te osebe drugače vesti. Izkazovanje neenakosti pušča zelo velike posledice, saj se znotraj skupine začne razdor, ki počasi, a vztrajno slabi odnose med zaposlenimi. To pa lahko pripelje celo do razpada skupine ali do negativnega vpliva na celotno poslovanje podjetja (Garg, 2020).
- Čas: če ima posameznik podan časovni rok za opravljanje dela, je treba njegov čas spoštovati. Moteči dejavniki, kot so npr. nepomembne teme pogovora ali ustvarjanje hrupa, lahko posamezniku močno zbijejo koncentracijo in posledično onemogočijo najboljši možni rezultat dela. Nadaljnje to lahko sproži konflikt in poslabša ali uniči medsebojne odnose. Pomembno je spoštovati čas in trud, ki ga oseba vlaga v delo, če pa je posameznik pripravljen tudi pomagati in s skupnimi močmi lažje ujeti časovni rok, bo to še dodatno okrepilo medsebojne odnose (Garg, 2020).

2.4 Vpliv komunikacije na odnose na delovnem mestu

S komunikacijo se vsak posameznik vsakodnevno srečuje na vseh področjih, kot že omenjeno. Ker pa oseba na svojem delovnem mestu preživi zelo velik del dneva, ima komunikacija na delovnem mestu izjemno velik vpliv na vzpostavljanje ter ohranjanje dobrih in morebiti tudi prijateljskih medsebojnih odnosov s sodelavci (Nordquist, 2020).

Dobra in spoštljiva, a hkrati sproščena komunikacija med zaposlene vnaša tudi dobro voljo in dobro počutje, pri sodelovanju v skupinah pa vliva in zvišuje pripadnost ter daje občutek pomembnosti osebnega doprinosu in spoštovanja osebnega mnenja s strani preostalih. Za dobro komunikacijo, ki pozitivno vpliva na odnose na delovnem mestu, mora posameznik usvojiti več pomembnih elementov oz. veščin komuniciranja (Apodaca, 2020).

- Spoštovanje sogovornika: če želi imeti posameznik s sogovornikom vzpostavljen dober odnos, je zelo pomembno, da čuti tudi medsebojno spoštovanje. Posameznik mora drugim znati pokazati, da ceni njihovo delo, mnenje in podane informacije. Medsebojno spoštovanje je lahko izkazano na več načinov, kot npr. očesni stik, s katerim posameznik pokaže, da je prisoten pri pogovoru in govornika aktivno posluša, ali zahvala za podano mnenje, priporočljivo pa je tudi, da se posameznik, ki predaja sporočilo, potrudi in sogovorniku poskuša olajšati razumevanje sporočila. To pomeni, da se pri komuniciranju drži rdeče niti pogovora in zanemari morebitne moteče dejavnike, pri pošiljanju pisnega sporočila pa na koncu ponovno preveri sporočilo ter odpravi morebitne napake. Te namreč izkazujejo površnost, ta pa lahko pri posamezniku ustvari mnenje, da se nasprotni strani pogovor oz. sodelovanje ne zdi pomembno. Spoštovanje je zelo pomembno tudi pri komunikaciji med različnimi ravnmi zaposlenih. S strani podrejenega je zelo pomembno, da nadrejenemu izkaže spoštljiv odnos na način, da aktivno sodeluje pri poslušanju in podajanju napotkov, a nič manj pomembno ni, da je nadrejeni zmožen svoje sporočilo predati na preprost in hkrati neukazovalen način (Grossman, 2019).

- Samozavest: pri predaji sporočila ali pri podajanju mnenja v skupini je zelo pomembno, da posameznik s samozavestnim nastopom oz. pristopom k projektu izkazuje prepričanje samega vase ter v svojo idejo. S samozavestnim nastopom se svojim sodelavcem prikaže v pozitivni luči, pokaže, da je o povedanem prepričan, strokovno podkovan, da se je s takšnim projektom morebiti že srečal in ga uspešno obvladal ter da bo svoje besede podprl tudi z dejanji. Nastop mora biti samozavesten in ne sme vsebovati dvoumnih mnenj ali elementov neprepričanosti samega vase. Z nastopom posameznik tudi ne sme izražati agresivnega pristopa k projektu, arogance ali občutka vzvišenosti, saj bo s takšnim nastopom druge odvrnil in jim vil slab občutek. S samozavestnim nastopom se lahko v zelo pozitivni luči predstavi tudi nadrejenim in vodstvu, saj se s samozavestjo ter zmožnostjo takšnega nastopa izkaže kot primeren kandidat za bodočega vodjo (Doyle, 2020).
- Prijaznost: zagotovo drži, da mora biti komunikacija med posamezniki na delovnem mestu vedno profesionalna in spoštljiva. A tudi element prijaznosti je tisti, ki v komuniciranju predstavlja enega najmočnejših dejavnikov, ki vplivajo na sproščene ter posledično boljše odnose na delovnem mestu. Element prijaznosti je treba zasledovati tako v verbalni kot tudi neverbalni obliki komunikacije. Zgolj prijazen pozdrav ali nasmeh lahko nekomu namreč polepša dan, zagotovo pa ustvari močan občutek pripadnosti in pri posamezniku ustvari dobro voljo ter počutje, kar posledično vpliva na produktivnost. Tudi z uporabo pisne komunikacije lahko posameznik z vključeno prijazno mislijo ali personaliziranim sporočilom vzbudi prijeten občutek in utrdi odnose (Espy, 2017).
- Aktivno poslušanje: uspešna oz. dobra komunikacija ne predstavlja zgolj zmožnosti biti dober govorec. V veliki meri, sploh za ustvarjanje dobrih odnosov z drugimi, je izjemno pomembno znanje aktivnega poslušanja. Če posameznik ne posluša svojega sogovornika, ne more vedeti, kaj mu v resnici želi sporočiti oz. kaj od njega želi ali pričakuje. Če se sogovornika ne poslušata pozorno, tudi ne moreta ponuditi kakovostnega odgovora. V primeru, da kakšen posameznik pogosto zasleduje prakso površnega poslušanja ter ne vključenosti v pogovor, se lahko sogovornik sam pri sebi tudi odloči, da ne bo povedal vsega, kar je pomembno, in ne bo izgubljal časa. Aktivno poslušanje vključuje več elementov: očesni stik, podajanje povratnega mnenja ali odgovora, pritrjevanje sogovorniku, postavljanje podrobnejših vprašanj na temo pogovora, usklajevanje svojih verbalnih in neverbalnih sporočil, zelo pomembno pa je tudi, da posameznik ne posega v besedo drugih. Zasledovanje elementov aktivnega poslušanja lahko posledično izboljša vzdušje pri delu, zvišuje učinkovitost, zmanjšuje trenja in nesoglasja v odnosih, prihrani veliko časa z zmanjšanjem napak ter nesporazumov in vodi k hitrejšemu odkrivanju problemov (Downs in Hazen, 1977).
- Podajanje povratnega mnenja: zmožnost podajanja odgovora oz. povratnega mnenja se pravzaprav zelo navezuje na prej omenjeno aktivno poslušanje posameznika. Povratna informacija je vedno zelo dobrodošla in zelo pomembna za sogovornika. S podajanjem povratnega mnenja posameznik sogovorniku namreč pokaže, da ga je poslušal, bil z mislimi prisoten pri pogovoru ter razmišlja in išče možne rešitve. Tudi v primeru, ko

sogovornik ne pričakuje odgovora, je zgolj kratek povratni odgovor, kot je npr. pohvala za dobro opravljeno delo, izjemno pomemben element za utrditev dobrih medsebojnih odnosov. Kolikor je pomembno podajanje povratnega mnenja, je zelo pomembno tudi znanje sprejemanja povratnega mnenja, pa naj gre za pohvalo ali kritiko. S povratnim mnenjem posameznik dobi informacijo, ali dela v pravi smeri, ali morebiti obstaja lažja in bolj prava pot do cilja, hkrati pa si lahko tudi ustvari mnenje, kakšen vtis je pustil s prvotno podanim sporočilom (Garvey, 2019).

- Izbira pravega komunikacijskega kanala: skoraj vsako sporočilo je moč podati tako na verbalni kot neverbalni način, zagotovo pa je od določene situacije odvisno, kateri pristop je pravi oz. boljši. V samem začetku mora posameznik pomisliti, s kom bo vzpostavil komunikacijo. Če gre za osebo, ki je polno zaposlena, ima veliko sestankov ali poslovnih poti, je bolje, da uporabi pisno obliko komuniciranja, kot je npr. elektronsko sporočilo, saj si s tem zagotovi, da bo nasprotna stran sporočilo zagotovo dobila, a te osebe ne moti pri opravljanju dela. Če je oseba pripadnik starejše starostne skupine, ki je bolj naklonjena osebni stiku oz. ustni obliki komuniciranja in ne mara pisnih ter elektronskih oblik komuniciranja, ali pa je tema pogovora resna in lahko vpliva tudi na kariero posameznika, je pogovor z osebnim stikom zagotovo boljša oblika komuniciranja. Tako posameznik nasprotni strani hkrati tudi pokaže, da ceni in obvlada verbalno komunikacijo, se je pripravljen po potrebi prilagoditi in tako pripomoči k ustvarjanju boljše komunikacije ter boljših medsebojnih odnosov (Megha, 2016).

2.5 Odnosi na delovnem mestu in stres

Stres predstavlja počutje oz. čustvo, ki lahko prizadene posameznika, njegovo samozavest in navade, osebo postavi v negotov položaj ali izzove burne reakcije, tudi v povsem nepotrebnih ali neprimernih situacijah. Stres lahko na posameznika vpliva tudi kot motivacijski dejavnik, vendar pa so to redke izjeme. Bolj pogosto se dogaja, da količina stresa prestopi mejo motivacije. Posameznika prevzame z negativnimi mislimi in občutki, kar se odraža na poslabšanju osebnega počutja ter nadalje na poslabšanju medsebojnih odnosov z drugimi (Sampson, 2020).

Na delovnem mestu je virov stresa veliko, med pomembnejše pa štejemo stres, ki nastaja zaradi medsebojnih odnosov in vedenja med zaposlenimi. Pasivni posamezniki, ki se ne postavijo zase in ne znajo zavrniti prošnje nekoga drugega, temveč zgolj sledijo mnenju in navodilom drugih, so pogosto pod stresom, saj zaradi osebnega nezaupanja, velike količine lastnega ter dodatno naloženega dela in ostrih časovnih rokov ne zmorejo opraviti vsega. Zaradi tega lahko dobijo občutek nesposobnosti ali občutek izkoriščanja v primeru, ko jim nekdo prekomerno nalaga delo. A kljub temu nimajo dovolj samozavesti in prepričanja samega vase, da bi podali osebno mnenje oz. se ne postavijo zase ter dodatnega dela ne zavrnejo (Scott, 2020a).

Posameznik se zaradi količine dela in nizke samozavesti zapre vase, ne občuti povezanosti s svojimi sodelavci ter je močno izpostavljen stresu in izgorelosti. To lahko nadaljnje zelo poslabša osebno počutje, predvsem pa tudi medsebojne odnose (Elkin, 2016).

Tudi agresiven način vedenja je zelo moteč, neprimeren in neprofesionalen, zato se želijo posamezniki agresivnim osebam običajno v čim večji meri izogniti. Biti v družbi zadirčnih in agresivnih posameznikov je namreč zelo neprijetno, saj takšni posamezniki pogosto ustvarjajo konflikte ter povzročajo prepire, kar pripelje do stresnega okolja. Zaposleni s takšnimi osebami ne želijo sodelovati in z njimi imeti stikov. To lahko posameznika tudi osami in mu s tem dodatno poviša nivo stresa ter nezadovoljstva znotraj podjetja (Dzhingarov, 2020).

Za razliko od obeh zgoraj omenjenih negativnih oblik vedenja pa asertivnost predstavlja način pozitivnega vedenja za vse vpletene, ki stresa navadno ne povzroča, temveč ga obvladuje, znižuje in celo odpravlja. Dejstvo je namreč, da posameznik z odločnostjo in spoštljivim pristopom drugim pokaže, da ceni ter je prepričan v svoje mnenje, prav tako pa s poslušanjem izraža spoštovanje do mnenja in zamisli preostalih. Pri vzpostavljanju in ohranjanju medsebojnih odnosov ni pomembno zgolj sporočilo, ki ga je treba predati, temveč način, na katerega ga posameznik preda, saj ima to velik vpliv na razumevanje sporočila, zavzetost sodelovanja preostalih posameznikov ter splošne odnose med zaposlenimi (Scott, 2020b).

- Stres, izhajajoč iz medsebojnih odnosov na delovnem mestu: na delovnem mestu obstaja več medsebojnih odnosov med posamezniki, kot so profesionalni delovni odnosi, socialni odnosi itd., najbolj opazni in najbolj poznani pa so odnosi med ravnimi zaposlitve. Tako vodstvo kot tudi nadrejeni oz. vodje skupin in podrejeni morajo skrbeti, da bodo odnosi na delovnem mestu dobri, jasni, spoštljivi, prijazni, nekonfliktni ter sodelovalni (Heathfield, 2020).

Če na delovnem mestu odnosi niso dobro urejeni, posameznik ne čuti pripadnosti, nadalje pa lahko začuti tudi odpor, nezaupljivost in nezainteresiranost za opravljanje svoje zaposlitve. Vsi elementi oz. dejavniki, ki rušijo dobre medsebojne odnose na delovnem mestu, posledično ustvarjajo tudi stresno okolje. Ko je oseba pod stresom, na delovnem mestu pa ne čuti podpore svojih sodelavcev in nadrejenih, to lahko vodi tudi v izolacijo, izgorelost, ali pa osebo spodbudi k agresivnemu ravnanju ter vedenju (Michie, 2002).

Ena bolj agresivnih oblik, ki lahko izvira kot posledica stresa in na delovnih mestih predstavlja izvajanje psihičnega ali fizičnega nadlegovanja, je šikaniranje ali mobbing. Predstavlja velik problem v organizaciji, običajno pa gre predvsem za nadlegovanje podrejenih. Posameznik ne sme popustiti nad izvajanjem nasilja, saj ga to lahko pahne v hude stresne situacije, ki lahko tudi konkretno vplivajo na osebno počutje in zdravje. Prav tako pa se ne sme izogibati nasilju z neprestanim strinjanjem, pritrditvami in sprejemanjem dodatnega dela, ki izhaja iz strahu (Sadar, 2002).

3 ASERTIVNOST

Največji dejavnik dobrega osebnega počutja posameznika predstavljajo dobri medsebojni odnosi tako v osebnem kot tudi poslovnem življenju. Zaradi doseganja dobrih odnosov se mnogi posamezniki pogosto podredijo drugim in so pripravljeni prevzeti njihovo delo ali krivdo ter so pripravljeni delati več, kot je treba. A se ne zavedajo, da to ne vzpostavlja dobrih odnosov, temveč nasprotno – posameznik v očeh preostalih izpade kot oseba z nizko samozavestjo, ki se strinja s podrejenostjo, kar lahko na delovnem mestu celo ustvari občutek neenakovrednosti ter nepravično delitev delovnih nalog in odgovornosti. Če se oseba ni pripravljena postaviti zase, ne bo mogla doseči uresničitve svojih želja, svojih zmožnosti in uspešnega sodelovanja z drugimi (Cornett, 2018).

Vsak posameznik je tisti najpomembnejši faktor, ki odloča, kako težka bo pot do uspeha. S svojim vedenjem, ki zajema več elementov, kot so komuniciranje, odzivanje, razmišljanje in sprejemanje samega sebe ter drugih, ima posameznik namreč moč vplivanja na razplet določene situacije. Poznanih je več oblik vedenja, ki imajo lahko negativen vpliv na sporazumevanje in odnose med posamezniki, kot so agresivno, manipulativno ali pasivno vedenje. Omenjene oblike pogosto izhajajo iz nizke samozavesti, neobvladovanja socialnih veščin, stresa ali iz strahu. Ker posameznik ni zadovoljen sam s sabo in nima znanja zagovarjanja samega sebe ter svojega mnenja, s svojimi pogosto agresivnimi odzivi ali izražanjem nezainteresiranosti slabša odnose z drugimi osebami, sproža konflikte in se ni zmožen izogniti stresu ter slabemu počutju. Pravo nasprotje pa predstavlja asertivnost oz. asertivno vedenje, ki s kombinacijo osebnega karakterja posameznika ter njegovih lastnosti, odzivanjem, znanjem, komuniciranjem in vedenjem izraža samozavestno, vase prepričano ter odgovorno osebo, ki stoji za svojimi besedami in dejanji. Prav tako pa je posameznik vedno pripravljen nuditi pomoč preostalim ter doprinesati svoj delež za dobro počutje in dobre odnose. Asertivno vedenje in asertivno komuniciranje temeljita na spoštovanju tako samega sebe ter svojega mnenja kot tudi spoštovanje sogovornika, njegovega sprejemanja, sodelovanja ter odzivanja. Posameznik, ki zasleduje asertivno vedenje, ima posledično znanje pozitivnih načinov komuniciranja, s katerimi svoje mnenje predstavi na celovit, jasen, spoštljiv in nekonflikten način. Tudi povratno informacijo oz. odziv sogovornika zna sprejeti na situaciji primeren način in po potrebi sklepa kompromise. Za svoje ravnanje posameznik sprejme odgovornost in se sooči s posledicami ali morebitnim dodatnim delom, ne goji maščevanja in ne vnaša nepotrebne stresa. Z zasledovanjem asertivnega vedenja se posameznik počuti bolj samozavestno, močnejše, je bolj prepričan vase ter v svoje mnenje in dejanja na vseh življenjskih področjih, saj ima dobro urejene odnose z drugimi, kar posledično znižuje stres in negotovost (Kocjančič, 2015).

Tabela 1 prikazuje glavne značilnosti posameznega tipa vedenja ter komuniciranja, iz česar je tudi razvidno, da asertivna oblika vedenja za posameznika prinaša najbolj mirno, sproščeno, sodelovalno ter pozitivno obliko sodelovanja z ostalimi posamezniki.

Tabela 1: Razlike v oblikah vedenja

Pasivno vedenje	Agresivno vedenje	Asertivno vedenje
Posameznik je nesamozavesten in podrejen, dovoli, da ga drugi prekinjajo.	Posameznik je vzvišen in si podreja druge ter jih prekinja.	Posameznik ima samozavest jasno in odločno povedati svoje mnenje, prav tako ne prekinja preostalih.
Posameznik sprejme odločitev iz strahu, čeprav škoduje sam sebi.	Posameznik z manipulacijo doseže svoje, tudi če ima druga oseba zaradi tega težave.	Posameznik išče optimalno rešitev, sprejemljivo in čim boljše za obe strani.
Posameznik svojega mnenja in informacij ne deli z drugimi zaradi občutka strahu in negotovosti.	Posameznik namerno prikrije informacije in ne deli svojega mnenja ter rešitve z drugimi.	Posameznik deli svoje mnenje, informacije in aktivno sodeluje pri kreiranju rešitve.
Posameznik se iz strahu prepogosto in morebiti nepotrebno opravičuje ter izogiba komunikaciji.	Posameznik ima agresivno komunikacijo, je nesramen, žaljiv in išče krivca.	Posameznik se odzove situaciji primerno in se situaciji primerno odločno sooči z drugimi.
Neefektivna komunikacija in neučinkovito poslušanje.	Neefektivna komunikacija in neučinkovito poslušanje.	Efektivna komunikacija in aktivno poslušanje.
Posameznik je neodločen.	Posameznik je vsiljiv.	Posameznik je jasen in sprejema mnenje drugih.

Vir: Harris (2015).

3.1 Načini doseganja asertivnosti

Samozavest vliva pozitiven občutek, prav tako pa samozavestni posamezniki lažje dosegajo svoje cilje in hitreje napredujejo. Asertivni posamezniki znajo tako v osebnem življenju kot tudi na delovnem mestu vedno predstaviti svoje mnenje, na korekten način povedati, kar želijo, za dosego svojih ciljev brez zadržkov predstavijo in zahtevajo potrebna sredstva, se ne zadovoljijo z negativnim odgovorom brez razlage, temveč vedno iščejo možne izhode in rešitve. Prav tako pa ves čas pretijo na priložnosti napredovanja, kar tudi nazorno pokažejo s pogostim povpraševanjem po možnosti izboljšanja pogojev. Posamezniki, ki ne obvladajo večšin asertivnega vedenja, a si tega želijo, lahko zasledujejo nekaj metod, s katerimi se takšnega vedenja priučijo oz. ga usvojijo (Meulenberg, 2020):

- Razumevanje asertivnosti: posameznik mora za doseganje asertivnega vedenja najprej dobro razumeti, kaj le-to predstavlja. Če posameznik deluje in sam sebe predstavlja na skromen, nesamozavesten in prekomerno ustrezljiv način, bo s takšnim vedenjem izkazoval, da ni ambiciozen po napredovanju in celo ponuja možnost po prelaganju dela, kar lahko drugi s pridom izkoriščajo. Če ima posameznik prekomerno samozavest in zgolj samega sebe vidi kot sposobnega ter odgovornega posameznika z znanjem, lahko pri drugih naleti na odpor. Direktni odgovori, samozavesten nastop in zagovarjanje svojega mnenja imajo lahko na različno izkazane načine povsem drugačno razumevanje v očeh drugih. Če želi posameznik delovati asertivno, mora vse oblike svojega vedenja predstavljati ter zagovarjati na spoštljiv in umirjen, a hkrati

samozavesten način, ter vedeti, da s podajanjem svojega mnenja ali zavrnitvijo prelaganja dela s strani preostalih ne izkazuje arogance ali agresije, temveč sam sebe predstavlja kot samozavestno in močno osebo, ki ne pusti, da drugi upravljajo z njim (Daskal, 2016).

- Situaciji primerno asertivno vedenje: za priučitev asertivnega vedenja obstaja več načinov, kot so pogovori, obiskovanje delavnic, prebiranje virov, ogled prezentacij in podobno. Tehnike asertivnega vedenja, primerne različnim situacijam, pa lahko posameznik usvoji predvsem z opazovanjem drugih oz. natančneje z opazovanjem njihovih reakcij v določenih primerih. Vsak posameznik se odzove drugače, iz opazovanja reakcije pa je lahko jasno razvidno, ali reakcija izhaja iz asertivnega ali npr. agresivnega in arogantnega načina vedenja. Asertivna reakcija mora, ne glede na situacijo, za uspešno interakcijo zajemati nekaj glavnih delov. Za dobro razumevanje situacije je zelo pomembno popolno in natančno poznavanje problematike, posameznik pa mora imeti znanje predstaviti svoj pogled. Z uporabo izjav, kot so "Jaz mislim", "Jaz verjamem" in podobno posameznik sporoča, da je ustvaril svoje mnenje glede situacije, za katerim stoji in je zanj pripravljen sprejeti odgovornost. Pri svoji reakciji je ne glede na situacijo pomembno, da posameznik nastopi samozavestno in ne vpleta čustev, temveč predstavlja svoje realno mnenje. Z opazovanjem ima posameznik tudi možnost, da spozna, kakšen način reakcije predstavlja agresivno obliko vedenja in se je posledično izogiba (Gallo, 2012).
- Jasno zastavljeni cilji: če posameznik nima jasno zastavljenih ciljev, ni zmožen podati natančnih in celovitih navodil. Nejasnost, slaba pripravljenost na dosego ciljev in zmedenost osebo prav tako prikažejo kot manj samozavestnega posameznika, po katerem se drugi ne želijo zgedovati ter z njim neradi sodelujejo. Če želi posameznik uspešno zasledovati asertivno vedenje, je zelo pomembno, da ima sam pri sebi jasno in natančno opredeljene svoje cilje ter zna pojasniti, kaj dejansko želi doseči. Ko želi posameznik nekaj doseči s pomočjo nekoga drugega, je zelo pomembno tudi to, da zna situacijo jasno pojasniti in prikazati, kakšen vpliv bo imel njihov doprinos. Jasno zastavljeni cilji so za posameznika dobra osnova, še pomembnejše pa je, da te cilje tudi zasleduje in naredi vse v svoji moči, da jih bo dosegel, vendar brez vpletanja agresivnega vedenja (Ingham, 2018).
- Vsako mnenje je pomembno: vsak posameznik si želi, da je tako v osebnem kot tudi poslovnem življenju dobro sprejet in povezan z drugimi. Posameznik mora znati ceniti mnenje in delo drugih, biti pa mora pripravljen tudi na dvosmerno sodelovanje, in ne zgolj uveljavljanje svojega mnenja. Z neupoštevanjem drugih je posameznik izpostavljen temu, da doživi odpor in zapostavljenost. Ko posameznik ne ceni dela in mnenja drugih, s tem izraža aroganco, vpliva na poslabšanje komunikacije ter vliva slabo voljo in nezmožnost dobrega sodelovanja. V nasprotnem primeru pa, ko drugim pokaže, da ceni njihovo mnenje in delo, s tem sporoča, da je pripravljen na sodelovanje, odprt za predloge, ni aroganten in vase zagledan, temveč vedno išče več možnih rešitev (Gallo, 2012).

- Pogostost asertivnega vedenja: svojega vedenja in načina komuniciranja ter sodelovanja z drugimi posamezniki ne sme zasledovati zgolj takrat, ko mu to ustreza. Za priučitev in zasledovanje asertivnega vedenja mora posameznik razumeti, da je pomembno, da tak način vedenja zasleduje vedno in povsod. Posameznik se mora predstavljati kot samozavestna oseba v vsaki situaciji, pa naj gre za sodelovanje ali komunikacijo z družinskim članom, sodelavcem ali popolnim neznancem. V vsakem trenutku posameznik oddaja signale, s katerimi sporoča, ali je zaupanja vreden in ima dobre namene. Dobro počutje, ki posamezniku vpliva na način vedenja v osebnem življenju, se posledično odraža tudi v poslovnem življenju, saj posameznik na delovno mesto ne hodi s slabimi mislimi iz osebnega življenja, ter obratno. Ko ima posameznik v službi dobro urejene odnose, to prenaša tudi v domače okolje, kjer se bolj razume in lažje sodeluje z drugimi (Selva, 2019).
- Meje med posamezniki: za doseg kvalitativnih medsebojnih odnosov je poleg osebnega doprinosa z dobrim sodelovanjem in s spoštljivim ter prijaznim pristopom zelo pomembno tudi, da posameznik o drugih ve čim več, hkrati pa mora dobro razumeti, kje in kakšne so meje vedenja ter komuniciranja, ki jih drugi pozitivno sprejemajo ter z veseljem delujejo v takem okolju. Vsak posameznik namreč na drugačen način sprejema določeno situacijo in kar se nekomu zdi povsem normalen pristop, lahko za druge pomeni agresivnost. Poleg tega, da posameznik spozna meje primerne vedenja in komuniciranja, je zelo pomembno tudi, da zna predstaviti svoje meje, do katerih je pripravljen sprejemati mnenja, sodelovati ter imeti vzpostavljene dobre odnose (Daskal, 2016).

3.2 Tehnike asertivnega vedenja

Posameznik se tako v osebnem kot tudi poslovnem življenju pogosto srečuje s stresnimi dogodki in situacijami, ko je očitno, da nekaj ne deluje, kot bi moralo, ali pa ima rešitev, s katero bi bil dosežen boljši rezultat. Za namen lažjega in bolj nazornega predstavljanja svojega mnenja obstaja več asertivnih tehnik, ki jih lahko oseba zasleduje in s tem pozitivno vpliva na razplet dogodkov. Namen uporabe asertivnih tehnik je s pozitivnim in prepričljivim nastopom zmanjšati osebne skrbi in stres, lažje dosežati cilje ter preprečiti aroganten ali agresiven pristop posameznikov (Thorpe, 2019).

- Govorica telesa: poleg tega, da mora posameznik obvladati verbalne komunikacijske veščine, je zelo pomembno tudi znanje dobrega nastopa z govoricami telesa. Pri govoricah telesa je zelo pomembno, da posameznik naveže očesni stik in ima pokončno, a ne napadalno držo, s katero sporoča samozavest in hkrati dostopnost. Posameznik mora delovati umirjeno, svoje ideje morda ponazarjati z uporabo kretenj, a mora le to predstaviti na miren in sproščen način. Govorica telesa ima velik doprinos pri komunikaciji, saj posameznik z njo lažje pokaže svoje počutje in se poveže z drugimi, hkrati pa ves čas sporoča, da je samozavesten in obvlada veščine asertivnega vedenja ter pozitivne komunikacije (Žnidarec in Erlah, 1998).

- Pokvarjena plošča: med komuniciranjem se pogosto zgodi, da je na nasprotni strani nekdo, ki ni pripravljen prepustiti vajeti iz svojih rok, je manipulativen, ali pa z arogantnim in agresivnim pristopom želi uveljavljati zgolj svoje mnenje ter ideje. Posameznik ima v takšnih situacijah možnost uporabe asertivne tehnike »Pokvarjene plošče«, kar pomeni, da svoje mnenje ali svoj pogled na neko situacijo večkrat ponovi. Sporočilo mora posameznik ponavljati toliko časa, da je z nasprotne strani slišan, in ne ignoriran. Zelo pomembno je, da svoje sporočilo ponavlja vedno znova na miren in spoštljiv način, brez uporabe agresivnega pristopa. Z uporabo tehnike »Pokvarjene plošče« posameznik tudi pokaže, da želi, da je njegovo mnenje slišano in upoštevano, ne trpi manipulacij in arogance ter s tem posledično dosega večje spoštovanje (Coupland, 2020).
- Reči ne: posameznik mora vedno dobro razumeti situacijo, ter če je to potrebno, zna neko stvar oz. prošnjo tudi zavrniti. Glavni namen zavrnitve oz. uporabe tehnike »Reči ne« je, da se posameznik zna upreti stvarem, ne doživlja preobremenitve zaradi prelaganja dela s strani preostalih in zna izpostaviti svoje nestrinjanje. Če posameznik nima samozavesti zavrniti zahteve druge osebe, lahko drugi to s pridom izkoriščajo. Posameznik ob zavrnitvi, ki ji doda tudi obrazložitev, ne sme razmišljati o tem, da bo njegov negativni odgovor pomenil tudi negativne posledice, ne sme imeti strahu zaradi zavrnitve, ne sme razmišljati, da je zaradi negativnega odgovora izpadel nesramen, in ne sme imeti slabe vesti. Posameznik zavrnitve ne sme izraziti na agresiven način, temveč mora ubrati miren pristop in svoje razloge zavrnitve predstaviti jasno, samozavestno ter s spoštljivim odnosom. Če zavrnitev posameznika naleti na gluha ušesa, lahko v kombinaciji z uporabo tehnike »Pokvarjene plošče« poskrbi, da bodo drugi njegovo zavrnitev slišali in sprejeli (Hurst, 2017).
- Iskanje kompromisa: asertivni posameznik mora vedno razumeti, da dobra rešitev ne predstavlja zgolj rezultata, ugodnega za eno stran. Posameznik mora imeti znanje dobrega aktivnega poslušanja, razumevanja mnenja in idej drugih ter imeti znanje poiskati vmesno in skupno rešitev, ki bo za vse strani predstavljala sprejemljiv rezultat. Če posameznik ni naklonjen kompromisom in vsiljuje svojo idejo, lahko v očeh drugih izpade kot aroganten člen, skupina pa se ga lahko izogiba ali ga celo izloči. Posameznik tudi ne sme premočno podleči ideji nasprotne strani, zgolj z vidika ugajanja skupini, in s tem posledično zatreti svoje ideje, saj s tem izraža nizko samozavest ter prekomerno podreditev (Raypole, 2020).
- Notranji dialog: oseba, ki želi biti asertivna, mora obvladovati tudi tehniko komuniciranja samega s seboj in razumeti, da se negativne misli ter razmišljanje pogosto odražajo tudi v realnem življenju. Posameznika ne sme prevzeti negativno razmišljanje, da nečesa ni vreden ali da nečesa ni zmožen in ne zna doseči. Takšno razmišljanje se kasneje pogosto izraža v nesamozavestnem ravnanju v življenju in posamezniku onemogoča osebno napredovanje. Nasprotno pa predstavlja osebno mnenje posameznika, ko sam sebe spodbuja in vidi potencial v svojih rešitvah. Posameznik se sam pri sebi vnaprej pripravi, dobro razmisli več možnosti poteka dogodkov, analizira situacijo in si pripravi možne učinkovite rešitve. Z lastnim

notranjim spodbujanjem se tudi samozavestno pripravi na nastop in posledično pozitivno vpliva na razplet dogodkov (Cowan, 2012).

- Zameglitev: tehnika zameglitve je izjemno uporabna, ko ima posameznik opravka z osebo, ki svoje mnenje izraža z jezo, besom ali celo agresivnim vedenjem. Takšni osebi mora posameznik pokazati, da jo sliši in razume, ne sme pa se spustiti na njen nivo ter se odzvati s povratnim agresivnim vedenjem. Posameznik mora sogovornika pomiriti, mu dati čas za sprostitev jeze in mu izkazati strinjanje vsaj v določeni meri, a mora hkrati še vedno ohraniti tudi svoj pogled na situacijo. Posameznik zaradi agresivnega vedenja druge osebe tudi ne sme čutiti čustvene prizadetosti, temveč mora znati ohraniti prepričanost samega vase in trdnost. Če se agresivna oseba ne pomiri, še naprej ustvarja pritisk in slabo voljo, lahko posameznik uporabi tudi tehniko »Pokvarjene plošče« ter s ponavljajočo zameglitvijo vztrajno poskuša s pomiritvijo druge osebe (Davis, 2017).
- D.E.S.C.: asertivna tehnika D.E.S.C. je sestavljena iz štirih delov: opisati (angl. Describe), izraziti (angl. Express), obrazložiti (angl. Specify) in navesti posledice (angl. Consequences). To tehniko sta razvila S. A. Bower in G. H. Bower. Predstavlja analizo nastalega problema ali konflikta in dejanja posameznika, s katerimi želi doseči neko spremembo, brez širjenja slabe volje. Posameznik mora jasno navesti vse vznemirjujoče in moteče dejavnike, krive za nastali problem ali konflikt, ter jih čim podrobneje opisati. Pomembno je, da se drži navajanja realnih in resničnih dejstev, s katerimi čim bolj prikaže dejanski problem. Izkazati mora tudi svoje počutje, nastalo zaradi konflikta, poudarjati negativne učinke konfliktov in navajati opažene nevednosti ali nepravilnosti. Po izkazanem počutju sledi navajanje želja posameznika po spremembah in obrazložitev, kaj in kako želi, da je storjeno drugače. Zelo pomembno je tudi, da zna posameznik nazorno predstaviti pozitivne posledice, ki jih bo sprememba prinesla za celotno skupino (Curtis, 2018).

3.3 Pomen asertivnosti na delovnem mestu

Tako kot v osebem življenju tudi na delovnem mestu asertivno vedenje prinaša veliko prednosti in pozitivnega počutja tako za posameznika kot tudi celotno podjetje. Ko posameznik na delovnem mestu deluje samozavestno, na spoštljiv način zagovarja svoje mnenje in predstavlja nestrinjanja ter s svojim vedenjem na splošno drugim izkazuje spoštovanje, le-tega samodejno pridobiva tudi z nasprotne strani, saj v očeh preostalih izpade kot zaupanja vreden posameznik, ki je pripravljen na sodelovanje. S svojo samozavestjo in odločnostjo posameznik sporoča, da ni oseba, ki bi jo bilo zlahka prestrašiti, in se ne pusti izkoriščati. Nasprotno pa tudi, da je vedno pripravljen pomagati. Ko oseba s svojim vedenjem pokaže, da se ne pusti izkoriščati, pravzaprav ustvari tudi nevidno mejo, s katero sporoča, kaj je pripravljena narediti in potrpeti ter kaj je zanj nesprijemljivo. Dobro postavljene meje ustvarijo okolje, ki predstavlja spoštovanje, strpnost in poštenost, vsak posameznik pa tudi dobro razume, kako daleč gre lahko z drugimi ter s tem še vedno ohranja dobre delovne odnose. Zelo pomemben dejavnik za

doseganje asertivnega vedenja na delovnem mestu je tudi znanje posameznika, da presodi, katera situacija zahteva reakcijo ali posredovanje in kateri situaciji se je bolje izogniti. Čeprav asertivno vedenje navaja, da posameznik vedno izkaže svoje nestrinjanje in svoj pogled na situacijo, se je temu v določenih primerih bolje celo izogniti, saj bi lahko imel posameznik, čeprav bi dosegel svoje, v prihodnje težave z doseganjem dobrih odnosov. Za doseganje asertivnega vedenja in posledično dobrih medsebojnih odnosov se mora posameznik posluževati tudi preiščenega pristopa oz. razumeti, da je vsako stvar in situacijo najprej treba dobro premisliti ter ugotoviti možne posledice, šele nato pa reagirati. Prehitra reakcija ima zelo pogosto negativen rezultat, poslabša medsebojne odnose, v prihodnosti pa se preostali člani skupine lahko celo odločijo, da se na mnenje neprejšjenega posameznika ne bodo ozirali in ga ne bodo upoštevali. Asertivni posamezniki na delovnem mestu niso zgolj zmožni bolj samozavestno predstaviti svojega mnenja in nestrinjanja, temveč so bolj samozavestni tudi pri zahtevanju tistega, kar želijo, oz. pri predstavljanju mnenja, kaj si zaslužijo. Posamezniki, ki imajo nizko samozavest in imajo na delovnem mestu prisoten prekomeren strah, svoje nadrejene težko prosijo tudi zgolj za preproste stvari, kot so kakšen dan dopusta ali želja po novih delovnih sredstvih. Ko je posameznik več asertivnega vedenja in ima visoko samozavest, obvlada pristop k različnim situacijam ter ve, kdaj in na kakšen način vprašati, posledično lažje predstavi svoje potrebe in ne čuti strahu, tudi ob vprašanjih, navezujočih se na možnost napredovanja ali povišanja plače. Predvsem v situacijah, ko je govora o težjih temah, ki se jim posamezniki pogosto želijo izogniti ali pa nimajo samozavesti predstaviti nestrinjanja in lastnih zahtev, se lahko oseba izkaže kot trdna, samozavestna in pogumna oseba, ki želi napredek in se le-tega tudi ne boji izpostaviti. S tem dosega še višje spoštovanje, tudi s strani vodstva, kar lahko v prihodnje prinese tudi možnost napredovanja na bolj odgovorna delovna mesta (Sese, 2015).

- Asertivnost in komunikacija na delovnem mestu: asertivno vedenje se na delovnem mestu ves čas prepleta z uporabo tako verbalne kot tudi neverbalne komunikacije. Da bi posameznik lahko dosegal asertivno vedenje in s tem znal nazorno izpostaviti svoje mnenje, nestrinjanje ali želje po spremembah, mora obvladovati večine ustnega komuniciranja, z uporabo neverbalnih komunikacijskih metod nazorno prikazati ter podpreti svoje besede, izbirati pravilne komunikacijske kanale ter z aktivnim poslušanjem tudi pravilno sprejemati komunikacijo drugih. Asertivna komunikacija na delovnem mestu, z zavedno ali nezavedno uporabo asertivnih metod, med zaposlenimi preprečuje agresivnost in aroganco, zvišuje zaupanje, preprečuje konflikte, ustvarja boljše odnose ter omogoča bolj sproščeno, prijateljsko, a hkrati še vedno spoštljivo komunikacijo, ki ni nujno vedno navezana zgolj na teme o opravljanju dela (Welch, 2012).
- Asertivnost in stres na delovnem mestu: ko posameznik na delovnem mestu zasleduje asertivno vedenje in zna z uporabo raznih tehnik izpostaviti videni problem oz. željo po spremembi in zna le-to predstaviti na samozavesten ter spoštljiv način, s tem tudi zmanjšuje osebni in skupinski stres. Posameznik sam pri sebi ne kopiči negativnih

misli, temveč se z izpostavitvijo problema ali izražanjem nestrinjanja le-teh olajša, lažje dosega, kar želi doseči, poveča kontrolo nad sabo in svojim življenjem ter pridobi višjo samozavest (Keller, 2019). Asertivni posamezniki so na delovnem mestu bolj fleksibilni z drugimi, ker pa s svojim vedenjem skrbijo za dobre odnose med zaposlenimi, tudi z druge strani običajno čutijo željo po dobrem razumevanju. Vse omenjeno zvišuje kvaliteto odnosov na delovnem mestu in hkrati močno zmanjšuje stres ter občutek nepomembnosti posameznika. S spoštljivim komuniciranjem ima posameznik znanje, da zaplete in konflikte z drugimi reši na prijazen ter kompromisen način. S tem se izogne arogantnemu ali agresivnemu vedenju, ki, nasprotno kot asertivno vedenje, stres med posamezniki povečujeta (Ferguson, 2014).

4 VPLIV ASERTIVNOSTI NA ODNOSE MED ZAPOSLENIMI – EMPIRIČNA PREVERBA

Teoretično pridobljeno znanje o pomenu asertivnega vedenja posameznika, ki posredno ali neposredno vpliva na odnose z ostalimi zaposlenimi znotraj organizacije, bom poskusil potrditi tudi z izvedbo anketnega vprašalnika ter opazovanja v izbranem podjetju, ki deluje v avtomobilski industriji. Z izvedbo ankete bom pridobil samooceno posameznika glede zavedanja asertivnosti in oceno mnenja zadovoljstva s kakovostjo komunikacije ter medsebojnih odnosih na delovnem mestu. Pri opazovanju se bom osredotočil tudi na posameznikovo videnje vedenja ostalih zaposlenih ter raziskavo tega, ali so posamezniki z ostalimi iskreni ter imajo isto mišljenje, vedenje ter komentarje, v situaciji ko je drugi posameznik fizično prisoten ali odsoten.

4.1 Opis organizacije

Empirična raziskava je bila opravljena v organizaciji, ki je celostno vpeta v poslovanje znotraj avtomobilske industrije in predstavlja glavnega uvoznika določene znamke vozil za celotno Slovenijo. Organizacija pokriva tako področje osebnih kot tudi lahkih dostavnih ter težkih tovornih vozil in avtobusov, interno pa je ločena na maloprodajo in veleprodajo. Sedež organizacije in veleprodajno področje je pozicionirano v glavni enoti v Ljubljani, poleg te enote pa organizacijo sestavljajo še tri enote, locirane v večjih slovenskih mestih. Organizacija poleg uvoza in prodaje vozil opravlja tudi dejavnosti cenitve vozil, financiranja, poprodajnih storitev, registracij ter zavarovanja vozil, servisnih storitev, tehničnih pregledov, storitve rent-a-car ter poslovnih najemov, nudi uporabo ročne in avtomatske avtopralnice, ukvarja se tudi s prodajo originalnih nadomestnih delov ter pnevmatik vozil, prodajno ponudbo pa dopolnjuje drobni inventar produktov, povezanih z blagovno znamko. Poslanstvo organizacije je zagotavljanje najkakovostnejših prodajnih in poprodajnih storitev ter priporočil vsem strankam in kupcem, vse od prvega obiska in prvega stika s prodajnim osebjem. Organizacija skupno zaposluje 300 oseb, ki so

razdeljene v štiri ravni zaposlitve: vodstvena raven, kreativna raven, administrativna raven in operativna raven.

4.2 Metodologija raziskave

V namen potrditve, teoretično pridobljenega znanja na temo asertivnega vedenja in odzivanja ter pomena kvalitetne komunikacije za ustvarjanje in ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov na delovnem mestu, je bila v izbrani organizaciji opravljena raziskava z metodo anketiranja in opazovanja. Uporabljen je bil multimetodološki pristop, pri čemer je bila v obzir vzeta tako kvantitativna kot tudi kvalitativna metoda. Raziskava je bila opravljena v organizaciji, ki deluje v avtomobilski industriji in velja za generalnega uvoznika določene znamke vozil za slovenski trg. Namen anketnega vprašalnika je bil pridobiti numerične rezultate kvantitativne raziskave, s čimer sem želel ugotoviti, kako pogosto posamezniki zasledujejo določen način vedenja. V vzorec so bili zajeti vsi zaposleni, tako posamezniki iz veleprodajnega kot tudi maloprodajnega področja. Skupno je bil anketni vprašalnik razdeljen med 300 oseb, z zbranimi rezultati pa je bil namen preveriti raziskovalni vprašanji, ali so zaposleni v preučevani organizaciji asertivni in ali so bolj asertivni posamezniki v svojem delovnem okolju bolj zadovoljni s kakovostjo komunikacije in z odnosi na delovnem mestu kot manj asertivni posamezniki. Anketni vprašalnik je bil za pridobitev čim večjega vzorca podatkov med zaposlenimi razdeljen tako preko spleta kot tudi v fizični obliki. Zaposleni, ki so anketo prejeli v fizični obliki, so jo izpolnjeno vrnili na zbirno mesto, kjer je bilo urejeno anonimno oddajanje vprašalnikov. Zaposleni, ki uporabljajo službeno e-pošto, pa so prejeli povezavo do vprašalnika in do njega dostopali preko spletne strani, ki ponuja ustvarjanje in izpolnjevanje anonimnih anketnih vprašalnikov ter izvlek zbranih podatkov. Rezultati so bili analizirani s pomočjo vrtilnih tabel, na podlagi katerih temeljijo tudi grafični prikazi, ter s pomočjo izračuna korelacije. Število zbranih odgovorov predstavlja dovolj velik vzorec, na podlagi katerega temelji raziskava. Z opazovanjem je bil namen potrditi tako teoretično pridobljeno znanje, kot tudi potrditi podatke, zbrane s pomočjo anketnega vprašalnika. Opazovanje je bilo dolgotrajno, potekalo je vsakodnevno in je bilo izvedeno tako pred kot tudi med in po zapletih z zdravstveno situacijo, ki jo je ustvaril covid-19. Predvsem opazovanje med zapleti z zdravstveno situacijo je bilo zelo aktivno, saj so se zaposleni srečali z neznanimi situacijami in potrebo po prilagajanju in usvajanju novih pravil ter omejitev.

4.3 Rezultati raziskave in diskusija le-teh

Raziskava, ki je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika ter opazovanja je podala kar nekaj oprijemljivih rezultatov, ki bodo predstavljeni v naslednjem delu. Rezultati se ujemajo s pričakovanji, prav tako pa analiza anketnega vprašalnika sovпада z rezultati, pridobljenimi z opazovanjem posameznika, skupine ter celote organizacije.

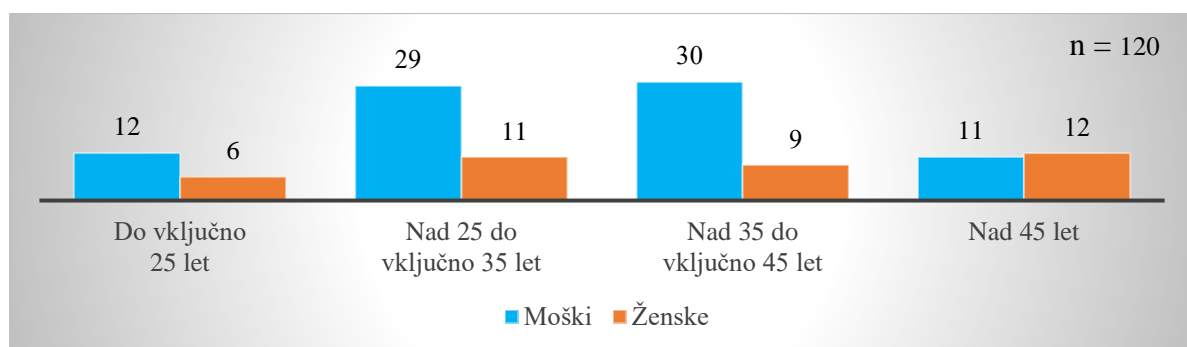
4.3.1 Metoda anketiranja

Anketni vprašalnik je popolno izpolnilo 120 posameznikov, ki predstavljajo 40% delež vseh anketirancev. Posamezniki so bili povprašani po demografski delitve, pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika pa so izražali strinjanje s trditvami v 3 ločenih sklopih. V prvem sklopu so posamezniki samoocenjevali svoj nivo zavedanja asertivnosti oz. podali informacijo, kako pogosto se v določenih situacijah vedejo asertivno. V drugem sklopu so bili povprašani po ocenjevanju kakovosti komuniciranja in uporabe komunikacijskih kanalov, v tretjem pa so podali svojo oceno glede odnosov na delovnem mestu. Rezultati anketnih vprašalnikov so bili statistično obdelani, ter so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju naloge, prav tako pa so bili primerjani z rezultati metode opazovanja.

4.3.1.1 Demografska delitev anketirancev

Med vsemi v vzorec zajetimi anketiranci je sodelovalo 38 žensk oz. 31,66 % vseh anketirancev ter 82 moških, ki predstavljajo 68,33 % vseh, ki so v celoti izpolnili anketo. Najmanj anketirancev spada v najmlajšo starostno skupino "do vključno 25 let", in sicer skupno zgolj 18 posameznikov oz. 15 % vprašanih, ki jih po spolu lahko razdelimo na 12 moških, kar predstavlja 66,6 % skupine, in 6 žensk oz. 33,3 % skupine. V najštevilčnejšo starostno skupino anketirancev "nad 25 do vključno 35 let" se uvršča 40 oseb oz. 33,3 % vseh posameznikov, ki se po spolu delijo na 29 moških, kar predstavlja 72,5 % skupine, in 11 žensk oz. 27,5 % skupine. V starostno skupino "nad 35 do vključno 45 let" se je prav tako uvrstilo veliko število posameznikov, in sicer kar 39 oz. 32,5 % vseh vprašanih. Skupino predstavlja 30 moških, kar predstavlja 76,9 % skupine, in 9 žensk oz. 23,1 % skupine. Med zaposlenimi, ki predstavljajo skupino "nad 45 let", je skupno uvrščenih 23 oseb oz. 19,16 % vseh anketirancev. Tu je razmerje med spoloma bolj sorazmerno porazdeljeno, saj skupina zajema 11 moških, kar predstavlja 47,8 % skupine, in 12 žensk oz. 52,2 % skupine. Demografska delitev glede spola ter starostne skupine udeležencev je prikazana na sliki 2.

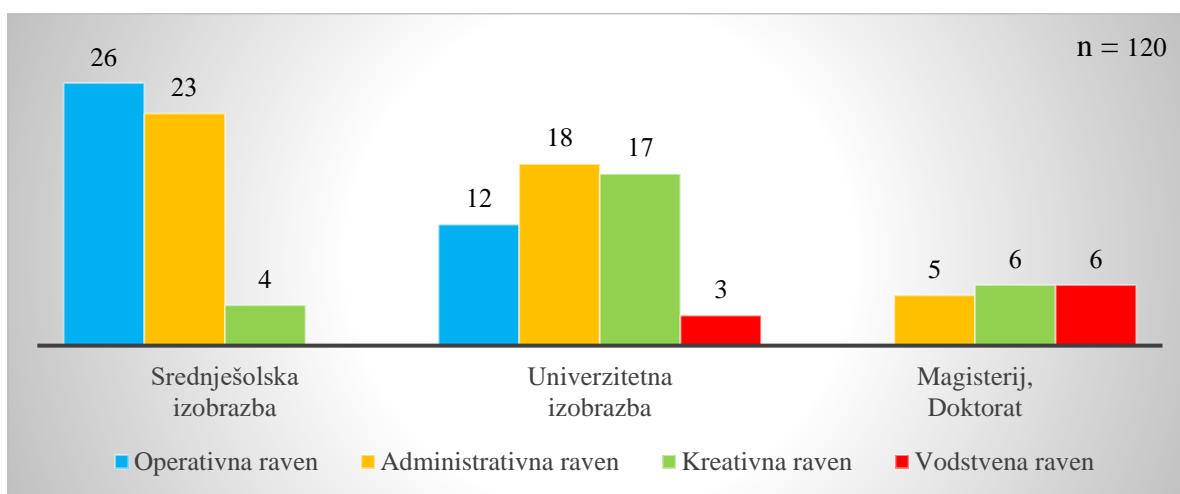
Slika 2: Spol in starostna skupina anketirancev



Vir: lastno delo.

Med vsemi v vzorec zajetimi anketiranci ni nobenega posameznika, katerega najvišja formalna izobrazba je osnovna šola. Med 120 vprašanimi je 53 posameznikov oz. 44,1 % oseb z zaključeno srednjo šolo, 50 posameznikov oz. 41,7 % oseb z univerzitetno izobrazbo in 17 posameznikov oz. 14,2 % oseb, ki so zaključile magisterij ali doktorat. Med 53 posamezniki, ki dosegajo srednješolsko izobrazbo, je 26 oseb oz. 49 % članov skupine zaposlenih na operativni ravni, 23 oseb oz. 43,4 % članov skupine na administrativni ravni, 4 osebe oz. 7,6 % posameznikov s srednješolsko izobrazbo pa je zaposlenih na kreativni ravni, ki zajema specialiste ter eksperte različnih področij. Med 50 posamezniki z univerzitetno izobrazbo je 12 oseb oz. 24 % članov skupine zaposlenih na operativni ravni, 18 oseb oz. 36 % članov skupine je zaposlenih na administrativni ravni, 17 oseb oz. 34 % oseb z univerzitetno izobrazbo pa opravlja svoje delo kot specialist oz. ekspert kreativni ravni. Nekaj oseb z univerzitetno izobrazbo deluje tudi v vodstvu podjetja, in sicer 3 posamezniki oz. 6 % članov skupine. Med 17 posamezniki z doseženo stopnjo izobrazbe magisterij ali doktorat ni nobene osebe, ki bi svoje delo opravljala na operativni ravni. Pet oseb oz. 29,4 % članov skupine je zaposlenih na administrativni ravni, po 6 oseb oz. 35,3 % članov skupine pa je zaposlenih tako na kreativni ravni zaposlitve kot tudi v vodstvu. Na sliki 3 je demografska delitev anketirancev po izobrazbi ter ravni zaposlitve v izbrani organizaciji prikazana tudi grafično.

Slika 3: Izobrazba in raven zaposlitve anketirancev

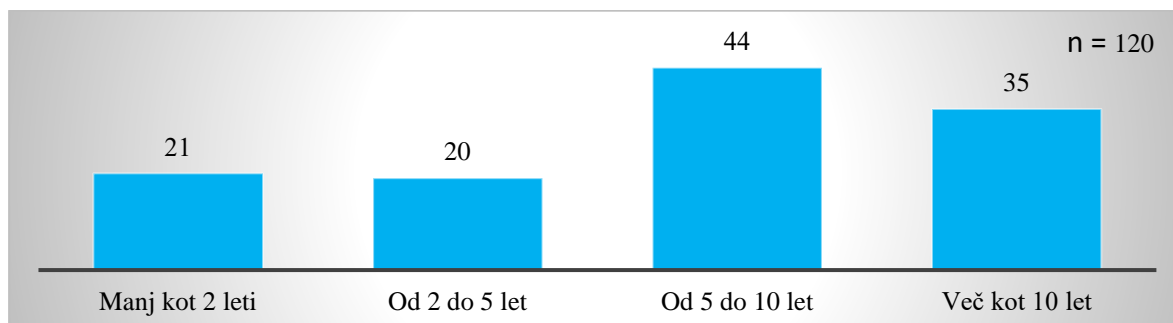


Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike 4, ki sledi na naslednji strani, so morali anketiranci za demografsko delitev označiti tudi trajanje svoje zaposlitve v izbrani organizaciji, kjer je bila opravljena raziskava. Med 120 posamezniki je 21 oseb oz. 17,5 % vseh, ki so v organizaciji zaposleni manj kot 2 leti, 20 oseb oz. 16,6 % vseh vprašanih pa je v podjetju zaposlenih od 2 do 5 let. Največ anketiranih oseb je v organizaciji zaposleno med 5 in 10 let, in sicer kar 44 oseb oz. 36,7 % vseh vprašanih. Velik delež predstavljajo tudi osebe, ki so v trenutnem podjetju zaposlene več kot 10 let. Teh oseb je 35 in predstavljajo 29,2 % vseh vprašanih. Na

podlagi trajanja zaposlitve je moč predvidevati, da se zaposleni medsebojno dobro poznajo, sodelujejo in poznajo pristop preostalih k določenim situacijam.

Slika 4: Trajanje trenutne zaposlitve



Vir: lastno delo.

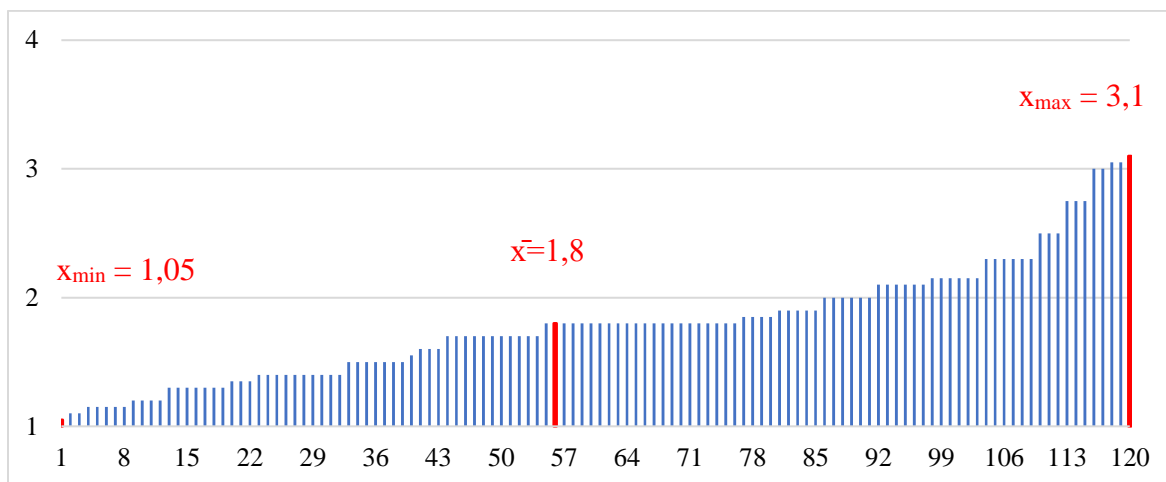
4.3.1.2 Komunikacijsko in vedenjsko odzivanje posameznikov

Prvi sklop anketnega vprašalnika je bil sestavljen iz 20 trditev, kjer so anketiranci podali samooceno, kako pogosto določena trditev velja za njihovo ravnanje v opisanih situacijah. Na podlagi zbranih odgovorov celotnega sklopa je bila nato opravljena analiza, kako pogosto vsak posameznik zasleduje asertivno vedenje oz. odzivanje. Posamezniki so za samoocenjevanje uporabljali 4-stopenjsko ocenjevalno lestvico, kjer je ocena 1 predstavljala "Zelo pogosto", ocena 2 "Včasih", ocena 3 "Redko" in ocena 4 "Nikoli", s podajanjem ocen pa so samoocenjevali način ravnanja v določeni situaciji. Oblikovane so bile 3 kategorije pogostosti asertivnega vedenja, in sicer "Pogosto asertivno vedenje", kamor so bili uvrščeni posamezniki, ki so preko celotnega sklopa dosegali povprečno oceno od 1 do manj kot 2, "Občasno asertivno vedenje", kamor so spadali posamezniki, ki so v prvem sklopu vprašanj dosegali povprečno oceno od 2 do manj kot 3, in "Redko asertivno vedenje", kamor so šteti posamezniki s povprečnim odgovorom celotnega sklopa vprašanj z oceno od vključno 3 do 4.

Na podlagi 20 ocenjenih situacij je bil za vsakega anketiranca izračunan povprečen odgovor, ki je posameznika uvrstil v določeno kategorijo zavedanja asertivnosti oz. pogostosti asertivnega vedenja. Najslabšo oz. najnižjo stopnjo asertivnega vedenja, s povprečno oceno zavedanja asertivnosti "3,1", je dosegla 1 oseba, skupno pa se je v kategorijo "Redkega asertivnega vedenja" uvrstilo 5 oseb oz. 4,2 % vseh vprašanih. Skupni povprečni odgovor "1,8", ki ga je z odgovarjanjem na 20 vprašanj doseglo 120 anketirancev, prikazuje, da posamezniki, zaposleni v raziskovanem podjetju, dosegajo visoko stopnjo zavedanja asertivnosti in se pogosto odzovejo situaciji primerno, profesionalno ter samozavestno. Najvišjo stopnjo zavedanja asertivnega vedenja, s povprečno oceno asertivnosti "1,05" je dosegla ena oseba, skupno pa se je v skupino, katere člani najpogosteje oz. v največji meri, situacijam primerno reagirajo na asertiven

način, uvrstilo kar 85 oseb oz. 70,8 % izmed vseh 120 anketirancev. Slika 5, ki sledi na naslednji strani, prikazuje povprečno oceno posameznika, pridobljeno z odgovarjanjem na 20 trditev, preko katerih so zaposleni samoocenili svoj nivo zavedanja asertivnosti.

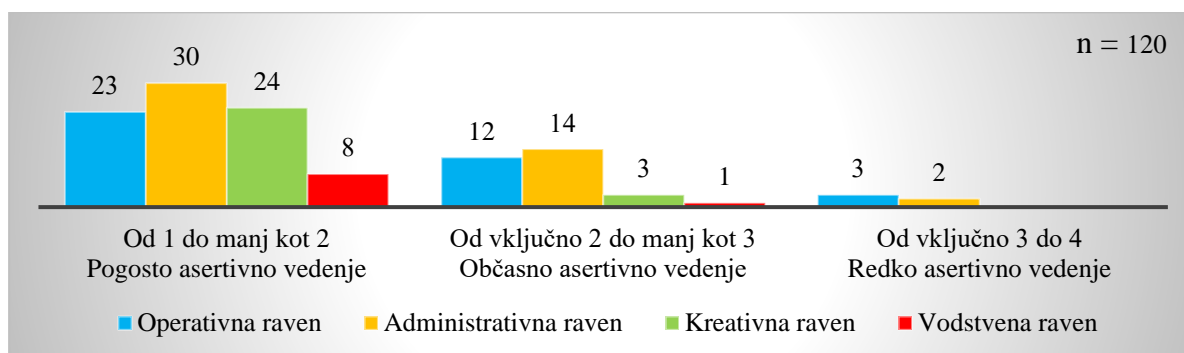
Slika 5: Povprečna ocena anketiranca glede zavedanja asertivnosti



Vir: lastno delo.

Glede na raven zaposlitve so se v kategorijo "Redkega asertivnega vedenja" s povprečno oceno od vključno 3 do 4 uvrstile 3 osebe z operativne ravni, ki predstavljajo 60 % kategorije in 2 osebi z administrativne ravni, oz. 40 % kategorije "Redkega asertivnega vedenja". V kategorijo "Občasnega asertivnega vedenja", kjer so posamezniki dosegali povprečno oceno od vključno 2 do manj kot 3, so se uvrstili posamezniki z vseh ravni zaposlitve. Od skupno 30 oseb, uvrščenih v to kategorijo, 12 oseb oz. 40 % predstavnikov prihaja iz operativne ravni, 14 oseb oz. 46,7 % predstavljajo posamezniki z administrativne ravni, 3 osebe oz. 10 % kategorije predstavljajo posamezniki, ki so zaposleni na kreativni ravni, 1 oseba oz. 3,3 % vseh "Občasno asertivnih" pa prihaja z vodstvene ravni. Znotraj kategorije "Pogostega asertivnega vedenja" so prav tako uvrščeni posamezniki z vseh ravni zaposlitve, in sicer po naslednji delitvi. Med kar 85 posamezniki je 23 oseb oz. 27 % predstavnikov zaposlenih na operativni ravni, 30 oseb, ki predstavljajo 35,3 % kategorije, je zaposlenih na administrativni ravni, 24 posameznikov je zaposlenih na kreativni ravni in predstavljajo 28,2 % kategorije, prav tako pa je "Pogosto asertivnih" 8 oseb, ki prihajajo z vodstvene ravni ter predstavljajo 9,4% delež. Med vsemi zaposlenimi v vodstvu, se je kar 88,9 % posameznikov uvrstilo v kategorijo "Pogosto asertivnih". Pogostost asertivnega vedenja posameznika, glede na raven zaposlitve ki jo opravlja, je prikazana na sliki 6.

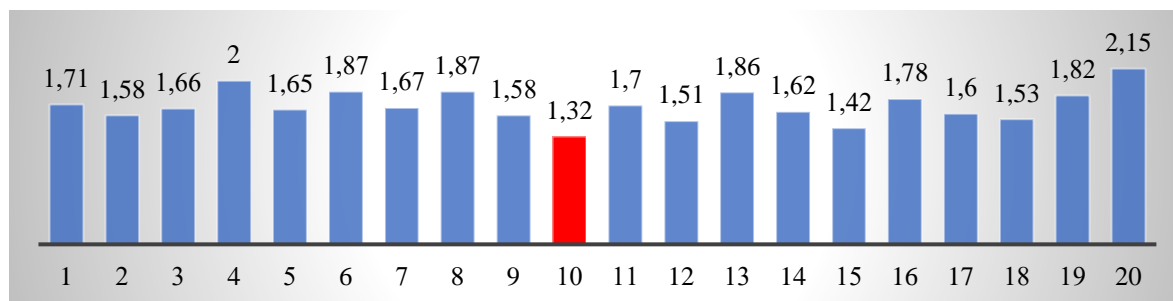
Slika 6: Stopnja asertivnosti posameznika glede na raven zaposlitve



Vir: lastno delo.

V prvem sklopu anketnega vprašalnika, kjer je bilo zaposlenim predstavljenih 20 trditev, nato pa so s samoocenitvijo ocenjevali svoje zavedanje asertivnosti, so posamezniki najbolje ocenili trditev št. 10 "Svoje mnenje ali nestrinjanje izrazim samozavestno". Na sliki 7 so vidni povprečni odgovori vseh 20 trditev. Opazno je, da so posamezniki zelo dobro ocenili vse trditve, najboljšo povprečno oceno, ki znaša 1,32, pa so dodelili trditvi št. 10. Ocena trditve potrjuje, da so zaposleni v izbrani organizaciji samozavestni in nimajo strahu pri izražanju svojega mnenja.

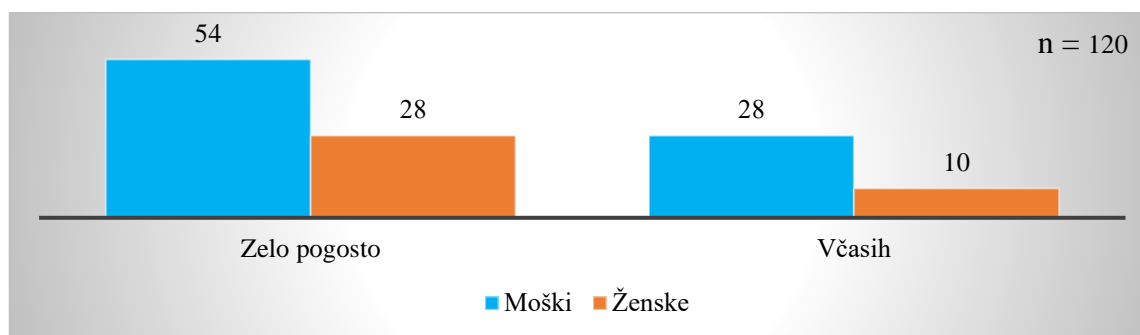
Slika 7: Povprečni odgovori trditev, ki so merile zavedanje asertivnosti posameznika



Vir: lastno delo.

Nobeden izmed posameznikov trditvi "Svoje mnenje ali nestrinjanje izrazim samozavestno" ni podelil ocene "Nikoli" ali "Redko", 38 posameznikov oz. 31,7 % vseh vprašanih to početje zasleduje "Včasih", kar 82 oseb oz. 68,3 % vseh pa svoje mnenje ali nestrinjanje izrazi samozavestno "Zelo pogosto". Slika 8 prikazuje, da je med 38 posamezniki, ki samozavestno nastopijo "Včasih", 28 moških, ki predstavljajo 73,7 % kategorije, in 10 žensk, ki predstavljajo 26,3 %. Glede na spol je oceno "Včasih" podelilo 34,1 % od vseh 82 moških oseb in 26,3 % od vseh 38 ženskih oseb. Med vsemi, ki svoje izražanje mnenja na samozavesten način ocenjujejo kot "Zelo pogosto", pa je 54 moških oz. 65,9 % kategorije in 28 žensk, ki predstavljajo 34,1% delež. Glede na spol je oceno "Zelo pogosto" podelilo 65,9 % vseh moških oseb in 73,7 % vseh ženskih oseb.

Slika 8: Svoje mnenje ali nestrinjanje izrazim samozavestno



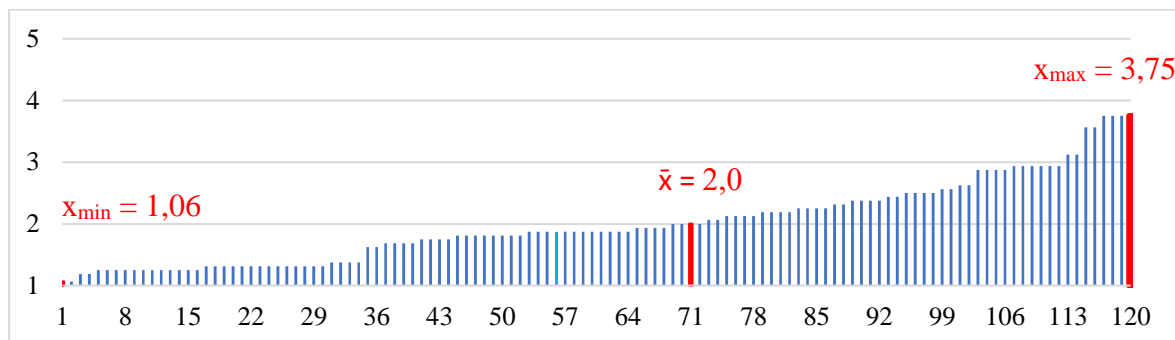
Vir: lastno delo.

4.3.1.3 Zadovoljstvo posameznikov s kakovostjo komunikacije

Drugi sklop anketnega vprašalnika je bil sestavljen iz 16 trditev, kjer so anketiranci izražali svoje strinjanje, navezujoče se na kakovost komunikacije znotraj organizacije. Posamezniki so za ocenjevanje uporabljali 5-stopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico, kjer je ocena 1 predstavljala "Drži", ocena 2 "Delno drži", ocena 3 "Niti drži - Niti ne drži", ocena 4 "Delno ne drži" in ocena 5 "Ne drži". Oblikovane so bile štiri kategorije zadovoljstva s kakovostjo komunikacije, in sicer "Zelo zadovoljni", kamor so bili uvrščeni posamezniki, ki so preko celotnega sklopa dosegli povprečno oceno od 1 do vključno 2, "Delno zadovoljni", kamor so spadali posamezniki, ki so v drugem sklopu vprašanj dosegali povprečno oceno nad 2 do vključno 3, "Delno nezadovoljni", kamor so šteti posamezniki s povprečnim odgovorom celotnega sklopa vprašanj z oceno nad 3 do 4, in "Nezadovoljni", kjer je povprečna ocena anketiranca dosegla oceno nad 4 do 5.

Na podlagi odgovorov drugega sklopa, kjer so anketiranci izražali strinjanje z različnimi trditvami, je bila za vsakega anketiranca izračunana povprečna ocena, ki je posameznika uvrstila v določeno kategorijo zadovoljstva s kakovostjo komunikacije. Na sliki 9 je vidno, da nobeden izmed vseh anketirancev ni dosegel povprečne ocene enake ali večje kot 4, iz česar je razvidno, da zaposleni niso nezadovoljni z načini in kakovostjo komunikacije znotraj organizacije. Najmanjše zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije so s povprečno oceno 3,75 dosegle 4 osebe, skupno pa se je v kategorijo "Delno nezadovoljnih" s kakovostjo komunikacije uvrstilo 8 oseb oz. 6,7 % vseh vprašanih. Skupni povprečni odgovor "2,0", ki ga je z odgovarjanjem na 16 trditev doseglo 120 anketirancev, prikazuje, da so posamezniki, zaposleni v raziskovanem podjetju, zelo zadovoljni s kakovostjo komunikacije na delovnem mestu in pri komuniciranju z drugimi posamezniki nimajo težav ne glede na spol, starostno skupino ali raven zaposlitve. Z najboljšo povprečno oceno celotnega sklopa glede zadovoljstva s kakovostjo komunikacije "1,06" sta z najvišjim zadovoljstvom ocenili 2 osebi, skupno pa v kategorijo "Najbolj zadovoljnih" posameznikov, ki so kakovost komunikacije ocenili s povprečno oceno od 1 do vključno 2, spada kar 72 oseb oz. 60 % vseh vprašanih.

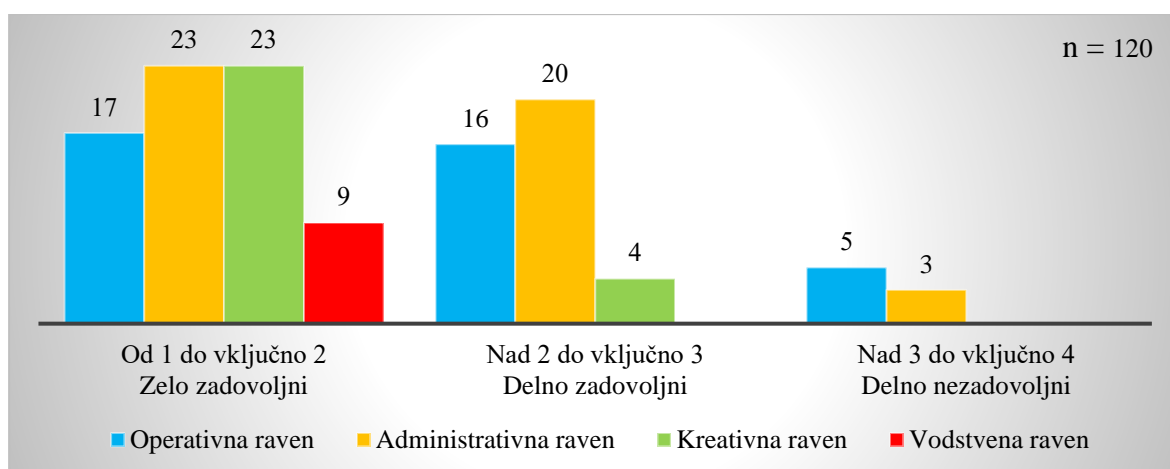
Slika 9: Povprečna ocena posameznega anketiranca glede zadovoljstva s kakovostjo komunikacije



Vir: lastno delo.

Slika 10 prikazuje ocenjeno stopnjo zadovoljstva zaposlenih s kakovostjo komunikacije glede na raven zaposlitve. V kategorijo "Delno nezadovoljnih" se je s povprečno oceno nad 3 do vključno 4 uvrstilo 5 oseb z operativne ravni, ki predstavljajo 62,5 % kategorije, in 3 osebe z administrativne ravni, ki predstavljajo 37,5% delež "Delno nezadovoljnih". V kategorijo "Delno zadovoljnih", kjer so posamezniki dosegali povprečno oceno nad 2 do vključno 3, se je skupno uvrstilo 40 oseb oz. 33,3 % vseh vprašanih. Kategorijo sestavlja 16 oseb oz. 40 % posameznikov, zaposlenih na operativni ravni, 20 oseb oz. 50% delež predstavljajo posamezniki z administrativne ravni, 4 osebe oz. 10 % kategorije pa predstavljajo posamezniki, ki so zaposleni na kreativni ravni. Znotraj kategorije "Zelo zadovoljnih" so uvrščeni posamezniki z vseh ravni zaposlitve. Med 72 posamezniki je 17 oseb oz. 23,6 % predstavnikov kategorije zaposlenih na operativni ravni, po 23 oseb oz. 31,9 % posameznikov prihaja tako iz administrativne kot tudi kreativne ravni, vseh 9 posameznikov, zaposlenih na vodstveni ravni, pa predstavlja 12,5% delež vseh, ki so s kakovostjo komunikacije znotraj organizacije "Zelo zadovoljni".

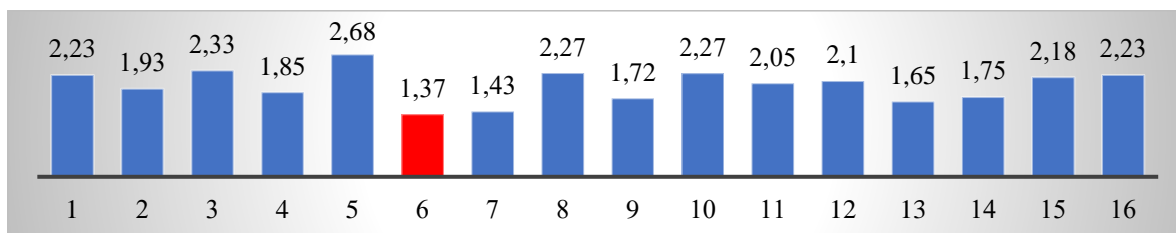
Slika 10: Stopnja zadovoljstva s kakovostjo komunikacije glede na raven zaposlitve



Vir: lastno delo.

V drugem sklopu anketnega vprašalnika, kjer je bilo zaposlenim predstavljenih 16 trditvev, na katere so podajali oceno strinjanja glede kakovosti komunikacije med zaposlenimi, so posamezniki najboljše ocenili trditve št. 6 "Moja komunikacija s sodelavci je dobra". Na sliki 11 so vidni povprečni odgovori vseh 16 trditvev. Opazno je, da so posamezniki dobro ocenili vse trditve, med njimi pa prihaja do manjših odstopanj. Najboljšo povprečno oceno, ki znaša 1,37, pa so dodelili trditvi št. 7. Ocena trditve potrjuje, da so zaposleni v izbrani organizaciji zadovoljni oz. imajo vzpostavljeno dobro komunikacijo z ostalimi.

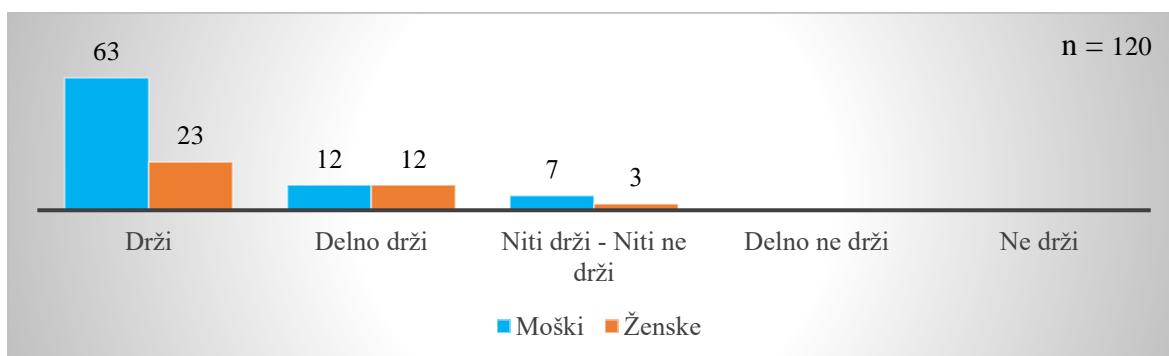
Slika 11: Povprečni odgovori trditvev, ki so merile zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije



Vir: lastno delo.

Na sliki 12 je vidno, da nihče izmed 120 anketirancev trditvi "Moja komunikacija s sodelavci je dobra" ni podelil ocene "Ne drži" ali "Delno ne drži". Deset posameznikov oz. 8,3 % vseh vprašanih komunikacijo s sodelavci ocenjuje kot "Niti drži - niti ne drži", 24 oseb oz. 20 % vseh oseb ocenjuje situacijo kot "Delno drži", kar 86 zaposlenih oz. 71,7 % vseh anketirancev pa se povsem strinja, da je njihova komunikacija s sodelavci dobra. Med 10 posamezniki, ki so neopredeljeni glede kakovosti komunikacije s sodelavci, je 7 moških, ki predstavljajo 70 % kategorije, in 3 ženske, ki predstavljajo 30% delež. Med posamezniki, ki dobro komunikacijo s sodelavci ocenjujejo kot "Delno drži", si moški in ženske, katerih je vsakih po 12, delijo po 50% delež kategorije. Med vsemi, ki so s svojo komunikacijo s sodelavci povsem zadovoljni in jo ocenjujejo kot "Drži", pa je kar 86 posameznikov. Od tega je moških 63 oz. 73,3 % kategorije in 23 žensk, ki predstavljajo 26,7% delež.

Slika 12: Moja komunikacija s sodelavci je dobra



Vir: lastno delo.

Za ugotovitev povezanosti med asertivnostjo in zadovoljstvom s kakovostjo komunikacije na delovnem mestu je bila uporabljena analiza povezanosti. Kot je razvidno iz spodnje tabele, je bilo z izračunom ugotovljeno, da imata spremenljivki med seboj nizko, a vendarle pozitivno povezanost, kar prikazuje vrednost korelacijskega koeficienta (0,063) in vrednost statistične pomembnosti (P-vrednost), ki znaša nad 0,05 ($p = 0,494$). Na poslagi izračuna lahko trdimo, da sta zavedanje Asertivnosti in Zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije na delovnem mestu statistično povezana dejavnika. Odgovori na raziskovalno vprašanje potrjujejo, da je asertivnost pomembna za boljše zaznavanje zadovoljstva s kakovostjo komunikacije. Spremenljivki sicer sta pozitivno povezani, je pa res, da povezava ni močna. To pomeni, da na zaznano zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije vplivajo tudi drugi dejavniki, in ne zgolj asertivnost posameznika.

Tabela 2: Povzetek izračuna povezanosti: Asertivnost – Komunikacija na delovnem mestu

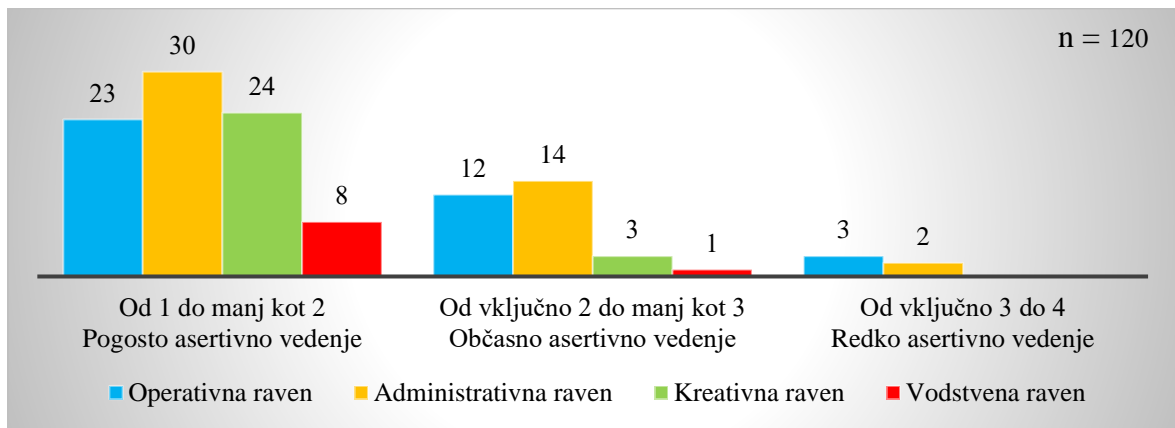
Korelacija			Kakovost komunikacije
Spearman's rho	Asertivnost	Koeficient korelacije	0,063
		P-vrednost	0,494
		N	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Vir: lastno delo.

4.3.1.4 Asertivnost posameznika in komunikacija na delovnem mestu

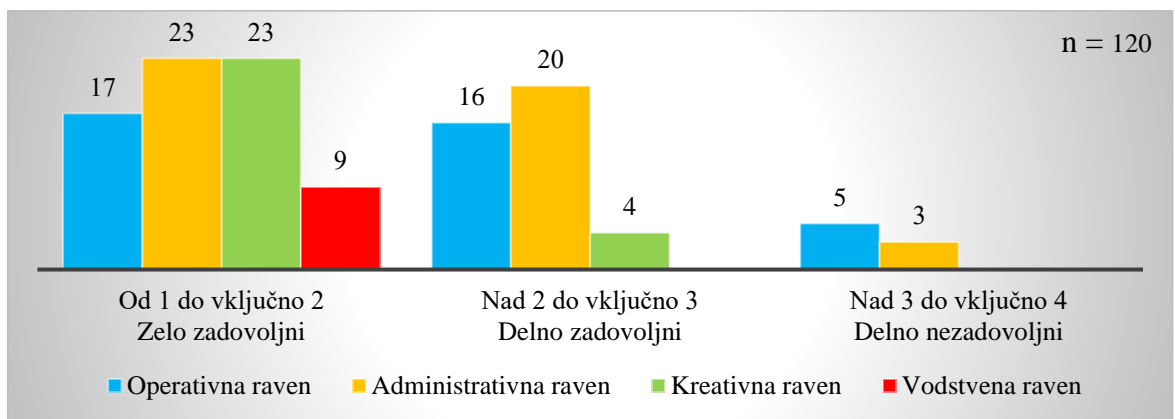
Rezultati anketirancev, katere so posamezniki dobili s samoocenitvijo svoje stopnje zavedanja asertivnosti ter ocenitvijo zadovoljstva s kakovostjo komunikacije na delovnem mestu, so bili medsebojno primerjani. Na podlagi primerjave rezultatov je moč predvideti, da bolj asertivne osebe oz. posamezniki, ki bolj pogosto zasledujejo asertivno vedenje, v povprečju bolje ocenjujejo ter so bolj zadovoljni s kakovostjo komunikacijo na delovnem mestu, ne glede na zaposlitveno raven. Med 120 anketiranci je 5 posameznikov oz. 4,2 % anketiranih oseb, ki asertivno vedenje zasledujejo redko, hkrati pa je 8 posameznikov oz. 6,67 % vseh anketiranih oseb ocenilo, da so s kakovostjo komunikacije na delovnem mestu delno nezadovoljne. V kategorijo občasnega asertivnega vedenja se je uvrstilo 30 oseb, ki predstavljajo 25 % vseh vprašanih, ravno tako pa se je v vmesno kategorijo, kjer so posamezniki s kakovostjo komunikacije na delovnem mestu delno zadovoljni, uvrstilo 40 posameznikov oz. 33,3 % vseh vprašanih. Med vsemi anketiranci je bilo največ posameznikov, ki so z ocenjevanjem svojega odzivanja in vedenja dobili najnižjo oceno ter bili posledično razvrščeni v kategorijo pogostega asertivnega vedenja. Teh posameznikov je bilo kar 85 in predstavljajo 70,8 % vseh vprašanih. Kakovost komunikacije na delovnem mestu pa je z oceno "Zelo zadovoljni" označilo 72 oseb oz. 60 % vseh anketirancev. Primerjava je grafično prikazana tudi s slikama 13 in 14, ki sledita na naslednji strani.

Slika 13: Stopnja asertivnosti posameznika glede na raven zaposlitve



Vir: lastno delo.

Slika 14: Stopnja zadovoljstva s komunikacijo na delovnem mestu glede na raven zaposlitve



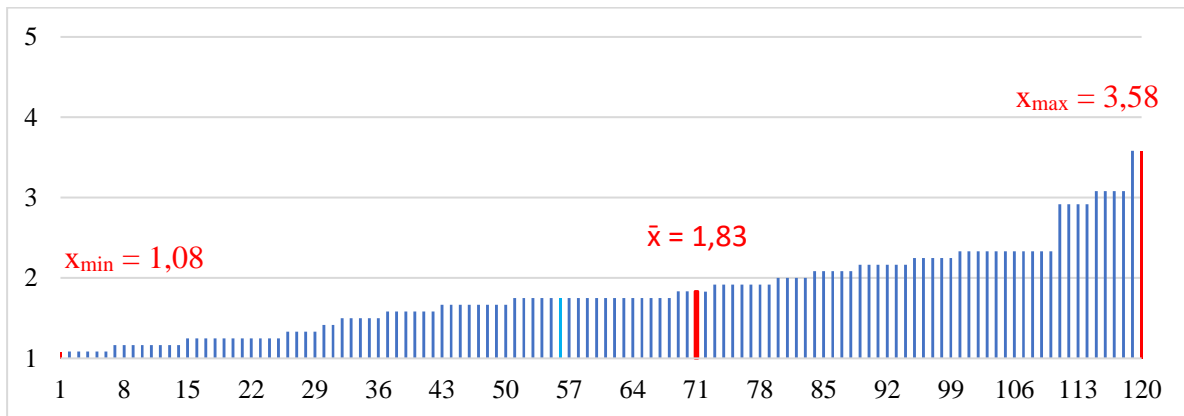
Vir: lastno delo.

4.3.1.5 Odnosi na delovnem mestu

Tretji sklop anketnega vprašalnika je bil sestavljen iz 12 trditev. Anketiranci so ocenjevali, kako močno se strinjajo z določeno trditvijo, navezujočo se na odnose na delovnem mestu. Posamezniki so za ocenjevanje uporabljali 5-stopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico, kjer je ocena 1 predstavljala "Drži", ocena 2 "Delno drži", ocena 3 "Niti drži - Niti ne drži", ocena 4 "Delno ne drži" in ocena 5 "Ne drži". Oblikovane so bile štiri kategorije odnosov na delovnem mestu, in sicer "Dobri odnosi", kamor so bili uvrščeni posamezniki, ki so preko celotnega sklopa dosegli povprečno oceno od 1 do vključno 2, "Bolj dobri kot slabi odnosi", kamor so spadali posamezniki, ki so v drugem sklopu vprašanj dosegali povprečno oceno nad 2 do vključno 3, "Bolj slabi kot dobri odnosi", kamor so bili šteti posamezniki s povprečnim odgovorom celotnega sklopa vprašanj z oceno nad 3 do 4, in "Slabi odnosi", kjer je povprečna ocena anketiranca dosegla oceno nad 4 do 5.

Na podlagi odgovorov tretjega sklopa, sestavljenega iz 12 trditev, je bila za vsakega anketiranca izračunana povprečna ocena, ki je posameznika uvrstila v določeno kategorijo zadovoljstva z odnosi na delovnem mestu. Nobeden izmed vseh anketirancev ni dosegel povprečne ocene enake ali večje kot 4, iz česar je razvidno, da zaposleni odnosov na delovnem mestu ne ocenjujejo kot slabih. Najmanjše zadovoljstvo z odnosi na delovnem mestu sta s povprečno oceno 3,58 dosegli 2 osebi, skupno pa je odnose z oceno "Bolj slabi kot dobri" ocenilo 6 oseb oz. 5 % vseh vprašanih. Skupni povprečni odgovor "1,83", ki ga je z odgovarjanjem na 12 vprašanj doseglo 120 anketirancev, prikazuje, da zaposleni v raziskovanem podjetju odnose na delovnem mestu ocenjujejo kot "Dobre". Z najboljšo povprečno oceno celotnega sklopa vprašanj "1,08" odnose na delovnem mestu ocenjuje 6 oseb, skupno pa v kategorijo oseb, ki odnose ocenjujejo kot "Dobre", spada kar 83 oseb oz. 69,2 % vseh vprašanih. Povprečna ocena posameznega anketiranca glede zadovoljstva z odnosi na delovnem mestu je prikazana na sliki 15.

Slika 15: Povprečna ocena posameznega anketiranca glede odnosov na delovnem mestu

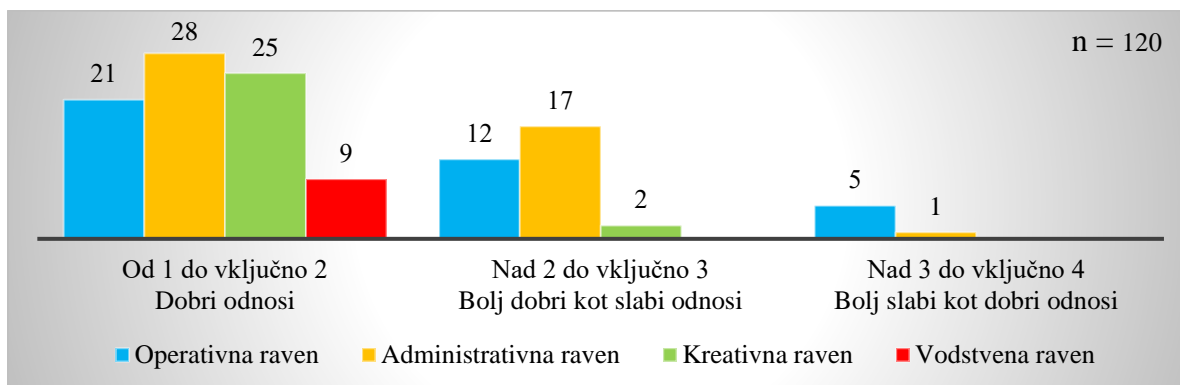


Vir: lastno delo.

V kategorijo, ki odnose na delovnem mestu ocenjuje kot "Bolj slabe kot dobre", z doseganjem povprečne ocene nad 3 do vključno 4 skupno uvrstilo 6 oseb. Pet posameznikov prihaja z operativne ravni in predstavljajo 83,3 % kategorije ter 1 oseba z administrativne ravni, ki predstavlja 16,7% delež. V kategorijo odnosov na delovnem mestu, ocenjeno kot "Bolj dobri kot slabi", kjer so posamezniki dosegali povprečno oceno nad 2 do vključno 3, se je skupno uvrstilo 31 oseb oz. 25,8 % vseh vprašanih. Kategorijo sestavlja 12 oseb oz. 38,7 % posameznikov, ki so zaposleni na operativni ravni, 17 oseb oz. 54,8% delež predstavljajo posamezniki z administrativne ravni, 2 osebi pa sta zaposleni na kreativni ravni in predstavljata 6,45 % kategorije. Znotraj kategorije, ki odnose na delovnem mestu ocenjuje kot "Dobre", so uvrščeni posamezniki z vseh ravni zaposlitve, ki so v celotnem sklopu vprašanj dosegli oceno od 1 do vključno 2. Med 83 posamezniki je 21 oseb oz. 25,3 % predstavnikov kategorije zaposlenih na operativni ravni, 28 oseb oz. 33,8 % kategorije predstavljajo zaposleni z administrativne ravni, 25 oseb oz. 30,1 % kategorije predstavlja kreativna raven, vseh 9 posameznikov, ki so zaposleni na vodstveni ravni, pa predstavlja 10,8 % vseh, ki so z odnosi na delovnem mestu zelo zadovoljni in jih

ocenjujejo kot "Dobre". Na sliki 16 je stopnja zadovoljstva z odnosi na delovnem mestu glede na raven zaposlitve prikazana tudi grafično.

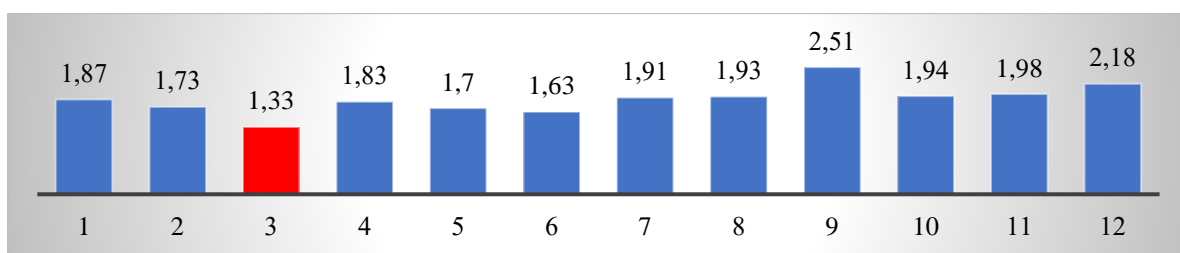
Slika 16: Stopnja zadovoljstva z odnosi na delovnem mestu glede na raven zaposlitve



Vir: lastno delo.

V tretjem sklopu anketnega vprašalnika, kjer je bilo zaposlenim predstavljenih 12 trditev, katere so ocenjevali s strinjanjem glede odnosov na delovnem mestu, so posamezniki najbolje ocenili trditev št. 3 "Moji odnosi s sodelavci so dobri". Na sliki 17 so vidni povprečni odgovori vseh 12 trditev. Opazno je, da so posamezniki zelo dobro ocenili vse trditve, najboljšo povprečno oceno, ki znaša 1,33, pa so dodelili trditvi št. 3. Ocena trditve potrjuje, da so zaposleni v izbrani organizaciji zadovoljni in odnose z ostalimi zaposlenimi ocenjujejo kot dobre.

Slika 17: Povprečni odgovori trditev, ki so merile zadovoljstvo odnosov na delovnem mestu

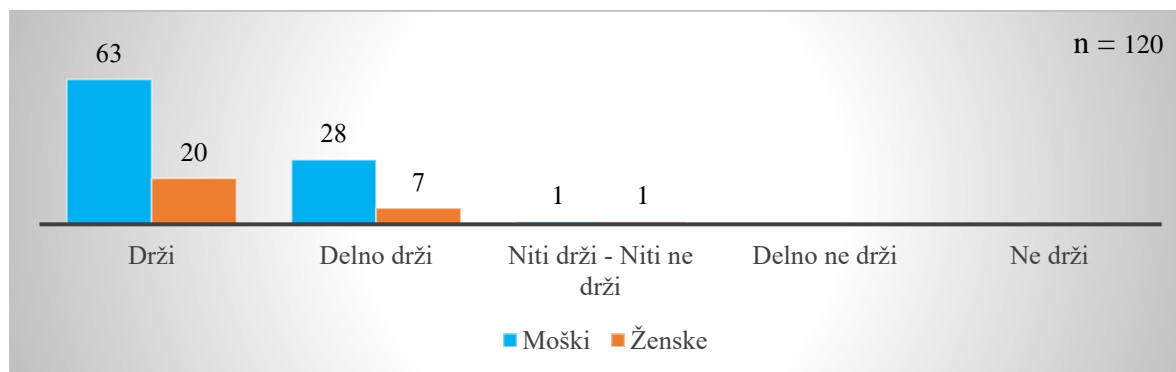


Vir: lastno delo.

Slika 18 prikazuje strinjanje zaposlenih s trditvijo "Moji odnosi s sodelavci so dobri". Nihče izmed 120 anketirancev tej trditvi ni podelil ocene "Ne drži" ali "Delno ne drži". Dva posameznika oz. 1,7 % vseh vprašanih, trditve "Moji odnosi s sodelavci so dobri" ocenjuje kot "Niti drži - Niti ne drži", 35 oseb oz. 29,1 % vseh oseb ocenjuje trditev kot "Delno drži", kar 83 zaposlenih oz. 69,2 % vseh anketirancev pa se povsem strinja, da so njihovi odnosi s sodelavci dobri. Med dvema posameznikoma, ki sta neopredeljena glede odnosov na delovnem mestu, sta po en moški in ena ženska, vsak pa predstavljata 50 % kategorije. Med posamezniki, ki trditev "Moji odnosi s sodelavci so dobri" ocenjujejo kot "Delno drži", je 28 moških, ki predstavljajo 80 % kategorije, ter 7 žensk, ki predstavljajo 20%

delež. Med vsemi, ki so s svojimi odnosi med zaposlenimi zadovoljni in trditev ocenjujejo kot "Drži", pa je kar 83 posameznikov. Od tega je moških 63 oz. 75,9 % kategorije in 20 žensk, ki predstavljajo 24,1% delež.

Slika 18: Moji odnosi s sodelavci so dobri



Vir: lastno delo.

Za ugotovitev povezanosti med asertivnostjo in zadovoljstvom z odnosi na delovnem mestu je bila uporabljena analiza povezanosti. Kot je razvidno iz spodnje tabele, je bilo z izračunom ugotovljeno, da imata spremenljivki med seboj nizko, a vendarle pozitivno povezanost, kar prikazuje vrednost korelacijskega koeficienta (0,037), in vrednost statistične pomembnosti (P-vrednost), ki znaša nad 0,05 ($p = 0,686$). Na podlagi rezultata izračuna lahko trdimo, da sta zavedanje Asertivnosti in Odnosi na delovnem mestu statistično povezana dejavnika. Odgovori na raziskovalno vprašanje potrjujejo, da je asertivnost pomembna za boljše zaznavanje medsebojnih odnosov na delovnem mestu. Spremenljivki sicer sta pozitivno povezani, je pa res, da povezava ni močna. To pomeni, da na zaznane odnose na delovnem mestu vplivajo še drugi dejavniki, in ne zgolj asertivnost posameznika.

Tabela 3: Povzetek izračuna povezanosti: Asertivnost – Odnosi na delovnem mestu

Korelacija			Zadovoljstvo z odnosi na delovnem mestu
Spearman's rho	Asertivnost	Koeficient korelacije	0,037
		P-vrednost	0,686
		N	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

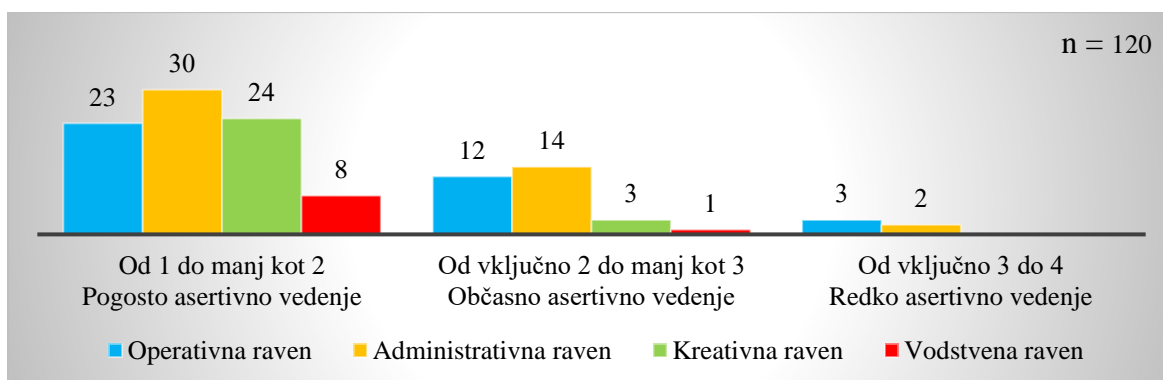
Vir: lastno delo.

4.3.1.6 Asertivnost posameznika in odnosi na delovnem mestu

Rezultati anketirancev, katere so posamezniki dobili s samoocenitvijo svoje stopnje zavedanja asertivnosti ter ocenitvijo zadovoljstva s z odnosi na delovnem mestu so bili

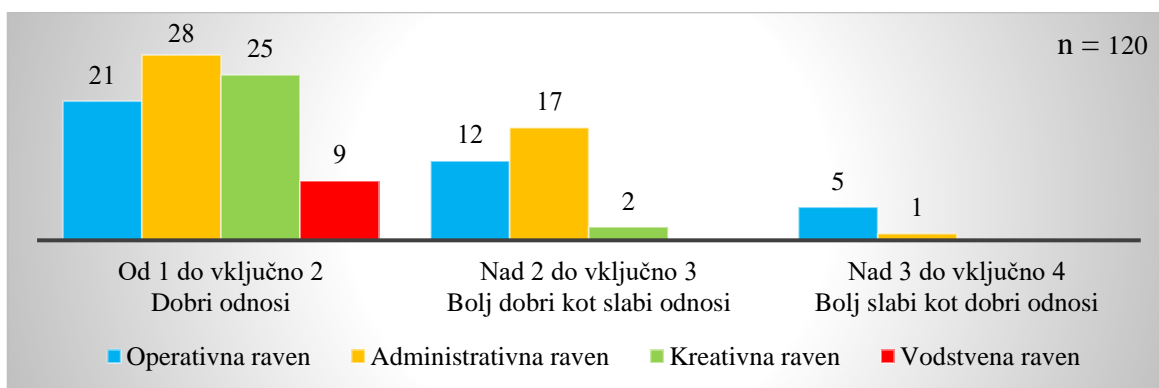
medsebojno primerjani. Na podlagi primerjave rezultatov je moč predvideti, da bolj asertivne osebe oz. posamezniki, ki bolj pogosto zasledujejo asertivno vedenje, v povprečju bolje ocenjujejo ter so bolj zadovoljni z odnosi na delovnem mestu, ne glede na zaposlitveno raven. Med 120 anketiranci je 5 posameznikov oz. 4,2 % anketiranih oseb, ki asertivno vedenje zasledujejo redko, hkrati pa je 6 posameznikov oz. 5 % vseh anketiranih oseb ocenilo, da so odnosi na delovnem mestu bolj slabi kot dobri. V kategorijo občasnega asertivnega vedenja se je uvrstilo 30 oseb, ki predstavljajo 25 % vseh vprašanih, ravno tako pa vmesna kategorija, kjer so posamezniki odnose na delovnem mestu ocenili z bolj dobre kot slabe, uvrstilo 31 posameznikov oz. 25,8 % vseh vprašanih. Med vsemi anketiranci je bilo največ posameznikov, ki so z ocenjevanjem svojega odzivanja in vedenja dobili najnižjo oceno ter bili posledično razvrščeni v kategorijo pogostega asertivnega vedenja. Teh posameznikov je bilo kar 85 in predstavljajo 70,8 % vseh vprašanih. Odnose na delovnem mestu pa je kot dobre ocenilo 83 oseb oz. 69,2 % vseh anketiranih oseb. Sliki 19 in 20, ki sledita na naslednji strani, tudi slikovno prikazujeta sintezo povezanosti rezultatov zavedanja asertivnosti posameznika ter zadovoljstvom s kakovostjo odnosov na delovnem mestu.

Slika 19: Stopnja asertivnosti posameznika glede na raven zaposlitve



Vir: lastno delo.

Slika 20: Stopnja zadovoljstva z odnosi na delovnem mestu glede na raven zaposlitve



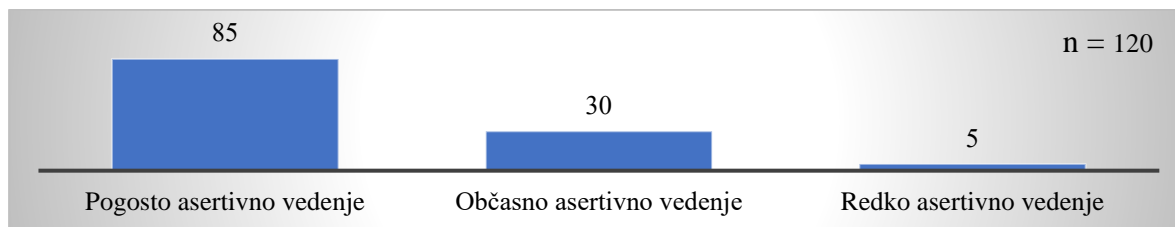
Vir: lastno delo.

4.3.1.7 Vpliv koronavirusa na komunikacijo, počutje in odnose na delovnem mestu

V zadnjem sklopu anketnega vprašalnika so bili anketiranci povprašani po mnenju, kako močno se strinjajo z določeno trditvijo, povezano z vplivi koronavirusa na komunikacijo, počutje in odnose na delovnem mestu. Tudi na ta vprašanja oz. situacije so anketiranci odgovarjali s pomočjo Likertove 5-stopenjske ocenjevalne lestvice, kjer je ocena 1 predstavljala "Drži", ocena 2 "Delno drži", ocena 3 "Niti drži - Niti ne drži", ocena 4 "Delno ne drži" in ocena 5 "Ne drži".

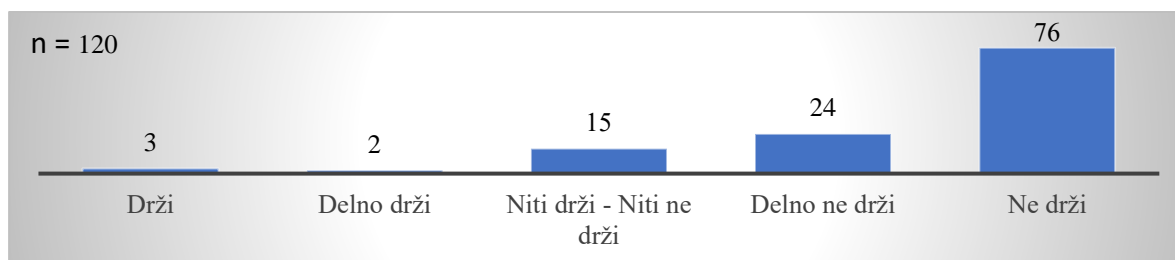
Pri podajanju mnenja, kako močno drži trditev, da koronavirus onemogoča kvalitetno komunikacijo, se je izkazalo, da vprašani menijo, da koronavirus na komunikacijo nima velikega vpliva. Kar 76 posameznikov, ki predstavljajo 63,3 % vseh vprašanih, pravi, da koronavirus nikakor ni vplival na komunikacijo, 24 posameznikov oz. 20 % vprašanih občuti minimalen vpliv, 15 oseb, ki predstavljajo 12,5 % anketirancev, je neopredeljenih, le 5 posameznikov oz. 4,2 % vprašanih pa ocenjuje, da je koronavirus rahlo ali močno vplival na kakovost komunikacije. Glede na primerjavo s sklopom vprašanj, namenjenih ocenjevanju stopnje asertivnosti posameznika, je moč sklepati, da so v povprečju osebe, ki bolj pogosto zasledujejo asertivno vedenje in obvladajo veščine komuniciranja ter odzivanja, občutile manjši ali nikakršen vpliv koronavirusa na komunikacijo. V nadaljevanju slika 21 prikazuje samoocenjeno stopnjo zavedanja asertivnosti posameznika, slika 22 pa oceno posameznika, ali asertivnost negativno vpliva na kvaliteto komunikacije med zaposlenimi.

Slika 21: Stopnja asertivnosti posameznika



Vir: lastno delo.

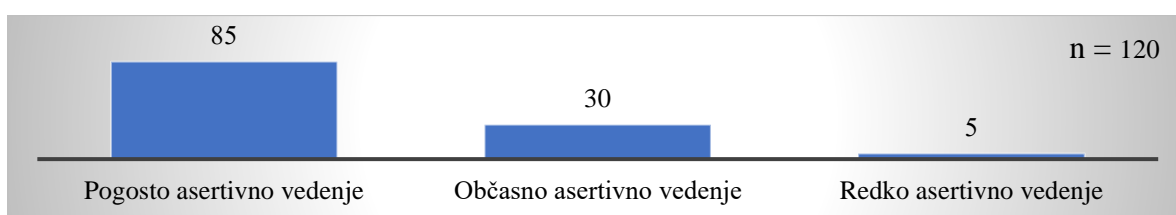
Slika 22: Koronavirus onemogoča kvalitetno komunikacijo



Vir: lastno delo.

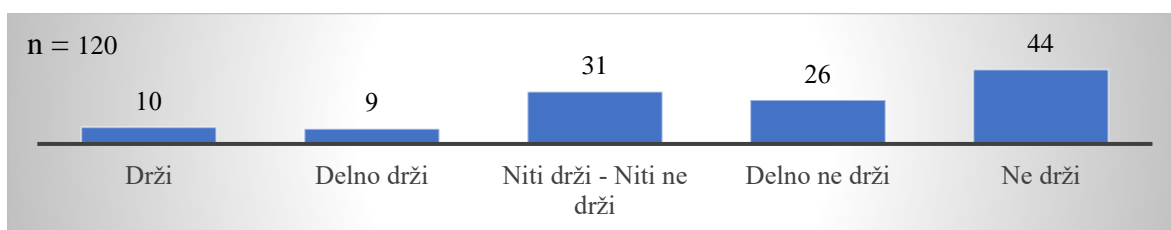
Pri podajanju mnenja, kako močno drži trditev, da je zaradi koronavirusa na delovnem mestu prisotnega več stresa, se je prav tako izkazalo, da so vprašani v povprečju bolj neopredeljeni oz. menijo, da koronavirus na stres ni vplival v veliki meri. Med 120 anketiranci je 44 oseb oz. 36,7 % vseh vprašanih mnenja, da vpliva na stres ni, 26 posameznikov, ki predstavljajo 21,7% delež vseh anketiranih, meni, da se je stres povečal minimalno, 31 oseb oz. 25,8 % pa je neopredeljenih. Le 19 oseb oz. 15,8 % vseh meni, da je na delovnem mestu zaradi koronavirusa več stresa, je pa ta odstotek višji kot pri ocenjevanju vpliva koronavirusa na komunikacijo. Glede na primerjavo s sklopom vprašanj, namenjenih ocenjevanju stopnje asertivnosti posameznika, je moč sklepati, da so v povprečju osebe, ki bolj pogosto zasledujejo asertivno vedenje, tudi stres občutile v manjši meri kot posamezniki, ki na svojem delovnem mestu niso pogosto samozavestni in prepričani sami vase ter v svoje početje in vedenje. Vseeno pa je razvidno, da je nekaj več posameznikov neopredeljenih. Razlog za to je najverjetneje možno pripisati nepoznavanju situacije, ki jo prinaša koronavirus. Sliki 23 in 24, ki sledita na naslednji strani, tudi slikovno prikazujeta samoocenjeno stopnjo zavedanja asertivnosti posameznika in strinjanje s trditvijo, da je zaradi koronavirusa na delovnem mestu prisotnega več stresa.

Slika 23: Stopnja asertivnosti posameznika



Vir: lastno delo.

Slika 24: Zaradi koronavirusa je na delovnem mestu prisotnega več stresa

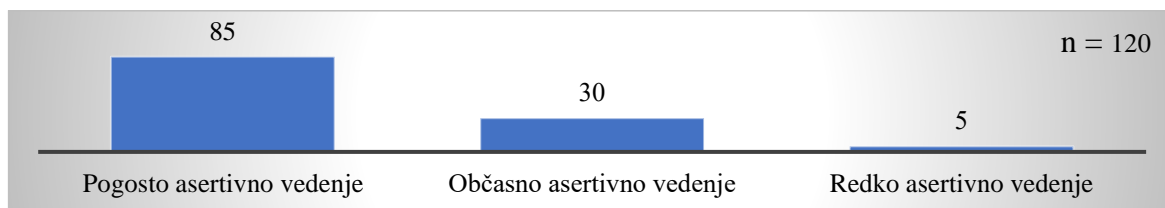


Vir: lastno delo.

Tudi pri podajanju mnenja, kako močno drži trditev, da je koronavirus negativno vplival na odnose na delovnem mestu, so posamezniki v večini ocenili, da je bil vpliv nikakršen ali minimalen. Med 120 vprašanimi je kar 86 posameznikov, ki so ocenili, da vpliva na odnose med zaposlenimi ni. To predstavlja 71,7 % vseh vprašanih oz. veliko večino. Dvanajst posameznikov oz. 10 % vseh meni, da je bil vpliv rahel, 8 anketirancev oz. 6,6 % vseh vprašanih pa nima pravega mnenja, ali so se odnosi zaradi koronavirusa poslabšali ali ne. 11,7 % anketiranih oseb meni, da je koronavirus imel vpliv na odnose na delovnem

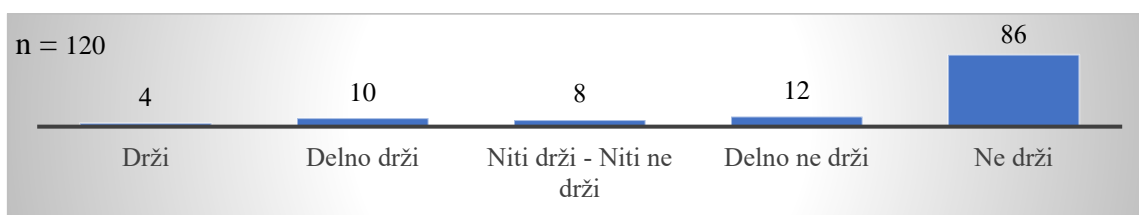
mestu, od tega 10 oseb meni, da je bil vpliv rahel, 4 osebe pa so čutile večji vpliv. Glede na primerjavo s sklopom vprašanj, namenjenih ocenjevanju stopnje asertivnosti posameznika, je moč sklepati, da so se v povprečju osebe, ki pogosto zasledujejo asertivno vedenje, dobro spoprijele s situacijo koronavirusa, pa čeprav je šlo za spopad z nečim novim in nepoznanim. Slika 25 ponovno prikazuje samoocenjeno stopnjo zavedanja asertivnosti posameznika, slika 26, ki sledi na naslednji strani, pa strinjanje s trditvijo, da koronavirus negativno vpliva na odnose na delovnem mestu.

Slika 25: Stopnja asertivnosti posameznika



Vir: lastno delo.

Slika 26: Koronavirus negativno vpliva na odnose na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

4.3.2 Metoda opazovanja

Z metodo opazovanja je cilj preveriti in opisati vsakodnevno situacijo znotraj organizacije ter primerjati načine komuniciranja, sodelovanja in vedenja med posamezniki. Opazovanje posameznika in delovanje celotne organizacije kot velike skupine je bilo razdeljeno v več delov. Posameznik je bil opazovan kot posamezni član pri opravljanju svojega dela, opazovane so bile njegove reakcije in način sprejemanja novega ali dodatnega dela, pripravljenost za pomoč ter reševanje konfliktov in vedenje znotraj skupinskega dela. Organizacija kot celota pa je bila opazovana kot rezultat skupnih vedenjskih in delovnih navad, kar prinaša velik del k poslovanju organizacije.

4.3.2.1 Opravljanje samostojnega dela

Posamezniki v organizaciji dobro razumejo, kaj je njihovo delo, kaj s storjenim delom doprinesejo, razumejo rezultat svojega dela, se pa ob opravljanju svojega dela občasno različno obnašajo in reagirajo. Že pri posameznem zaposlenem lahko opazimo, da svojega

dela ne opravlja vsakodnevno na enak način in z enakim pristopom. Vpliv na to ima pri nekaterih posameznikih že manjši zunanji faktor, kot je npr. razlikovanje v vremenu, saj ob deževnem ali sončnem dnevu niso enako razporejeni kot ob lepem sončnem dnevu. Zaradi tega se ali bolj zadržujejo na svojem delovnem mestu in z drugimi ne komunicirajo prav veliko ali pa so zaradi lepšega dne "sanjaški" in malo pozabijo na svoje delo. Količina dela in časovni roki imajo prav tako vpliv na posameznika in njegovo voljo, zagnanost ter zbranost. Pri opazovanju različnih posameznikov je opazno, da se nekateri želijo držati uvedene prakse in se bolj kot ne striktno držijo "preverjenega recepta", kako nekaj opraviti, zgolj zato, da v časovnem roku pridejo do cilja svoje naloge, kjer dobijo občutek, da so oni opravili svoj del in je nadaljevanje odvisno od preostalih. Nekateri pa iščejo nove pristope, s sodelovanjem z drugimi oddelki preučijo, ali njihov način dela olajša ali oteži delo preostalim osebam, ki so zaposlene v drugih oddelkih, in poskušajo z obojestranskim pristopom najti najustreznejšo pot. Nekateri svoje mnenje o spremembi načina dela tudi predstavijo drugim in jim z navajanjem ustreznih argumentov znajo dobro pojasniti, zakaj bi sprememba načina dela oz. drugačen pristop k nekemu opravilu predstavljal boljši rezultat, pospešil delo ali pa poskrbel za opravljanje dela v boljšem delovnem duhu in razporejenosti. Ti posamezniki so običajno tudi bolj samozavestni, saj res želijo doprinesti k boljšim rezultatom in lažjemu pristopu k delu, so bolj komunikativni in širijo dobro voljo ter vlivajo zagnanost. V očeh drugih je sodelovanje z njimi opazno bolj zaželeno in boljše. Ko je boljši rezultat tudi opažen in posameznik, ki je sledil ideji o neki spremembi, vidi, da je drugačen pristop bolj zanimiv, bolj ugoden ali manj zakompliciran, zna izkazati zadovoljstvo in s svojim vedenjem izkaže strinjanje ter dobro voljo.

4.3.2.2 Reakcija posameznika ob spremembah ali novih opravilih

Med opazovanjem je bilo opaženo, da se nekateri lažje, nekateri pa težje sprijaznijo z dodelitvijo novega dela ali s spremembo organizacijske strukture. Nekaterim posameznikom to povzroča stres, zaradi česar so posledično vsaj kratkoročno bolj tihi, zaprti vase in se držijo zgolj opravljanja svojega dela, količino druženja in komuniciranja z drugimi pa zmanjšajo. Ti posamezniki se ob morebitnem nestrinjanju z drugimi tudi burneje odzovejo, bolj izražajo slabo voljo in iščejo mir za opravljanje svojega dela. Zaradi svojega vedenja in izoliranja od preostalih imajo občasno celo občutek, da so izpadli iz skupine, pa čeprav so oni sami tisti, ki so stopili stran od komunikacije z drugimi. Pri nekaterih gre zgolj za kratkotrajno reakcijo in običajno potrebujejo kakšen dan, da vse skupaj predelajo in dojamajo, da bo nekaj pač potekalo na drugačen način. Za nekatere pa to predstavlja večjo težavo, s katero se spoprijemajo daljše časovno obdobje ali pa celo iščejo pot drugam. Na drugi strani pa so posamezniki, ki so vedno željni sprememb, saj ne želijo, da jim delo postane monotono. Vedno iščejo nekaj, kar jim vliha motivacijo, zagnanost za usvojitev nečesa novega ali boljši način, ki pripomore pri delu posameznika in pri skupnem cilju skupine. Ti posamezniki vedno preučujejo, kaj je nekdo naredil in kaj to predstavlja za nadaljnje delo. Ali morda obstaja način, da bi posameznik, ki je opravil delo pred njimi, lahko nekaj naredil drugače, kar bi pomenilo manj nadaljnjega dela ali pa

omogočilo, da bi bilo delo bolj avtomatizirano. Svoje delo prav tako opravijo z razmišljanjem, ali je to res najboljši pristop ali morda obstaja drugačen način. V obzir pa vzamejo tudi to, da morebitna sprememba ne sme otežiti dela tistemu posamezniku, ki opravi predhodno delo, in tistemu posamezniku, ki bo opravil delo kot naslednji člen verige. Te osebe so vedno bolj samoiniciativne, iščejo drugačne pristope in s svojo zagnanostjo ter voljo v organizaciji ustvarjajo pozitivno klimo, sodelujejo ter si želijo nečesa novega oz. nekaj več. Tudi vodstvo zna opaziti takšne posameznike. Bolj podrobno in resno jih vzame v obzir ob potrebi na drugem delovnem mestu in jih zna ustrezno nagraditi, kar pa v večini primerov hkrati motivira tudi preostale, ki vidijo, da jim lahko samoiniciativnost nekaj doprinese.

4.3.2.3 Sodelovanje z drugimi in deljenje svojega mnenja

Kar se tiče medsebojne pomoči in sodelovanja, je prav tako možno opaziti različne profile posameznikov. Nekateri čakajo, da dobijo delo, ga opravijo in čakajo na novo nalogo. Ti posamezniki so običajno manj komunikativni, v večini se poslužujejo komunikacije preko elektronskih sporočil, se zadržujejo na svojem delovnem mestu in na sestankih ali delovnih skupinah zgolj predstavijo, kaj so opravili, hkrati pa so zadržani pri podajanju mnenj in iskanju drugačnih pristopov ali novih idej. Med tem pa nekateri posamezniki opravijo svoje delo, ko imajo čas, pristopijo do drugih in z njimi delijo mnenje ali izkušnjo, ki so jo imeli pri delu, skupaj razmišljajo ter delijo mnenja, kaj bi lahko storili drugače, s čimer istočasno vzpostavljajo komunikativno ter sodelovalno vez. Tak tip komunikacije pogosteje vodi tudi do boljšega medsebojnega razumevanja in občutka povezanosti, hkrati pa poskrbi tudi za lažje ter boljše razumevanje opravil, saj se posamezniki ob neposredni komunikaciji lažje pogovarjajo tudi s podvprašanji ali boljšim interpretiranjem kot preko elektronskih sporočil. Znotraj organizacije posamezniki, ki so bolj naklonjeni sodelovanju, širijo dobro voljo, imajo običajno z drugimi vzpostavljene boljše medsebojne odnose in so manj obremenjeni s samim delom.

Ocena opazovanja posameznikov v opazovani organizaciji je dobra, saj je tudi na ravni celotne organizacije opazno, da si vsi ali pa vsaj velika večina zaposlenih na svojih delovnih mestih želi delovati v dobrem in mirnem vzdušju ter želi imeti s svojimi sodelavci vzpostavljene dobre medsebojne odnose. Zelo velik delež zaposlenih, ne glede na raven zaposlitve, vsakodnevno začenja dan s pozitivnim pristopom, željo in zagnanostjo po opravljanju dela, po iskanju rešitev ter željo po dobrem razumevanju z drugimi posamezniki, s katerimi se dnevno srečuje na svojem delovnem mestu.

Večina posameznikov je pripravljena v krajših odmorih med delom deliti tudi dogodke iz osebnega življenja, svoje hobije in interese ter z drugimi komunicirati na enakopraven in prijateljski, a še vedno spoštljiv način. Med zaposlenimi so vzpostavljene dobre vezi, ki jih povezujejo in dajejo občutek enakopravnosti ter pripadnosti, prav tako pa zaposleni dobro razumejo svojo vlogo v podjetju in obvladajo svoje delo, si ga znajo časovno primerno

razporediti ter imajo jasno načrtane poti do uspešne izpeljave naloge. Če kateri od zaposlenih pri svojem delu naleti na kakšen zaplet ali za svoje delo potrebuje drugo mnenje, se brez zadržka obrne na svoje sodelavce in vodstvo, jim slikovito ter nazorno prikaže potrebo po spremembi in pojasni, kako bo uvedba le-te olajšala delo, prihranila čas ali omogočala boljši rezultat. Preostali zaposleni in vodstvo se v večini znajo odzvati situaciji primerno in se ne odzovejo z burno reakcijo, temveč zaposlenega aktivno poslušajo in pred podajanjem povratne informacije najprej razmislijo, da lahko podajo bolj smiseln odgovor.

Med zaposlenimi na delovnem mestu ni opaziti ignorance, se pa občasno pripeti, da zaradi velike količine dela in hitrega tempa nekdo pozabi na kakšno prošnjo ali predlog svojih sodelavcev. Te stvari se razčistijo sporazumno in brez konfliktov. Zaposleni v raziskovanem podjetju prav tako ne izražajo arogance in si medsebojno brez potrebe ne prelagajo dela, z namenom, da bi lahko uživali prosti čas. Če pride do nujne situacije, posamezniki svoje sodelavce običajno brez problema prosijo za pomoč, z dobrim in nazornim pojasnilom ter prikazanimi dejstvi, ki nakazujejo, kaj je narobe s trenutno situacijo in kaj bi lahko bilo bolje. Če preostalim zaposlenim, ki so jih posamezniki prosili za pomoč, njihovo delo in čas to dopuščata, so vedno pripravljeni priskočiti na pomoč. Če pa dela ne morejo prevzeti, imajo znanje, kako z mirnim, prijaznim in primernim pojasnilom delo zavrniti brez slabe vesti, saj vedo, da so dejansko navedli upravičljiv ter konkreten razlog, zakaj dodatno delo ali pomoč zavračajo. Med zaposlenimi so opazne tudi razlike v uporabi različnih komunikacijskih kanalov, želji po količini komuniciranja, številu podanih mnenj in zamisli itd., vendar ima to zelo minimalen vpliv na medsebojno razumevanje ter odnose med zaposlenimi.

Na delovnih mestih so pogosto organizirani kratki sestanki, tako s strani vodij oddelkov kot tudi s strani zaposlenih, ki predstavijo potrebo po iskanju rešitve ali doseganju dogovora. Na sestankih zaposleni predstavijo že opravljeno delo in pozitivne ter negativne dejavnike, s katerimi so se ob izpeljavi naloge srečali, z namenom, da se jim v prihodnje poskusijo izogniti. Predstavljeno je tudi delo, ki mora biti opravljeno, člani skupine pa pri tem aktivno sodelujejo in preučujejo različne možnosti ter svoje ideje ali morebitna nestrinjanja brez zadržkov delijo z drugimi. Vodstvo je na teh sestankih zelo pogosto prisotno, s svojo udeležbo predvsem preučuje predloge, samoiniciativnost in inovativnost rešitev svojih zaposlenih, išče potencialne kandidate za napredovanje ter ob predstavitvi in izpeljavi dobre ideje vedno pohvali posameznika oz. skupino ter poskrbi za primerno nagrajevanje vseh vpletenih.

Med zaposlenimi občasno pride do kakšnih manjših konfliktov, ko je več posameznikov mnenja, da imajo najboljšo možno rešitev. V primeru, ko med posamezniki pride do konflikta, se medsebojno pogovorijo, izrazijo svoje nestrinjanje ali problem, ki ga vidijo ob zasledovanju ideje ali vedenju posameznika, a znajo pogovor vedno zaključiti s sprejetim kompromisom, ki je najboljši za obe strani.

Komunikacija med zaposlenimi poteka lahko in v prijaznem vzdušju, še vedno pa gre za enakopravno in spoštljivo komunikacijo, pa naj gre za pogovor iz oči v oči, skupinski sestanek ali komuniciranje preko uporabe telefonov in elektronskih sporočil.

Informacije o delu in časovnih rokih ter navodila za opravljanje dela so med zaposlenimi jasni, v večini primerov posredovani pravočasno in brez preostro postavljenih časovnih rokov. Če pa v določenih situacijah le ni tako, zaposleni to izpostavijo brez slabega občutka in na spoštljiv način zahtevajo, da v prihodnje pričakujejo drugačen pristop oz. bolj natančno in bolj pravočasno podajanje informacij. Prijazno, iskreno in odkrito komunikacijo je v večini primerov moč opaziti tudi med posamezniki, ki so zaposleni v različnih poslovnih enotah, in na različnih ravneh organizacije. S komunikacijo in svojim vedenjem zaposleni ne izkazujejo arogance ali agresivnosti, temveč željo po močni povezanosti, zaupanju ter dobro vzpostavljenih medsebojnih odnosih. Kar se tiče tehnik asertivnega vedenja, zaposleni večino le-teh uporabljajo vsakodnevno. Redki posamezniki te tehnike zasledujejo zavedno in namerno, večina pa manj zavedno, a bolj kot ne je asertivno vedenje ter odzivanje vsem logičen pristop. Jasno jim je, kakšen pristop in vedenje morajo zasledovati, da se dobro počutijo pri svojem delu, ohranjajo dobre odnose na delovnem mestu ter povečujejo občutek povezanosti med vsemi zaposlenimi.

Najpogosteje uporabljene tehnike tako zavedno kot nezavedno so: tehnika pokvarjene plošče, iskanje kompromisa in uporaba tehnike D.E.S.C., saj zaposleni vedno želijo predstaviti celotno sliko ter vse vključujoče elemente in faktorje svojega mnenja ali ideje.

Kriza, nastala zaradi novega koronavirusa, na zaposlene ni vplivala stresno, temveč so se z njo spoprijeli dobro pripravljene in so hitro usvojili nove načine dela. Zaradi krize, ki je med drugimi ukrepi priporočala tudi minimizacijo osebnih stikov, je bilo med zaposlenimi lahko opaziti upoštevanje predlogov. Poskrbeli so za manj stikov, manj neposredne komunikacije in posledično se je povečala uporaba drugih komunikacijskih kanalov, kar pa ni imelo pretiranega vpliva na sodelovanje ter odnose med posamezniki. Komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi še vedno poteka nemoteno, na prijazen ter spoštljiv način. Spremenil pa se je način komuniciranja in količina osebnega sodelovanja ter organiziranih sestankov. Zaposleni so tudi dobro razumeli in sprejeli situacijo, ki jo je prinesla kriza, ter so brez komplikacij in ustvarjanja problemov sprejeli nove načine dela, kot je delo od doma in čakanje na delo od doma. Predvsem pa ni prišlo do sprožanja slabe volje ali ustvarjanja nepotrebnih konfliktov.

4.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave

Pri raziskavi s pomočjo anketnega vprašalnika je bila glavna opažena omejitev majhen delež popolno izpolnjenih anket, glede na število vseh vprašanih. Le-to predstavlja negativno plat raziskave, saj ni bilo mogoče pridobiti rezultatov vseh oseb, zaposlenih znotraj organizacije. S tem je onemogočeno analizirati ali posplošiti rezultate celotne organizacije in se ne da presoditi, ali zbrani rezultati veljajo na ravni vseh zaposlenih ali

zgolj za tiste zaposlene, ki so bolj zavzeti in so se reševanja ankete lotili. Pri anketi prav tako ni mogoče z gotovostjo trditi, ali so zbrani rezultati povsem realni ali pa so nekateri zaposleni anketo zgolj hitro preleteli in s tem hitro opravili svoj doprinos. Prav tako je bila anketa izvedena med situacijo, ki jo je povzročil koronavirus, kar lahko pri posameznem zaposlenem vseeno spremeni mišljenje in vedenje ob različnih situacijah, v primerjavi s časom pred krizo. Pri metodi opazovanja ni bilo moč spoznati osebnega sodelovanja med vsemi zaposlenimi, saj se nekateri oddelki oz. nekateri posamezniki pri svojem delu pravzaprav nikoli ne srečajo z drugimi zaposlenimi, temveč komunicirajo zgolj preko uporabe telefonov in elektronskih sporočil. Med posamezniki, ki svoje delo opravljajo znotraj skupine in sodelujejo na dnevni ravni, je čutiti dobro povezanost ter morda bolj sproščeno vzdušje kot med posamezniki, zaposlenimi na različnih ravneh ali oddelkih. Vseeno pa ni opazne takšne razlike, da bi lahko trdili, da so odnosi med posamezniki, ki sodelujejo na dnevni ravni, zaradi višje sproščenosti kaj boljši kot med posamezniki, s katerimi se zaposleni srečajo zgolj priložnostno ter komunicirajo le preko elektronskih sporočil ali telefonskih pogovorov.

Za nadaljnje raziskave bi se omejitvi majhnega števila rešenih anketnih vprašalnikov lahko izognil tako, da bi za razpošiljanje prošnje po izpolnjevanju ankete prosil osebe, zaposlene na vodstvenih položajih, kar bi lahko imelo večji vpliv oz. večjo veljavo pri zaposlenih in bi se več oseb odločilo za izpolnjevanje oz. bi se ga lotili bolj podrobno. Prav tako bi bilo bolje, da anketni vprašalnik ne bi bil izveden med zdravstveno krizo, saj ima le-ta lahko zaveden ali nezaveden vpliv na podane odgovore, ki bi bili lahko drugačni, če zaposleni ne bi bili podvrženi spoznavanju novih načinov opravljanja svojega dela ter medsebojnega komuniciranja. Anketni vprašalnik bi lahko bil tudi krajši oz. z manj predstavljenimi situacijami, saj dolge ankete marsikoga odvrnejo ali pa povzročijo nepopolno zbrano reševanja od začetka do konca vprašalnika. Pri opazovanju bi se bilo bolje bolj podrobno osredotočiti zgolj na odnose med posamezniki, ki se pri svojem delu srečujejo pogosto, saj ni mogoče realno presoditi, ali so odnosi med pogosto sodelujočimi ter redko ali nikoli sodelujočimi enaki. Pri opazovanju bi bilo pametno vpeljati tudi kakšne eksperimentalne situacije in s tem preveriti, kako se nanje posamezniki odzivajo.

Za nadaljnje študije bi bilo smiselno opraviti tudi bolj poglobljene raziskave preostalih faktorjev, ki poleg asertivnosti prav tako vplivajo na zadovoljstvo odnosov med zaposlenimi, ter narediti analizo, kako močan dejavnik zadovoljstva med zaposlenimi kateri izmed faktorjev predstavlja. Prav tako bi bilo smiselno raziskati, ali preostali faktorji, kot so prihodki zaposlenih, organizacijska klima, število delovnih nalog ipd., lahko posredno ali neposredno vplivajo na samo asertivnost posameznika in kako se to nadalje odraža med zaposlenimi. S tem bi prišli do rezultata, ali ista oseba izraža višjo ali nižjo stopnjo asertivnosti ob npr. drugačnem prihodku.

4.5 Primerjava z že izvedenimi podobnimi raziskavami

Rezultati, pridobljeni z raziskavo v izbranem podjetju, so bili primerjani tudi z nekaterimi že izvedenimi raziskavami na tem področju. Po pregledu raziskave, opravljene s strani Zahid in Butt (2015), ki v svojem delu preverjata predvsem povezanost med asertivnostjo in izgorelostjo na delovnem mestu ter Filipeanu in Cananau (2015), ki sta primerjala asertivno komunikacijo in učinkovitost komuniciranja, se lahko strinjam, da imata asertivno vedenje ter komunikacija pozitiven vpliv na medsebojne odnose na delovnem mestu ter na zmanjšanje in obvladovanje stresa ob morebitnih spremembah. Po opravljeni anketi v opazovani organizaciji je prav tako statistično značilno, da so bolj asertivni posamezniki na svojem delovnem mestu bolj zadovoljni s kakovostjo komunikacije in odnosi kot manj asertivni posamezniki.

V primerjavi z raziskavama, opravljenima s strani Prezljeve (2022) ter Čuk (2018), ki v svojih delih preverjata povezanost med asertivnostjo posameznika ter stresom na delovnem mestu, je moč ugotoviti, da bolj asertivni posamezniki res zaznavajo manj stresa na delovnem mestu in so ga hkrati zmožni tudi bolje ter hitreje obvladovati.

Raziskava je bila primerjana tudi z raziskavama Žigonove (2021), ki je preučevala povezanost asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti v večkulturnem delovnem okolju ter Primčiča (2016), ki je raziskoval povezanost asertivnosti ter zadovoljstva na delovnem mestu. Tudi tu sta avtorja uspešno potrdila glavni tezi, v katerih trdita, da je asertivnost močno povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu in medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo, ter da zadovoljstvo in kompetentnost komuniciranja s treningom asertivnosti lahko zvišujemo. Teorija je torej potrjena in se z nekaterimi raziskavami tudi ujema. Prav tako pa so v izbrani organizaciji rezultati ankete pokazali pozitivno povezanost. Na podlagi zbranih odgovorov, rezultat prikazuje statistično značilnost, da so bolj asertivni posamezniki bolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi med zaposlenimi.

4.6 Predlogi za organizacijo

Za namen zvišanja zavedanja pomena asertivnega vedenja in komuniciranja zaposlenih je glavni predlog organizaciji izvedba več delavnic asertivnosti, na katero bi vodstvo povabilo strokovnjake s področja. Na delavnicah bi strokovnjaki podajali svoje znanje, izkušnje in predlagali načine, kako dosegati asertivno vedenje ter pri svojem delu delovati čim bolj asertivno tako na individualnih kot tudi skupinskih projektih.

Organizacija bi morala tudi bolj pogosto spremljati zadovoljstvo svojih zaposlenih glede vedenja, komunikacije in organizacijske klime, le-to pa bi merila z vprašalniki, anketami ter opazovanjem posameznikov. Smiselno bi bilo uvesti tudi anonimno podajanje mnenj in predlogov s strani zaposlenih. Na tak način bi lahko tudi posamezniki, ki se ne želijo javno

izpostavljeni, podali svoje mnenje ali predloge, kako popraviti oz. izboljšati pristop do situacije, s katero so se srečali v preteklosti.

5 SKLEP

Dobro urejeni odnosi pravzaprav predstavljajo osnovo dobrega počutja na delovnem mestu. Posameznik na svojem delovnem mestu preživi velik del dneva, zato je izjemno pomembno, da se tam dobro počuti, se izogiba stresu oz. ga obvladuje, je v dobrih odnosih z drugimi posamezniki ter svoje delo opravlja s pozitivnim in samozavestnim pristopom. Vsak posameznik mora dobro razumeti, da je v največji meri sam tisti najpomembnejši faktor doseganja dobrega počutja in s tem posledično dobrih odnosov s svojimi sodelavci. Na doseganje dobrih odnosov na delovnem mestu ima vpliv več dejavnikov, enega glavnih pa prav gotovo predstavlja posameznikov način vedenja, komuniciranja in situacijam primerne odzivanja. Oblika vedenja, ki za posameznika predstavlja najbolj optimalno in pozitivno odzivanje, komuniciranje ter ravnanje, se imenuje asertivno vedenje. Da bi posameznik lahko na svojem delovnem mestu deloval čim bolj asertivno, mora biti na svojem področju dobro strokovno podkovan, obvladati mora komunikacijske veščine, zasledovati določene tehnike in priporočila vedenja ter skupinskega dela, pripravljen pa se mora biti tudi izpostaviti ter imeti znanje samozavestno predstaviti opaženo problematiko. Asertivno vedenje namreč zajema znanje posameznika, da se odzove situaciji primerno, se ne podreja drugim, a hkrati nad njimi tudi ne izvaja agresivnega, arogantnega ali ignorantskega vedenja. Ko je posameznik asertiven oz. ko zasleduje asertivno vedenje, pomeni, da je prepričan sam vase in zna svoje mnenje, ideje ali problematiko predstaviti ter zagovarjati na samozavesten način, za svojimi besedami stoji, hkrati pa je vedno pripravljen aktivno poslušati in sprejemati ideje ter mnenja drugih. Asertivni posameznik pri komuniciranju ni podrejen sogovorniku in ne dopušča, da ga pri podajanju mnenja le-ta prekinja. Prav tako ne deluje vzvišeno in tudi sam ne prekinja drugih, temveč jih posluša. Asertivni posamezniki tudi ne stremijo k temu, da bi z uporabo manipulativnih pristopov dosegali zgolj to, kar najbolj odgovarja njim samim, čeprav bi lahko imelo to negativne posledice za preostale. Prav tako pa ne sprejemajo nalog drugih zgolj iz strahu ali z namenom, da bi jim ustregli in se izognili morebitnim konfliktom, pa čeprav s tem pravzaprav škodujejo sami sebi in ne dosegajo svojih zadanih ciljev. Asertivno vedenje je naklonjeno iskanju optimalne rešitve in kompromisa, ki bo imel največji doprinos za vse vpletene strani. Posamezniki, ki so asertivni, tudi niso neodločeni ali vsiljivi, temveč so fleksibilni in prilagodljivi, jasni pri podajanju svojega mnenja ter odprti pri sprejemanju mnenja drugih. Med pomembnejše dejavnike asertivnega vedenja spada tudi razumevanje posameznika, da z zavračanjem ali nestrinjanjem z mnenjem drugih ne izpade negativno nastrojena oseba, temveč se z ustrezno razlago ter razlogi, ki jih predstavi umirjeno, dejansko ne strinja in nima sramu ter strahu tega izpostaviti. Asertivno vedenje ne zajema zgolj verbalnega komuniciranja, temveč mora posameznik svojo verbalno komunikacijo dograditi z uporabo neverbalnih metod, kot je npr. govorica telesa. Posameznik mora svoj nastop izpeljati na samozavesten način s pokončno držo, držati očesni stik s sogovorniki in

z uporabo gest poskusiti še bolj nazorno prikazati svoje sporočilo. Preostali posamezniki tako vidijo samozavestno in strokovno osebo, ki je zavzeta pri svojem delu, posledično pa s takšno osebo tudi raje sodelujejo.

Z opazovanjem v izbranem podjetju je bilo na realnem primeru moč spoznati, kaj pomenijo in poslovanju doprinesejo dobri odnosi na delovnem mestu ter kako le-te vzpostaviti in ohranjati. Predvsem komunikacija in način odzivanja posameznika sta sta se v izbrani organizaciji izkazala kot zelo pomembna dejavnika, saj med zaposlenimi zvišujeta delovno vnemo, skrbita za dobro vzdušje in razumevanje na delovnem mestu, povečujeta občutek povezanosti in pripadnosti, hkrati pa skrbita za obvladovanje ter preprečevanje konfliktov. Na podlagi opazovanja lahko trdimo, da med zaposlenimi, ki izražajo višjo ali nižjo stopnjo asertivnosti, obstaja vsaj minimalna razlika zaznane kakovosti odnosov in komunikacije.

Tudi rezultati anketnega vprašalnika so izkazujejo, da asertivno vedenje posameznika pozitivno vpliva na medsebojno komunikacijo ter odnose na delovnem mestu. Povezanost asertivnosti ter zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije in povezanost asertivnosti ter zaznavanjem pozitivnih odnosov med zaposlenimi je pozitivna in tudi statistično značilna, saj so rezultati ankete prikazali rezultat, da so posamezniki z zaznanim višjim nivojem asertivnosti bolj zadovoljni s kakovostjo komunikacije ter odnosi na delovnem mestu, kot posamezniki, ki zaznavajo nižji nivo asertivnosti.

Temeljna teza magistrskega dela, ki pravi da asertivno vedenje pozitivno vpliva na zaznano kakovost medsebojnih odnosov na delovnem mestu je tako teoretično kot tudi na podlagi raziskave potrjena.

Odgovori na raziskovalni vprašanji tudi potrjujejo, da zaposleni v izbrani organizaciji medsebojne odnose med sodelavci zaznavajo kot pozitivne in da je asertivnost pomembna, tako za boljše zaznavanje medosebnih odnosov na delovnem mestu, kot tudi za višje zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije. Rezultati, pridobljeni s s kvantitativno analizo se ujemajo tudi z opazovanjem posameznikov in organizacije kot skupine.

LITERATURA IN VIRI

1. Apodaca, M. (2020, 11. marec). How to improve communication skills for workplace success. *Lifehack*. Pridobljeno 22. decembra 2020 s <https://www.lifehack.org/articles/communication/9-tips-to-improve-communication-skills.html>
2. Cornett, L. (2018, 1. oktober). How to become more confident and assertive at work and in life. *Medium*. Pridobljeno 9. januarja 2021 s <https://medium.com/invinciblecareer/how-to-become-more-confident-and-assertive-at-work-and-in-life-304c082cb360>

3. Coupland, M. (2020, 2. november). The Acoustic of Assertiveness: Learn the Broken Record Technique. *IMCS Group*. Pridobljeno 11. januarja 2021 s <https://imcs.us/learn-the-broken-record-technique/>
4. Cowan K. (2012, 25. april). How to be assertive in business. *Creative Boom*. Pridobljeno 10. januarja 2021 s <https://www.creativeboom.com/tips/how-to-be-assertive-in-business/>
5. Curtis, L. (2018, 7. september). Tools for being direct, honest, and respectful: the desc communication model. *Family House*. Pridobljeno 11. januarja 2021 s <https://www.familyhousews.org/desc-communication-model/>
6. Čuk, T. (2018). *Asertivnost in zaznavanje stresa na delovnem mestu: analiza na primeru računovodskega podjetja*. Repozitorij.
7. Daskal L. (2016, 19. maj). 7 Powerful Habits That Make You More Assertive. *Inc.* Pridobljeno 10. januarja 2021 s <https://www.inc.com/lolly-daskal/7-powerful-habits-that-make-you-more-assertive.html>
8. Davis, R. (2017, 31. avgust). 9 Assertiveness Techniques. *Info counselling*. Pridobljeno 11. januarja 2021 na spletnem naslovu: <https://www.infocounselling.com/assertiveness-techniques/>
9. Downs, C. in Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.
10. Doyle, M. (2020, 17. september). Communication Skills for Workplace Success. *The balance careers*. Pridobljeno 23. decembra 2020 s <https://www.thebalancecareers.com/communication-skills-list-2063779>
11. Dzhingarov, A. (2020, 28. julij). Using assertiveness to reduce stress. *Dzhingarov*. Pridobljeno 10. januarja 2021 s <https://dzhingarov.com/using-assertiveness-to-reduce-stress/>
12. Editorial team. (2014, 14. november). What is communication?. *Entrepreneur Handbook*. Pridobljeno 21. decembra 2020 s <https://entrepreneurhandbook.co.uk/what-is-communication/>
13. Elkin, A. (2016, 26. marec). Be Assertive and Reduce Stress. *Dummies*. Pridobljeno 9. januarja 2021 s <https://www.dummies.com/health/mental-health/stress-management/be-assertive-and-reduce-stress/>
14. Espy, L. (2017, 23. oktober). 20 Easy-to-Use Assertive Communication Skills for Confidence and Respect. *Project Bliss*. Pridobljeno 10. januarja 2021 s <https://projectbliss.net/assertive-communication-skills/>
15. Ferguson, J. (2014, 29. januar). Improve Relationships through Assertiveness and Lower Your Stress Too. *Corporate Wellness Magazine*. Pridobljeno 12. januarja 2021 s <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/improve-relationships-through-assertiveness>
16. Filipeanu, D. in Cananau, M. (2015). Assertive communication and efficient management in the office. *International Journal of Communication Research*, 5(3), 237–243.

17. Gallo A. (2012, 21. avgust). How to Be Assertive (Without Losing Yourself). *Harvard Business Review*. Pridobljeno 10. januarja 2021 s <https://hbr.org/2012/08/how-to-be-assertive-without-lo>
18. Garg, A. (2020, 6. januar). 10 ways to build positive and effective work relationships. *Lifhack*. Pridobljeno 12. decembra 2020 s <https://www.lifhack.org/816311/work-relationship>
19. Garvey, J. (2019, 13. september). What is formal and informal communication. *PeopleGoal*. Pridobljeno 22. decembra 2020 s <https://www.peoplegoal.com/blog/what-is-formal-and-informal-communication>
20. Gaylord, I. (2019, 5. november). 8 tips on building positive workplace relationships. *6Q*. Pridobljeno 16. decembra 2020 s <https://inside.6q.io/building-positive-workplace-relationships/>
21. Grossman, D. (2019, 29. april). Two-Way Communication: 4 Tips for a More Engaged Workplace. *The Grossman Group*. Pridobljeno 21. decembra 2020 s <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/bid/59576/4-steps-to-increase-employee-engagement-through-two-way-communication>
22. Harris, J. (2015, 20. junij). Assertiveness. *Jorgan Harris*. Pridobljeno 9. januarja 2021 s <https://jorganharris.co.za/portfolio-item/assertiveness/>
23. Heathfield, S. M. (2020, 4. maj). Understanding Stress and How It Affects Your Workplace. *The balance careers*. Pridobljeno 6. januarja 2021 s <https://www.thebalancecareers.com/understanding-stress-and-how-it-affects-the-workplace-1919200>
24. Houston, E. (2019, 30. december). The importance of positive relationships in the workplace. *Positive psychology*. Pridobljeno 13. decembra 2020 s <https://positivepsychology.com/positive-relationships-workplace/>
25. Hughes, J. (2017, 12. julij) 7 essential ingredients of a good working relationship. *The job network*. Pridobljeno 16. decembra 2020 s <https://www.thejobnetwork.com/7-essential-ingredients-of-a-good-working-relationship/>
26. Hurst, K. (2017, 21. november). 5 Assertiveness Techniques: How To Be Assertive In Any Situation. *The law of attraction*. Pridobljeno 11. januarja 2021 s <https://www.thelawofattraction.com/how-to-be-assertive/>
27. Ingham, K. (2018, 15. april). How to Be More Assertive (Without Being a Jerk). *The distilled man*. Pridobljeno 10. januarja 2021 s <http://www.thedistilledman.com/be-more-assertive/>
28. Jackson, A. E. (2018, 30. januar). 8 ways to cultivate better work relationships in 2018. *Glassdoor*. Pridobljeno 11. decembra 2020 s <https://www.glassdoor.com/blog/cultivate-better-work-relationships/>
29. Keller, A. E. (2019, 4. februar). Being assertive: Reduce stress and communicate better through assertiveness. *DrAmyKeller*. Pridobljeno 10. januarja 2021 s <https://www.dramykellermft.com/blog/2018/4/18/being-assertive-reduce-stress-and-communicate-better>

30. Kocjančič, M. K. (2015, 9. februar). Asertivnost. *Viva*. Pridobljeno 9. januarja 2021 s <https://www.viva.si/Psihologija-in-odnosi/12503/Asertivnost>
31. Mattson, D. (2017, 9. avgust). 6 Benefits of Teamwork in the Workplace. *Sandler*. Pridobljeno 13. decembra 2020 s <https://www.sandler.com/blog/6-benefits-of-teamwork-in-the-workplace/>
32. McFarlin, K. (2011, 1. junij). Importance of Relationships in the Workplace. *Chron*. Pridobljeno 14. decembra 2020 s <https://smallbusiness.chron.com/importance-relationships-workplace-10380.html>
33. Megha, M. (2016, 11. marec). Communication Process. *Business Jargons*. Pridobljeno 22. decembra 2020 s <https://businessjargons.com/communication-process.html>
34. Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and environmental medicine*, 59(1), 67–72.
35. Meulenberg, R. (2020, 11. junij). Assertive employees: How do you increase assertiveness in the workplace? *Milltain*. Pridobljeno 10. januarja 2021 s <https://milltain.com/management/assertiveness-employees/>
36. Možina, S. (brez datuma). Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. *Delavska participacija*. Pridobljeno 10. decembra 2020 s <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID020123.doc>
37. Nordquist, R. (2020, 6. april). The basic elements of the Communication Process. *Thought Co*. Pridobljeno 21. decembra 2020 s <https://www.thoughtco.com/what-is-communication-process-1689767>
38. Prezelj, V. (2022). *Asertivnost in stres na delovnem mestu: analiza na primeru urgentnih oddelkov zdravstvenih domov v Sloveniji*. Repozitorij.
39. Primčič, K. L. (2016). *Asertivnost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Razlika med zaposlenimi v Sloveniji in na Kitajskem*. Repozitorij.
40. Raypole, C. (2020, 16. januar). How to Be a More Effective Communicator. *Healthline*. Pridobljeno 11. januarja 2021 s <https://www.healthline.com/health/communication-techniques>
41. Sadar, N. (2002, januar). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39(1), 81–102.
42. Sampson, S. (2020, 12. marec). Why stress happens and how to manage it. *Medical News Today*. Pridobljeno 5. januarja 2021 s <https://www.medicalnewstoday.com/articles/145855>
43. Scott, E. (2020a, 20. marec). Burnout Symptoms and Treatment. *Very well mind*. Pridobljeno 7. januarja 2021 s <https://www.verywellmind.com/stress-and-burnout-symptoms-and-causes-3144516>
44. Scott, E. (2020b, 26. december). Reduce Stress With Increased Assertiveness. *Very well mind*. Pridobljeno 9. januarja 2021 s <https://www.verywellmind.com/stress-and-burnout-symptoms-and-causes-3144516>
45. Selva, J. (2019, 14. september). The Quick Guide to Assertiveness: Become Direct, Firm, and Positive. *Positive Psychology*. Pridobljeno 11. januarja 2021 s <https://positivepsychology.com/assertiveness/>

46. Sese, C. (2015, 13. januar). 6 Tips for Being More Assertive at Work [objava na blogu]. Pridobljeno 11. januarja 2021 s <https://www.goodtherapy.org/blog/6-tips-for-being-more-assertive-at-work-0113155>
47. Sutton, J. (2020, 11. november). 10 Best Assertive Communication Worksheets and Techniques. *Positive psychology*. Pridobljeno 11. januarja 2021 s <https://positivepsychology.com/assertive-communication-worksheets/>
48. Thorpe, J. R. (2019, 7. oktober). How To Be More Assertive At Work In 3 Days, According To Experts. *Bustle*. Pridobljeno 12. januarja 2021 s <https://www.bustle.com/p/how-to-be-more-assertive-at-work-in-3-days-according-to-experts-18755104>
49. Vsisi. (2019, 15. julij). Komunikacija na delovnem mestu in komunikacijske veščine. *Nasveti za vas*. Pridobljeno 20. decembra 2020 s <https://www.nasvetizavas.si/komunikacija-na-delovnem-mestu/>
50. Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspective of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254.
51. Wignall, N. (2019, 15. marec). Assertiveness: A Step-by-Step Guide to Becoming More Assertive [2020]. Pridobljeno 10. januarja 2021 s <https://nickwignall.com/assertiveness/>
52. Yadav, P. (2020, 8. februar). Difference Between Verbal and Non-Verbal Communication (With Table). *Ask Any Difference*. Pridobljeno 21. decembra 2020 s <https://askanydifference.com/difference-between-verbal-and-non-verbal-communication/>
53. Zahid, Z. M. in Butt, A. (2015). Effect of assertiveness skills on job burnout. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 63, 218–224. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.63.218>
54. Žigon, D. (2021). *Povezava med asertivnostjo in medkulturno komunikacijsko kompetenco v večkulturnem delovnem okolju*. Repozitorij.
55. Žnidarec, D. S. in Erlah, P. P. (1998). Trening asertivnosti. *Socialno delo*, 37(3/5), 295–306.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik o vedenjskem odzivanju, komuniciranju in odnosih na delovnem mestu

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

Tabela 1: Komunikacijski odziv / vedenje

	Trditev	Zelo pogosto	Včasih	Redko	Nikoli
1.	V težavnih razpravah govorim umirjeno.	1	2	3	4
2.	Če sem negotov(a), z lahkoto vprašam za pomoč.	1	2	3	4
3.	Čeprav je v skupini agresivna oseba, svoje delo lahko opravi na miren način.	1	2	3	4
4.	Kadar se mi ponudi priložnost po napredovanju, jo brez zadržkov zgrabim.	1	2	3	4
5.	Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	1	2	3	4
6.	Če verjamem, da me posamezniki ne jemljejo resno, jih na to opozorim brez zamere in brez slabe vesti.	1	2	3	4
7.	Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim spoštljivo in brez slabega občutka.	1	2	3	4
8.	Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	1	2	3	4
9.	S starejšimi od sebe zadeve lahko urejam učinkovito in brez problemov.	1	2	3	4
10.	Svoje mnenje ali nestrinjanje izrazim samozavestno.	1	2	3	4
11.	Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	1	2	3	4
12.	Ko opazim problem, ga začnem reševati takoj, preden pride do večjih težav.	1	2	3	4
13.	Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	1	2	3	4
14.	Če nekaj želim, vprašam direktno.	1	2	3	4
15.	Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde, a ga hkrati tudi ne ponižujem.	1	2	3	4
16.	Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	1	2	3	4
17.	Kritiko sprejemam dobronamerno.	1	2	3	4
18.	Nisem v zadregi, kadar sem edini, ki je nekaj pohvalil.	1	2	3	4
19.	Če sem jezen(na), izrazim svoje mnenje brez opravičevanja in brez agresije.	1	2	3	4
20.	Če me med govorjenjem nekdo ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se pustil motiti.	1	2	3	4

Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite, kako močno določena trditev drži znotraj vašega podjetja / tima glede kakovosti komunikacije. Za ocenjevanje trditev uporabite Likertovo lestvico, kjer: 1 = Drži, 2 = Delno drži, 3 = Niti drži - Niti ne drži, 4 = Delno ne drži, 5 = Ne drži.

Tabela 2: Zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije

	Trditev	Drži	Delno drži	Niti drži niti ne drži	Delno ne drži	Ne drži
1.	Med zaposlenimi poteka odkrita in iskrena komunikacija.	1	2	3	4	5
2.	Zaposleni se med seboj pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
3.	Vsak zaposleni lahko nemoteno izraža svoje mnenje, dvome in zamisli, med tem pa ga drugi aktivno poslušajo.	1	2	3	4	5
4.	Dobra organizacijska komunikacija skrbi za pozitivno klimo med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
5.	Zaposleni vedno ponudijo svoje mnenje, tudi če niso izrecno povprašani po njem.	1	2	3	4	5
6.	Moja komunikacija s sodelavci je dobra.	1	2	3	4	5
7.	Moja komunikacija s posamezniki, zaposlenimi na drugih ravneh, je dobra.	1	2	3	4	5
8.	Zaposleni obvladajo tako verbalne kot tudi neverbalne oblike komuniciranja.	1	2	3	4	5
9.	Zaposleni obvladajo uporabo različnih komunikacijskih kanalov (verbalna komunikacija, uporaba e-pošte, uporaba telefona ...).	1	2	3	4	5
10.	Sestanki skupin so dobro organizirani in dobro izvedeni.	1	2	3	4	5
11.	Komunikacija znotraj skupine je prijazna in potrpežljiva.	1	2	3	4	5
12.	Komunikacija med skupinami je dobra, prijazna in potrpežljiva.	1	2	3	4	5
13.	Komunikacija znotraj skupine povečuje občutek pripadnosti.	1	2	3	4	5
14.	Starostna skupina ne vpliva na kakovost komunikacije med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
15.	Zaposleni svoje mnenje in zamisli podprejo tudi z dejanji.	1	2	3	4	5
16.	Informacije o opravljanju dela so dobre, natančne in podane dovolj zgodaj.	1	2	3	4	5

Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite, kako močno določena trditev drži znotraj vašega podjetja / tima glede medsebojnih odnosov. Za ocenjevanje trditev uporabite Likertovo lestvico, kjer: 1 = Drži, 2 = Delno drži, 3 = Niti drži - Niti ne drži, 4 = Delno ne drži, 5 = Ne drži.

Tabela 3: Zadovoljstvo z odnosi na delovnem mestu

	Trditev	Drži	Delno drži	Niti drži niti ne drži	Delno ne drži	Ne drži
1.	Med zaposlenimi vlada zaupanje.	1	2	3	4	5
2.	Med zaposlenimi vlada spoštovanje.	1	2	3	4	5
3.	Moji odnosi s sodelavci so dobri.	1	2	3	4	5
4.	Moji odnosi s posamezniki, zaposlenimi na različnih ravneh, so dobri.	1	2	3	4	5
5.	Dobri odnosi med zaposlenimi znižujejo stres na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
6.	Ko je posameznik pod stresom, mu sodelavci pomagajo.	1	2	3	4	5
7.	Zaradi dobrega medsebojnega razumevanja je na delovnem mestu prisotnega malo stresa.	1	2	3	4	5
8.	Na delovnem mestu imam občutek, da sem pomemben član kolektiva / tima.	1	2	3	4	5
9.	V podjetju je dobro opravljeno delo vedno pohvaljeno.	1	2	3	4	5
10.	Zaposleni si medsebojno samoiniciativno pomagajo.	1	2	3	4	5
11.	Zaposleni si medsebojno bolj pomagajo kot tekmujejo.	1	2	3	4	5
12.	Zaradi dobrih odnosov na delovnem mestu nikakor ne razmišljam o menjavi zaposlitve.	1	2	3	4	5

Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite, kako močno za vas drži določena trditev, povezana z vplivom koronavirusa. Za ocenjevanje trditev uporabite Likertovo lestvico, kjer: 1 = Drži, 2 = Delno drži, 3 = Niti drži - Niti ne drži, 4 = Delno ne drži, 5 = Ne drži.

Tabela 4: Vplivi koronavirusa

	Trditev	Drži	Delno drži	Niti drži niti ne drži	Delno ne drži	Ne drži
1.	Koronavirus onemogoča kvalitetno komunikacijo na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
2.	Zaradi koronavirusa je na delovnem mestu prisotnega več stresa.	1	2	3	4	5
3.	Koronavirus je negativno vplival na odnose na delovnem mestu.	1	2	3	4	5

Pri naslednjih vprašanjih obkrožite odgovor, ki velja za vas.

1. Spol (obkrožite):

- M
- Ž

2. Kateri starostni skupini pripadate?

- do vključno 25 let
- nad 25 do vključno 35 let
- nad 35 do vključno 45 let
- nad 45 let

3. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- osnovnošolska
- srednješolska
- univerzitetna
- magisterij, doktorat

4. Katero raven zaposlitve trenutno opravljate?

- operativna raven
- administrativna raven
- kreativna raven
- vodstvena raven

5. Kako dolgo ste zaposleni v trenutnem podjetju?

- manj kot 2 leti
- 2–5 let
- 5–10 let
- več kot 10 let