

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ASERTIVNA KOMUNIKACIJA IN ZADOVOLJSTVO NA  
DELOVNEM MESTU: ANALIZA V JAVNEM ZAVODU**

Ljubljana, julij 2024

URŠA VETERNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urša Veternik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Asertivna komunikacija in zadovoljstvo na delovnem mestu: analiza v javnem zavodu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|          |                                                                                                         |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD .....</b>                                                                                       | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>ASERTIVNA KOMUNIKACIJA.....</b>                                                                      | <b>3</b>  |
| 2.1      | Opredelitev pojma .....                                                                                 | 3         |
| 2.2      | Stili komuniciranja .....                                                                               | 5         |
| 2.2.1    | Pasivni stil komuniciranja .....                                                                        | 6         |
| 2.2.2    | Pasivno-agresiven stil komuniciranja.....                                                               | 7         |
| 2.2.3    | Agresivno komuniciranje .....                                                                           | 8         |
| 2.2.4    | Asertivni stil komuniciranja .....                                                                      | 8         |
| 2.3      | Tehnike asertivne komunikacije.....                                                                     | 10        |
| 2.4      | Trening asertivnosti.....                                                                               | 12        |
| <b>3</b> | <b>ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU .....</b>                                                             | <b>15</b> |
| 3.1      | Opredelitev pojma .....                                                                                 | 15        |
| 3.2      | Dejavniki zadovoljstva .....                                                                            | 18        |
| 3.3      | Pomen zadovoljnih zaposlenih.....                                                                       | 19        |
| 3.4      | Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih .....                                                               | 20        |
| <b>4</b> | <b>EMPIRIČNA RAZISKAVA .....</b>                                                                        | <b>22</b> |
| 4.1      | Problematika in namen magistrskega dela .....                                                           | 22        |
| 4.2      | Metodologija.....                                                                                       | 23        |
| 4.3      | Rezultati.....                                                                                          | 25        |
| 4.3.1    | Asertivna komunikacija in zadovoljstvo na delovnem mestu v javnem zavodu – deskriptivne statistike..... | 26        |
| 4.3.2    | Zanesljivost vprašalnikov .....                                                                         | 29        |
| 4.3.3    | Test normalnosti .....                                                                                  | 29        |
| 4.3.4    | Pregled dobljenih korelacij in preverjanje razlik.....                                                  | 30        |
| 4.3.5    | Kvalitativno raziskovanje .....                                                                         | 33        |
| 4.4      | Razprava in omejitve raziskave.....                                                                     | 40        |
| <b>5</b> | <b>SKLEP.....</b>                                                                                       | <b>46</b> |
|          | <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                                                                         | <b>47</b> |
|          | <b>PRILOGE.....</b>                                                                                     | <b>51</b> |

## KAZALO TABEL

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Stili komuniciranja .....                                            | 5  |
| Tabela 2: Deleži nadrejenih in podrejenih v vzorcu .....                       | 26 |
| Tabela 3: Deskriptivne statistike za rezultate vprašalnikov .....              | 27 |
| Tabela 4: Prikaz pogostosti prejema pohvale, nagrade, kritike in grožnje ..... | 28 |
| Tabela 5: Zanesljivost vprašalnika .....                                       | 29 |
| Tabela 6: Normalnost porazdelitve .....                                        | 29 |
| Tabela 7: T-test za en vzorec za asertivnost.....                              | 30 |
| Tabela 8: T-test za en vzorec za zadovoljstvo.....                             | 30 |
| Tabela 9: Regresijski model za vpliv asertivnosti na zadovoljstvo .....        | 31 |
| Tabela 10: T-test za neodvisna vzorca za zadovoljstvo glede na status.....     | 32 |
| Tabela 11: T-test za neodvisna vzorca za asertivnost glede na status.....      | 33 |
| Tabela 12: Značilnosti vzorca intervjuvancev javnega zavoda.....               | 33 |
| Tabela 13: Povzetek izjav, določitev kategorij in tem posameznim enotam.....   | 37 |
| Tabela 14: Povezava raziskovalnih vprašanj z empiričnimi ugotovitvami.....     | 41 |

## KAZALO SLIK

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Asertivnost v primerjavi s pasivnostjo in agresivnostjo .....        | 6  |
| Slika 2: Aktivno poslušanje.....                                              | 11 |
| Slika 3: Delež udeležencev glede na število dopolnjenih let delovne dobe..... | 26 |
| Slika 4: Delež udeležencev, ki z veseljem prihajajo na delo .....             | 28 |
| Slika 5: Zadovoljstvo v primerjavi z delovno dobo .....                       | 31 |

## KAZALO PRILOG

|                                                                 |   |
|-----------------------------------------------------------------|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik.....                              | 1 |
| Priloga 2: Smernice za polstrukturiran globinski intervju ..... | 4 |

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**GZS** – Gospodarska zbornica Slovenije

**JZ** – (angl. Public Institute); javni zavod

# 1 UVOD

Komunikacija je pomemben del našega vsakdana tako zasebnega kot tudi poslovnega. Predstavlja ključno orodje za vzpostavitev medosebnih odnosov, kjer z izmenjavo sporočil dosežemo razumevanje vseh vpletenih oseb v proces komuniciranja. Kavčič (2002, str. 1) je v svojem delu opredelil konstrukt komuniciranja kot bistveno dejavnost, ki posamezniku v organizaciji omogoča obstoj in razvoj. Razvijanje informacijskega sistema z nenehnim dotokom informacij, spodbujanje ustne komunikacije, spodbujanje neformalnega komuniciranja ter povpraševanje po informacijah na vseh hierarhičnih ravneh so vrednote managementa s pozitivnim vplivom na komunikacijski sistem (Prevodnik in Žnidaršič, 2005, str.7).

Poznamo več stilov komuniciranja, med njimi tudi asertivno komunikacijo. Asertivnost oziroma prepričljiva odločnost temelji na spoštovanju pravic drugih ljudi. Izraža sposobnost empatije, odgovornost, odraslost, samospoštovanje, pozitivno naravnost ter razumevanje tako sebe kot tudi drugih. Glede na dotično situacijo ter individualnih lastnosti udeleženca v komunikacijskem procesu je odvisna uporaba ustrezne tehnike asertivnosti (Prevodnik in Žnidaršič, 2005).

V kolikor se učinkovite komunikacijske veščine vpelje v poslovno okolje je to sigurno pomemben dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije. Zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu je avtorica Mihalič (2008, str. 4) opisala kot občutek posameznika, kateri se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov in se pri opravljanju zadanih nalog tudi dobro počuti. Misel na delovno mesto sproži posamezniku pozitiven občutek na karierno prihodnost.

Način komunikacije odločilno vpliva na mnogo dejavnikov, ki se lahko odražajo v obliki notranjega zadovoljstva in s tem posledično dobrega počutja. Vsaka organizacija in vsak vodja je pobudnik upravljanja in ohranjanja visoke stopnje zadovoljstva vseh zaposlenih. V organizaciji je pomembno, da vodja zaposlenega posluša, razume in zna pravilno pristopiti v različnih situacijah. V primeru morebitnih nesoglasij je ključno, da se le te pravočasno razreši in prepreči možnost pojava konflikta (Mihalič, 2008).

Glavni predmet proučevanja magistrskega dela je proučevanje asertivne komunikacije in zadovoljstva na delovnem mestu ter njune povezave glede na nadrejene (vodje, direktorji) in podrejene, ki so na podrejenih delovnih mestih in jih pri delu vodijo drugi. Neposredne povezave med konstruktoma asertivna komunikacija in zadovoljstvo na delovnem mestu so bile v preteklosti že raziskane. Za primer lahko vzamemo raziskavo Lounsbury in drugi (2003), kjer so ugotovili pozitivno povezavo osebnostnih lastnosti, med njimi tudi asertivnost s kariernim zadovoljstvom nasploh pri posameznikih z različnih poklicnih področjih. Sledila je raziskava pri vodjih kadrovskega področja, pri kateri je bila hkrati ugotovljena pozitivna povezava asertivnosti s kariernim zadovoljstvom (Lounsbury in drugi,

2008). Lounsbury in drugi (2012) so v tretji raziskavi potrdili pozitivno povezavo konstruktov pri znanstvenikih. Caldarescu in drugi (2022) so ugotovili pozitivno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih v povezavi z asertivnim stilom komuniciranja.

Ugotavljamo ali so zaposleni v organizaciji, v našem primeru v izbranem javnem zavodu (v nadaljevanju JZ) seznanjeni s pojmom asertivna komunikacija in razumevanjem le tega. Z ekonomskega vidika večina organizacij na prioriteto mesto uvršča uspešnost organizacije, na kar v veliki meri vplivajo odnosi med zaposlenimi in zadovoljstvo. Tekom raziskovanja nas zanima, kakšni so v realnosti dejanski odnosi zaposlenih, kakšen je način komuniciranja med zaposlenimi ter morebitne razlike nadrejenih v primerjavi s podrejenimi. Hkrati raziskujemo, kako se zaposleni počutijo, ali so zadovoljni na delovnem mestu ter glavne razloge za morebitno nezadovoljstvo v JZ.

Glavna teza magistrskega dela je, da so zaposleni v JZ z uporabo asertivne komunikacije tudi bolj zadovoljni na delovnem mestu. Temeljni cilj magistrskega dela je preučiti posameznikovo asertivno komunikacijo, kako le ta vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kakšna je ta povezava in analizirati trenutno stanje v JZ. Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela, z uporabo kombiniranih metod pridobimo širši vpogled v samo delovanje JZ. Raziskovanje vključuje tako kvantitativne kot tudi kvalitativne komponente. Cilji v teoretičnem delu obsegajo pregled relevantne literature, spoznavanje ključnih pojmov, pregled preteklih raziskav in analizo nabora ugotovitev, ki nam je v pomoč pri zastavljenih raziskovalnih vprašanjih v empiričnem delu.

Del magistrskega dela temelji na preučevanju domače in tuje relevantne literature (znanstveni članki, knjige ipd.) ter spoznavanju ključnih pojmov. Sekundarne vire pridobimo preko dostopa do različnih spletnih baz. V pomoč so nam pretekle raziskave na izbrano tematiko. Po pregledu literature omenjenih področij se lotimo empiričnega dela, kjer pridobimo željene podatke s kvantitativno metodo anketiranja zaposlenih v JZ. Za boljši vpogled in razumevanje trenutnega stanja v JZ, interpretacijo rezultatov in priporočila vodstvu uporabimo delno strukturirane oziroma polstrukturirane globinske intervjuje. Z uporabo le teh kvalitativnih metod lažje odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja in tako ugotovimo morebitno povezavo asertivne komunikacije z zadovoljstvom na delovnem mestu. Magistrsko delo temelji na kombiniranem raziskovalnem pristopu.

Teoretični del predstavlja opredelitev glavnih dveh konstruktov raziskave, konstrukt asertivna komunikacija in konstrukt zadovoljstvo na delovnem mestu v JZ. Spoznamo različne stile komuniciranja, tehnike asertivnosti in se seznanimo s treningom asertivnosti. Pregledamo dejavnike zadovoljstva in rešitve za povečanje le tega.

Empirični del predstavlja našo raziskavo. Podrobno opišemo sledeča raziskovalna vprašanja:

- RV1: Ali so zaposleni v JZ asertivni?
- RV2: Ali so zaposleni v JZ zadovoljni?

- RV3: Ali so tisti zaposleni, ki so bolj asertivni tudi bolj zadovoljni?
- RV4: Ali obstajajo razlike v zadovoljstvu na delovnem mestu med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi ter kakšne so te razlike?
- RV5: Ali obstajajo razlike v asertivnosti med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi ter kakšne so te razlike?

Hkrati pojasnimo metodološke prijeme raziskovanja in način izvedbe raziskave, tako kvantitativne kot tudi kvalitativne raziskave. Nadaljujemo s podrobnim prikazom, analizo in interpretacijo pridobljenih rezultatov. Rezultate primerjamo z rezultati s preteklih raziskav. Prav tako raziskujemo kje so potrebne morebitne izboljšave v prid asertivne komunikacije in zadovoljstva zaposlenih. Na podlagi ugotovitev predlagamo priporočila vodstvu JZ.

## **2 ASERTIVNA KOMUNIKACIJA**

### **2.1 Opredelitev pojma**

Kavčič (2002) opredeljuje komunikacijo kot način sporazumevanja, kjer pride do izmenjave misli in informacij. Ločimo več oblik komuniciranja. Glede na udeležence in uporabljene kanale v komunikacijskem procesu je komunikacija lahko intraosebna, medosebna, organizacijska, medijska, neverbalna in druga. V delu se bomo osredotočili na medosebno in organizacijsko komunikacijo v povezavi z asertivnostjo. Medosebna komunikacija je definirana, ko dve ali več oseb komunicirajo neposredno med seboj. Medtem ko je organizacijska komunikacija predvidena s pravili organizacije, statusom in vlogami udeležencev v organizaciji.

Konstrukt asertivnost je komunikacijski slog, ki ima več različnih definicij za uporabo v raziskovalne namene in hkrati pri usposabljanju. V nadaljevanju bomo izpostavili različne definicije konstrukta, opisane v priročniku avtorja Rungapadiachy (2003).

Alberti in Emmons (1970, str. 2) definirata asertivnost kot vedenje, ki posamezniku omogoča, da deluje v skladu s svojim interesom, da se postavi zase brez nepotrebnega strahu in neprijetnega občutka pri izražanju lastnih občutij. Bistvo je uveljavljanje lastnih pravic, ne da bi ob tem zanikali pravice drugih.

Asertivnost oziroma prepričljiva odločnost temelji na spoštovanju pravic drugih ljudi. Izraža sposobnost empatije, odgovornost, odločnost, odraslost, samospoštovanje in pozitivno naravnost. Prav tako temelji na razumevanju tako sebe kot tudi drugih (Prevodnik in Žnidaršič, 2005).

Egan (1977, str. 39) je mnenja, da biti asertiven pomeni uporabljati veščine za medosebno komunikacijo, kjer so spoštovane lastne pravice in pravice drugih. Aktivno poslušanje izpostavlja kot glavni element učinkovite komunikacije.

Back in Back (1991, str. 1) sta konstrukt asertivnost opisala sledeče: »Asertivnost je varovanje svojih pravic na način, pri katerem ne kršiš pravic drugih ljudi. Gre za izražanje svojih potreb, želja, mnenj, občutkov in prepričanj na neposreden, odkrit in primeren način.«

Dragoš in drugi (2005, str. 66–77) opisujejo asertivnost kot osebnostno-vedenjsko značilnost, ki omogoča zavedanje in uveljavljanje osebnostnih interesov preko dopuščanja mnenj in čustvovanje drugih. Le to je zmožno pridobiti, okrepiti ali pa celo izgubiti. Asertivnost se lahko opredeli kot krepitev moči, katera je lahko uporabljena kooperativno za skupne cilje ali konfliktno.

Ames (2009) opisuje asertivnost kot značilnost posamezne osebe, ki izhaja iz vsakodnevnega dojemanja in se odzove v situaciji, v kateri so lahko njeni interesi v konfliktu z interesi drugih ljudi. Prav tako asertivnost posameznika odraža medosebno pripravljenost za zavzemanje lastnih ciljev, interesov in spoprijemanje z različnimi mnenji drugih oseb. V delu se osredotoča na obravnavo asertivnosti kot ključni dejavnik pomanjkljivosti in neuspeha pri vodenju zaposlenih.

Ames in Flynn (2007) sta v študiji o neuspešnih voditeljih ugotovila, da je asertivnost pomemben faktor pri splošnem dojemanju neuspešnih vodij. Izmed integritete, samodiscipline in drugih tem se je asertivnost v raziskavi izkazala kot najpogostejša tema, ki se je pojavila v skoraj polovici opisov neuspešnih vodij. Ugotovitve so pokazale, da je asertivnost tako velikokrat bolj očiten dejavnik neuspeha kot uspeha. Vodje z nizko stopnjo asertivnosti so videti neučinkoviti, ker ne morejo doseči svojega. Pri vodjih z visoko stopnjo asertivnosti se prikaže problem pri komunikaciji in tako ogrozi odnose med zaposlenimi.

Ames in Flynn (2007) sta ugotovila, da je bila visoka stopnja asertivnosti na delovnem mestu povezana s slabšimi medosebnimi odnosi. Visoka stopnja asertivnosti se kaže pri ciljno usmerjenih, motiviranih ljudeh, ki želijo doseči svoje cilje. Medtem so drugi bolj prilagodljivi in na ta način izražajo spoštovanje ter razum do drugih (Ames in drugi, 2017).

V zadnjih letih vse več znanstvenikov kot so Kellerman (2004), Tierney in Tepper (2007) raziskujejo neuspeh vodenja. Številne ugotovitve se ujemajo s konstruktom asertivnost. Curphy in drugi (1994) v raziskavah navajajo študijo avtorja Millikin–Davies (1992), ki ugotavlja primere vodstvene nesposobnosti preko pritožb neposredno podrejenih. Največkrat izpostavljeni pritožbi podrejenih sta bili nepripravljenost vodij za uveljavljanje avtoritete in agresivno vodenje (Ames, 2009).

McGregor (1960) je za učinkovito skupinsko vodenje izpostavil ugodno ozračje brez napetosti, aktivno medsebojno poslušanje, sprejemanje odločitev s konsenzom in možnost odprte kritike. Hkrati je bistvenega pomena fleksibilnost, kjer vodja ne dominira in se vsak posameznik svobodno izraža.

Asertivnost pripomore k najboljšemu delovanju delovnega mesta, saj omogoča, da se z ohranjanjem zdrave stopnje samozavesti razvija samozavest pri izražanju in pojasnjevanju

lastnih mnenj ter odločitev, kadar se pojavijo razlike. Poudarek je na problematično premajhni kot tudi preveliki stopnji asertivnosti. Vedenje kot sta izogibanje in prilagajanje vodita v nizko stopnjo asertivnosti, medtem ko tekmovalnost in agresija zanesljivo potrujeta visoko stopnjo asertivnosti. Nizka stopnja asertivnosti pripelje do tega, da posameznik ne pridobi podpore, ki jo išče in na ta način ogrozi še rezultate svojih sodelavcev, škoduje odnosom ter povzroča stres in slabo počutje. Visoka stopnja asertivnosti tako spodbuja konflikte in ogroža izvajanje sporazuma, ker se zaupanje sogovornika poruši. Izogibanje konfliktom in nizka stopnja asertivnosti sta označeni kot posledica strahu (Ames in drugi, 2017).

Znanstvenika Waung in Highhouse (1997) sta opredelila strah pred konflikti kot glavni razlog, zakaj se zaposleni med ocenjevanjem uspešnosti izogibajo dajanju negativnih povratnih informacij slabo delujočim zaposlenim. Izogibanje prikazuje nesposobnost uravnavanja čustev, kot sta jeza in strah.

## 2.2 Stili komuniciranja

Poznamo štiri različne stile komuniciranja. To so pasivno, pasivno-agresivno, agresivno in asertivno komuniciranje, katere uporabljamo vsakodnevno, v različnih situacijah in z različnimi sogovorniki (Koren Kocjančič, 2015). Spodnja tabela 1 ponazarja odnos do sebe in drugih, kateri se spreminja pri različnih vedenjih.

*Tabela 1: Stili komuniciranja*

|                                                                                        |                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>AGRESIVNO</b></p> <p>»Jaz sem v redu, drugi niso v redu.«<br/>zmaga – izguba</p> | <p><b>PASIVNO</b></p> <p>»Jaz nisem v redu, drugi so v redu.«<br/>izguba – zmaga</p>              |
| <p><b>ASERTIVNO</b></p> <p>»Jaz sem v redu, drugi so v redu.«<br/>zmaga – zmaga</p>    | <p><b>PASIVNO-AGRESIVNO</b></p> <p>»Jaz nisem v redu, drugi niso v redu.«<br/>izguba – izguba</p> |

*Vir: prirejeno po Možina in drugi (2011).*

Asertivno komuniciranje je optimalno za dobre in dolgoročne odnose ter vzpostavlja učinkovito komunikacijo. Gre za jasno, samozavestno izražanje na spoštljiv način do sebe kot tudi do sogovornika. Oseba je zmožna sklepati kompromise, sprejemati komplimente oziroma kritike in prevzemati odgovornosti za svoje vedenje. V ospredju je stališče jaz sem v redu, drugi so v redu. Poudarek je na koristi obeh oziroma vseh strani, kjer ni zmagovalcev in poražencev (Koren Kocjančič, 2015).

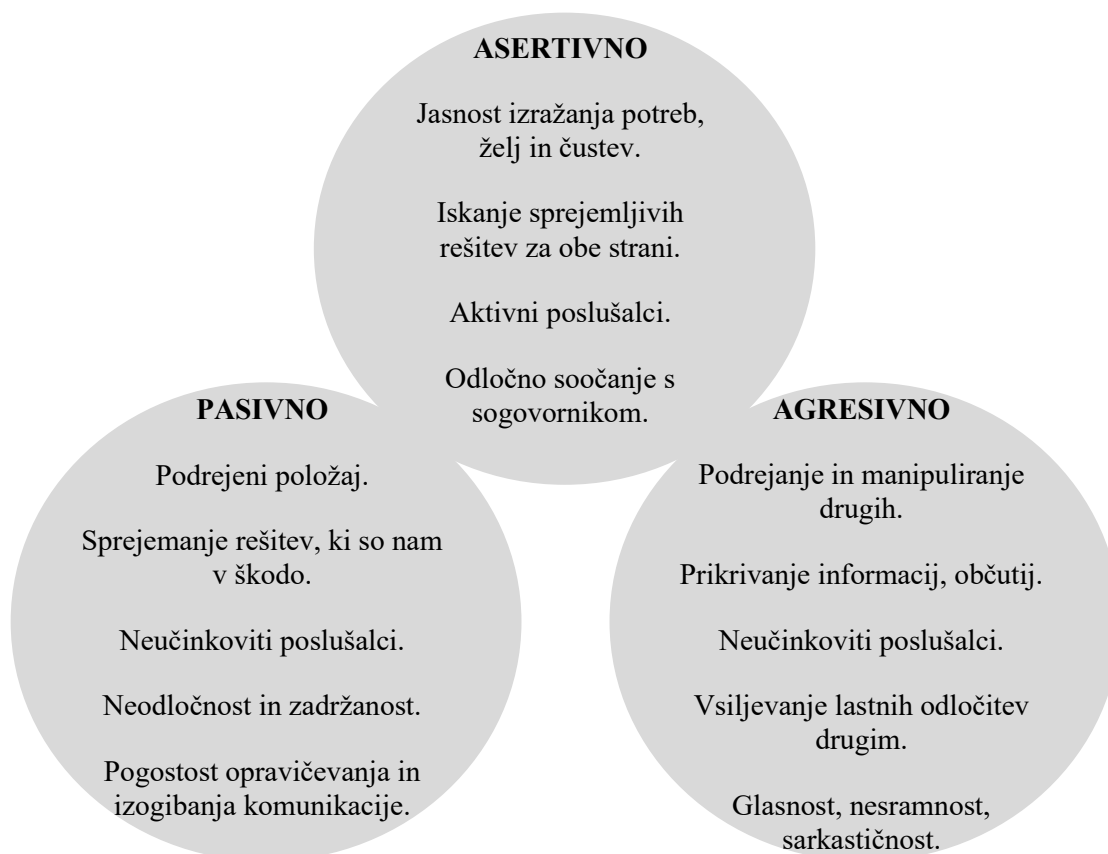
Asertivno komuniciranje je vmesno stanje med agresivnostjo in pasivnostjo. Pri pasivnosti je izpostavljena pretirana pozornost in upoštevanj mnenj ter potreb drugih. Tak odziv lahko

služi kot strategija za izogibanje konfliktov. Na drugi strani, agresivno komuniciranje sproža vsiljevanja lastnih mnenj in zahtev drugemu posamezniku preko nadvlade in ustrahovanja. Asertivno komuniciranje je tako univerzalno najprimernejša alternativa, ki vodi do želenih rezultatov (Fisher in O'Donohue, 2006).

Glede na raziskave je asertivni stil komuniciranja običajno najbolj spoštljiv in produktiven način komuniciranja na delovnem mestu (Pharmacist Support, brez datuma). Z druge strani neasertivne stile komuniciranja povezujemo z nizko samopodobo. Priučena so bila tekom vzgoje in jih najpogosteje uporabljamo v stresnih situacijah (Koren Kocjančič, 2015).

Slika 1 prikazuje asertivnost v primerjavi s pasivnostjo in agresivnostjo. Predstavljene so glavne značilnosti asertivnega, pasivnega in agresivnega stila komuniciranja.

*Slika 1: Asertivnost v primerjavi s pasivnostjo in agresivnostjo*



*Vir: prirejeno po Van Bommel (2000), Fritchie (1988) in Možina in drugi (2011).*

### 2.2.1 Pasivni stil komuniciranja

Pasivni stil komuniciranja izhaja iz pozicije jaz nisem v redu, drugi so v redu. Oseba je v podrejenem položaju, ne prevzema odgovornosti za svoje vedenje in odločitve prepušča drugim, da se odločajo namesto nje. Ne izraža lastnega mnenja in čustev ter se nenehno

opravičuje. Oseba je v takem primeru brez moči, saj se ne zna postaviti zase in je tako vedno na voljo drugim. Njene potrebe in želje niso izpolnjene. Ustvarjen je občutek negotovosti in užaljenosti (Koren Kocjančič, 2015).

V nadaljevanju bomo našeli primere komunikacije pasivnega stila komuniciranja (Transformacija, 2020):

- »Ne vem, odloči se ti.«
- »Vseeno mi je.«
- »Samo da je tebi v redu.«

Pasivno komuniciranje je izražanje lastnih potreb, pri katerem izstopajo opravičevanja, plahost in celo samoomejevanje. V tem primeru odločitve sprejema nekdo drug, sama oseba pa je pri tem oškodovana. Taki primeri vključujejo nenehno opravičevanje drugim in sprejemanje tuje krivde. V ospredju je zanikanje samega sebe, ki pri tem daje vtis, da so drugi večvredni. Obenem oseba ni zmožna reči »ne«. Pasivno komuniciranje prinaša prednosti kot so izogibanje konfliktu, odobravanje drugih in vzbujanje vtisa prijaznosti ter zanesljivosti (Rungapadiachy, 2003).

Cava (2003) trdi, da pasivno komuniciranje druge ljudi spodbudi k nasilnemu obnašanju. Razlog za to je, da v ljudeh pasivnost sproža jezo, zagrenjenost, osamljenost, negotovost in manjvrednost. Pasivni ljudje so zaprti za nove izzive, brez ciljev, skrivajo svoj strah in se ne zavedajo svojih prednosti in sposobnosti.

### 2.2.2 Pasivno-agresiven stil komuniciranja

Pasivno-agresiven stil komuniciranja oziroma imenovano tudi manipulativno komuniciranje temelji na posrednih dejanjih, preko katerih oseba pokaže, da nekoga ne mara oziroma je jezna. Odraža nizko samospoštovanje, zanikanje lastnih čustev, igranje žrtve ter zavist. Izhaja iz pozicije jaz nisem v redu, drugi niso v redu. Posameznik deluje navzven pasivno, vendar v sebi čuti jezo, katere navzven ne izraža realno. Prav tako oseba lahko deluje kooperativno, vendar prikrito ovira potek. To zajema ignoriranje, trmo, prikrito žaljenje in namerno neizpolnjevanje zadanih nalog. V tovrstnem primeru zadostuje, da osebi ne posvečamo pozornosti. Hkrati je pomembno, da postavimo jasne meje, pri tem ohranjamo mirna čustva in spodbujamo direktno komunikacijo (Kompetenca, 2019).

V nadaljevanju bomo našeli primere komunikacije pasivno-agresivnega stila komuniciranja (Transformacija, 2020):

- Oseba se smeji in je sarkastična, čeprav je jezna.
- »To si opravil dobro, skoraj tako dobro kot Ana.«
- »Meni je v redu, ampak, če se kdo ne bo strinjal ne bo presenečen.«
- »Naredimo, kot praviš ti,« pri sebi pa si misli »Predlog je neumen.«

### 2.2.3 Agresivno komuniciranje

Agresivno komuniciranje izhaja iz pozicije jaz sem v redu, drugi niso v redu. Predstavlja neasertivni stil komuniciranja, pri katerem je v ospredju podrejanje in manipuliranje drugih. Gre za pomanjkanje spoštovanja drugih in tako zadovoljevanje lastnih potreb na tuj račun ter posledično kršenje njihovih pravic. To vključuje besedno žaljenje, impulzivnost, ustrahovanje, napadalnost, zanikanje, nadrejeno in dominantno vedenje ter morebitno fizično zlorabo (Rungapadiachy, 2003).

V nadaljevanju bomo našli primere komunikacije agresivnega stila komuniciranja (Transformacija, 2020):

- »To je tvoja krivda.«
- »Tako sem se odločil.«
- »Naredili bomo tako, če vam je všeč ali ne!«

Cava (2003) opisuje v svojem delu, da agresija ustvarja v ljudeh kratkotrajni občutek močnosti. Oseba se počuti krivo, ker z dejanji izkorišča druge. Pri tem sebe idealizira in povzdiguje. Kljub misli, da imajo vedno prav se počutijo ogrožene. Drugim ustvarjajo vtis, kako močni so, čeprav to ne drži. Z agresivno komunikacijo se lahko doseže zadane cilje, vendar le kratkoročno.

Agresivna oseba ne spoštuje in ne upošteva sogovornika ter je pri doseganju ciljev arogantna, žaljiva in celo napadalna. Kratkoročno takšno vedenje prinaša občutek moči, kljub temu pa se taka oseba v globini sebe počuti negotovo in osamljeno (Koren Kocjančič, 2015).

### 2.2.4 Asertivni stil komuniciranja

Asertivni stil komuniciranja izhaja iz pozicije jaz sem v redu, drugi so v redu in odraža samozavest. Zajema jasno in spoštljivo izražanje lastnega mnenja, čustev in želja. V primeru nestrinjanja s sogovornikom, oseba spoštljivo zavrne sogovornika oziroma reče »ne«, brez občutka krivda (Koren Kocjančič, 2015).

Oseba prevzame odgovornost za lastno vedenje in se poslužuje pravila izražanja v prvi osebi ednine (»Jaz mislim...«). Priporočljiva je uporaba pozitivnega besednjaka ob izražanju lastnega mnenja, želj in občutkov. Pri predlaganju alternativne rešitve se sogovorniku prepusti aktivno vlogo. Bistvo je na spodbujanju občutka pomembnosti preko izražanja v drugi osebi ednine. Tako se razvija pozitiven dialog. V primeru nerazumevanja se zaprosi za dodatna pojasnila. Oseba konstruktivno rešuje konflikte in sprejema na razumljiv način tako negativne kot tudi pozitivne odzive ter uporablja asertivne fraze kot so (Koren Kocjančič, 2015):

- »Ne, hvala.«
- »Bom še premislil/a.«
- »Tvoja pomoč bi mi prišla prav.«

V nadaljevanju bomo našli primere komunikacije asertivnega stila komuniciranja (Transformacija, 2020):

- »Jaz mislim, čutim, želim...«
- »To je dobra ideja. Kaj ko bi o tem še malo razmislili...«
- »Razumem, da imaš veliko dela, ampak moram oditi do 17. ure.«

Možina in drugi (2011) opisujejo tri pomembne sestavine učinkovitega komuniciranja. V delu so poimenovani kot trije koraki asertivnosti:

- Aktivno poslušamo sogovornika in pokažemo razumevanje »Razumem, da...«
- Izrazimo naše misli in občutja »Vendar jaz mislim...«
- Pri tem povemo, kaj želimo, da se zgodi »Moje mnenje je...Zato predlagam...«

V prvem koraku se usmerimo v vlogo sogovornika in z razumevanjem in poslušanjem pokažemo empatijo. Z lažjem razumevanjem njegovega razmišljanja v nadaljevanju poiščemo rešitev, ki bo tako zanj kot tudi za nas sprejemljiva. V drugem koraku izrazimo jasno naše mnenje in občutja. Sogovorniku predstavimo naš način razmišljanja, kateremu sledi iskanje alternativne rešitve do skupnega cilja. Z upoštevanjem interesov nasprotne strani sprejmemo predlog, ki je obojestransko sprejemljiv (Možina in drugi, 2011).

Cava (2003) opisuje, da asertivni ljudje k vsaki novi nalogo pristopijo na pozitiven način ter le te opravljajo z navdušenjem in občutkom uspešnosti. Svoj uspeh pripisujejo sebi in so ponosni na to kar dosežejo. S situacijami se neposredno soočijo in se na lastnih napakah učijo. Prav tako so zadovoljni, ker se zavedajo ciljev in lastnih dosežkov. Pri tem obvladujejo svoje obnašanje, spoštujejo druge in so pozitivno naravnani.

Prednost asertivnega komuniciranja je razvijanje samospoštovanja in lastne vrednosti. Z uporabo asertivne komunikacije smo zmožni vzpostavljati kakovostnih medosebnih odnosov z drugimi ljudmi ter tako zadovoljevanja lastnih potreb. Vzpostavlja občutek neodvisnosti, kjer na iskren način izražamo lastno mnenje in brez zadržka uporabimo besedo »ne« (Rungapadiachy, 2003).

Kot smo že omenili, asertivna komunikacija definira učinkovito izražanje in zagovarjanje lastnega ali drugega stališča na spoštljiv in ustrezen način tako do nas, kot tudi do sogovornika. Pomeni način vedenja, mišljenja in komuniciranja. Sposobnost dobre komunikacije se odraža v uspehu posameznika (Pharmacist Support, brez datuma).

Avtorji Rungapadiachy (2003), Back in Back (1991, str. 60) opisujejo različne tipe asertivnosti:

- Neposredna ali temeljna asertivnost vključuje jasno in neposredno izražanje svojega položaja.
- Posredna asertivnost je, ko se dejansko ne reče sogovorniku »ne«, ampak se na jasen in drug način sogovorniku pokaže zavrnitev.
- Empatična asertivnost je razumevanje druge osebe, a obenem da jasno vedeti, da je potrebno nekatere stvari opraviti takoj.
- Asertivnost odstopanja, ki nakazuje odstopanje med tem, kar je bilo dogovorjeno in kar se dejansko izvaja.
- Asertivnost s hvalo nakazuje na dejanja, kjer se da osebi kompliment ali pohvalo za izrečeno prošnjo ali zahtevo, pri tem pa se sodelovanje spoštljivo odkloni.
- Kompromisna asertivnost pomeni, da dotična oseba ne more pomagati direktno, vendar pozna drugo osebo, ki bi lahko pomagala. Tako se najde alternativna rešitev.

Povzamemo lahko, da biti asertiven v večji meri pomeni to, da ravnamo tako kot se nam zdi, da je prav. Pri tem nimamo občutka neprijetnosti in ne kršimo pravic drugih ljudi (Rungapadiachy, 2003).

### 2.3 Tehnike asertivne komunikacije

Nekateri že po svoji naravi ravnajo asertivno, nanašajoč se na lastno intuicijo. Medtem ko se morajo drugi te veščine naučiti. Za izboljšanje komunikacije, odnosov ter počutja je že omenjena vaja treh korakov asertivnosti najboljši način za začetno učenje asertivnosti. Za še boljšo učinkovitost asertivne komunikacije pa obstajajo v nadaljevanju predstavljene tehnike asertivnosti (Možina in drugi, 2011).

Uporaba različnih tehnik asertivnosti je odvisna od dotične situacije ter individualnih lastnosti udeleženca v komunikacijskem procesu. Najbolj tipične tehnike asertivnosti so (Prevodnik in Žnidaršič, 2005; Možina in drugi, 2004):

- **Aktivno poslušanje** je veščina, s katero se sogovorniku v celoti posvetimo in tako ugotovimo sogovornikove namene. Pri tem pokažemo, da nas njegova mnenja in čustva zanimajo. Pozornost je usmerjena v celoti na sogovornika. Postavljamo odprta vprašanja in sprašujemo za dodatna pojasnila. Tako spodbujamo, da se sogovornik aktivira in pove čim več.
- **Telesna govorica** je vzravnana, ohranjamo očesni stik, uravnavamo kretnje in vzdržujemo primerno razdaljo. Z ustrezno govorico telesa podpremo besedno komunikacijo in tako povečamo usklajenost med besednimi in nebesednimi sporočili.
- **Tehnika pokvarjene plošče** služi ohranjanju našega pogleda, v primeru, ko nas sogovornik presliši ali namerno ignorira. Pri tem se sporočilo mirno in odločno ponovi tolikokrat, da se sporočila ne more več prezreti. Nismo vsiljivi, nesramni in ne povzdigujemo glasu. Po navadi se vztrajno ponavlja le ključne besede, vendar v različnih stavkih. To vzbudi večjo moč osnovnemu sporočilu.

- **Tehnika reči »ne«** omogoča na neposreden način uporabo dejanjem, trditvam ali prošnjam, s katerimi se ne strinjamo. Mnogim je težavno zavrniti sogovornika, zlasti v primeru nadrejenega položaja. Uporaba tehnike pokvarjene plošče v kombinaciji s tehniko reči »ne« je ključna pri komuniciranju z agresivnimi ter pasivno-agresivnimi ljudmi.
- V primeru različnih stališč in v izogib morebitnim konfliktom se uporabi **izvedljiv kompromis**. Glede na predloge udeležencev se pridobi skupna rešitev, ki je izvedljiva in sprejemljiva za vse.
- **Notranji dialog** služi predhodni analizi težke situacije in pripravi učinkovitih rešitev. V ospredju je komuniciranje sami s seboj. S pozitivnim pristopom in razmišljanjem podzavestno vplivamo na uspešen potek situacije.
- Glavni cilj **tehnike zameglitve** je pomiriti agresijo, jezo in bes sogovornika. Pokažemo razumevanje, ki pa ni nujno strinjanje. Z uporabo tehnike na dober način kontroliramo čustva, saj sogovorniku pokažemo, da smo ga slišali, vendar ne reagiramo. Hkrati dovolimo, da sogovornik večkrat ponovi svoje stališče, dokler se le ta ne pomiri in je zmožen poslušati naše predloge za rešitev situacije.
- S **tehniko izpovedi občutkov** sogovorniku nakažemo kakšno ravnanje nas vznemirja, kaj nas prizadene in lastna občutja ob tem. Z izpovedjo negativnih čustev sogovorniku jasno razložimo občutja in želje ter tako preprečimo morebitno neučinkovitost komunikacije.
- **Tehnika nasprotje trditev** razjasni vzrok pravega problema ter ustvari prostor za oblikovanje kompromisov.

Slika 2 ponazarja aktivno poslušanje. Aktivno poslušanje sestavlja sedem komponent.

*Slika 2: Aktivno poslušanje*



*Vir: prirejeno po Taylor (2003) in Možina in drugi (2011).*

Poleg zgoraj omenjenih tehnik avtorji omenjajo tudi druge pristope, ki pripomorejo k večji asertivnosti. Tehnika prekinitve je čas, ki ga posvetimo dejanskemu problemu. Kadar sogovorniku omogočimo, da obvlada svoja čustva še preden se pogovorimo o problemu govorimo o tehniki razpršitve. To pomeni, da v pogovore vpeljujemo nevtralne teme in se kasneje vračamo k prvotnemu vprašanju. Ravno tako je smiselno obravnavati samo temo, ki nas v trenutku zanima. Ni smiselno vpeljevati nove ali stare teme, dokler se trenutna ne razreši. Pomembno je nenehno spremljanje komunikacije in v primeru neposlušanja ali namernega ignoriranja proces prekiniti in se pogovoriti s sogovornikom (Možina in drugi, 2004, str. 427–428).

Obstajajo primeri, kjer imamo opravka s težavnim ali celo agresivnim sogovornikom. Takrat se lahko zgodi, da kljub tehnikam asertivne komunikacije ne moremo doseči ustreznega odnosa oziroma željenega rezultata (Prevodnik in Žnidaršič, 2005). Tako je smiselno razmisliti, če se je sploh pametno soočiti s posledicami našega asertivnega vedenja. V takem primeru Možina in drugi (2004) predlagajo pasivno komuniciranje, z uporabo drugačnih pristopov.

## **2.4      Trening asertivnosti**

Asertivna komunikacija utrjuje ljubezen do sebe in osebno dostojanstvo. Zavedanje lastnih šibkosti in napak ter posledično sprejemanje odgovornosti krepi osebno moč posameznika in izboljšuje kvaliteto lastnega življenja. Možnost izražanja in spoprijemanja s kritikami ali ponižanjem gradi samozavest posameznika ter učinkovito vpliva na sporazumevanje z drugimi (Dragoš in drugi, 2005).

Učenje asertivnosti izhaja iz kognitivno-vedenjske teorije. Asertivna komunikacija je sestavljena iz veščin, ki se jih lahko priučimo ne glede na pretekle izkušnje. Vsebine treninga asertivnosti temeljijo na diskusijah in vajah, ki omogočajo učenje različnih oblik asertivnega vedenja in reagiranja (reči »ne«, sprejemanje komplimenta, odziv na kritiko ali ponižanje, izražanje čustev, načrtovanje sprememb in drugo) (Dragoš in drugi, 2005, str.68).

Asertivnost razvijamo oziroma se je naučimo na treningih asertivnosti, seminarjih ali v psihoterapevtskem procesu. Pri tem si pomagamo z branjem ustrezne literature in tudi opazovanjem asertivnih, samozavestnih ljudi. Prav tako nas že zgoraj omenjene tehnike asertivnosti naučijo jasnega izražanja lastnega mnenja, in sicer ne glede na mnenja drugih ljudi in odkrivanja potreb, tako naših kot tudi drugih. Učenje asertivnosti lahko razumemo kot proces osebne rasti, kjer se razvije večja mera samozaupanja. Le ta zahteva sprotno krepljenje samozavesti in tako povečanje zaupanja v sebe in v druge (Koren Kocjančič, brez datuma).

Obstajajo testi, ki preverjajo našo asertivnost. Eden izmed njih je tudi Fritchiejev test asertivnosti. Lahko pa si tudi pomagamo z enostavnimi vprašanji, s katerimi ugotovimo našo asertivnost. V primeru, da težko rečemo »ne« in imamo ob tem občutek krivde; težko

izražamo lastno mnenje; smo zaskrbljeni, kaj drugi mislijo o nas; se pustimo drugim, da se odločajo namesto nas in se pri tem počutimo kot žrtev okoliščin je razvidna nizka stopnja asertivnosti (Koren Kocjančič, brez datuma).

Glavni cilj treninga asertivnosti je učenje veščin asertivnega komuniciranja za samozavestno ravnanje, za gradnjo dobrih medosebnih odnosov, izboljšanje samopodobe in učinkovito komunikacijo. Trening uči vrednotenje samega sebe, razvijanje samozaupanja in rast posameznika. Predstavlja metodo krepitev moči in notranjih virov vsakega posameznika, neodvisno od pričakovanj in zahtev drugih. Fokus je na spoznavanju samega sebe, lastnih ciljev, želj in občutij. Pri tem ima velik vpliv tudi zavedanje in razumevanje preteklih izkušenj (Dragoš in drugi, 2005, str. 70–71).

Trening asertivnosti omogoča udeležencem v enajstih korakih pridobitev vpliva in nadzora nad lastnim življenjem. Izboljša zavedanje lastnih sposobnosti in razvija zavest o lastnih zmoglostih. Dragoš in drugi (2005) navajajo enajst korakov treninga asertivnosti sledeče:

- **Asertivno, agresivno, pasivno in posredno agresivno vedenje**, kjer je namen prepoznati razlike med različnimi oblikami obnašanja. V ospredju je prepoznavanje lastnega načina obnašanja in preverjanje zadovoljstva oziroma nezadovoljstva s prevladujočimi oblikami vedenja. Sledi učenje asertivnega vedenja in asertivne komunikacije za nadomestitev nezaželenih oblik.
- Ključno je prepoznati in raziskati osebne človekove **pravice in odgovornosti** ter razviti večjo transparentnost v smislu uveljavljanja pravic. To vključuje tudi soočanje z izkušnjami kršenja pravic.
- **Asertivna govorica telesa** nam pomaga pri izražanju na neposreden način, kjer sogovorniku odločneje sporočamo odločitve, občutja in želje. Obenem nam pomaga razumeti sporočila drugih.
- Pomembno je, da pravilno **ravnamo s prošnjami**. To pomeni, da jasno postavimo svoje meje ter da nas pri tem drugi slišijo, upoštevajo in spoštujejo. Kadar potrebujemo pomoč in podporo je smiselno izreči prošnjo. Na drugi strani se moramo zavedati in razumeti, da smo pri tem lahko zavrnjeni. Prošnjo lahko zavrnemo tudi sami na asertiven način, brez občutka krivde. Temeljno izhodišče je ustvarjanje prostora za učenje tehnik in spretnosti asertivnega odzivanja.
- Pravilno **sprejemanje kritike** lahko prispeva k zmanjšanju napetosti v komunikaciji z drugimi. Potrebno se je naučiti razločevati med neupravičenimi in upravičenimi kritikami ter odzivanja na kritike.
- **Izražanje čustev in občutkov** zajema prepoznavo čustev, soočanje z nadziranjem čustev in strahovi ter prevzemanje odgovornosti. Jasno izražanje čustev prispeva k povečanju notranje moči.
- **Podajanje konstruktivne oziroma dobronamerne kritike** je smiselno, ko nas v odnosih z drugimi kaj moti in ima to vedenje slab vpliv na nas. Smiselno je opozoriti na vedenje določene osebe in prositi za spremembo.

- **Pozitivna samopodoba in osebno negovanje** v smislu spodbujanja notranje moči, virov, znanja in talentov pripomore pri odkrivanju lastne vrednosti posameznika.
- Trening asertivnosti ponuja priložnost za izmenjavo, doživljanje in pravilno **ravnanje s komplimenti**. Hkrati vključuje vaje sprejemanja in dajanja komplimentov.
- **Načrtovanje sprememb** zajema individualni načrt želenih sprememb, pregled napredovanja pri doseganju cilja in spodbudo udeležencev treninga za uporabo na novo naučenih tehnik, spretnosti in znanja.
- **Evalvacija** je zadnji korak treninga asertivnosti, kjer se ovrednoti celoten trening in načini dela v skupini. Vzporedno se preveri posameznikovo doživljanje skozi celoten postopek.

Kot opisujejo Dragoš in drugi (2005, str. 70–71) trening asertivnosti krepi medosebne odnose, osebno rast ter izboljša kvaliteto lastnega življenja. Omogoča jasno, neposredno komunikacijo ter zmožnost odločanja in prevzemanja odgovornosti. Pri tem se počutimo močnejše, verjamemo v svoje zmožnosti odločanja, izražamo občutja in prevzemamo odgovornost. Za lastne pravice se borimo, gradimo pozitivno samopodobo in samozavest. Samozavest in optimizem spodbujamo tudi pri drugih ter ustvarjamo trdne odnose z učinkovitim sporazumevanjem. Izberemo življenjski stil, s katerim smo najbolj zadovoljni in najdemo ravnovesje v življenju. Občutek osebne moči, samozaupanja in pozitivna samopodoba pripomorejo k uspešnemu soočanju konfliktov in sprejemanju kritik. Spremljanje napredka posameznega udeleženca treninga ter evalvacija na novo naučenih tehnik in znanj sta ključnega pomena treninga asertivnosti.

Krepitev moči je usmerjena v podporo ljudem, z namenom pridobitve nadzora in vpliva nad samim seboj. Trening asertivnosti operacionalizira koncept krepitve moči na več načinov. Posamezniku omogoča preko zavedanja in razumevanja preteklih izkušenj in vzvodov nemoči odkriti in spoznati samega sebe. Ponuja prostor za učenje, izboljšave in možnost pridobitve vpliva ter nadzora nad seboj. Trening asertivnosti predstavlja spretnost za krepitev moči in notranjih virov vsakega posameznika. Vključuje vrednotenje samega sebe, zavedanje lastnih sposobnosti, razvijanje samozaupanja in gradnjo na lastnih zmožnostih (Dragoš in drugi, 2005, str. 67–70).

Ugotovljeno je bilo, da asertivna komunikacija steče lažje z ljudmi, s katerimi imamo manj intenzivne odnose. Za primer lahko vzamemo komunikacijo v trgovini v primerjavi s komunikacijo z nadrejenim. V primeru komunikacije v trgovini bomo hitreje zbrali pogum in povedali realno mnenje ter občutja. Medtem ko smo v primeru komunikacije z nadrejenim bolj zadržani in previdni pri zbiranju besed in reagiranju, zaradi prisotnosti strahu. Odziv nadrejenega in morebitne posledice so pri tem nepredvidljive. Težje je zavriniti šefa, ki nam dodeli dodatno nalogo kot pa trgovca, ki ga ne poznamo. Tako je smiselno vaditi asertivno komunikacijo pri ljudeh, ki nam niso blizu in jih poznamo manj časa. Ko osvojimo in obvladamo veščine asertivnega komuniciranja se lahko osredotočimo na bolj zapletene situacije in odnose, katere znamo samozavestno obvladovati (Možina in drugi, 2011).

### **3 ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU**

#### **3.1 Opredelitev pojma**

Zadovoljstvo na delovnem mestu je definirano kot mešanica tako pozitivnih kot tudi negativnih čustev, ki jih posameznik goji do svojega dela. Predstavlja čustveni odziv na delo in ima veliko vlogo pri ohranjanju produktivnosti organizacije. Zadovoljstvo z delom je tudi del zadovoljstva z življenjem (Singh in Jain, 2013).

Locke (1976) opisuje zadovoljstvo kot pozitivno čustveno stanje, ki je posledica številnih značilnosti posameznika, delovnega okolja, delovnih izkušenj ter preteklih rezultatov. Zadovoljstvo opisuje kot prijetno in pozitivno čustveno stanje. Le ta izhaja iz ocene dela in delovnih izkušenj.

Ellickson in Logsdon (2002) opredeljujeta zadovoljstvo na delovnem mestu kot stopnjo do katere imajo zaposleni radi svoje delo. Bolj ko delovno okolje izpolnjuje potrebe, vrednote in osebne značilnosti zaposlenega, večja je stopnja zadovoljstva na delovnem mestu.

Zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu je avtorica Mihalič (2008, str. 4) opisala kot občutek sreče posameznika, kateri se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, ima rad svoje sodelavce in se pri opravljanju zadanih nalog tudi dobro počuti. Pri tem posameznik z optimizmom načrtuje lastno karierno prihodnost.

Stopnja zadovoljstva je izpostavljena kot najpomembnejši dejavnik pri delu in pri učinkovitosti organizacije. Le ta je uspešna pod pogojem, da so v njej zaposleni zadovoljni. Avtorica Mihalič povzame, da je zadovoljstvo zaposlenih ključen element uspešnosti in učinkovitosti na delovnem mestu. Tako je vsak zadovoljen posameznik zmožen prispevati k rasti, napredovanju ter učinkovitosti organizacije. V nasprotnem primeru lahko nezadovoljstvo sproži neustrezno opravljanje nalog in je posledično tudi vzrok za visoko fluktuacijo organizacije. To sproži neuspeh in posledično ustvari škodo organizaciji (Mihalič, 2008).

Bolj zadovoljni zaposleni naj bi bili tudi bolj srečni in produktivni. Na delo prihajajo redno in so manj odsotni. Zadovoljni zaposleni redkeje predčasno odhajajo z dela in tako poudarjajo organizacijsko zavezanost (Singh in Jain, 2013).

Dandanes so pričakovanja zaposlenih vedno višja. Posamezniki postanejo hitreje nezadovoljni kot zadovoljni. To pomeni, da se jih težje in počasneje zadovolji. Eden izmed izpostavljenih razlogov so tudi organizacije, ki s premalo truda zapostavljajo zaposlene in tako posledično onemogočajo razvoj organizacije. Potrebno je ustvarjati raznoliko in vključujoče delovno okolje. Spremljanje dosežkov vsakega posameznika, zagotavljanje ustreznega usposabljanja, prilagodljiv delovni čas, plačilo in druge ugodnosti imajo prav tako velik pomen za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008).

Kot ugotavlja avtorica Mihalič (2008, str. 63) so za večino zaposlenih ključni pogoji za zadovoljstvo zaposlenih medsebojni odnosi sodelavcev. Pomen kolektiva zaposlenim pomeni prioriteto in je večji kot pa pomen plače, možnosti za napredovanje in drugo. Vsekakor dobri odnosi v kolektivu odtehtajo slabe delovne pogoje in tudi nizko plačo. Medtem ko sta delovni čas in preverjanje prisotnosti na delovnem mestu razlog za nezadovoljstvo zaposlenih.

Med pripadnostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu obstaja močna povezava. Tisti zaposleni, ki se na delovnem mestu počutijo sprejete so z delom tudi bolj zadovoljni. Hkrati ima velik vpliv občutek povezanosti s kolektivom, ki vpliva na počutje posameznika pri delu. Vsak zaposleni strmi k podpori nadrejenega, kateri sproti spremlja, ceni in nadgrajuje trud ter uspeh posameznika (Perry, 2018).

Kot omenja Perry (2018) v svojem delu večina vodij spregleda spodbujanje občutka pripadnosti zaposlenih na delovnem mestu. Posledično zaposleni, ki se počutijo odrinjene, nesprejete ali celo necenjene občutijo nezadovoljstvo na delovnem mestu. To kasneje vodi do velikega odpora, razočaranja in celo izgorelosti. Perry izpostavlja ključne lastnosti vodij kot so predanost, pogum, zavedanje pristranskosti, radovednost, kulturna inteligenca in uspešno sodelovanje nadrejenih s podrejenimi.

Crane (2017) opisuje v svojem delu pomembnost vodstva in posledično ohranjanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Zagotavljanje dobrih delovnih pogojev in podpore na delovnem mestu je ključnega pomena za zaposlene. Zaposleni si od vodij želijo empatijo, odprto komunikacijo in grajenje zaupanja.

Adair (1998) pravi, da so dosežki in zadovoljstvo zaposlenih odvisni od vodje v smislu načrtovanja nalog vodje, kako vodja določa in razporeja naloge med zaposlene. Dober vodja spodbuja kreativne ideje in aktivno spodbuja nove ideje. Dobra komunikacija z zaposlenimi je priložnost, da vodja ustvarja pozitivno ozračje in spodbuja zavzetost zaposlenih na delovnem mestu.

Jakopec (2007) izpostavlja dva načina vodenja zaposlenih, in sicer skrb za ljudi ter skrb za naloge. Skrb za ljudi poudarja delovne razmere, medsebojno sodelovanje in se osredotoča na položaj zaposlenih. Vodja v prid zaposlenim išče rešitve za lažje delovanje, uresničevanje ciljev in zadovoljstvo z dosežki. Vodenje zajema pravično razporejanje zadanih nalog brez preobremenjenosti, pohvale zaposlenih, pomoč, dostopnost in ustvarjanje ugodnega ozračja v delovnem okolju. Takšen način vodenja omogoča zaposlenim uveljavljanje koristi in večjo produktivnosti. V ospredju je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Število pritožb in konfliktov med zaposlenimi oziroma med zaposlenimi ter vodjem je tako bistveno manj. Za drugi način vodenja, skrb za naloge je značilno aktivno načrtovanje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih. Vodja natančno določa zaposlenim naloge, postavlja delovne standarde in informira zaposlene o zahtevah dela. Povečano nezadovoljstvo zaposlenih na

delovnem mestu je prevelika usmerjenost vodij v naloge in posledično zanemarjanje odnosov z zaposlenimi.

Prioritetna naloga vsake vodje je, da ohranja vlogo ključnega motivatorja in zagotavlja enakopravnost svojim podrejenim. Obravnavanje vsakega posameznika, upoštevanje omejitev in zmožnosti posameznika enako ustvarja suverenost zaposlenega. Vodja mora skrbeti za ohranjanje dela in nalog zaposlenih, spodbujati ambicioznost zaposlenih in ustvarjati željo po dosežkih. Predstavlja vir podpore, spodbude in pomoči ter omogoča večjo stopnjo neodvisnosti. Tako se poveča možnost razvijanja sposobnosti in drugih kompetenc posameznika pri delu (Mihalič, 2008, str. 22).

Za ohranjanje visoke stopnje zadovoljstva vseh zaposlenih so ključnega pomena redne meritve in spremljanje obstoječega zadovoljstva zaposlenih, analiziranje individualnih dejavnikov zadovoljstva ter uvajanje oziroma spreminjanje ukrepov za povečanje le tega. Pomembni so redni individualni pogovori z vsakim zaposlenim o lastnem kariernem, strokovnem in osebnem razvoju ter upoštevanje želj, pričakovanj, izboljšav ali celo kritik posameznika (Mihalič, 2008).

Avtorica Mihalič (2008, str. 47) trdi, da izvajanje medsebojnega ocenjevanja, kjer zaposleni dobijo povratne informacije o svojem delu povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Le tako je mogoče ugotoviti trenutno stanje, izzive, izboljšave, spremembe ter morebitne vzroke nezadovoljstva zaposlenih. V ta namen je priporočljivo, da se enkrat letno izvaja merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji, kamor se vključi vse zaposlene.

Ob dobro opravljenem delu oziroma uspehu si posameznik zasluži pohvalo za dosežen uspeh. Pohvale se izjavlja javno pred ostalimi sodelavci za zgled vsem ostalim v kolektivu. Pohvale in priznanja se ne uporabljajo brez namena, saj tako izgubijo učinek (Mihalič, 2008).

Možina in drugi (2011) so v svojem delu opisali pohvalo kot dodatno potrditev posameznika ali skupine. Izrekanje pohvale poteka z usmerjenim telesom proti telesu pohvaljenega. Poiščemo očesni stik in pohvalimo jasno ter kratko. Govorimo v prvi osebi. Na drugi strani, sprejemanje pohvale poteka tako, da sprejmemo pohvalo brez lažne skromnosti, se zahvalimo in na kratko odgovorimo. V primeru, da pohvala ni zaslužena, se najprej zahvalimo in pohvalo nato zavrnamo.

Richardson (2022) je v svoji raziskavi med 500 zaposlenimi v različnih panogah preverjal ključne dejavnike sreče in zadovoljstva zaposlenih v letu 2021. Rezultati raziskave so pokazali, da je 79 % zaposlenih zadovoljnih v svoji vlogi. Ključni razlogi za zadovoljstvo so bili dobri kolektivni odnosi s sodelavci, občutek uveljavljenosti in fleksibilnost. Medtem ko so nezadovoljni zaposleni izpostavili neuveljavljenost, prenizko plačilo, stres in slabo vodstvo kot glavne razloge njihovega nezadovoljstva na delovnem mestu.

Ugotovljeno je bilo, da je ključna osebnostna lastnost, samospoštovanje statistično povezana z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu (Judge in Bono, 2001; Judge in drugi, 1998).

Najpomembnejši situacijski učinek na zadovoljstvo z delom je delo samo oziroma dožemanje delovnega mesta. Le ta je povezan z najpomembnejšo osebnostno lastnostjo, ki ima vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu. To je samospoštovanje, ki je tudi ena izmed prednosti asertivnega komuniciranja. Ostali raziskovalci so odkrili, da lahko na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo tudi druge osebnostne lastnosti kot sta ekstravertiranost in vestnost (Judge in drugi, 2002).

Kljub različnim ugotovitvam raziskav organizacije nimajo neposrednega vpliva na osebnost zaposlenih. Z ustrezno uporabo metod izbire, želj vsakega posameznika ter odprto komunikacijo se zaposlene lažje razporedi na delovno mesto, ki je zanje najprimernejše. To vodi do večjega zadovoljstva na delovnem mestu (Saari in Judge, 2004).

### **3.2 Dejavniki zadovoljstva**

Kot smo že omenili je zadovoljstva zaposlenih ključnega pomena za učinkovitost organizacije. Zadovoljni zaposleni povečajo produktivnost, izboljšajo timsko delo in gojijo pozitivne medosebne odnose. Hkrati se zmanjša odsotnost z dela in strošek fluktuacije, zaposlovanja ter usposabljanja. Zadovoljni zaposleni uspešno zadovoljijo potrebe strank in doprinesejo višjo kakovost storitev ter izboljšajo podobo organizacije. Prav tako se posledično spodbuja vsakega posameznika k vzajemnemu sodelovanju, ki temelji na gradnji medosebnih odnosov in predanosti organizaciji (Singh in Jain, 2013).

V članku avtorja Singh in Jain (2013) raziskujeta komponente zadovoljstva na delovnem mestu in preučujeta vpliv komponent na uspešnost zaposlenih. Izpostavita tri glavne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovitve se nanašajo na večjo produktivnost, manjšo odsotnost in manjšo fluktuacijo zaposlenih.

Na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo različni dejavniki od kakovosti delovnih pogojev in dela do fizičnih pogojev dela, vodstva, socialnih odnosov, raznolikosti nalog, komunikacije, plačilnega sistema in nagrajevanja. Le to je odvisno od pričakovanj, ki jih delo nudi zaposlenemu. Vsak posameznik si različno razlaga nadomestilo plače oziroma drugih prejemkov (Singh in Jain, 2013).

Ena najpomembnejših komponent za zadovoljstvo na delovnem mestu so politike nadomestil in ugodnosti, katere zaposleni pričakujejo od svojega dela. Zaposleni morajo biti zadovoljni s konkurenčnimi plačilnimi paketi ob doseganju poštenih in pravičnih nagrad. V to kategorijo uvrščamo plačila, bonuse, spodbude kot so zdravstveni dodatek, dodatek za izobraževanja in drugo. Za tem sledi varnost zaposlitve za ohranitev trenutnega delovnega mesta zaposlenega. Na visoko stopnjo varnosti zaposlitve vpliva uspešnost zaposlenega, uspešnost organizacije in trenutno gospodarsko okolje. Naloga delodajalca je, da zagotovi zaposlenim najboljšo delovno opremo in varne delovne pogoje za čim boljše organizacijske rezultate. Tretji dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih so delovni pogoji

organizacije. Dobri delovni pogoji dajejo zaposlenim občutek varnosti, udobje in še večjo spodbudo k doseganju dobrih rezultatov (Singh in Jain, 2013).

Kathawala in drugi (1990) so ugotovili, da je plačilo glavni dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Predstavlja glavno orodje za ohranitev delavcev in tako posledično zmanjšuje fluktuacijo organizacije, saj dokazuje dodano vrednost zaposlenega organizaciji.

Odnosi z neposrednim nadrejenim, komunikacija med zaposlenimi in višjim vodstvom igrajo vsekakor pomembno vlogo pri zadovoljstvu. Pri tem sta ključnega pomena obravnava zaposlenega ter usposabljanje. Napredovanje in razvoj kariere preko programov usposabljanja nudi zaposlenim priložnost za uporabo in nadgradnjo spretnosti in sposobnosti (Singh in Jain, 2013).

Velik pomen imajo tudi psihološki dejavniki posameznika. Zadovoljstvo je odvisno od številnih osebnih komponent kot so osebnost, posameznikova pričakovanja, starost, raven izobrazbe ter razlike med spoloma. Poudarek je tudi na tehnologiji in uporabi interneta, ki dandanes spreminja delovna mesta in omogoča večjo zanesljivost (Singh in Jain, 2013).

### **3.3 Pomen zadovoljnih zaposlenih**

Zadovoljstvo na delovnem mestu je odvisno od organizacijske kulture in klime organizacije. Pozitivna organizacijska klima v organizaciji vzbuja pripadnost, motivacijo, občutek večvrednosti in odgovornost za uspehe organizacije. Prav tako je ključnega pomena ustreznost delovnega mesta posameznika. Zaposleni morajo biti razporejeni na delovna mesta, ki ustrezajo tipu osebnosti posameznika in jih tovrstno delo veseli. To je ključni razlog za dobre rezultate in učinkovitost (Šetina Čož, 2015).

Opravljen je bil raziskava večjih družb od farmacevtske industrije do hotelov in tudi fakultet. 84 % anketiranih je izpostavilo, da je zadovoljen zaposlen učinkovitejši, uspešnejši pri reševanju nalog in tudi bolj pripaden organizaciji. Dejavniki, ki vplivajo na zaposlenega se razlikujejo. Ti so lahko organizacijski kot so vsebina dela, razporeditev delovnega časa, delovni pogoji, plačilo ali pa skupinski oziroma tako imenovani tudi mehki dejavniki, ki opredeljujejo delovno ozračje, reševanje sporov, odnose s sodelavci in nadrejenimi. Osebnostni dejavniki so posameznikove osebnostne, delovne vrednote in prizadevanja. Velik del zadovoljstva zaposlenih je tudi zadovoljstvo v zasebnem življenju (Šetina Čož, 2015, str. 31).

Dobri medosebni odnosi se odlikujejo v visoki stopnji integracije. Avtorica Šetina Čož (2015, str. 56) v svojem delu zagovarja uspešno komunikacijo, zaupanje in sodelovanje kot glavne pomembne komponente za ustvarjanje produktivnosti organizacije, katera ni zgolj skrb vodstva ampak tudi skrb zaposlenih. Načelo vzajemnosti uči, da je pomembno dajati in prejemati.

Pretekle raziskave so na področju farmacevtske industrije glede zadovoljstva pokazale, da je zadovoljstvo odvisno od osebnih značilnosti, kot so starost, spol, stopnja izobrazbe in delovna doba. Prav tako so bile izpostavljene delovne značilnosti, v smislu delovne obremenitve, ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, delovnim okoljem, podpore sodelavcev in nadrejenih, poklicnega napredovanja in drugo (Fadare in drugi, 2023). V drugem članku je k nezadovoljstvu pri delu največ prispevalo podcenjevanje vloge poklica, nizko plačilo, pomanjkanje motivacije in prevelika delovna obremenitev (Al-Jumaili in drugi, 2023).

### **3.4 Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih**

Predsednik obrtno-podjetniške zbornice Slovenije izpostavlja pri vodenju in poslovanju organizacije dobre odnose med zaposlenimi. V ospredje postavlja vlogo vodstva, katerega ključni vir za uresničevanje ciljev so zaposleni. Vodilni v organizaciji so zadolženi za oblikovanje ciljev. Te cilje prenašajo na svoje podrejene z namenom doseganja načrtovanih ciljev in posledično uspešnosti organizacije. Tako ima odnos vodstva do zaposlenih ključen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in obratno (Šetina Čož, 2015).

Cava (2003) izpostavlja pet temeljnih nalog, ki jih mora izpolnjevati vsak nadrejeni. To so dodeljevanje dela, preverjanje dela, ocenjevanje opravljenega dela, discipliniranje podrejenih in zaposlovanje osebja. Vodja mora poznati svoje zaposlene in jih tudi motivirati, da bi se pri svojem delu potrudili po najboljših močeh. Ker je vsak zaposlen drugačen, je naloga dobre vodje ugotoviti, kateri delavci se najbolje odzivajo na pohvalo, kateri na napredovanje, denarne nagrade in katerim je pomembna možnost izobraževanj. Prestrog nadzor, nepriznavanje zaslug za opravljeno delo, monotono delo in nejasnost zadanih nalog onemogočajo zaposlenim učinkovito opravljanje dela.

Odnos zaposlenih odraža moralo organizacije, predvsem na področju storitev za stranke in prodaje. Kljub jasni in dosledni komunikaciji je pomembno izoblikovati strategijo in kulturo organizacije, ki zajema celovit sistem norm in odnosov zaposlenih. Redno obveščanje zaposlenih o doseženem napredku, statusu delovnega mesta, morebitnih izzivih in spremljanje posameznikovega doprinosa organizaciji zaposlenim ustvari občutek, da je organizaciji mar. Zagotavljanje potrebnega izobraževanja in drugih programov za usposabljanje povečuje spretnost zaposlenih in pripomore veliko k posameznikovemu uspehu. Le to zahteva pravično nadomestilo in ugodnosti za zaposlene, kjer je vzpostavljeno ustrezno in pošteno vrednotenje (Singh in Jain, 2013).

Kot opisuje Keenan (1996) je potrebno za doseganje in posledično ohranjanje zadovoljstva na delovnem mestu spodbujati samostojnost pri delu in dopuščati zaposlenim svobodo pri odločanju ter prevzemanju odgovornosti za rezultate opravljenega dela. To vzbudi pri vsakem posamezniku ponos in pozitiven občutek. Dodatne naloge morajo zaposleni dojemati kot priložnost, da se še bolj izkažejo.

Izostanek izzivov na delovnem mestu sproža pasivno opravljanje dela, indiferentnost do dela, zavira pozornost pri opravljanju dela in vodi v nezadovoljstvo pri delu. Zaposlenim je pomembna prisotnost izzivov pri delu in nalogah na delovnem mestu, saj spodbuja zavzetost, prizadevnost in razvija zdravo konkurenčnost med zaposlenimi. Vzporedno se zbija monotonost dela in motivira napredovanje. Z aktiviranjem in povečanjem ambicioznosti razvijamo željo po dosežkih in vplivamo na večje zadovoljstvo zaposlenih. Ambicioznost ravno tako vzpostavlja samozaupanje in samozavest posameznika, kar vodi v večje zadovoljstvo. Ambicioznost se krepi preko preko načrtnega spodbujanja zaposlenih k še bolj kvalitetnejšemu delu, doseganju še višjih ciljev in strokovnem razvoju (Mihalič, 2008).

Ohranjanje dela in nalog kot izziva sproži v zaposlenih zavzetost in prizadevnost. To na delovnem mestu dosežemo tako, da načrtno spodbujamo in zagotavljamo naslednje ukrepe (Mihalič, 2008):

- cilje organizacije se definirajo skupaj z vodjo,
- poudarek je na stalnem razvijanju sposobnosti zaposlenih,
- dobre rezultate se izpostavlja, pohvali in tudi ustrezno nagradi,
- z rotacijo, pogovori, testiranjem in prerazporeditvami se zaposlenim omogoča, da opravljajo delo, ki jih veseli,
- omogoča se samoiniciativnost pri delu, ki krepi samozavest zaposlenih,
- pričakovanja se usklajuje v skladu s pričakovanji zaposlenih,
- zaposlene se pri delu opogumlja, spodbuja in ponudi pomoč ali dodatno pojasnitev.

Na področju načrtovanja dela je izpostavljen praktični nasvet, ki temelji na vodenju tedenskega dnevnika dejavnosti na delovnem mestu. V primeru napornega obdobja je priporočljiva prilagojena delovna obremenitev, kljub temu, da je to včasih težko izvedljivo (Pharmaceutical Journal, 2021). Ključnega pomena so še zmeraj rezultati storilnosti zaposlenih in povratne informacije s strani nadrejenih, kako dobro zaposleni opravljajo delo in predlogi za morebitno izboljšavo. To vključuje redne sestanke, konstruktivne pogovore in dogovore (Keenan, 1996).

Povratne informacije predstavljajo pomemben vir za izboljšanje vsebine dela, boljšo prilagoditev potrebam dela in povečanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Preko sposobnosti dajanja in sprejemanja povratnih informacij izoblikujemo direktno komunikacijo. Ta omogoča nadaljnje izboljšanje dela in strokovno izpopolnjevanje posameznega zaposlenega. Redno spremljanje napredka, skrb za profesionalno rast zaposlenih in skupno sodelovanje pri definiranju prednostih nalog so glavno vodilo za zadovoljne zaposlene, ki tako s svojo učinkovitostjo pripomorejo k večjemu organizacijskemu uspehu (Jakopec, 2007).

Mihalič (2008) označuje dosežke pri delu kot pogonsko silo za učinkovito delo v prihodnje. Ključnega pomena je redno predstavljanje zaposlenim pomen in vpliv dosežkov za razvoj organizacije. Bistvo je nagrajevanje dosežkov za razvijanje želj po novih dosežkih.

## 4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

### 4.1 Problematika in namen magistrskega dela

Konstrukta asertivna komunikacija in zadovoljstvo na delovnem mestu sta bila v preteklosti že raziskana, vendar vseeno obstaja omejeno število raziskav, ki so preverjale neposredne povezave med njima. Omenimo lahko raziskavo raziskovalcev Lounsbury in drugih (2003), s katero so ugotovili pozitivno povezavo asertivnosti s kariernim zadovoljstvom nasploh pri posameznikih z različnih poklicnih področjih. Sledila je raziskava z vodji kadrovskega področja, pri kateri so ravno tako dokazali pozitivno povezavo asertivnosti s kariernim zadovoljstvom (Lounsbury in drugi, 2008). Enako so Lounsbury in drugi (2012) ugotovili pozitivno povezavo pri znanstvenikih. Caldarescu in drugi (2022) so omenjena konstrukta raziskovali preko ciljne skupine, kateri so bili javni uslužbenci. Ugotovljena je bila pozitivna povezava med zadovoljstvom zaposlenih v povezavi z asertivnim stilom komuniciranja. Asertivna komunikacija kot orodje tako pomaga pri vzpostavljanju in ohranjanju kakovostnih družbenih odnosov in prispeva k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu. Prav je bila ugotovljena negativna povezava med neasetivnimi stili komuniciranja in zadovoljstvom na delovnem mestu. Omenjena konstrukta in morebitne povezave želimo raziskati pri zaposlenih v JZ. To je tudi razlog za podrobnejšo raziskavo.

Glavna teza magistrskega dela je, da so zaposleni v JZ z uporabo asertivne komunikacije tudi bolj zadovoljni na delovnem mestu. V magistrskem delu ugotavljamo morebitne razlike nadrejenih (vodje, direktorji) v primerjavi s podrejenimi, ki jih pri delu vodijo drugi. Z raziskavo želimo preveriti glavno tezo in odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja:

- RV1: Ali so zaposleni v JZ asertivni?
- RV2: Ali so zaposleni v JZ zadovoljni?
- RV3: Ali so tisti zaposleni, ki so bolj asertivni tudi bolj zadovoljni?
- RV4: Ali obstajajo razlike v zadovoljstvu na delovnem mestu med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi ter kakšne so te razlike?
- RV5: Ali obstajajo razlike v asertivnosti med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi ter kakšne so te razlike?

Temeljni cilj magistrskega dela je preučiti posameznikovo komunikacijo v povezavi z asertivnostjo, kako le ta vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kakšna je ta povezava in analizirati trenutno stanje v JZ. Cilji v teoretičnem delu obsegajo pregled relevantne literature, spoznavanje ključnih pojmov, pregled preteklih raziskav in analizo nabora ugotovitev, ki nam je v pomoč pri zastavljenih raziskovalnih vprašanjih v empiričnem delu.

Empirični del raziskave vključuje preverjanje glavne teze in ugotavljanje povezave asertivne komunikacije z zadovoljstvom na delovnem mestu. Obenem nas zanima ali se nadrejeni in podrejeni v JZ razlikujejo v izraženi asertivnosti in v zadovoljstvu na delovnem mestu. Dobljene rezultate primerjamo s preteklimi raziskavami. V empirični raziskavi so nam v

pomoč tudi primarni podatki, ki smo jih pridobili z lastno izvedbo polstrukturiranih globinskih intervjujev zaposlenih v JZ.

Namen raziskave je boljše razumevanje obeh konstruktov ter preverjanje morebitnih povezav. Na podlagi ugotovitev želimo organizaciji, kadrovskim strokovnjakom in zaposlenim predlagati predloge za izboljšavo trenutnega stanja in zagotoviti priporočila vodstvu JZ na področju asertivne komunikacije in zadovoljstva na delovnem mestu.

## **4.2 Metodologija**

Preučevanje asertivne komunikacije in zadovoljstva na delovnem mestu v izbranem JZ temelji na kombiniranem raziskovalnem pristopu. Za zbiranje potrebnih informacij in izvedbo raziskave smo uporabili v okviru kvantitativnega raziskovanja metodo zbiranja podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika. V podporo dobljenim rezultatom smo opravili v okviru kvalitativnega raziskovanja tudi pet polstrukturiranih globinskih intervjujev z zaposlenimi v JZ.

Postopek poteka raziskave sestavlja več delov. V prvem delu oblikujemo glavno tezo magistrskega dela in zastavimo raziskovalna vprašanja. Sledi izbor in pregled relevantne literature. Le ta zajema pregled relevantnih teorij in pojmov, pregled ugotovitev preteklih raziskav in izbor raziskovalnih metod ter pripomočkov.

Ustrezen vprašalnik je pripravljen v obliki za spletno reševanje, v spletnem orodju za oblikovanje anket 1ka. Vprašalnik je vseboval nagovorno sporočilo, kjer je bila opisana tematika in namen raziskave. Udeleženci so bili seznanjeni z anonimnostjo vprašalnika in obdelavo rezultatov zgolj v raziskovalne namene. V primeru vprašanj in nejasnosti so imeli naveden kontakt izvajalca raziskave. Pred pošiljanjem vprašalnikov udeležencem je bilo opravljeno neformalno testiranje vprašalnika na pilotnem vzorcu. Povezava do vprašalnika je bila poslana vsem zaposlenim v JZ.

Anketni vprašalnik sestavlja osem vprašanj. Za samooceno asertivnosti smo uporabili Fritchiejev test asertivnosti (Fritchie, 1988, v Prevodnik in Žnidaršič, 2005, str. 96). Vprašalnik z dvajsetimi postavkami ugotavlja samooceno asertivnosti posameznika. Udeleženci na prilagojeni 5-stopenjski lestvici označijo v kolikšni meri posamezna trditev velja za njih. 4-stopenjsko lestvico smo zamenjali za 5-stopenjsko Likertovo lestvico za lažjo obdelavo in primerjavo podatkov. 5-stopenjski Likertovi lestvici smo pri vsaki možnosti odgovora dodeli naraščajoče številčne vrednosti. Najmanjša vrednost 1 je bila dodeljena možnosti odgovora »nikoli«, največja vrednost 5 pa možnosti odgovora »vedno«. Približevanje večji številčni vrednosti je odraz večje stopnje asertivnosti.

Za ocenjevanje zadovoljstva na delovnem mestu smo uporabili vprašalnik Zadovoljstvo pri delu, ki je sestavni del širšega vprašalnika SiOK. Le ta je pripravljen pod okriljem GZS (2004, str. 3) za merjenje organizacijske klime in delovnega zadovoljstva. Sestavljen je iz

štirih delov. V anketnem vprašalniku je bilo uporabljenih enajst postavk zadovoljstva pri delu, ki se ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Najmanjša vrednost 1 je bila dodeljena možnosti odgovora »zelo nezadovoljen(na)«, največja vrednost 5 pa možnosti odgovora »zelo zadovoljen(na)«. Približevanje večji številčni vrednosti je odraz večje stopnje zadovoljstva. Postavke merijo delovno zadovoljstvo in se nanašajo na zadovoljstvo z delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi za napredovanje, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve.

Anketni vprašalnik se zaključuje z demografskimi vprašanji. Reševanje vprašalnika je udeležencem v povprečju vzelo osem min. Izmed vseh anketirancev ni nihče omenil kakršnekoli težave pri razumevanju in reševanju anketnega vprašalnika. Končna različica vprašalnika se nahaja v poglavju Priloge.

Po sprejemu in pregledu izpolnjenih vprašalnikov smo dobljene rezultate ustrezno uredili za nadaljnjo statistično obdelavo. Preverili smo zanesljivost vprašalnikov in normalnost porazdelitve konstruktov. Raziskovalna vprašanja smo preverili s pomočjo parametričnih testov: t-test za en vzorec, t-test za neodvisna vzorca, Pearsonov koeficient korelacije in linearna regresijska analiza. Interpretacija rezultatov zajema razlago rezultatov, razpravo in praktično implikacijo.

Pri obravnavi so nam v podporo opravljeni polstrukturirani globinski intervjuji zaposlenih v JZ, ki nam zagotovijo širši vpogled v raziskovalni problem in kakovostne podatke. Poudarek je na osebnem pogledu, izkušnjah udeleženca in prilagodljivosti. V osnovi je globinski intervju nestrukturirani intervju. Udeleženec je aktivno vključen v proces samoraziskovanja in z zanimanjem išče odgovore na raziskovalna vprašanja. Pomembno je, da se v proces vključi le sogovornike, ki jih raziskovana tema zanima. Prednosti globinskih intervjujev so globina, razkritje in kakovost podatkov (Kordeš in drugi, 2011).

Za metodo smo uporabili polstrukturirane globinske intervjuje, pri katerih so vprašanja odprtega tipa. Bistvo je prosto govorjenje udeleženca, ki odgovarja na vprašanja, ki jih postavi raziskovalec. Raziskovalec vodi in določa smer intervjuja. Teme pogovora in vprašanja so zapisana kot opomnik. Vrstni red in oblikovanje vprašanj se tako spreminja tekom izvedbe intervjuja glede na odgovore udeleženca, kar vpliva tudi na vsebino (Churchill in Iacobucci, 2005). Za kompleksno in podrobno razumevanje omenjenih konstruktov v JZ smo z intervjuji ena na ena povečali notranjo zanesljivost. Glavni razlogi za uporabo kombiniranih metod so izboljšanje veljavnosti rezultatov, povečanje interpretativnosti, pomenljivosti rezultatov ene metode z rezultati druge metode ter celoten razvoj raziskovalnega procesa.

Izvedenih je bilo pet polstrukturiranih globinskih intervjujev, ki so bili zvočno posneti, prepisani in ustrezno kodirani. Niz vprašanj je bil določen vnaprej. Le ta so bila v pomoč pri usmerjanju pogovora z udeležencem intervjuja. Glede na odgovore udeleženca so bila tekom

izvedbe intervjujev zastavljena tudi dodatna vprašanja, ki so bila potrebna predvsem za boljšo poglobitev odgovorov in bogatenje pridobljenih informacij. To omogoča boljšo poglobitev v raziskovalna področja.

Udeleženci intervjuja so bili seznanjeni z namenom in potekom intervjuja ter etičnosti. Potrebna je bila privolitev posameznika ter dovoljenje za zvočno snemanje celotnega postopka. Pogovori so potekali individualno s predhodnim dogovorom, povprečno med 30 in 45 minut na posameznika. Med potekom skrbno poslušamo, ne motimo in odgovore sprejemamo nevtralno. V primeru dosežene nasičenosti podatkov, kjer se informacije intervjuvancev začnejo ponavljati ali pa ne pridobimo novih idej oziroma novega pogleda na izbrano tematiko smo intervju zaključili.

Po prepisu vsakega intervjuja smo se z uporabo tematske analize z induktivnim pristopom osredotočali na vsebino ter iz nje klasificirali teme, ki nas zanimajo v raziskovalnih vprašanjih. Poiskali smo konceptualne povezave med konstruktoma. Nadaljujemo z navzkrižno analizo, kjer povezujemo odgovore vseh udeležencev. Ugotavljamo podobnosti in razlike ter skupne teme povezujemo v širše, tematske sklope.

Analizo odgovorov izvedemo s pomočjo programske opreme NVivo 12.2, ki sistematično organizira kvalitativne podatke. Uporablja se za analizo vseh nestrukturiranih besedil, vključno z intervjuji, anketami in s članki v revijah. Program uporablja ključne besede za prepoznavanje tem. V primeru ponavljanja tem se teme označijo kot pomembnejše. NVivo samodejno kodira, kategorizira in pridobiva vpogled iz prepisanih kvalitativnih podatkov. To omogoča izboljšanje razumevanja in lažjo interpretacijo (Transkriptor, 2024).

Sledi zaključek raziskave, ki obsega razpravo kvantitativnih in kvalitativnih rezultatov. Prav tako se osredotočimo na morebitne omejitve in možnosti za nadaljnje raziskovanje. Na podlagi pridobljenih ugotovitev predlagamo predloge za izboljšavo trenutnega stanja v JZ in zagotovimo predloge vodstvu za izboljšanje.

### **4.3 Rezultati**

Populacijo v raziskavi predstavljajo vsi zaposleni v izbranem JZ. To je 78 zaposlenih. Zbiranje podatkov je potekalo od 06.03. do 12.03.2024. Anketni vprašalnik je v celoti ustrezno rešilo 73 anketirancev izmed vseh 78 zaposlenih v JZ. Pet zaposlenih je bilo bolniško odsotnih. V celotnem vzorcu je tako 73 udeležencev. V nadaljevanju so prikazane deskriptivne statistike in rezultati analize konstruktov asertivna komunikacija in zadovoljstvo na delovnem mestu v JZ.

#### 4.3.1 Asertivna komunikacija in zadovoljstvo na delovnem mestu v javnem zavodu – deskriptivne statistike

Tabela 2 prikazuje, da je bilo v vzorcu izmed vseh 73 anketiranih v JZ, 11 udeležencev (15 %) na nadrejenem delovnem mestu in 62 udeležencev (85 %), ki so na podrejenem delovnem mestu in jih pri delu vodijo drugi. Obe skupini nadrejenih (vodje, direktorji) smo v analizi obravnavali izključno kot vodje in niso bili obravnavani kot podrejeni, čeprav imajo nadrejenega. Glede na spol je v raziskavo vključenih 73 žensk.

*Tabela 2: Deleži nadrejenih in podrejenih v vzorcu*

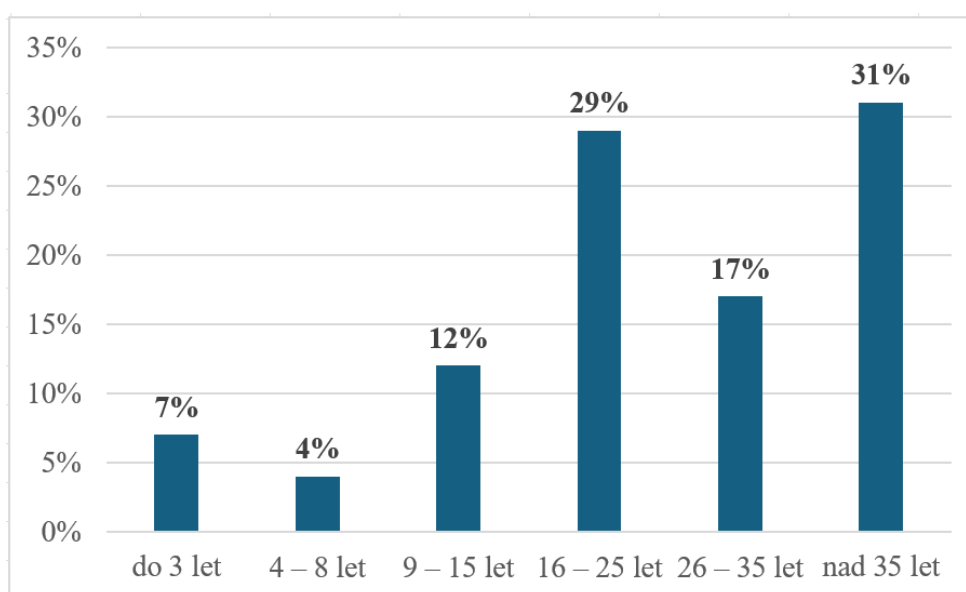
| Status na delovnem mestu | N  | Delež (%) |
|--------------------------|----|-----------|
| Vodstveni položaj        | 11 | 15        |
| Podrejeni položaj        | 62 | 85        |
| Skupaj                   | 73 | 100       |

*Opomba: N – število anketirancev*

*Vir: lastno delo.*

Razvidno s slike 3 ima največ zaposlenih, in sicer 23 zaposlenih (31 %) nad 35 dopolnjenih let delovne dobe. Z 29 % jim sledijo zaposleni med 16 in 25 dopolnjenih let delovne dobe, s 17 % zaposleni med 26 in 35 dopolnjenih let delovne dobe, z 12 % zaposleni med 9 in 15 dopolnjenih let delovne dobe in s 7 % zaposleni z do treh dopolnjenih let delovne dobe. Najmanj številčna je skupina od 4 do 8 dopolnjenih let delovne dobe, ki znaša 4 %.

*Slika 3: Delež udeležencev glede na število dopolnjenih let delovne dobe*



*Vir: lastno delo.*

Tabela 3 prikazuje statistične mere deskriptivne statistike za rezultate udeležencev pri vprašalniku za samooceno asertivnosti in vprašalniku zadovoljstva na delovnem mestu zaposlenih v JZ.

*Tabela 3: Deskriptivne statistike za rezultate vprašalnikov*

|              | N  | Min. | Max. | M    | SD   |
|--------------|----|------|------|------|------|
| Asertivnost  | 73 | 1,70 | 5,00 | 3,93 | 0,53 |
| Zadovoljstvo | 73 | 1,27 | 4,91 | 4,00 | 0,57 |

*Opomba: N – število anketirancev; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon*

*Vir: lastno delo.*

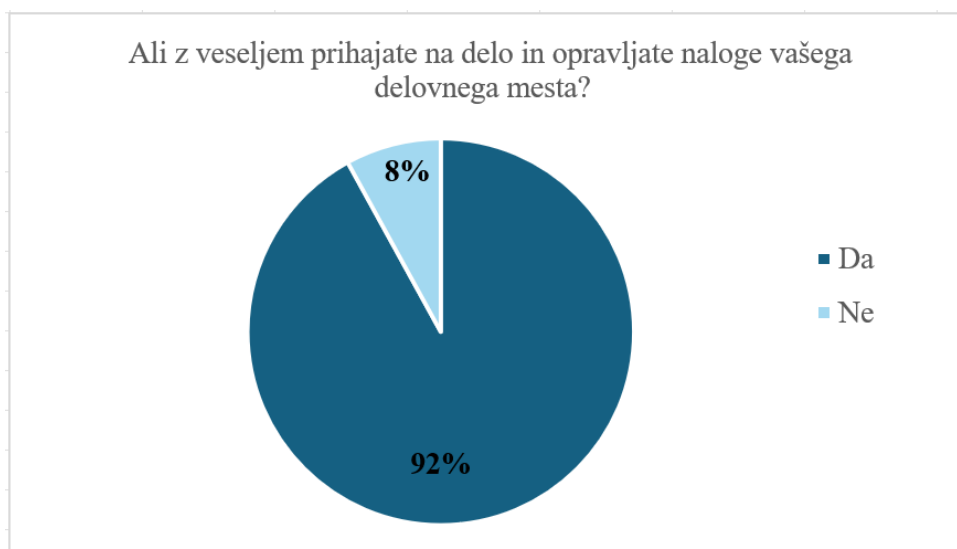
Povprečna samoocena asertivnosti udeležencev znaša 3,93. Najvišja možna ocena je bila 5,00, ki je pomenila odgovor »vedno«. Rezultati vprašalnika samoocene asertivnosti kažejo, da udeleženci v določenih situacijah znajo ravnati asertivno, vendar bi potrebovali še več vaje. Trditve »Če sem negotov(a), z lahkoto vprašam za pomoč.«, »Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, predno pride do večjih težav.«, »Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.« in trditev »Kritiko sprejemam dobronamerno.« so bile najvišje ocenjene trditve, in sicer v povprečju izmed  $M=4,20$  in  $M=4,50$ . Trditev »Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.« je bila v povprečju najmanj ocenjena trditev ( $M=2,20$ ). Razvidno je, da v komunikaciji udeležencev primanjkuje samozavesti in odločnosti.

Prav tako je ustrezen rezultat povprečnega zadovoljstva na delovnem mestu ( $M=4,00$ ). Na lestvici zadovoljstva je bila najvišja možna ocen 5,00 oziroma »zelo zadovoljen(na)«, najnižja pa je bila 1,00 oziroma »zelo nezadovoljen(na)«. Opazimo, da se rezultat zadovoljstva na delovnem mestu nahaja v povprečju »zadovoljen(na)«. V povprečju so bili udeleženci najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve ( $M=4,80$ ), z možnostmi za izobraževanje ( $M=4,60$ ) in s sodelavci ( $M=4,20$ ). Udeleženci so bili nezadovoljni s plačilom ( $M=3,10$ ).

Vprašalniku zadovoljstva na delovnem mestu je sledilo odprto vprašanje, kjer je bilo potrebno določiti najpomembnejši dejavnik zadovoljstva glede na posameznika. Najpogostejši omenjeni odgovor se je nanašal na sodelavce in kolektiv. Zaposlenim je pomembno, da se razumejo s sodelavci in delajo v dobrem kolektivu. Hkrati jim je pomemben dober odnos z nadrejenim, ki pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Sledijo zadovoljstvo z delom, ki ga upravljajo, zadovoljstvo z delovnimi pogoji in možnosti za nadaljnja izobraževanja. Noben od zaposlenih v JZ ni izpostavil zadovoljstva s plačilom kot najpomembnejši dejavnik.

Kot je razvidno iz slike 4 jih izmed 73 udeležencev, 67 oziroma 92 % zaposlenih v JZ z veseljem prihaja na delo in opravlja naloge delovnega mesta. Preostalih 6 zaposlenih oziroma 8 % pa ne.

*Slika 4: Delež udeležencev, ki z veseljem prihajajo na delo*



*Vir: lastno delo.*

Tabela 4 odraža pogostost prejema pohvala, nagrade, kritike in morebitne grožnje v JZ. Razvidno je, da so zaposleni v JZ s povprečjem  $M=3,40$  pogostejše deležni pohvale kot pa nagrade ( $M=2,80$ ). Prav tako je razvidno, da so bili nekateri zaposleni v JZ izpostavljeni grožnjam.

*Tabela 4: Prikaz pogostosti prejema pohvale, nagrade, kritike in grožnje*

|         | N  | Min. | Max. | M    | SD   |
|---------|----|------|------|------|------|
| Pohvala | 73 | 2,00 | 5,00 | 3,40 | 0,79 |
| Nagrada | 73 | 1,00 | 4,00 | 2,80 | 0,81 |
| Kritika | 73 | 1,00 | 4,00 | 2,30 | 0,76 |
| Grožnja | 73 | 1,00 | 4,00 | 1,20 | 0,60 |

*Opomba: N – število anketirancev; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon*

*Vir: lastno delo.*

#### 4.3.2 Zanesljivost vprašalnikov

Tabela 5 ponazarja vrednosti koeficienta zanesljivosti (angl. Cronbach Alpha) za vprašalnik samoocene asertivnosti in za vprašalnik zadovoljstva na delovnem mestu. Zanesljivost obeh vprašalnikov nam pove, kako zanesljive so naše merske lestvice ter kakšen rezultat bi dobili ob ponovnem merjenju istega vzorca.

*Tabela 5: Zanesljivost vprašalnika*

|              | $\alpha$ | Število trditev |
|--------------|----------|-----------------|
| Asertivnost  | 0,902    | 20              |
| Zadovoljstvo | 0,879    | 11              |

Opomba:  $\alpha$  – koeficient zanesljivosti

*Vir: lastno delo.*

Za trditve, ki so merjene na 5-stopenjski lestvici smo izračunali zanesljivost s pomočjo Cronbachovega koeficienta alfa. Stopnja zanesljivosti pri vprašalniku za samooceno asertivnosti je znašala 0,902 in 0,879 pri vprašalniku zadovoljstva na delovnem mestu.

#### 4.3.3 Test normalnosti

Normalnost porazdelitve smo preverili s pomočjo testov normalne porazdelitve. Uporabili smo Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkov test normalne porazdelitve, kot je prikazano v tabeli 6.

*Tabela 6: Normalnost porazdelitve*

|              | Kolmogorov-Smirnov |    |       | Shapiro-Wilk |    |       |
|--------------|--------------------|----|-------|--------------|----|-------|
|              | Statistika         | df | p     | Statistika   | df | p     |
| Asertivnost  | 0,095              | 73 | 0,168 | 0,975        | 73 | 0,156 |
| Zadovoljstvo | 0,196              | 73 | 0,239 | 0,880        | 73 | 0,195 |

Opomba: df – stopnje prostosti; p – statistična pomembnost

*Vir: lastno delo.*

Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkov test nista statistično pomembna ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da se asertivnost in zadovoljstvo v JZ porazdelujeta normalno, zato bomo raziskovalna vprašanja preverili s pomočjo parametričnih testov: t-test za en vzorec, t-test za neodvisna vzorca, Pearsonov koeficient korelacije in linearna regresijska analiza.

#### 4.3.4 Pregled dobljenih korelacij in preverjanje razlik

##### **RV1: Ali so zaposleni v JZ asertivni?**

Kot testno vrednost smo vzeli vrednost 4 oziroma »pogosto«. T-test za en vzorec ni statistično pomemben ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da je povprečna vrednost (3,93) enaka testni vrednosti (4). Ugotavljamo, da so zaposleni v JZ v povprečju pogosto asertivni ( $M=3,93$ ;  $SD=0,53$ ), prikazano v tabeli 7.

*Tabela 7: T-test za en vzorec za asertivnost*

|             | N  | M    | SD   | t      | df | p     |
|-------------|----|------|------|--------|----|-------|
| Asertivnost | 73 | 3,93 | 0,53 | -1,211 | 72 | 0,230 |

*Opomba: N – število anketirancev; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon; t – t-test; df – stopnje prostosti; p – statistična pomembnost*

*Vir: lastno delo.*

##### **RV2: Ali so zaposleni v JZ zadovoljni?**

Kot testno vrednost smo vzeli vrednost 4 oziroma »zadovoljen«. T-test za en vzorec ni statistično pomemben ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da je povprečna vrednost (4,00) enaka testni vrednosti (4). Ugotavljamo, da so zaposleni v JZ v povprečju zadovoljni ( $M=4,00$ ;  $SD=0,57$ ), prikazano v tabeli 8.

*Tabela 8: T-test za en vzorec za zadovoljstvo*

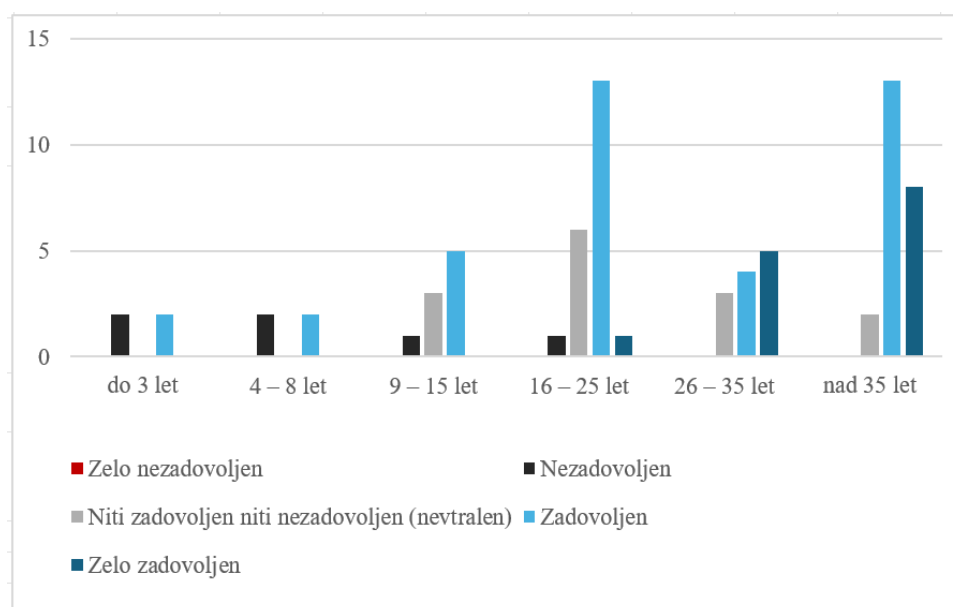
|              | N  | M    | SD   | t     | df | p     |
|--------------|----|------|------|-------|----|-------|
| Zadovoljstvo | 73 | 4,00 | 0,57 | 0,019 | 72 | 0,985 |

*Opomba: N – število anketirancev; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon; t – t-test; df – stopnje prostosti; p – statistična pomembnost*

*Vir: lastno delo.*

Slika 5 ponazarja, da so leta delovne dobe pomembna pri zadovoljstvu na delovnem mestu. Ugotovili smo, da so zaposleni v JZ z več let delovne dobe tudi bolj zadovoljni na delovnem mestu. Medtem ko so zaposleni z manj let delovne dobe v organizaciji manj zadovoljni.

Slika 5: Zadovoljstvo v primerjavi z delovno dobo



Vir: lastno delo.

### RV3: Ali so tisti zaposleni, ki so bolj asertivni tudi bolj zadovoljni?

Izračunan Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,550 in je statistično pomemben ( $p < 0,01$ ). To pomeni, da med asertivnostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu obstaja srednje močna pozitivna statistično pomembna linearna povezanost. S povečevanjem asertivnosti se povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu in obratno.

Tabela 9: Regresijski model za vpliv asertivnosti na zadovoljstvo

| Spremenljivki                           | $R^2$ | F (p)             | B     | $\beta$ | t (p)            |
|-----------------------------------------|-------|-------------------|-------|---------|------------------|
| Odvisna spremenljivka:<br>Zadovoljstvo  | 0,302 | 30,767<br>(0,000) | 1,692 |         | 4,028<br>(0,000) |
| Neodvisna spremenljivka:<br>Asertivnost |       |                   | 0,588 | 0,550   | 5,547<br>(0,000) |

Opomba:  $R^2$  – determinacijski koeficient; F – F statistika (ANOVA); p – statistična pomembnost; B – nestandardiziran koeficient;  $\beta$  – standardiziran koeficient; t – t statistika

Vir: lastno delo.

Tabela 9 prikazuje regresijski model za vpliv asertivnosti na zadovoljstvo na delovnem mestu. Asertivnost pojasni 30,2 % variabilnosti zadovoljstva. Prav tako ima asertivnost

statistično pomemben ( $p < 0,05$ ) vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu. Vpliv je pozitiven ( $\beta=0,550$ ), kar pomeni, da zaposleni v JZ, ki so bolj asertivni so tudi bolj zadovoljni. Torej potrjujemo glavno tezo magistrskega dela, da so zaposleni v JZ z uporabo asertivne komunikacije tudi bolj zadovoljni na delovnem mestu.

#### **RV4: Ali obstajajo razlike v zadovoljstvu na delovnem mestu med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi ter kakšne so te razlike?**

Tabela 10 prikazuje t-test za neodvisna vzorca za zadovoljstvo glede na status na delovnem mestu. T-test ni statistično pomemben.

*Tabela 10: T-test za neodvisna vzorca za zadovoljstvo glede na status*

|              | Kakšen je vaš status na delovnem mestu? | N  | M    | SD   | F (p)            | t     | df | p     |
|--------------|-----------------------------------------|----|------|------|------------------|-------|----|-------|
| Zadovoljstvo | Vodstveni položaj                       | 11 | 4,13 | 0,23 | 4,324<br>(0,061) | 0,827 | 71 | 0,411 |
|              | Podrejeni položaj                       | 62 | 3,98 | 0,61 |                  |       |    |       |

*Opomba: N – število anketirancev; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon; F – Levenov test; t – t-test; df – stopnje prostosti; p – statistična pomembnost*

*Vir: lastno delo.*

Najprej smo s pomočjo Levenovega testa preverili predpostavko o enakosti varianc, ki je izpolnjena ( $F=4,324$ ;  $p=0,061$ ). Potem pa smo preverili še ali obstajajo razlike v zadovoljstvu na delovnem mestu med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi s pomočjo t-testa za neodvisna vzorca. T-test ni statistično pomemben ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da se zadovoljstvo na delovnem mestu v JZ ne razlikuje med nadrejenimi in podrejenimi zaposlenimi.

#### **RV5: Ali obstajajo razlike v asertivnosti med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi ter kakšne so te razlike?**

Tabela 11 prikazuje t-test za neodvisna vzorca za asertivnost glede na status na delovnem mestu. Najprej smo s pomočjo Levenovega testa preverili predpostavko o enakosti varianc, ki je izpolnjena ( $F=1,590$ ;  $p=0,211$ ). Potem pa smo preverili še ali obstajajo razlike v asertivnosti med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi s pomočjo t-testa za neodvisna vzorca. T-test ni statistično pomemben ( $p > 0,05$ ). To pomeni, da se asertivnost ne razlikuje med nadrejenimi in podrejenimi zaposlenimi v JZ.

*Tabela 11: T-test za neodvisna vzorca za asertivnost glede na status*

|             | Kakšen je vaš status na delovnem mestu? | N  | M    | SD   | F (p)            | t     | df | p     |
|-------------|-----------------------------------------|----|------|------|------------------|-------|----|-------|
| Asertivnost | Vodstveni položaj                       | 11 | 4,09 | 0,42 | 1,590<br>(0,211) | 1,096 | 71 | 0,277 |
|             | Podrejeni položaj                       | 62 | 3,90 | 0,55 |                  |       |    |       |

*Opomba: N – število anketirancev; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon; F – Levenov test; t – t-test; df – stopnje prostosti; p – statistična pomembnost*

*Vir: lastno delo.*

#### 4.3.5 Kvalitativno raziskovanje

V podporo dobljenim rezultatom kvantitativnega raziskovanja smo opravili v okviru kvalitativnega raziskovanja tudi pet polstrukturiranih globinskih intervjujev z zaposlenimi v JZ. V vzorec je bilo na podlagi priložnostnega vzorčenja vključenih pet zaposlenih, tri vodje in dva podrejena.

Intervjuvance je zanimalo področje raziskovanja in so prostovoljno sodelovali. Zaradi anonimnosti in boljše preglednosti smo intervjuvance označili kot udeležence, kot je prikazano v tabeli 12.

*Tabela 12: Značilnosti vzorca intervjuvancev javnega zavoda*

| Spol   | Status    | Poimenovanje |
|--------|-----------|--------------|
| Ženski | Nadrejeni | Udeleženec A |
| Ženski | Nadrejeni | Udeleženec B |
| Ženski | Nadrejeni | Udeleženec C |
| Ženski | Podrejeni | Udeleženec D |
| Ženski | Podrejeni | Udeleženec E |

*Vir: lastno delo.*

Po izvedbi in prepisu intervjujev je sledila tematska analiza z induktivnim pristopom. Analiza odgovorov polstrukturiranih globinskih intervjujev je bila izvedena s pomočjo programske opreme NVivo 12.2, ki sistematično organizira kvalitativne podatke z uporabo ključnih besed za prepoznavanje tem. Z navzkrižno analizo povezujemo odgovore vseh udeležencev, iščemo globino in skupne teme povezujemo v tematske sklope.

Udeležence je področje raziskovanja zanimalo in so prav tako želeli biti vključeni v proces samoraziskovanja. Udeležencem so bila postavljena odprta vprašanja, ki so dopuščala svobodne odgovore in so rezultat samostojnega razmišljanja. Tekom izvedbe intervjujev so bila vključena še dodatna vprašanja, ki so bila potrebna predvsem za boljšo poglobitev odgovorov in bogatenje pridobljenih informacij.

Glede na analizo podatkov kvalitativne raziskave ugotavljamo, da vseh pet vključenih udeležencev intervjuja v JZ pozna konstrukta asertivna komunikacija in zadovoljstvo na delovnem mestu. Udeleženci v JZ dajejo velik poudarek na asertivno komunikacijo. Predvsem so jim pomembni odnosi na delovnem mestu, medsebojno sporazumevanje in sodelovanje.

Rezultati ankete so pokazali, da so zaposleni v JZ v povprečju zadovoljni. Po pogovoru z udeleženci intervjuja je bilo ugotovljeno, da jim je pomemben dejavnik zadovoljstva odnos s sodelavci. Le ta je vključno s komunikacijo temelj za razvoj kulture znotraj organizacije.

Dobri odnosi pripomorejo k boljšemu počutju. Udeležencu A je najbolj pomembno zaupanje in spoštovanje za vzpostavitev dobrega odnosa med zaposlenimi. Vsak zaposlen mora poznati svoje naloge, vlogo in prevzeti odgovornost. Upoštevanje pravil in dogovorov preprečuje nesporazume.

Dobre medosebne odnose zaposleni izpostavljajo kot poglobljen dejavnik za izgradnjo zaupanja in doseganja učinkovitosti na delovnem mestu ter temelj uspešnosti organizacije. Kot pravi udeleženec D: »Služba in družba sta zame pojma, ki se povezujeta in dopolnjujeta. Vsak posameznik ima različen pogled na to in tudi različne osebne meje. Zagotovo so dobri odnosi med zaposlenimi v službi koristni. Občutek, da imaš ob sebi nekoga, ki te podpira in razume velikokrat pripomore k boljšemu počutju in zagnanosti na delovnem mestu. Pogovor sprosti negativne občutke in zmanjša nabrano nezadovoljstvo v posamezniku. Lažje je delati.«

Stabilnost odnosov ohranjajo zaposleni na vsakodnevni bazi z uporabo jasne in odprte komunikacije. Le ta vključuje aktivno poslušanje drug drugega in spoštovanje različnih mnenj.

V sklopu asertivne komunikacije so zaposleni v JZ na to tematiko že imeli predavanje oziroma delavnico, kjer so pridobili osnovno znanje ter se naučili začetnih veščin asertivnega komuniciranja in vedenja. Tehnike asertivnosti so bile zaposlenim v JZ v pomoč pri krepitvi samozavesti in izboljšanju komunikacijskih veščin. Kot je opisal udeleženec D: »Odkar

izražam in delim svoje občutke z drugimi sem ugotovila, da se bolje počutim. Zdi se mi, da imam večjo samozaupanje v sebe in moje zmožnosti. Tudi počutim se produktivno. Na druge gledam drugače in jim vedno prisluhnem.«

Vedno pa se najde prostor za izboljšave. Mnenje o asertivni komunikaciji udeleženca C je: »Za mene asertivna komunikacija pomeni samozavestno, direktno in odločno izražanje z občutkom do sogovornika. To pomeni, da si prijazen, spoštljiv in upoštevaš njegove potrebe. Pokažeš empatijo.«

Na vprašanje, kako pridobiti zadovoljstvo v odnosu do zaposlenih je udeleženec B odgovoril z aktivnim poslušanjem. Komentiral je slednje: »Moramo biti odkriti in iskreni. Pri pogovoru je treba res dobro poslušati in pokazati zainteresiranost ter razumevanje. Zelo cenim ljudi, ki se držijo danih obljub in to tudi izpolnijo. Ne podpiram pa iskanja napak pri drugih ter obrekovanja za hrbtom.« Udeleženci so se strinjali, da so bolj asertivni ljudje tudi bolj zadovoljni, tako poslovno kot tudi v zasebnem življenju.

Ključnega pomena je tudi učinkovito vodenje zaposlenih. Pri tem moramo upoštevati drugačnost vsakega zaposlenega. Naloga dobre vodje je, da pozna vse svoje zaposlene. To pomeni, da zna oceniti, kateri delavci se najbolje odzivajo na pohvalo, denarne nagrade, katerim je pomembna možnost izobraževanj in drugo. Morebitni prestrog nadzor, nepriznavanje zaslug za opravljeno delo, monotono delo in nejasnost zadanih nalog pa zavirajo delovno uspešnost zaposlenih. Dodeljevanje in preverjanje dela, ocenjevanje opravljenega dela, discipliniranje podrejenih in zaposlovanje osebja so temeljne naloge, ki jih mora izpolnjevati vsak nadrejeni (Cava, 2003).

Udeleženci so v intervjuju izpostavili, da je dober vodja gonilo organizacije, ki je svojim zaposlenim v zgled, jim nudi podporo in tako ustvarja zdravo delovno okolje. Udeleženec E je opisal uspešno vodjo kot: »Dober vodja je empatična, skrbna oseba, ki zna voditi svoj tim. Zna dodeljevati pravično naloge in ima jasne cilje. Ne ukazuje, ampak uči, motivira in inspirira svoje zaposlene.«

Udeleženec D je izpostavil samozavest, mirnost in potrpežljivost kot ključne lastnosti vodje. »Naša vodja je zelo dober zgled zaposlenim. Pogovor z njo poteka zelo sproščeno in razumljivo. Oddaja občutek mirnosti tudi v stresnih situacijah. Všeč mi je njena samozavest in delovanje v skupini. Spodbuja ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji.«

Kakovost odnosov med sodelavci je direktno povezana tudi z zadovoljstvom na delovnem mestu. Udeleženci se počutijo zadovoljno in sprejeto na delovnem mestu. Poudarek dajejo na dodatna znanja in spretnosti, ponujena v okviru izobraževanj, ki pripomorejo tako pri kariernem kot tudi pri osebnem razvoju.

V prid spodbujanja strokovnega razvoja na delovnem mestu in osebne rasti so zaposleni v JZ deležni veliko izobraževanj in dodatnega usposabljanja. Kot opisuje udeleženec B: »Dodatna izobraževanja so dobra naložba v vsakega posameznika. Vlaganje v znanje in

razvoj zaposlenih vpliva tudi na samo delovanje in uspešnost organizacije. Omogoča večjo storilnost, manjšo fluktuacijo, povečuje pripadnost zaposlenih in izboljšuje delovno disciplino. S pridobitvijo znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito opravljanje dela dosežejo zaposleni maksimalni možni napredek in rast.«

Velik poudarek je tudi na delovnih razmerah, vključenosti podrejenih pri sprejemanju odločitev nadrejenih in na samem plačilu. V JZ imajo zaposleni v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu zagotovljene pogoje za varne delovne razmere.

Glede soodločanja pri delu so udeleženci podali izjave, da so nadrejeni zmeraj odprti za njihove predloge in mnenja. Hkrati je bilo s strani vodij potrjeno, da so poslušni in v večji meri poskušajo upoštevati še druga mnenja in ideje.

Udeleženec E komentira zadovoljstvo s plačilom sledeče: »Plačilo odigra kar veliko vlogo pri zadovoljstvu. Bi si želela boljšega plačila, ampak to za mene ni ključno. Lahko rečem, da je plača zadovoljiva. Bolj mi je pomembna stalnost zaposlitve in izobraževanja, ki so danes tudi glavni pogoj za ohranjanje delovnega mesta. Veliko organizacij se sooča z neprestanimi spremembami. To pa lahko vpliva tudi na zmanjšanje števila zaposlenih, v smislu odpovedi delovnega razmerja, ki je tako lahko posledica reorganizacije delovnega procesa.«

Omenjeno je bilo, da ni zaznane razlike v statusu, ogledu in moči. Udeleženci ne opazijo pri nadrejenih razlik v asertivnosti v primerjavi s podrejenimi. Ravno tako niso mnenja, da so nadrejeni bolj zadovoljni na delovnem mestu napram podrejenimi. Podrejeni položaj definirajo kot delovni odnos pri delu v skupinah. Le ta vključuje delitev nalog in odgovornosti za opravljanje določenega dela. Pri tem nadrejeni položaj pomeni vodenje skupin za uspešno opravljanje nalog. Hierarhija nadrejeni - podrejeni nastane izključno zaradi dogovora glede opravljanja nalog v prid organizaciji. Pri komunikaciji z nadrejenimi udeleženci niso izpostavili težav.

Zaključimo lahko, da so zaposleni v JZ v povprečju pogosto asertivni in zadovoljni. S povečanjem asertivnosti se poveča tudi zadovoljstvo na delovnem mestu in obratno. Z opravljenimi intervjuji ni bilo mogoče poiskati razlik med omenjenima konstruktoma glede na položaj zaposlenih v JZ.

Tabela 13 prikazuje zbrane in urejene izjave udeležencev intervjujev. S pomočjo programske opreme NVivo 12.2 smo podatke sistematično organizirali, kodirali in kategorizirali. Udeležencem so dodeljene skupne kategorije in širše teme. Vsaka tema je podprta s citatom oziroma izjavo udeleženca. Ugotavljamo podobnosti in razlike ter skupne teme povezujemo v širše, tematske sklope.

Tabela 13: Povzetek izjav, določitev kategorij in tem posameznim enotam

| Udeleženec | Izjava                                                                                                                                                                                                                                               | Kategorije                            | Teme                    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| A          | »Z veseljem hodim v službo, ker se počutim zaželeno. Imam res dobre sodelavce. Nas je malo ampak zelo dobro funkcioniramo skupaj. Kljub slabimi dnevi jih skupaj prebrodimo.«                                                                        | Sodelovanje pri delu                  | Odnosi s sodelavci      |
| D          | »Prioritiziram dobre delovne pogoje, odnose in počutje. Plačilo je pomembno, ampak v večji meri mi je pomemben odnos, ki sem ga ustvarila v vseh teh letih.«                                                                                         | Prijateljstvo                         | Odnosi s sodelavci      |
| E          | »Naša vodja ni nikoli vzvišena. Je čisto preprosta. Moram priznati, da nas dobro usmerja in smo dober tim. Skupaj dobro funkcioniramo. Zelo rada sprejemem pohvalo, ker mi da to še večji zagon za delo in mi veliko pomeni, da je moj trud zaznan.« | Podajanje pohval                      | Odnosi z nadrejenimi    |
| D          | »Pri nas ne opazim razlik med nadrejenimi in podrejenimi. Položaj ne igra velike vloge, smo na istem. Lahko rečem, da pride vloga položaja v poštev pri delegiranju nalog.«                                                                          | Soodvisnost                           | Odnosi z nadrejenimi    |
| E          | »Dostikrat dobim pohvalo za opravljeno delo. Včasih tudi kakšno kritiko ampak vem, da je dobronamerna.«                                                                                                                                              | Sprejem kritike in pohvale            | Odnosi z nadrejenimi    |
| E          | »Nikoli nisem opazila, da bi bila vodja bolj samozavestna, ker ima naziv vodje. Pri nas ni takšnih razlik. Ni čutiti v zraku napetosti. Tudi ne bi rekla, da je zdaj vodja bolj zadovoljna. Ima še več skrbi, obveznosti in nalog.«                  | Status zaposlenih                     | Odnosi med zaposlenimi  |
| C          | »V službi se veliko družimo. Najbolj so mi všeč skupna druženja, team buildingi, ki jih imamo letno s celotnim kolektivom. Letos je bilo na raftingu zelo zabavno.«                                                                                  | Gradnja tima (angl. Team Building)    | Krepitev odnosov        |
| B          | »Kolegice so zagnane in motivirane. Imajo veliko idej. To cenim. Vedno poskušam upoštevati vsa mnenja zaposlenih pri odločitvah.«                                                                                                                    | Vključenost pri sprejemanju odločitev | Soodločanje pri delu    |
| C          | »Imamo dobro komunikacijo, dobro sodelujemo med sabo in odkrito povemo vse, kar si mislimo. Dobrodošle so tudi kritike. Pomembna je predvsem medsebojna podpora oziroma pomoč drugim.«                                                               | Direktno sporazumevanje               | Komunikacija zaposlenih |

se nadaljuje

*Tabela 13: Povzetek izjav, določitev kategorij in tem posameznim enotam (nad.)*

| Udeleženec | Izjava                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kategorije                             | Teme                           |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|
| A          | »Mislim, da imamo v večini osvojen asertivni pristop v komunikaciji. Se opazi vsak dan. Pogovor je ključen.«                                                                                                                                                                                                                                           | Pogovor                                | Komunikacija zaposlenih        |
| E          | »Veliko dam na dober odnos z nadrejenim. Sem vesela, ker je naša vodja razumljiva in poslušna. Sama sem se tudi naučila aktivno poslušati. To pomeni, da se osredotočim na pogovor, sem potrpežljiva in ne prekinjam sogovornika med govorjenjem. Opažam, da se z direktno in odprto komunikacijo lažje kooperira.«                                    | Odprta komunikacija                    | Komunikacija zaposlenih        |
| D          | »Skozi leto imamo veliko predavanj, obveznih in tudi neobveznih, ki se jih udeležimo po želji. Dobro je, ker je večina izobraževanj v on-line obliki. Pogledaš, ko imaš čas.«                                                                                                                                                                          | Možnosti izobraževanj in usposabljanja | Strokovni razvoj               |
| E          | »Smo imeli tudi predavanje o asertivni komunikaciji, kako komunicirati v vsakdanjih situacijah in kako se asertivno odzvati. Sama bi ocenila, da smo asertivne in tako tudi dojemam druge sodelavke.«                                                                                                                                                  | Izboljšano strokovno izobraževanje     | Strokovni razvoj               |
| A          | »Vsako leto rešujemo vprašalnike o zadovoljstvu, ki omogočajo lažje razumevanje potreb vsakega zaposlenega. Rezultati so bili do sedaj dobri, brez posebnosti. Lahko potrdim, da smo v JZ zadovoljne.«                                                                                                                                                 | Merjenje zadovoljstva                  | Zadovoljstvo na delovnem mestu |
| A          | »Sama sem vedno razpoložljiva za individualni pogovor in pomoč. S tem so seznanjene tudi vse zaposlene. Potrebno je sproti reševati probleme in nesoglasja, da pridemo do skupnega cilja. Mesečno imam z vsako kratek pogovor o napredku, delu, počutju in povratnih informacijah.«                                                                    | Ocenjevanje zaposlenih                 | Delovna uspešnost zaposlenih   |
| D          | »Iz izkušenj sem se naučila, da se je treba postaviti zase. Pri tem moraš gledati tudi potrebe drugih in spoštovati drugo mnenje. Pri dajanju kritike drugim sem še zmeraj malce zadržana oziroma previdna. Nikoli ne veš, kako bo druga oseba to sprejela. Moramo se izraziti in povedati, kar čutimo, ampak v pravilni obliki. Predvsem spoštljivo.« | Grajenje povratne informacije          | Delovna uspešnost zaposlenih   |
| B          | »Imam že 37 let delovne dobe. To je moja prva zaposlitev. Bili so tudi težki trenutki, ampak nisem nikoli pomislila, da bi zamenjala delo. Enostavno se prilagodiš. Sem zadovoljna.«                                                                                                                                                                   | Zavzetost zaposlenih                   | Zvestoba zaposlenih            |

se nadaljuje

*Tabela 13: Povzetek izjav, določitev kategorij in tem posameznim enotam (nad.)*

| Udeleženec | Izjava                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Kategorije                | Teme                   |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|
| B          | »V pogovoru zmerjaj uporabljam jaz stavke in izhajam iz sebe. Pri tem drugi osebi ne vzbujam občutka krivde in ji omogočam, da tudi sama izrazi čustva. Nikoli ne obsojam drugih. Tako ni nobene slabe volje.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Subjektivno doživljanje   | Izražanje čustev       |
| A          | »Že ko se oseba zna postaviti za sebe in postaviti meje sproži neko vrsto notranjega zadovoljstva. Ustvari se meja spoštovanja, ki temelji na vzajemnosti. Bolj se cenimo in zavedamo samega sebe.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Postavitev mej            | Osebna rast in razvoj  |
| C          | »V JZ je urejen delovni čas. Imamo pravično razporejen delovnik zaposlenih na delovne sobote. Pomembno je pravilno upravljati s časom in ga tudi pravilno razporejati glede na delovne naloge. Pri tem je pomembna dobra organizacija dela. Postavitev mej za prosti čas in premor med delom sta tudi ključna faktorja. Sama zagovarjam, da je med delom potrebno narediti več krajših odmorov za sprostitev in tako pridobitev dodatne energije za delo. S takim načinom preprečimo nezaželeno izčrpanost zaposlenih na delovnem mestu.« | Urejen delovnik           | Delovna obremenitev    |
| C          | »Zadovoljstvo na delovnem mestu mi je prioriteta. V prvi vrsti so mi pomembni odnosi, ker v službi preživimo velik del našega časa. Ustrezna plača je plus, ampak sem mnjenja, da bi raje izbrala dober kolektiv in dobro počutje, kot pa večje plačilo. Izpolnjena kombinacija obeh je redka. Zmeraj morajo biti prilagoditve. Na dolgi rok raje izberem osebno zadovoljstvo in notranji mir brez stresa.«                                                                                                                               | Plačilo                   | Nadomestila zaposlenim |
| E          | »Cenim, da vodja opazi moje delo in me motivira s pohvalami. Za dobro delo lahko odobri tudi prosti delovni dan po želji posameznika. Omogoča nam prožen urnik in upošteva pri nematerialnem nagrajevanju naše žeje in prošnje. Lani sem se udeležila kongresa.«                                                                                                                                                                                                                                                                          | Nematerialno nagrajevanje | Nadomestila zaposlenim |

*Vir: lastno delo.*

#### 4.4 Razprava in omejitve raziskave

Osredotočamo se na glavne ugotovitve kvantitativne in kvalitativne raziskave v povezavi z zastavljenimi razlikovalnimi vprašanji. V poglavju povzamemo dodatne ugotovitve, ki smo jih odkrili preko izvedbe polstrukturiranih globinskih intervjujev z zaposlenimi v JZ. Tako kvantitativna analiza kot tudi kvalitativna analiza v naši raziskavi sta pokazali, da lahko z rezultati potrdimo glavno tezo magistrskega dela. Potrjujemo, da so zaposleni v JZ z uporabo asertivne komunikacije tudi bolj zadovoljni na delovnem mestu.

Do podobnih ugotovitev so prišli Lounsbury in drugi (2003), ki so preučevali povezave osebnostnih lastnosti, med njimi tudi asertivnost z zadovoljstvom pri delu in s splošnim kariernim zadovoljstvom. Za celoten vzorec udeležencev so odkrili pozitivno povezanost asertivnosti z zadovoljstvom pri delu in splošnim kariernim zadovoljstvom.

Caldarescu in drugi (2022) so med javnimi uslužbenci dokazali statistično pomembno povezanost med zadovoljstvom zaposlenih v povezavi z asertivnim stilom komuniciranja. Filipeanu in Cananau (2015) sta primerjala asertivno vedenje in učinkovitost komuniciranja. Prišla sta do sklepa, da so bolj asertivni zaposleni tudi bolj zadovoljni s kakovostjo komunikacije in medosebnimi odnosi napram manj asertivnim.

Ravno tako je bila ugotovljena povezava med samospoštovanjem in zadovoljstvom na delovnem mestu. Samospoštovanje je ključna osebna lastnost, ki je ravno tako del asertivnega komuniciranja. Po ugotovitvah je le ta statistično povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu (Judge in Bono, 2001; Judge in drugi, 1998).

Rezultati raziskave stopnje asertivnosti v zdravstvu v povezavi s poklicnim zadovoljstvom in stresom so pokazali, da je višja stopnja asertivnosti prispevala k povečanju zadovoljstva pri delu in zmanjšala stres na delovnem mestu. Obenem sta raziskovalca ugotovila, da asertivnost pozitivno prispeva k uspehu in krepí odnose zaposlenih na delovnem mestu. Izboljšana komunikacija, zmanjšan stres, povečana samozavest in konstruktivno obravnavanje konfliktov so v raziskavi opredeljeni kot koristi asertivnosti. Uporaba asertivne komunikacije omogoča lažje sporočanje potreb in občutij drugim. To vodi do jasnejših interakcij z drugimi ter izboljšuje odnose zaposlenih. Ustvarja bolj pozitivno delovno okolje, ki povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Samozavest posameznika raziskovalca označujeta kot lastnost osebe, ki se zna postaviti za sebe, postaviti meje in izraziti svoje mnenje brez strahu pred negativnimi posledicami (Zadeh in Hashemi, 2017).

V raziskavi smo dokazali, da asertivnost pojasni 30,2 % variabilnosti zadovoljstva. Asertivna komunikacija je tako pomembna za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v JZ. Prav tako ima asertivnost statistično pomemben pozitiven vpliv na zadovoljstvo. Zaposleni, ki so bolj asertivni so tudi posledično bolj zadovoljni. S povečevanjem asertivnosti se povečuje zadovoljstvo in obratno. Odgovorili smo na vseh pet raziskovalnih vprašanj in ugotovili povezavo z empiričnimi ugotovitvami, prikazano v tabeli 14.

*Tabela 14: Povezava raziskovalnih vprašanj z empiričnimi ugotovitvami*

|                                                                                                                               | DA | NE |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| RV1: Ali so zaposleni v JZ asertivni?                                                                                         | ✓  |    |
| RV2: Ali so zaposleni v JZ zadovoljni?                                                                                        | ✓  |    |
| RV3: Ali so tisti zaposleni, ki so bolj asertivni tudi bolj zadovoljni?                                                       | ✓  |    |
| RV4: Ali obstajajo razlike v zadovoljstvu na delovnem mestu med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi ter kakšne so te razlike? |    | ✓  |
| RV5: Ali obstajajo razlike v asertivnosti med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi ter kakšne so te razlike?                   |    | ✓  |

*Vir: lastno delo.*

Na prvo raziskovalno vprašanje smo z dokazom izvedenega t-testa odgovorili, da so zaposleni v JZ v povprečju pogosto asertivni. Udeleženec A je dojemanje asertivnosti opisal kot večino, s katero drugim dokažemo lastno vrednost in samospoštovanje. Gre za jasno, iskreno in spoštljivo izražanje, ki izboljšuje komunikacijo in medosebne odnose.

Richardson (2022) je v svoji raziskavi dokazal, da so dobri kolektivni odnosi s sodelavci, občutek uveljavljenosti in fleksibilnost ključni razlogi za zadovoljstvo. Medtem ko so, pre nizko plačilo, stres in slabo vodstvo vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih. Šetina Čož (2015) je v svojem delu označila zadovoljnega zaposlenega kot bolj učinkovitejšega, uspešnejšega pri reševanju nalog in tudi bolj pripadnega organizaciji.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju glede zadovoljstva smo s t-testom dokazali, da so zaposleni v JZ v povprečju zadovoljni. Udeleženec C je v povezavi z zadovoljstvom na delovnem mestu izjavil naslednje: »Vsako leto rešujemo vprašalnike o zadovoljstvu. Rezultati so bili do sedaj dobri, brez posebnosti.«

Izvajanje medsebojnega ocenjevanja, kjer zaposleni dobi povratne informacije o svojem delu povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Na ta način se ugotavlja morebitne vzroke nezadovoljstva zaposlenih. V ta namen se enkrat letno izvaja merjenje stopnje zadovoljstva organizacije. Pri tem se v meritev vključi vse zaposlene (Mihalič, 2008).

V JZ se prav tako na letni ravni, znotraj organizacije preverja in ocenjuje stopnja zadovoljstva zaposlenih. Rezultati s preteklih let ne odstopajo od sedaj pridobljenih. Zaključimo lahko, da so zaposleni v JZ na podlagi preteklih in sedanjih raziskav zadovoljni. Kot pravi udeleženec E: »Rada opravljam svoje delo, se soočam z novimi izzivi in družim s

sodelavci. Je občutna razlika, oddelati 8-urni delovnik z ljudmi s katerimi rad delaš, kot pa v slabi energiji. To je še en razlog več, zakaj pridem rada v službo. Delati z dobro družbo zasenči vse ostale pomanjkljivosti.«

Kot opisuje Mihalič (2008) so za večino zaposlenih ključni pogoji za zadovoljstvo zaposlenih prav medsebojni odnosi. Pomen kolektiva zaposlenim pomeni prioriteto in je lahko tudi večji kot pa pomen plače, možnosti za napredovanje in drugo. Posledično dobri odnosi v kolektivu odtehtajo slabe delovne pogoje in tudi nizko plačo. To smo ravno tako ugotovili za zaposlene v JZ.

Pri raziskovanju tretjega raziskovalnega vprašanja smo ugotavljali s Pearsonovim koeficientom korelacije povezavo med konstruktoma asertivnost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Ugotovljena je bila srednje močna pozitivna statistično pomembna linearna povezanost. Sklep je, da se s povečevanjem asertivnosti povečuje tudi zadovoljstvo zaposlenih v JZ in obratno. Regresijski model za vpliv asertivnosti na zadovoljstvo je bil pozitiven. To pomeni, da so zaposleni, ki so bolj asertivni tudi bolj zadovoljni.

Pri četrtem in petem raziskovalnem vprašanju nismo uspeli dokazati razlik v zadovoljstvu na delovnem mestu in razlik v asertivnosti med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi. T-test za neodvisna vzorca za zadovoljstvo glede na status na delovnem mestu ni statistično pomemben ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da se zadovoljstvo na delovnem mestu ne razlikuje med nadrejenimi in podrejenimi zaposlenimi. Prav tako je t-test za neodvisna vzorca za asertivnost glede na status na delovnem mestu pokazal, da se asertivnost ne razlikuje med nadrejenimi in podrejenimi zaposlenimi.

Iz izjav udeležencev kvalitativnega raziskovanja ravno tako nismo uspeli preveriti razlik. To lahko potrdimo z izjavo udeleženca D: »Pri nas ne opazim razlik med nadrejenimi in podrejenimi. Položaj ne igra velike vloge, smo na istem. Lahko rečem, da pride vloga položaja v poštev pri delegiranju nalog.« Podobno velja za primer asertivnosti. Sklepamo lahko, da kljub zaznani pogosti asertivnosti v JZ ni razlik glede na položaj zaposlenih, med nadrejenimi in podrejenimi. Tako nadrejeni ne zaznavajo svojih podrejenih kot bolj asertivne in obratno. To lahko povežemo, da v našem primeru obe skupini ne začutita ne prevelike in ne premajhne stopnje asertivnosti, ampak neko vmesno izraženo stopnjo asertivnosti.

Predhodne raziskave na temo asertivnosti nadrejenih v povezavi z zadovoljstvom podrejenih so pokazale, da so podrejeni bolj zadovoljni na delovnem mestu, ko zaznajo asertivnost nadrejenih (Geertshuis in drugi, 2015). Lahko sklepamo, da asertivnost nadrejenih omogoča spodbudnejše pogoje za delo in prijetno vzdušje. Lažje sodelovanje vodi tako v večje zadovoljstvo.

Ames in Flynn (2007) sta v študiji dokazala nasprotno. In sicer, asertivnost sta označila kot dejavnik neuspeha pri vodjih. Vodje z nizko stopnjo asertivnosti sta označilo za neučinkovite, ker ne morejo doseči svojega. Pri vodjih z visoko stopnjo asertivnosti pa se prikaže problem pri sporazumevanju in tako posledično ogroža odnose med zaposlenimi.

Lounsbury in drugi (2008) so preučevali lastnosti statusa kadrovskih delavcev. Ugotovili so, da imajo kadrovski vodje statistično pomembno višje izraženo asertivnost napram podrejenimi, zaradi vodstvenega položaja, ki terja višjo asertivnost za posledično uspešno vodenje.

Pri izvedbi polstrukturiranih globinskih intervjujev je bilo dodatno ugotovljeno, da boljši, kot je odnos nadrejenega do podrejenega, večje je zadovoljstvo na delovnem mestu. Zaznali smo, da so dobri medosebni odnosi tako z nadrejenimi kot tudi z ostalimi zaposlenimi na delovnem mestu zelo pomembni za zadovoljstvo zaposlenih v JZ. Singh in Jain (2013) sta potrdila, da so dobri odnosi z neposrednim nadrejenim, jasna komunikacija med zaposlenimi in višjim vodstvom bistvenega pomena za zadovoljstvo.

Dodatno smo preko udeležencev intervjuja ugotovili, da so zaposleni v JZ z daljšo delovno dobo tudi bolj zadovoljni na delovnem mestu. Kot potrjuje udeleženec B: »Imam že 37 let delovne dobe. To je bila tudi moja prva zaposlitev. Je bilo tudi težko, ampak nisem nikoli pomislila, da bi zamenjala. Enostavno se prilagodiš. Sem zadovoljna.«

Do takšnih ugotovitev sta prišla tudi raziskovalca Rabin in Zelner (1992), katera sta dokazala, da se leta delovnih izkušenj statistično pomembno povezujejo z asertivnostjo ter zadovoljstvom na delovnem mestu. Zaposleni z več let delovnih izkušenj postajajo z leti bolj asertivni ter obenem tudi bolj zadovoljni. Z regresijsko analizo sta ugotovila, da so leta delovnih izkušenj bistven dejavnik zadovoljstva na delovnem mestu. Abdullahi in drugi (2023) so v raziskavi potrdili, da na zadovoljstvo na delovnem mestu poleg delovne dobe zaposleni izpostavljajo dejavnike, kot so število delovnih ur, mesečni dohodek, trenutna raven zaposlitve, zakonski stan in druge.

Pretekle raziskave so pokazale, da je zadovoljstvo odvisno tudi od osebnih značilnosti, kot so starost, spol, stopnja izobrazbe in delovna doba (Fadare in drugi, 2023). Kljub različnim ugotovitvam raziskav, organizacije nimajo neposrednega vpliva na osebnost zaposlenih. Z uporabo metod izbire in želj vsakega posameznika ter odprto komunikacijo je organizacijam v pomoč, da se zaposlene lažje razporedi na delovno mesto, ki je zanje najprimernejše. To vodi do večjega zadovoljstva na delovnem mestu (Saari in Judge, 2004).

Raziskava vsebuje tudi nekaj omejitev. Razlog, da povezave v četrtem in petem raziskovalnem vprašanju niso bile statistično pomembne je premajhen vzorec. V vzorec je bilo vključenih le 11 nadrejenih, kar je povzročilo izkrivljenost dobljenega rezultata. Ob ponovitvi raziskave bi bilo morda smiselno povečanje vzorca, da bi lahko tovrstne razlike uspešno dokazali.

Kljub prilagoditvi vprašalnika samoocene asertivnosti na 5-stopenjsko lestvico, in sicer z enakomerno naraščajočimi stopnjami, vprašalnik meri le raven izraženosti asertivnosti. To pomeni, da v primeru nizke stopnje asertivnosti le to povezujemo s pasivnostjo. V primeru visoke stopnje asertivnosti pa z asertivnostjo. Vprašalnik pri tem ne meri stopnje agresivnosti.

Konstrukta asertivna komunikacija in zadovoljstvo na delovnem mestu sta lahko do določene mere tudi občutljiva tematika, katera vodi v subjektivnost. Kot sta omenila znanstvenika Waung in Highhouse (1997) se ljudje med ocenjevanjem uspešnosti izogibajo dajanju negativnih povratnih informacij slabo delujočim zaposlenim, ker jih je strah morebitnih posledic.

Empirične omejitve raziskave, s področja kvalitativne analize so pomanjkanje transparentnosti, težavnost analize in časovna zamudnost pri pridobitvi dostopa, vzpostavitev odnosa in prepisu zvočno posnetih intervjujev. Možnost pristranskosti oziroma vpliv intervjuvanca je hkrati pomanjkljivost polstrukturiranih globinskih intervjujev. Obenem je zamudna končna analiza pridobljenih podatkov. Na interpretacijo vpliva tudi osebni pogled posameznika. Soočamo se s problemom posploševanja, kjer se posplošuje na teorijo in ne na populacijo, kot pri kvantitativnih raziskavah.

Definitivno je kakovost pridobljenih podatkov odvisna od izpraševalca, njegovih spretnosti in izkušenj. Le ta vodi in usmerja potek ter mora biti ustrezno usposobljen za pridobitev ustreznih in kvalitetnih podatkov. V primeru nasičenosti podatkov oziroma ponavljanja informacij intervjuvanca mora izpraševalec pravočasno zaključiti intervju.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno raziskati več dejavnikov zadovoljstva, kot so plačilo, organizacijska klima, število delovnih nalog in kako se le ti odražajo na posameznih zaposlenih v primerjavi z asertivno komunikacijo. Vsekakor bi lahko v nadaljevanju ugotavljali morebitne razlike med zasebnim in javnim zavodom ter bolje raziskali stile komuniciranja in modele vodenja pri zaposlenih v JZ.

Kot že omenjeno, imajo velik pomen ravno tako psihološki dejavniki posameznika. Osebnostne komponente kot so osebnost, posameznikova pričakovanja, starost, raven izobrazbe ter razlike med spoloma bi lahko bolj podrobno raziskali med zaposlenimi v JZ. Smiselno bi bilo preveriti tipe osebnosti zaposlenih, preko dodatnih osebnostnih vprašalnikov. Glede na tip osebnosti zaposlenih lahko ugotavljamo, kateri tip je bolj dovzeten za uporabo asertivne komunikacije.

Cilj priporočil je predvsem izboljšanje možnosti za osebni in poklicni razvoj zaposlenih tako v JZ kot tudi na splošno vsem, ki se soočajo s podobnimi izzivi. Posledično je cilj izboljšati asertivno komunikacijo zaposlenih in povečati zadovoljstvo na delovnem mestu. Seznanili smo se, da so zaposleni v JZ pogosto asertivni, vendar je še zmeraj prostor za izboljšave.

Sklepamo, da v komunikaciji zaposlenih v JZ primanjkuje večja samozavest in odločnost. Priporočila vodstvu za izboljšanje bi bil večji poudarek na treningu asertivnosti in večkratna izvedba delavnic tako na individualni ravni kot tudi skupinsko. Ker sama teorija ni dovolj, je ključnega pomena preverjanje teorije v praksi. To bi dosegli z vajami treninga asertivnosti v obliki iger vlog, katere cilj je ustvarjanje dobre energije v skupini. Spodbujanje asertivne komunikacije tako v sklopu organizacije kot tudi nasploh, v zasebnem življenju je pozitivnega pomena za lastno opolnomočenje.

Kot že omenjeno so zaposleni v JZ s povprečjem  $M=3,40$  pogostejše deležni pohvale kot pa nagrade. Udeleženec D je pojasnil: »Vodja je zelo pozorna. Spremlja naše opravljeno delo in rezultate. Zmeraj pohvali, zna pa tudi jasno izraziti kritiko z občutkom.« Ob dobro opravljenem delu oziroma uspehu si posameznik zasluži pohvalo za dosežen uspeh, katere se izjavlja javno pred ostalimi sodelavci za zgled vsem ostalim v kolektivu. Pohvale in priznanja se ne uporablja brez namena, saj tako izgubijo učinek (Mihalič, 2008).

Možina in drugi (2011) opisujejo pohvalo kot dodatno potrditev posameznika ali skupine za dobro opravljeno delo, ki se jih javno. S strani vodij je smiselno, da še naprej spremljajo napredek zaposlenih in poskrbijo, da so zaposleni za svoj trud tudi primerno pohvaljeni.

Dejavnik zadovoljstva na delovnem mestu v JZ, ki beleži najmanjši koeficient zadovoljstva je plačilo. Udeleženci so bili nezadovoljni s plačilom ( $M=3,10$ ). Na področju plače pride pri plačilu težje do večjih sprememb, ker se gre za JZ.

Za zadovoljstvo na delovnem mestu so politike nadomestil in ugodnosti, ki jih zaposleni pričakujejo za svoje uspešno delo prav tako pomembni elementi. Zaposleni morajo biti zadovoljni s konkurenčnimi plačilnimi paketi ob doseganju poštenih in pravičnih nagrad. V to kategorijo uvrščamo plačila, bonuse, spodbude kot so zdravstveni dodatek, dodatek za izobraževanja in drugo (Singh in Jain, 2013).

Glede na to, da zaposleni v JZ niso deležni denarnih nagrad za delovno uspešnost, bi bilo vseeno priporočljivo razmisliti o uvedbi sistema za nagrajevanje za posameznikovo delovno uspešnost v JZ. Le ta spodbuja dosežke in motivacijo zaposlenih. Trenutno je v ospredju JZ nematerialno nagrajevanje, v smislu dodatnih izobraževanj, udeležbi kongresov, prostih delov dneva in drugo.

Pri rezultatih ankete je bilo razvidno, da so bili nekateri zaposleni v JZ izpostavljeni grožnjam. Žal preko intervjuja nismo dobili o tem nikakršne informacije, ne s strani nadrejenih kot tudi ne s strani podrejenih. Za tovrstno poglobljeno raziskovanje bi bilo potrebno stopiti v stik z vsemi zaposlenimi in preveriti stanje. Ker gre za občutljivo tematiko ni zagotovljeno, da bi nam dejansko uspeli pridobiti željene informacije. Dragoš in drugi (2005) so mnenja, da veliko ljudi zaradi nepravilnega sprejemanja kritike, kritiko sprejmejo kot grožnjo, zaradi ne zavedanja pomembnosti kritike.

Povzamemo, da so zaposleni v JZ za najpomembnejši dejavnik zadovoljstva glede na posameznika največkrat izpostavili dobre medosebne odnose s sodelavci. Zaposlenim je pomembno, da se razumejo s sodelavci in delajo v dobrem kolektivu. Obenem jim je pomemben dober odnos z nadrejenim. V prid zadovoljstva zaposlenih, občutka pripadnosti zaposlenih in doseganja poslovnih ciljev je ključnega pomena gradnja tima, ki omogoča skupno preživljanje prostega časa zaposlenih tudi izven poslovnih prostorov organizacije.

## 5 SKLEP

Tako vsakdanja kot tudi poslovna komunikacija ponazarjata osnovno življenjsko veščino, ki posamezniku omogoča obstoj in razvoj. Jasna, odprta in samozavestna komunikacija, pri kateri na spoštljiv način izrazimo lastna mnenja, občutja in želje so sestavni del asertivnosti. Konstrukt asertivnost oziroma prepričljiva odločnost je komunikacijski slog, kjer je v ospredju razvijanje samospoštovanja in lastne vrednosti. Vzpostavljamo občutek neodvisnosti, ki temelji na spoštovanju naših pravic in tudi pravic drugih ljudi.

Asertivno komuniciranje na delovnem mestu vzpostavlja učinkovito komunikacijo, ki odločilno vpliva na mnogo dejavnikov, ki se odražajo v obliki notranjega zadovoljstva in dobrega počutja. Asertivna komunikacija je optimalna za dobre in dolgoročne odnose. Tako smo zmožni vzpostavljanja kakovostnih medosebnih odnosov na delovnem mestu, kateri pripomorejo k povečanju zadovoljstva zaposlenih. Biti zadovoljen na delovnem mestu pomeni, da delo opravljamo z veseljem, se ob tem dobro počutimo in smo pripravljeni na nove izzive. Zadovoljstvo predstavlja ključni element uspešnosti in učinkovitosti na delovnem mestu, ki posledično pripomore k uspešnosti organizacije.

V magistrskem delu smo raziskovali morebitno povezavo asertivne komunikacije in zadovoljstva na delovnem mestu v izbranem JZ. Ugotavljali smo ali so zaposleni v organizaciji zadovoljni, ali so seznanjeni s pojmom asertivna komunikacija in razumevanjem le tega, kakšni so v realnosti dejanski odnosi zaposlenih, kakšen je način komuniciranja med zaposlenimi in drugo. Obenem smo iskali morebitne razlike nadrejenih v primerjavi s podrejenimi glede asertivne komunikacije in zadovoljstva na delovnem mestu.

Raziskovalni del magistrskega dela z uporabo kombiniranih metod razdelimo na dva dela. Prvi del raziskave temelji na kvantitativnem raziskovanju s pomočjo anketnih vprašalnikov. Drugi del raziskave pa zajema v okviru kvalitativnega raziskovanja izvedene polstrukturirane globinske intervjuje za lažje in bolj poglobljeno razumevanje tematike. Z uporabo kvalitativnih metod raziskovanja, preko izjav udeležencev smo pridobili kakovostne in bogate informacije udeležencev intervjujev, s katerimi smo uspešno preverili dodatne povezave med posameznimi spremenljivkami. Tako nam je z raziskavo uspelo pridobiti nekaj novih spoznanj in še globlje raziskati konstrukta asertivna komunikacija in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Z rezultati naše raziskave smo uspeli potrditi glavno tezo magistrskega dela, da so zaposleni v JZ z uporabo asertivne komunikacije tudi bolj zadovoljni na delovnem mestu. Prav tako nam je uspelo odgovoriti na vsa opredeljena raziskovalna vprašanja. Glede na analizo podatkov raziskave in izjav udeležencev lahko zaključimo, da so zaposleni v JZ v povprečju zadovoljni in pogosto asertivni. Dejavniki, ki vplivajo na zaposlenega se razlikujejo. V povprečju so bili zaposleni najbolj zadovoljni s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve in z možnostmi za izobraževanje. Zaposleni so bili nezadovoljni s plačilom. Ugotovljeno je bilo, da pomen kolektiva zaposlenim pomeni prioriteto in je večji kot pa pomen plače, možnosti

za napredovanje in drugo. Dobri odnosi zaposlenih v JZ odtehtajo nezadovoljstvo s plačilom. Velik del zadovoljstva zaposlenih je tudi zadovoljstvo v zasebnem življenju.

Glede na vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije zaključimo, da med asertivnostjo in zadovoljstvom obstaja srednje močna pozitivna statistično pomembna linearna povezanost. S povečevanjem asertivnosti se povečuje zadovoljstvo in obratno. Asertivnost ima statistično pomemben vpliv na zadovoljstvo. To pomeni, da zaposleni, ki so bolj asertivni so tudi bolj zadovoljni.

Razlike v zadovoljstvu na delovnem mestu med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi nismo uspeli dokazati, ker t-test za neodvisna vzorca ni bil statistično pomemben. To pomeni, da se zadovoljstvo na delovnem mestu ne razlikuje med nadrejenimi in podrejenimi zaposlenimi. Obenem nismo uspeli preveriti in dokazati razlik v asertivnosti med nadrejenimi in podrejenimi. To pomeni, da se asertivnost ne razlikuje med nadrejenimi in podrejenimi zaposlenimi.

Zaposleni so gonilo vsake organizacije. Njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu je ključnega pomena za uspešnost organizacije. Cilj organizacije in vsake vodje je upravljanje in ohranjanje visoke stopnje zadovoljstva vseh zaposlenih. Ključno je spodbujanje asertivne komunikacije tako v poslovnem kot tudi v zasebnem življenju.

V ta namen predlagamo JZ in vsem organizacijam, ki se soočajo z morebitnim nezadovoljstvom zaposlenih, slabo komunikacijo, visoko stopnjo fluktuacije ali drugimi izzivi dodatno izobraževanje na področju asertivnosti in tudi trening asertivnosti. Zaposlenim je potrebno omogočiti delo na sebi, razumevanje samega sebe, učenje sprejemanja in spoštovanja tako sebe kot tudi drugih. Z naučeno učinkovito komunikacijo posledično povečamo zadovoljstvo zaposlenih, zmanjšamo možnost konfliktov in prispevamo k večji osebni ter karierni rasti. Fokus je na spoznavanju samega sebe, lastnih ciljev, želj in občutij, neodvisno od pričakovanj in zahtev drugih. Le to krepi medosebne odnose in osebno rast, izboljša kvaliteto lastnega življenja ter predstavlja dobro naložbo v posameznika na dolgi rok.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abdullahi, A. K., Monsaya, A. U., Bello, N. in Musa, M. K. (2023). Evaluation of job satisfaction among pharmacists working in public health facilities. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 12.
2. Adair, J. (1998). *Effective leadership*. London: Pan Books.
3. Alberti, R. E. in Emmons, M. L. (1970). *Your Perfect Right: A Guide to Assertive Behaviour*. Impact.
4. Al-Jumaili, A. A., Elhiny, R., Thomas, D., Elbarbry, F., Khmour, M., Sherbeny, F. in Hamad, A. (2023). Factors impacting job satisfaction among pharmacists in the Arab world: A qualitative study. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 31(4), 578–584.

5. Ames, D. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29, 111–133.
6. Ames, D. R. in Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 307–324.
7. Ames, D., Lee, A. in Wazlawek, A. (2017). Interpersonal assertiveness: Inside the balancing act. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(6).
8. Back, K. in Back, K. (1991). *Assertiveness at work*. London: McGraw-Hill.
9. Caldarescu, G., Florea, L., Lohan, N. M. in Bernevig, M. (2022). Investigating the relationship between job satisfaction, communication style, employee behavior in conflict situations. *MATEC Web of Conferences*, 354.
10. Cava, R. (2003). *Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi: tehnike za obvladovanje stresnih situacij*. Ganeš.
11. Churchill, G. A. in Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations* (9. izd.). South-Western Publishing Company.
12. Crane, M. F. (2017). *Managing for Resilience: A Practical Guide for Employee Wellbeing and Organizational Performance* (1. izd.). Routledge.
13. Dragoš, S., Leskošek, V., Petrovič Erlah, P., Škerjanc, J., Humljan Urh, Š. in Žnidarec Demšar, S. (2005). *Krepitev moči*. Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani.
14. Egan, G. (1977). *You and Me: The Skills of Communicating and Relating to Others*. Monterey CA: Brooks/Cole.
15. Ellickson, M. C. in Logsdon, K. (2002). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343–358.
16. Fadare, O. O., Witry, M. J., Gaither, C. A., Doucette, W. R. in Schommer, J. C. (2023). What drives job satisfaction among community pharmacists? An application of relative importance analysis. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 9.
17. Filipeanu, D. in Cananau, M. (2015). Assertive communication and efficient management in the office. *International Journal of Communication Research*, 5(3), 237–243.
18. Fisher, J. E. in O'Donohue, W. T. (2006). *Practitioner's Guide to Evidence-Based Psychotherapy* (1. izd.). Springer.
19. Geertshuis, S. A., Morrison, R. L., in Cooper-Thomas, H. D. (2015). It's Not What You Say, It's The Way That You Say It: The Mediating Effect of Upward Influencing Communications on the Relationship Between Leader-Member Exchange and Performance Ratings. *International Journal of Business Communication*, 52(2), 228–245.
20. Gospodarska zbornica Slovenije – GZS. (2004). *Organizacijska klima v Sloveniji – poročilo za leto 2003*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
21. Hogan, R., Curphy, G. J. in Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504.
22. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Didakta.

23. Judge, T. A. in Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
24. Judge, T. A., Heller, D. in Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
25. Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. in Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34.
26. Kathawala, Y., Kevin, M. in Dean, E. (1990). Preference between Salary or Job Security Increase. *International Journal of Manpower*, 11(7), 25–31.
27. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje* (2. dop. izd.). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
28. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Mladinska knjiga.
29. Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press.
30. Kompetenca. (2019, 8. januar). *Kaj je pasivno agresivno vedenje ter kaj lahko naredimo?* [https://kompetenca.si/nase\\_novice/66/kaj\\_je\\_pasivno\\_agresivno\\_vedenje\\_ter\\_kaj\\_lahko\\_naredimo\\_kaj\\_je\\_pasivno\\_agresivno\\_vedenje\\_ter\\_kaj\\_lahko\\_naredimo/](https://kompetenca.si/nase_novice/66/kaj_je_pasivno_agresivno_vedenje_ter_kaj_lahko_naredimo_kaj_je_pasivno_agresivno_vedenje_ter_kaj_lahko_naredimo/)
31. Kordeš, U., Černigoj, M. in Lah, A. (2011). *Medijski uporabnik od blizu – poročilo o raziskavi*. Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
32. Koren Kocjančič, M. (2015, januar). *Asertivnost*. [https://samozavestni.si/clanki\\_in\\_objave/asertivnost\\_trening\\_asertivnosti\\_in\\_custvena\\_pismenost/15/asertivnost/](https://samozavestni.si/clanki_in_objave/asertivnost_trening_asertivnosti_in_custvena_pismenost/15/asertivnost/)
33. Koren Kocjančič, M. (brez datuma). *Trening asertivnosti*. [https://samozavestni.si/asertivnost/trening\\_asertivnosti/](https://samozavestni.si/asertivnost/trening_asertivnosti/)
34. Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297–1343.
35. Lounsbury, J. W., Foster, N., Patel, H., Carmody, P., Gibson, L. W. in Stairs, D. R. (2012). An investigation of the personality traits of scientists versus non-scientists and their relationship with career satisfaction. *R&D Management*, 42(1), 47–59.
36. Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Drost, A. W. in Hamrick, F. L. (2003). An Investigation of Personality Traits in Relation to Career Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 287–307.
37. Lounsbury, J. W., Steel, R. P., Gibson, L. W. in Drost, A. W. (2008). Personality traits and career satisfaction of human resource professionals. *Human Resource Development International*, 11(4), 351–366.
38. McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
39. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Mihalič in Partner.

40. Millikin-Davies, M. (1992). *An exploration of flawed first-line supervision*. Unpublished doctoral dissertation. University of Tulsa.
41. Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N. in Kneževič, A. N. (2011). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti* (2. dop. izd.). Pivec.
42. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. in Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
43. Perry, R. (2018). *Belonging At Work: Everyday Actions You Can Take to Cultivate an Inclusive Organization* (1. izd.). PYP Academy Press.
44. Pharmaceutical Journal. (2021, 19. december). *A pharmacist's guide to becoming more assertive*. <https://pharmaceutical-journal.com/article/opinion/a-pharmacists-guide-to-becoming-more-assertive>
45. Pharmacist Support. (brez datuma). *Building assertiveness*. <https://pharmacistsupport.org/i-need-help-managing-my/work-life/building-assertiveness/>
46. Prevodnik, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Poslovno komuniciranje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
47. Rabin, C. in Zelner, D. (1992). The Role of Assertiveness in Clarifying Roles and Strengthening Job Satisfaction of Social Workers in Multidisciplinary Mental Health Settings. *British Journal of Social Work*, 22(1), 17–32.
48. Richardson, A. B. (2022, 5. december). *Employee Happiness Statistics and Facts – 2024 Research*. <https://www.acuitytraining.co.uk/news-tips/employee-happiness-statistics-facts/>
49. Rungapadiachy, Dev. M. (2003). *Medosebna komunikacija v zdravstvu: teorija in praksa*. Educy.
50. Saari, L. M. in Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
51. Singh, J. in Jain, M. (2013). A study of employee's job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian Research*, 1(4), 105–111.
52. Šetina Čož, M. (2015). *Posel smo ljudje: dobri medosebni odnosi – osnova za zadovoljstvo in uspeh!: priročnik s praktičnimi nasveti*. Izobraževalni zavod Znanje.
53. Tierney, P. in Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 171–173.
54. Transformacija. (2020, 14. januar). *Spoznajte štiri osnovne stile komunikacije*. <https://www.transformacija.com/spoznajte-4-osnovne-stile-komunikacije/>
55. Transkriptor. (2024, 29. marec). *NVivo: Vodnik po korakih za prepis zvoka*. <https://transkriptor.com/sl/transkribiranje-avdio-posnetka-z-nvivo/>
56. Waung, M. in Highhouse, S. (1997). Fear of Conflict and Empathic Buffering: Two Explanations for the Inflation of Performance Feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(1), 37–54.
57. Zadeh, E. in Hashemi, L. (2017). Relationship between the Assertiveness Levels with Occupational Satisfaction and Stress among Hospital Personnel. *Indian journal of positive psychology*, 8(4), 524–527.

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

Sem Urša Veternik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Trenutno zaključujem podiplomski študij, smer Mednarodno poslovanje. V svoji magistrski nalogi preučujem asertivno komunikacijo v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu v izbranem javnem zavodu. Anketa je anonimna. Pridobljeni podatki bodo evaluirani in uporabljeni zgolj v raziskovalni namen.

S predhodno dogovorjenim strinjanjem vodstva vas prosim za sodelovanje v anketi. Le ta vam bo vzela približno 8 minut. Pri vprašanjih ni pravih ali napačnih odgovorov. Za morebitna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu [uveternik@gmail.com](mailto:uveternik@gmail.com).

Hvala za vaše sodelovanje!

Urša Veternik

### 1. Kakšen je vaš status na delovnem mestu?

☐ Sem na vodstvenem položaju (nadrejeni)

☐ Sem podrejeni

### 2. Ali z veseljem prihajate na delo in opravljate naloge vašega delovnega mesta?

☐ Da

☐ Ne

### 3. Kako pogosto ste deležni naslednjih stvari:

|         | Nikoli<br>1           | Redko<br>2            | Niti redko<br>niti pogosto<br>3 | Pogosto<br>4          | Vedno<br>5            |
|---------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pohvala | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nagrada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kritika | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Grožnja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**4. Prosim, da na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite, kako pogosto določena trditev velja za vaše ravnanje v opisanih situacijah na delovnem mestu.**

|                                                                                                                             | Niti<br>redko niti    |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                                                             | Nikoli<br>1           | Redko<br>2            | pogosto<br>3          | Pogosto<br>4          | Vedno<br>5            |
| 1. V težavnih razpravah govorim umirjeno.                                                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Če sem negotov(a), z lahkoto vprašam za pomoč.                                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(la) prodajalca.                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, predno pride do večjih težav.                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Če nekaj želim, direktno vprašam.                                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Kritiko sprejemam dobronamerno.                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.                                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Če sem jezen(na), izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam(a) sebi zasmilil(a).                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*Vir: prirejeno po Fritchie (1988).*

**5. Prosim, da ocenite, kako zadovoljni ste na splošno na delovnem mestu.**

|                                        | Niti<br>zadovoljen(           |                          |                                  |                        |                            |
|----------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                                        | Zelo<br>nezadovolj<br>jen(na) | Nezad<br>ovolje<br>n(na) | na) niti<br>nezadovolj<br>en(na) | Zado<br>voljen<br>(na) | Zelo<br>zadovolj<br>en(na) |
|                                        | 1                             | 2                        | 3                                | 4                      | 5                          |
| Zadovoljstvo z delom, ki ga upravljam. | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      |
| Z vodstvom organizacije.               | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      |
| S sodelavci.                           | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      |
| Z neposredno nadrejenim.               | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      |
| Z možnostmi za napredovanje.           | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      |
| S plačo.                               | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      |
| S statusom v organizaciji.             | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      |
| Z delovnimi pogoji.                    | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      |
| Z možnostmi za izobraževanje.          | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      |
| S stalnostjo zaposlitve.               | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      |
| Z delovnim časom.                      | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      |

**6. Kateri od zgoraj naštetih dejavnikov zadovoljstva se vam na delovnem mestu zdi najpomembnejši? Navedite samo enega.**

---

**7. Spol:**

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

**8. Koliko let delovne dobe imate?**

- ☐ do 3 let
- ☐ 4 – 8 let
- ☐ 9 – 15 let
- ☐ 16 – 25 let
- ☐ 26 – 35 let
- ☐ nad 35 let

## **Priloga 2: Smernice za polstrukturiran globinski intervju**

### **UVOD V INTERVJU**

Zahvaljujem se vam, ker ste si vzeli čas za naše srečanje.

Moje ime je Urša Veternik in danes bi z vami rada govorila o asertivni komunikaciji in zadovoljstvu na delovnem mestu v javnem zavodu.

Intervju bo trajal približno 30 minut. Celoten pogovor bo posnet. Vsi odgovori bodo zaupni. To pomeni, da je zagotovljeno, da ne bo nobena vključena informacija v delu identificirala vas kot anketiranca. Intervju lahko kadarkoli prekinite.

V primeru vprašanj sem vam na voljo.

Se strinjate in ste pripravljeni sodelovati v tem intervjuju?

(Podpis intervjuvanca)

Segment intervjuja so odprta vprašanja. Glede na potek intervjuja so bila tekom izvedbe intervjujev vključena še dodatna vprašanja, ki so bila potrebna predvsem za boljšo poglobitev in razumevanje. V primeru dosežene nasičenosti podatkov, kjer nismo pridobili nobene nove ideje oziroma novega pogleda na izbrano tematiko smo intervju zaključili.

**1. Zanima me vaše mnenje o asertivni komunikaciji?** Mi lahko poveste kaj več o vaši uporabi asertivne komunikacije v vsakdanjem življenju? Kako biti asertiven?

**2. Kakšna je komunikacija med zaposlenimi v JZ?** Kako komunicirate z nadrejenimi/podrejenimi? Katere lastnosti nadrejenega/podrejenega cenite? Kako postati dober vodja?

**3. Kako asertivni so vaši nadrejeni/podrejeni?**

**4. Kaj vam pomeni zadovoljstvo na delovnem mestu?** Ste zadovoljni na delovnem mestu? Kateri dejavniki so za vas ključni za dober odnos med zaposlenimi? Opis posameznih dejavnikov.

**5. Kako se pridobi zadovoljstvo v odnosu do zaposlenih?** Kaj bi po vašem mnenju bili odločilni dejavniki?

**6. Kakšno je vaše mnenje, da so asertivni ljudje tudi bolj zadovoljni?** Ali opazite pri nadrejenih razlike v asertivnosti v primerjavi s podrejenimi? Ali opazite pri nadrejenih razlike v zadovoljstvu v primerjavi s podrejenimi? Opišite te razlike.