

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**VPLIV ASERTIVNE KOMUNIKACIJE NA ODNOSE S SODELAVCI
IN NADREJENIMI**

Ljubljana, september 2022

MELISA ALIBABIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Melisa Alibabić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv asertivne komunikacije na odnose s sodelavci in nadrejenimi, 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	3
1 ASERTIVNOST	4
1.1 Tehnike asertivnosti.....	4
1.2 Reševanje problema na asertiven način.....	6
2 MEDSEBOJNI ODNOSI.....	7
2.1 Posledica zadovoljstva zaposlenih, zaradi dobrih odnosov.....	8
3 Analiza vpliva asertivnosti na medsebojne odnose	10
3.1 Metodologija raziskave.....	11
3.2 Opis spremenljivk	11
3.3 Rezultati raziskave in diskusija rezultatov:	15
3.4 Priporočila vodstvu.....	20
3.5 Omejitve raziskave	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGE.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke spol	11
Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke starost.....	12
Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev za spremenljivko vrsta zaposlitve	12
Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke delovna doba.....	13
Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke izobrazba.....	13
Tabela 6: Opisne statistike za ocene asertivnost	14
Tabela 7: Opisne statistike za ocene medsebojnih odnosov	15
Tabela 8: Opisne statistike za spremenljivko ocena asertivnosti	16
Tabela 9: Rezultati testa primerjave povprečij dveh neodvisnih vzorcev	17
Tabela 10: Opisne statistike za spremenljivki ocena asertivnosti in ocena medsebojnih odnosov.....	17
Tabela 11: Rezultati testa povezanosti med spremenljivkama ocena asertivnosti in ocena medsebojnih odnosov	18
Tabela 12: Povzetek regresijskega modela.....	19
Tabela 13: ANOVA regresijskega modela.....	19
Tabela 14: Regresijski koeficienti	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa.....	1
------------------------	---

UVOD

Nadzor in vpliv na medsebojne odnose med sodelavci in nadrejenimi postaja vse bolj kompleksna stvar v podjetjih. Zato je pomembno razumeti dobre načine komunikacije kot je asertivna komunikacija, da lahko z njo pozitivno vplivamo na medsebojne odnose.

Težavne stvari s katerimi se današnji nadrejeni in sodelavci srečujejo, ko v podjetju vladajo slabi odnosi zna biti zelo problematična. Za zaposlene lahko to pomeni, da prihajajo v službo nezadovoljni in z velikim bremenom na srcu. Ko nadrejenimi vladajo slabi odnosi v podjetju se to lahko posledično pozna na sam profit podjetja ali na nenadno fluktuacijo zaposlenih iz podjetja.

Namen zaključne naloge je razlaga asertivnosti in kako je lahko vključimo v svojo komunikacijo. Poleg razlage asertivnosti pa je namen ta, da se pomembnost odnosov v podjetju predstavi, če so boljši odnosi je tudi poslovanje podjetja. Asertivnost je tista, ki naj bi pozitivno vpliva na naše odnose, zato je tudi namen zaključne naloge dokazati pozitiven vpliv asertivne komunikacije na odnose. Nadzor nadrejenih nad odnosi v podjetju je zelo pomemben, lahko pa je občasno tudi ne efikasen. Tako, da bom del zaključne naloge posvetila temu kako naj se učinkovito nadzoruje medsebojne odnose na delu.

Cilj v teoretičnem delu zaključne naloge je predstavitev odnosov, asertivnosti in povezave med njima ter predstavitev zadovoljstva z odnosi, ki je zelo pomembno za poslovanje podjetji. Cilj je da čim boljše predstavim taktike asertivnosti in kdaj jih uporabiti v realnem življenju.

V praktičnem delu pa bom izvedla anketo in preverila samo povezavo med asertivnostjo in odnosi med sodelavci in zaposlenimi. Anketa bo razdeljena na dva vprašalnika, katera bodo anketiranci reševali in sicer na vprašalnik, kateri bo preverjal njihovo asertivnost in vprašalnik ki bo preverjal njihove medsebojne odnose na delu, med sodelavci, nadrejenimi in njihovo mnenje na spremljanje odnosov v podjetju.

K zaključni nalogi pristopam z eno glavno trditvijo, ki se glasi: »Asertivnost ima pozitiven vpliv na odnose med sodelavci in nadrejenimi«. Prav tako pa imam še dva dodatna raziskovalna vprašanja in sicer: ali se ocena asertivnosti razlikuje glede na spol in ali spol, izobrazba, delovna doba in vrsta zaposlitve vplivajo na medsebojne odnose?

Metode raziskovanja katere bom uporabila v prvem delu oz. teoretičnem delu zaključne naloge je deskriptivna metoda in metoda kompilacije. V empiričnem delu pa bom uporabila kvantitativno metodo oz. bolj natančneje že omenjeno anketo.

1 ASERTIVNOST

Asertivnost je veščina komuniciranja. Komuniciranje, ki je pred vsem učinkovito in pomaga, da se z njim enostavneje izrazimo. Asertivnost pomaga tudi pri tem, da se lažje postavimo zase. Pri tej veščini komuniciranja je najbolj značilno to, da smo spoštljivi do drugih (Mayo Clinic Staff, 2017).

Oseba, ki obvlada asertivnost, zna jasno komunicirati svoja čustva, potrebe in želje. Ne glede na temo razprave, vedno pozna svoje stališče in je spoštljiva. Takšne osebe imajo dobro samopodobo in sprejemajo, tako komplimente, kot kritike (Psychology Today, 2009).

Asertivnost je zelo pomembna posebej v poslovnem svetu. S tako tehniko komuniciranja nadrejeni lažje postavijo jasne cilje, pri tem pa se ne obnašajo diktatorsko. Omogoča, da se postavijo zase, pri tem pa niso nesramni do drugih (Psychology Today, 2009).

Poleg asertivnosti poznamo tudi druga dva načina komuniciranja in sicer pasivno in agresivno komuniciranje. Razlika med agresivnim, pasivnim in asertivnim komuniciranjem je v tem, da oseba, ki je agresivna, ne bo upoštevala tujega mnenja je ukazovalna, netolerantna do drugih ipd. Pasiven odnos je ko oseba ugaja drugim, ne glede na to koliko morebitno škodo bo sebi povzročila. Vse dokler so drugi zadovoljni tudi, če ona ni je za tako osebo to sprejemljivo. Biti asertiven pomeni, da v komunikaciji so pomembna tuja in naša čustva oz. mnenja (Skills you need, brez datuma).

Asertivnost se lahko nauči z vadbo različnih scenarijev v skupinah. Težko jo je obvladati, saj ta komunikacija je lahko verbalna in neverbalna. Neverbalna komunikacija je nekaj, kar naredimo podzavestno in jo je težko kontrolirati (Selva, 2017).

Nekaj primerov kako izboljšati asertivnost (Mayo Clinic Staff, 2017):

1. Uporaba »jaz« stavka. V asertivnem pogovoru je bolje reči, da se ne strinjate z nečem. potrebno se je izogniti stavku kot je »motite se«,
2. potrebno je znati reči »ne« na asertiven način. reči ga tako, da ne poškodujete tuja čustva. npr. ne raje ne bi. ne ampak, če je nujno lahko. ne trenutno nimam časa,
3. pazite na govorico telesa,
4. čustva imejte pod nadzorom,
5. asertivnost vadite na začetku v prostoru kjer se počutite udobno. npr s prijatelji.

1.1 Tehnike asertivnosti

Asertivna komunikacija je sestavljena iz treh korakov (Predvornik & Žnidaršič, 2005, str. 31):

1. Prvi korak: sogovornika poslušaj in sicer pride v poštev samo aktivno poslušanje, kjer sogovornik vidi, da ga aktivno poslušamo in dojemamo njegove izrečene besede.

2. Drugi korak: izrazimo svoje mnenje ali pa občutke.
3. Tretji korak: izrazimo našo željo, kaj si želimo, da se zgodi.

Poznamo več načinov tehnike asertivnosti, najbolj značilne tehnike asertivne komunikacije so (Prevodnik & Žnidaršič, 2005, str. 32; Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 427-433):

- Aktivno poslušanje: brez aktivnega poslušanja asertivne komunikacije niti ne moremo izpeljati. Pokazati moramo zanimanje za sam pogovor, ki ga vodimo in z telesno govorico telesa, ki naj bo zravnana in ne zaprta pokazati sogovorniku, da ga aktivno poslušamo. Prav tako je priporočeno imeti očesni stik s sogovornikom. Pozornost je na sogovorniku in sledimo njegovim idejam in čustvom. Dobro je tudi postavljati vprašanja odprtega tipa, tako da se sogovornik lahko na njih sogovornik nadovezuje. Pri aktivnem poslušanju je dobro, če sogovornika nismo dobro razumeli ga prosimo za pojasnilo in na kratko povzamemo to, kar je sogovornik rekel.
- Govorica telesa: z govorico telesa neverbalno lahko potrdimo svoje izrečene besede. Govorica telesa je nekaj, kar se zelo težko kontrolira, toda z njo pokažemo svoje notranje občutke, zato je zelo pomembna pri asertivni komunikaciji.
- Pokvarjena plošča: pri tej tehniki je zelo pomembno, da če nas sogovornik, ki je zelo osredotočen samo na svoje probleme oz. svojo tematiko, presliši ponovimo toliko krat koliko je potrebno, da bi svojo pozornost preusmeril na nas in našo težavo oz. misel. Prav tako je pomembno pri tej tehniki, da nismo preveč vsiljivi.
- »Reči ne«: takšne situacije v katerih se lahko znajdemo znajo biti zelo nelagodne. Toda, če mislimo, da v neki situaciji moramo reči »ne« to moramo tudi storiti. Najbolje je če se na take situacije lahko tudi predčasno pripravimo. Najbolje je da izrečemo »ne« na neposreden način.
- Izvedljiv kompromis: večkrat smo se znašli v situaciji, kjer se s sogovornikom ne strinjamo oz. da obe strani imata različno mnenje. V takšni situaciji je najbolje uporabiti to tehniko, kjer obe strani dosežeta kompromis na način, da predlagamo rešitev problema, ki bi bila razumna oz. sprejemljiva z obe strani.
- Notranji dialog: služi, da se govorec psihično pripravi na težke pogovore. Pomembno je da med pogovorom se ne prepustimo negativnim čustvom, katera bi lahko vplivala na naše odzive v napeti oz. težki situaciji. Prav tako ne smemo razmišljati negativno, temveč pozitivno in verjeti vase.
- Zameglitev: tehnika pride v poštev prav, ko imamo opravka s sogovornikom, ki izrazito kaže jezo oz. agresivno nezadovoljstvo do našega stališča. V takem primeru je najboljša, da kot govorec zadržimo svojo zbranost in umirjenost ter pokažemo razumevanje za sogovornika, toda hkrati mu povemo svoj pogled na situacijo. Pomembno je da se zavedamo, da močna čustva ne trajajo dolgo, zato pustimo času čas, da govorec pove svoje lahko tudi nekoliko in njegovo jezo, tako kot pravi tehnika poskušamo zamegliti. Najbolje je tudi uporabiti v takem primeru aktivno poslušanje.

- Izpoved čustev: kot že ime tehnike pove je za to značilno, da izrazimo svoja čustva glede nečesa, ki nas je prizadelo. Poleg tega pa sporočimo tudi kaj bi raje hoteli da se zgodi.
- Nasprotje trditev: za tehniko je značilno, da se uporablja, ko pride do pomote. Razjasnimo problem in sogovornika opozorimo na zmešnjavo.

1.2 Reševanje problema na asertiven način

Do sporov lahko pride tudi med zaposlenimi. Takrat je priporočeno, da nadrejeni le spodbudijo zaposlene k mirni rešitvi spora. Nadrejen lahko sam preceni ali se bo v spor vključil. Nadrejeni, ki se vključi v spor mora zbrati dejstva od vseh strani, potrebno je pridobljena dejstva ovrednotiti, preučiti vse možnosti za rešitev samega spora, odločiti se katera možnost bi bila najpravičnejša in jo tudi sporočiti vsem stranema tega spora (Carnegie, 2012, str 75-76).

Nadrejeni se občasno morajo sami soočiti s problematičnimi zaposlenimi. Ko pride do soočanja s takšnim problemom je dobro, da se upošteva nek »protokol«. Protokol olajša dolgoročno rešitev problema.

Na začetku je treba na splošno preprečiti vse možnosti, da pride do kakršnega koli spora. Priporočeno je nadrejenim, da dobro spoznajo sposobnosti svojih zaposlenih. Glede na njihove sposobnosti je tudi dodelijo pravo delo za zaposlenega. Velikokrat se zgodi primer, kjer je težaven zaposlen samo na napačnem delovnem mestu v podjetju. Na tem delovnem mestu se mogoče zaposleni ne počuti cenjenega in uspešnega, kot bi se nekje drugje. Tak scenarij lahko pripelje do problemov. Zato je zaželeno, da takoj na začetku zaposlenega dodelimo na pravo delovno mesto (Staff Leasing, 2020).

Če že pride do problemov, nadrejeni morajo hitro prepoznati problem. Vsekakor ni zaželeno da sklepajo v čem je problem. Potrebno je odpreti odprt pogovor. S takim pogovorom se pride do informacij ali se problematičen zaposlen zaveda svojega obnašanja. Nadrejeni naj ne pozabi možnosti prinašanja težav iz zunanjega privatnega življenja (Staff Leasing, 2020).

Nadrejeni naj posluša zaposlenega in mu posveti vso svojo pozornost med reševanjem problema. V pogovoru nadrejeni mora biti pomirjen in spoštljiv. Svoja čustva mora znati kontrolirati. Situaciji pristopite s pozitivnim odnosom (Staff Leasing, 2020).

Težavnim zaposlenim je potrebno dati povratne informacije o njihovem obnašanju, kar najbolje lahko naredimo z asertivno komunikacijo. To pa zna biti težek del pogovora. Toda se ta del pogovora ne sme izpustiti. Zaposleni mora vedeti, kje je naredil napako. Ko se problem ustanovi in sporoči zaposlenemu je potrebno narediti ključne spremembe (Staff Leasing, 2020).

Vprašajte svojega zaposlenega kakšno pomoč potrebujejo, da bi se problem rešil. Prav tako dokumentirajte ključne točke problema. Te točke bodo lahko tudi v pomoč kasneje, če se

obnašanje zaposlenega ne spremeni. Pri odpustitvi takega zaposlenega se bo odpoved lažje definirala oz. razlogi za odpoved bodo bolj jasnejši. S tem se izognemo brezupnemu upanju. Nadrejeni se morajo držati svojih besed. Napačno obnašanje, ko se prepozna in ko se opozori nanj je pomembno, da zaposlenemu ne popustimo (Andersen, 2013).

Nadrejeni morajo postaviti jasne posledice za težavne zaposlene in njihovo napačno vedenje. Toda nadrejeni so tudi samo ljudje se pa morajo zavedati, da ni v redu, grdo govoriti o drugim zaposlenim, ne glede na to koliko so težavni. To je predvsem neprofesionalno in širi negativno energijo med zaposlenimi (Andersen, 2013).

2 MEDSEBOJNI ODNOSI

Odnosi nadrejenih in sodelavcev so zelo pomembni za dobro delovanje podjetja, prav tako kot komunikacija. Lahko bi rekli, da na odnosih in komunikaciji se gradijo sami temelji podjetja.

Vsak ima skrito karizmo, nekateri jo znajo bolje uporabljati. Nekateri se je morajo enostavno priučiti. Za boljše odnose v podjetju je karizmatičnost ključ tega uspeha. Oseba s karizmo enostavno izžareva pozitivno energijo, iskrenost, radodarnost, velikodušnost, sočutnost. Oseba, ki je vedra in pozitivna ima boljše odnose. Na svet gleda z veliko entuziazma. Prav tako pridobi večje zaupanje od zaposlenih. Nasmeh, ki ga podarimo iskreno nekom je lahko tudi eden od razlogov za izboljšanje odnosov. Sam nasmeh izžareva s samozavestjo. Karizma v ljudeh prinese zanos, ki prinese to, da se nadrejeni ali pa zaposleni lotijo nalog z velikim prepričanjem v njihov uspeh (Carnegie, 2012, str 12-23).

Priporočljivo je spodbujati karizmo v ljudeh, saj karizmatični ljudje so bolj opazni. Opaznost je zelo dobra kvaliteta zaposlenega in nadzornega. Pomembno je pri opaznosti, da spregovorite, če ste opazili problem. Medsebojni odnosi se z opaznostjo izboljšajo, saj se pri tem skrbi in zanima za zaposlene. Karizmatični ljudje so pripravljeni narediti korak več in se tudi prostovoljno javiti za določene naloge. V nasprotnem primeri lahko sam nadrejeni vpliva na svoje zaposlene in jih sam spodbudi h karizmatičnosti. To pa naredi tako, da jih na pozitiven način spodbudi k sodelovanju (Carnegie, 2012, str 28-30).

Imeti karizmatične ljudi pomeni imeti zaposlene, ki se ne bojijo izstopati. Seveda na pozitiven način. Vsakemu delodajalcu to pride prav, saj si vsak želi podjetje, ki na pozitiven način izstopa v konkurenci. Izstopanje v konkurenci pa je še lažje možno doseči z zaposlenimi, ki si želijo izstopati (Carnegie, 2012, str 31).

Za izboljšanje odnosov poleg vzpodbujanja karizmatičnosti v zaposlenih je potrebno biti vedno na razpolagi svojim zaposlenim. Nadrejeni naj vzpodbuja iskanje pomoči, sprašuje naj za njihovo mnenje in istega tudi upošteva. Ponudi svojo pomoč na prijazen in iskren način. V podjetju, če naleti na morebitno težavo je pomembno, da to težavo rešiti s komunikacijo, če se težava nanaša na celotno podjetje skliče sestanek. Na sestanku pridobi

mišljenje svojih zaposlenih, katera predebatira in s skupnimi močmi rešiti težavo (Carnegie, 2012, str 57-74).

Kod nadrejeni za boljše odnose je treba poskrbeti tako, da pri zaposlitvi izberete zaposlene, ki se bodo dobro vklopili. Nove zaposlene je dobro seznaniti s ključnimi sodelavci in jih popeljati po podjetju. Zaposlene je priporočeno spoznati med seboj, saj jim bo tako bodoče delo lažje potekalo in odnosi bodo manj napeti (Banach, brez datuma).

Zaposlene je potrebno spoznati s samo politiko delovanja podjetja in njegovo kulturo. Priporočeno je zaposlenim ponuditi kopijo kadrovskega pravilnika. V kadrovskem pravilniku naj se nahaja kaj se zahteva od zaposlenih, postopki in pričakovanja, ki ima delodajalec do zaposlenih. Pravilnik naj vsebuje tudi kako ravnati s podatki, da bi se uporaba podatkov čim boljše zaščitila in seveda, če ima podjetje kakšen poseben kodeks oblačenja. S tem nadrejeni lahko prepreči bodoče nesporazume (Banach, brez datuma).

Priporočeno je da nadrejeni ali kadrovski oddelek z zaposlenim skupaj grede skozi pravilnik in opis njegovega delovnega mesta, kaj zajema. Tako boste z zaposlenim vzpostavili prvo pozitivno komunikacijo in preprečili morebitna bodoča nesoglasja glede dela. Nadrejeni naj jasno komunicira s sodelavci kaj je cilj podjetja in jim daje povratne informacije (Banach, brez datuma).

Prav tako pa z zaposlenimi je priporočeno organizirati dogodke izven podjetja kot so npr. pikniki. Takšni dogodki zaposlenim in nadrejenimi omogočajo, da se zblížajo v malo drugačnem okolju. Na dogodkih je priporočeno, da se vsi trudijo zblížati med seboj in da delo pustijo postrani (Banach, brez datuma).

Za nadrejene je pomembno, da sledijo odnosom svojih zaposlenih. To lahko naredijo tako, da na polovici leta ali pa celo letno izvedejo ankete. Z anketo pridobijo bolj natančnejše podatke o iskrenem zadovoljstvu z odnosi pri zaposlenih. Pomembno je pri tej metodi merjenja in zagotavljanja zadovoljstva, da ne postane monotona. Poleg tega ankete morajo biti anonimne, če želimo pridobiti resnico. Zaposleni pa morajo vedeti, da ankete bodo imele tudi pozitivni vpliv za prihodnost. Ankete morajo biti predvsem učinkovite (Braja Depon, 2021).

2.1 Posledica zadovoljstva zaposlenih, zaradi dobrih odnosov

Da bi lahko razumeli kako zaposlene narediti zadovoljnim moramo vedeti, kateri so najpogostejši razlogi za njihovo nezadovoljstvo. Najpogosteje so to nizke nagrade (denarne ali nedesarne), pomankanje rasti v karieri, slab management, slabi odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi oz. vodjo, pomankanje spoštovanja, pomankanje priznanj za dobre zaposlene in slabo usklajen odnos med delom in zasebnim življenjem (Braja Depon, 2021).

Dobri odnosi v podjetju so zelo pomembni, saj zadovoljeni sodelavci veliko pripomorejo, tako kot kulturi podjetja, tudi njegovemu profitu. Hkrati zadovoljen zaposlen pripomore k boljšemu vzdušju, motivaciji in za podjetje naredi dobro delo (Braja Deepon, 2021).

Obstaja več načinov kako zagotoviti, da bodo odnosi med sodelavci boljši. Eden od načinov je ta, da nadrejeni vzpostavi pozitivno vzdušje na delovnem mestu. Pozitivno vzdušje bo zaposlenega bolj motiviralo h kvalitetnemu delu. Na pozitivno vzdušje vplivajo celotne izkušnje zaposlenih v podjetju (Braja Deepon, 2021).

Pozitivno vzdušje se lahko vzpostavi v podjetju skozi odprto komunikacijo. Voditelji in zaposleni si morajo zaupati. Potrebno je graditi zaupanje, da skozi čas postane vse močnejše in boljše. Za ustvarjanje pozitivnega vzdušja je potrebno, tudi graditi zdrav odnos med sodelavci. Poslušati jih, ko pride do težav. Pomembno je tudi, da nadrejeni ponudi vsem zaposlenim enake priložnosti (Braja Deepon, 2021).

Povratne informacije so za sodelavce zelo pomembne. Premalo povratnih informacij lahko vzbudijo negotovost med njimi in s tem vpliva negativno na delo in trud. Sama psihologija človeka je zelo zapletena, zato mora nadrejeni podajati informacije na pravilen način. Tukaj je zelo pomembna tehnika asertivnosti (Braja Deepon, 2021).

Eden od najboljših načinov kako podati povratne informacije sodelavcem je ta, da povratna informacija ima pozitiven namen. Povratna informacija, ki je podana mora biti konstruktivna in pristna ter je zaželeno, da je podana takoj (Braja Deepon, 2021).

Za dobro vzdušje sodelavcev je potrebno priznati njihovo dobro delo in jim omogočiti nagrade. Vsak se želi počutiti cenjenega in priznanega v tem, kar dela. Tako si zaposleni gradi moralo in je bolj produktiven. Nagrade zaposlene spodbujajo, da presežejo samega sebe in podjetju ponudijo več kot bi brez nagrade (Braja Deepon, 2021).

Pomembno je zaposlene vključiti v projekte in jih angažirati za skupno delo. Nadrejeni morajo poskrbeti, da zaposleni sodelujejo. Pomembno je, da so vsi vključeni v projekte. Tako dejanje zaposlenim da vedeti, da so vsi enako pomembni za podjetje in jih pri tem tudi bolj poveže med seboj, saj se morajo uskladiti med seboj. S tem lahko nadrejeni zmanjšajo fluktuacijo v podjetju, saj se zaposleni počutijo bolj pomembnim za sam obstoj podjetja (Braja Deepon, 2021).

Nadrejeni morajo zagotoviti jasne cilje svojim zaposlenim. Brez ciljev ali namena se zaposleni hitro zgubijo v svojem delu. Tako izgubijo občutek za kaj so pomembni podjetju. Na daljši rok to lahko tudi vpliva na rast podjetja in zaposlenih (Braja Deepon, 2021).

Študija je pokazala, da največji vir za zelo zadovoljne zaposlene in dobre odnose v podjetjih je njihova posebna vloga. Takoj za posebno vlogo je bil vpliv delodajalca in za tem plača. Raziskava je pokazala, da tisti, ki so dejali, da je za njihovo zadovoljstvo zaslužna posebna vloga v podjetju imajo manjšo plačo kot ostali, ki so obkrožili druge spremenljivke. Iz česa

lahko zaključimo, da višino plače lahko nadomesti prijetno delo oz. pomembna vloga v podjetju. Ta raziskava pokazala, da se 40 % zelo zadovoljnih zaposlenih počuti cenjene na svojem delu (Turczynski, 2021).

Samo zadovoljstvo je zelo pomembno za podjetje. Z zadovoljstvom in odnosi je povezano veliko stvari. Nezadovoljstvo in slabi odnosi lahko povečajo fluktuacijo v podjetju. Fluktuacija je eden od večjih stroškov, ki se ga lahko prepreči ali ublaži. Učinek fluktuacije se lahko ublaži s spremljanjem zadovoljstva in odnosov zaposlenih. Nadrejeni poskrbijo, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom, tako bodo zaposleni ostali zvesti (iEduNote, 2017).

Večje zadovoljstvo in boljši odnosi pomeni večjo produktivnost zaposlenih. Zaposlen, ki je zadovoljen s svojim delom in odnosi se bo bolj osredotočil na podane naloge. Svoje delo bo vzel bolj resno. Potrudil se bo doseči željene cilje podjetja. Motiviral bo tudi svoje sodelavce, da dajo več od sebe. Na delo bo prišel bolj zadovoljen in vesel (iEduNote, 2017).

Zadovoljstvo med sodelavci posledično vpliva na zadovoljstvo kupcev. Zadovoljen zaposlen lahko podjetju poveča prodajo in zniža stroške. Bolj zadovoljni zaposleni nudijo boljše storitve kupcem. Zadovoljstvo kupcev je zelo pomembno. Posebej njihova zvestoba v današnji konkurenci množičnih podjetji (iEduNote, 2017).

Nezadovoljen zaposlen z odnosi v podjetju ima lahko težave z depresijo ali kakšnim drugim duševnim zdravjem. To pripelje do večje odsotnosti v podjetju. Zadovoljni zaposleni se bodo z veseljem udeležili dela in bodo manj zamujali v službo. Kar podjetju prinese večji dobiček, saj imajo manj stroškov, zaradi odsotnosti (iEduNote, 2017).

Prav tako se bodo bolje znašli pod večjim pritiskom in ne bodo obrnili hrbta nadrejenemu in sodelavcu pri prvi morebitni oviri. Poleg vsej teh naštetih stvari lahko zaključimo, da zaposlen, ki je zadovoljen z odnosi ima večji pozitiven vpliv. Pozitiven vpliv pa podjetju prinaša večji dobiček (iEduNote, 2017).

3 ANALIZA VPLIVA ASERTIVNOSTI NA MEDSEBOJNE ODNOSE

S pomočjo anketnega vprašalnika smo med zaposlenimi v podjetjih raziskovali vpliv asertivne komunikacije na medsebojne odnose s sodelavci in nadrejenimi. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 47 vprašanj. Prvih pet vprašanj je bilo kontrolnih in so zajela podatke o spolu anketiranca, starosti, o tipu zaposlitve, dobi zaposlitve in stopnji izobrazbe. Naslednja vprašanja so spraševala kako anketiranci ocenjujejo asertivnost in medsebojne odnose. Natančneje, sklop o asertivnosti je obsegal 20 vprašanj, medtem ko je sklop o medsebojnih odnosih obsegal 22 vprašanj (podrobneje predstavljeno spodaj). Vprašanja teh dveh sklopov so bila Likertovega tipa in so lahko zavzela vrednosti od 1 do 5.

Vzorec sestavlja 95 oseb s popolnimi odgovori na vsa vprašanja. Gre torej za velik vzorec, ki dobro predstavlja populacijo zaposlenih. Reprezentativnost vzorca bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju.

3.1 Metodologija raziskave

Raziskava o vplivu asertivnosti na medsebojne odnose se je opravljala predvsem v mestu Ljubljana in sicer v fizični obliki, kjer so anketo izpolnjevali večina zaposlenih v javnih ustanovah v zdravstvu ter ostalih večjih podjetjih. Pri pridobivanju in analizi izpolnjenih anket sem ugotovila da je bilo izpolnjenih 96 anket, toda ena med njimi je bila ne veljavna, saj je oseba med obkroževanjem obkrožila samo odgovore 3, tako pri prvi kot drugi nalogi, zato sem se odločila, da je v raziskovalni analizi ne bom uporabila. Sam empiričen del naloge pa sem naredila s pomočjo programa Exel in SPSS. Uporabila pa sem kvantitativne metode raziskovanja.

3.2 Opis spremenljivk

V nadaljevanju bomo opisali spremenljivke, ki so bile zajete v anketi. Večina spremenljivk je Likertovega tipa s petimi možnimi vrednostmi.

Spol:

Spremenljivka »Spol« je nominalna spremenljivka in lahko zavzame dve vrednosti, moški in ženski spol. Večina anketirancev je ženskega spola in sicer 62% (tabela 1).

Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke spol

Spol	Frekvenca	Odstotek
moški	36	38%
ženski	59	62%
Skupaj	95	100%

Vir: lastno delo.

Starost:

Spremenljivka »Starost« je nominalna spremenljivka in lahko zavzame sedem vrednosti (tabela 2). Največ anketirancev je starih od 30 do 40 let (25%), ki jim sledijo tisti, ki so stari od 25 do 30 let (22%) in tisti, ki so stari od 40 do 50 let (20%).

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke starost

Starost	Frekvenca	Odstotek
do pod 19 let	1	1%
19 let do pod 25 let	17	18%
25 let do pod 30 let	21	22%
30 let do pod 40 let	24	25%
40 let do pod 50 let	19	20%
51 let do pod 60 let	10	11%
60 let in več	3	3%
Skupaj	95	100%

Vir: lastno delo.

Vrsta zaposlitve:

Spremenljivka »Vrsta zaposlitve« je nominalna spremenljivka in lahko zavzame štiri vrednosti (tabela 3). Največ je redno zaposlenih (74%) in tistih, ki delajo preko študentskega servisa (21%).

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev za spremenljivko vrsta zaposlitve

Vrsta zaposlitve	Frekvenca	Odstotek
Brez zaposlitve	0	0%
Študentskega servisa	20	21%
Redno zaposlen	70	74%
Zaposlen za določen čas	5	5%
Skupaj	95	100%

Vir: lastno delo.

Delovna doba:

Spremenljivka »Delovna doba« je nominalna in lahko zavzame šest različnih vrednosti. Največ anketirancev ima delovno dobo daljšo od 10 let (41%), ki jim sledijo tisti, ki imajo delovno dobo od 3 do 5 let (16%), nekaj mesecev do vključno enega leta (16%) in več kot pet let do vključno 10 let (14%). Tabela 4 prikazuje frekvenčno porazdelitev spremenljivke delovna doba.

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke delovna doba

Delovna doba	Frekvenca	Odstotek
Nekaj mesecev do vključno enega leta	15	16%
Več kot eno leto do vključno treh let	11	12%
Več kot tri leta do vključno pet let	17	18%
Več kot pet let do vključno 10 let	13	14%
Več kot 10 let	39	41%
Nisem zaposlen	0	0%
Skupaj	95	100%

Vir: lastno delo.

Izobrazba:

Spremenljivka »Izobrazba« je nominalna in lahko zavzame pet različnih vrednosti. Največ anketirancev ima poklicno šolo (41%), ki jim sledijo tisti, ki imajo visoko in višjo šolo ali prvo stopnjo bolonjskega študija (31%) in univerzitetni študij ali drugo stopenjski bolonjski študij (22%). Tabela 5 prikazuje frekvenčno porazdelitev spremenljivke izobrazba.

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke izobrazba

Izobrazba	Frekvenca	Odstotek
Manj kot poklicna šola	5	5%
Poklicna šola	39	41%
Visoka in višja šola ali prva stopnja bolonjskega študija	29	31%
Univerzitetni študij ali drugo stopenjski bolonjski študij	21	22%
Magister, doktorat, specializacija	1	1%
Skupaj	95	100%

Vir: lastno delo.

Asertivnost:

Spremenljivka »Asertivnost« je ordinalna spremenljivka Likertovega tipa, ki lahko zavzame pet vrednosti in sicer vrednost 5 pomeni se ne strinjam(a) in 1 se zelo strinjam(a). Glej Tabela 6. Anketiranci se najmanj strinjali s trditvami »Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka« (2,33),

»Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje« (2,21) in »Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam(a) sebi zasmilil(a)« (2,18), medtem ko se anketiranci najbolj strinjajo s trditvami »Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav« (1,64), »Kritiko sprejemam dobronamerno« (1,73) in »S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege« (1,74).

Tabela 6: Opisne statistike za ocene asertivnost

Trditve o asertivnosti	Aritmetična sredina	Standardni odklon
1. V težavnih razpravah govorim umirjeno.	1,916	0,808
2. Če sem negotov(a), z lahkoto vprašam za pomoč.	1,789	0,837
3. Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	1,958	0,771
4. Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	1,968	0,805
5. Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	1,947	0,749
6. Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.	1,905	0,773
7. Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	2,326	0,939
8. Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	2,211	0,921
9. S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	1,737	0,878
10. Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(la) prodajalca.	1,747	0,967
11. Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	1,863	0,918
12. Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	1,642	0,771
13. Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	1,789	0,770
14. Če nekaj želim, direktno vprašam.	1,905	0,813
15. Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	1,832	1,028
16. Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	1,958	0,933
17. Kritiko sprejemam dobronamerno.	1,726	0,818
18. Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	1,779	0,913
19. Če sem jezen(na), izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	2,095	0,759
20. Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam(a) sebi zasmilil(a).	2,179	0,934

Vir: lastno delo.

Medsebojni odnosi:

Naslednja spremenljivka je spraševala po oceni medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Anketiranci so ocenjevali strinjanje z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo veliko nestrinjanje in 5 zelo veliko strinjanje. Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvami »S sodelavcem s katerim trenutno delam imam dobre odnose, saj je pozitiven, radodaren, iskren, sočuten ipd.« (3,56), »Nadrejeni me ne posluša in ni pozoren« (3,48), in »Komunikacija postane bolj učinkovita in prilagodljiva, ko gre za nujne primere« (3,47). Anketiranci se najmanj strinjajo s trditvami »Ankete, ki merijo kako dobri so odnosi v podjetju se ponavljajo in so monotone ter nimajo vpliva, saj se v podjetju nič ne izboljšuje« (2,43), »V

podjetju, kjer delam se slabi odnosi večkrat pojavijo med zaposlenimi in nadrejenimi kot med zaposlenimi« (2,77), in »Nadrejen sledi kako dobri so odnosi v podjetju npr. z anketo.« (2,84). Glej Tabela 7.

Tabela 7: Opisne statistike za ocene medsebojnih odnosov

Trditve o medsebojnih odnosih	Aritmetična sredina	Standardni odklon
1. Večino časa sem zadovoljen s svojimi odnosi in komunikacijo na delu.	3,453	1,128
2. Nadrejeni mi verjame.	3,453	1,128
3. Nadrejeni je odprt do različnih idej.	3,242	1,227
4. Sodelavci so odprt do različnih idej in me podpirajo.	3,379	0,936
5. Nadrejen sledi kako dobri so odnosi v podjetju npr. z anketo.	2,842	1,347
*6. Ankete, ki merijo kako dobri so odnosi v podjetju se ponavljajo in so monotone ter nimajo vpliva, saj se v podjetju nič ne izboljšuje.	2,432	1,145
*7. V podjetju sem pogosto naletel na nesporazume z nadrejenim.	2,968	1,134
*8. V podjetju sem pogosto naletel na nesporazume z sodelavci.	3,158	1,065
9. Nadrejeni ponuja napotke za reševanje težav povezanih z delom.	3,453	0,782
10. Informacije za opravljanje dela dobim pravočasno.	3,463	0,920
11. Nadrejen, ko rešuje probleme se pozanima za resnico, upošteva obe strani zgodbe in je nevtralen.	3,347	1,079
12. Nadrejen se trudi, da upošteva vsa mnenja in hkrati ni zadržan pri izkazovanju svojega konstruktivnega mnenja.	3,400	1,105
*13. Nadrejeni me ne posluša in ni pozoren.	3,484	1,090
14. Sestanki so dobro organizirani, jasni in jedrnat.	3,274	0,893
15. Nadrejen s komunikacijo in odnosom do zaposlenih vpliva pozitivno (npr. tako, da se počutim bolje in se tudi upam izstopiti iz množice, saj vem, da moj nadrejeni ne bo na nesramen način obsojal mojega mnenja).	3,211	0,955
16. Komunikacija postane bolj učinkovita in prilagodljiva, ko gre za nujne primere.	3,474	0,921
17. Komunikacijski odnosi v podjetju so »zdravi«.	3,211	1,175
*18. V podjetju, kjer delam se slabi odnosi večkrat pojavijo med zaposlenimi in nadrejenimi kot med zaposlenimi.	2,768	0,994
19. Konflikte se v podjetju ustrezno rešuje po ustreznih kanalih.	3,053	0,904
20. Pisne in ustne direktive so jasne in jedrnate.	3,347	0,872
*21. V odnosu s trenutnim delodajalcem mi je bolj pomembno dobro plačilo, nagrade za dobro opravljeno delo, omogočitev napredka kot pa pozitivni in prijetni odnosi.	3,305	1,177
22. S sodelavcem s katerim trenutno delam imam dobre odnose, saj je pozitiven, radodaren, iskren, sočuten ipd.	3,558	1,079

*Negativna trditev (obratno kodirano vprašanje)

Vir: lastno delo.

3.3 Rezultati raziskave in diskusija rezultatov:

Na podlagi podatkov smo želeli preveriti naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Ali se ocena asertivnosti razlikuje glede na spol?
- RV2: Ali sta asertivnosti in zaznana kakovost medsebojnih odnosov povezani?
- RV3: Ali spol, izobrazba, delovna doba in vrsta zaposlitve vplivajo na medsebojne odnose?

Raziskovalna vprašanja smo preverili s statističnimi metodami in sicer, prvo raziskovalno vprašanje smo preverili s testom primerjave povprečij dveh neodvisnih vzorcev, drugo raziskovalno vprašanje smo preverili s pomočjo testa povezanosti in tretjo raziskovalno vprašanje smo preverili s pomočjo multiple linearne regresije.

Najprej bomo predstavili opisne statistike za obe skupini, torej za moške in ženske. V vzorcu je 36 moških in njihova povprečna ocena asertivnosti znaša 36,17. Na drugi strani je 59 žensk in njihova povprečna ocena asertivnosti znaša 39,56 (glej Tabela 8).

Tabela 8: Opisne statistike za spremenljivko ocena asertivnosti

	Spol	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Ocena asertivnosti	Moški	36	36,17	11,697	1,950
	Ženski	59	39,56	10,279	1,338

Vir: lastno delo.

Nadalje smo se lotili statističnega preverjanja raziskovalnega vprašanja 1. Najprej smo zastavili negativen odgovor, ki je nikalne oblike in pozitiven odgovor, ki je trdilne oblike:

- Ocena asertivnosti se ne razlikuje glede na spol.
- Ocena asertivnosti se razlikuje glede na spol.

Nato smo negativno raziskovalno vprašanje preverili s pomočjo statističnega test in sicer T-testa za primerjavo povprečij dveh neodvisnih vzorcev. Predhodno smo preverili ali predpostavka o enakosti varianc med skupinami drži. Ker je p-vrednost Levenovega testa večja od 0,05 ne zavrnamo negativno raziskovalno vprašanje o enakosti varianc med skupinama in predpostavimo, da sta varianci obeh skupin enaki. Beremo torej prvo vrstico računalniškega izpisa testa primerjave povprečij (glej tabelo 9).

Tabela 9: Rezultati testa primerjave povprečij dveh neodvisnih vzorcev

		Levenov test enakost varianc		T-test enakosti povprečij						
		F	p-vrednost	t-statistika	sp	P – vrednost (2-stranska)	AS razlike	SO razlike	95% IZ razlike	
									spodnji	zgornji
Asertivnost	Enakost varianc predpostavljena	0,059	0,808	-1,481	93	0,142	-3,393	2,291	-7,943	1,158
	Enakost varianc ni predpostavljena			-1,435	66,804	0,156	-3,393	2,365	-8,113	1,328

AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, IZ – interval zaupanja sp – stopinje prostosti

Vir: lastno delo.

Rezultati T-testa so pri testni statistiki $T = -1,481$ in p-vrednosti = 0,142 pokazali, da ničelne hipoteze o enakosti povprečij ne moremo zavrni. Ne obstaja torej statistično značilna razlika med moškimi in ženskami glede ocene asertivnosti. Raziskovalnega vprašanja 1 tako ne moremo potrditi.

Raziskovalno vprašanje 2 bomo preverjali s pomočjo testa povezanosti in sicer s Pearsonovim koeficientom korelacije. Najprej bomo predstavili opisne statistike za obe zadovoljstvi (glej tabelo 10).

Tabela 10: Opisne statistike za spremenljivki ocena asertivnosti in ocena medsebojnih odnosov

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Ocena asertivnosti	95	20	73	38,27	10,903
Ocena medsebojnih odnosov	95	40	100	71,27	13,291

Vir: lastno delo.

Nadalje smo postavili negativen odgovor, ki je nikalne oblike in pozitiven odgovor, ki je trdilne oblike:

- Ocena asertivnosti in zaznana kakovost medsebojnih odnosov med seboj nista povezani.
- Ocena asertivnosti in zaznana kakovost medsebojnih odnosov sta med seboj povezani.

Negativen odgovor o nepovezanosti smo preverili s testom povezanosti. Testna statistika s p-vrednostjo $< 0,05$ je pokazala, da lahko zavrnamo negativen odgovor o nepovezanosti in sprejmemo pozitiven odgovor o povezanosti. Spremenljivki ocena asertivnosti in zaznana kakovost medsebojnih odnosov sta torej statistično značilno povezani (glej tabelo 11).

Tabela 11: Rezultati testa povezanosti med spremenljivkama ocena asertivnosti in ocena medsebojnih odnosov

		Asertivnost	Medsebojni odnosi
Asertivnost	Pearsonov korelacijski koeficient	1	-0,542
	p-vrednost (2-stranska)		0,000
	N	95	95
Medsebojni odnosi	Pearsonov korelacijski koeficient	-,0542	1
	p-vrednost (2-stranska)	0,000	
	N	95	95

Vir: lastno delo.

Nadalje smo izračunali vrednost koeficienta korelacije med spremenljivkama (glej tabelo 11). Vrednost koeficienta znaša $-0,542$ in pove, da obstaja srednje močna pozitivna povezava med spremenljivkama, kljub negativnem korelacijskem koeficientu. Namreč nižje kot so vrednosti pri asertivnosti (manj točk zberejo posamezniki pri asertivnosti), višje vrednosti so pri zaznani kakovosti medsebojnih odnosov. Kar je logično. Gre za obratno sorazmerje in je zato regresijski koeficient negativen. V bistvu to pomeni, da če so anketiranci ocenjeni kot bolj asertivni so njihovi medsebojni odnosi zaznani kot boljši in obratno. Raziskovalno vprašanje 2 tako lahko potrdimo.

Raziskovalno vprašanje 3 smo preverjali s pomočjo regresijskega modela, kjer smo predvideli, da na oceno medsebojnih odnosov vplivajo spol, izobrazba, delovna doba in vrsta zaposlitve. Najprej smo postavili negativen odgovor, ki je nikalne oblike in pozitiven odgovor, ki je trdilne oblike:

- Spremenljivke spol, izobrazba, delovna doba in vrsta zaposlitve ne vplivajo na oceno medsebojnih odnosov.
- Spremenljivke spol, izobrazba, delovna doba in vrsta zaposlitve vplivajo na oceno medsebojnih odnosov.

Regresijski model je pokazal, da lahko s pomočjo spremenljivk spol, izobrazba, delovna doba in vrsta zaposlitve pojasnimo 16,3% variabilnosti spremenljivke ocena medsebojnih odnosov (glej tabelo 12). To pomeni, da večji del variabilnosti medsebojnih odnosov nismo uspeli pojasniti z izbranimi spremenljivkami.

Tabela 12: Povzetek regresijskega modela

N	Preizkus R	R-kvadrat	Prilagojeni R-kvadrat	Standardna napaka
347	0,404	0,163	0,126	12,423

Vir: lastno delo.

Zgornje rezultate lahko podrobneje predstavimo s pomočjo analize variance (ANOVA) kot primerjava med modelom z izbranimi pojasnjevalnimi spremenljivkami in modelom s samo regresijsko konstanto. Rezultati kažejo, da znaša pojasnjena vsota kvadratov le 2714,418 medtem ko nepojasnjena vsota kvadratov 13890,466. Iz tega je razvidno, da model ni najboljše specificiran, saj s pojasnjevalnimi spremenljivkami nismo zajeli vsaj 50% deleža variabilnosti odvisne spremenljivke. Ne glede na to, pa je model statistično značilno boljši od modela s samo regresijsko konstanto o čemer priča F test in pripadajoča p-vrednost (glej tabelo 13).

Tabela 13: ANOVA regresijskega modela

	Stopinje prostosti	Vsota kvadratov	Kvadrat povprečja	F-statistika	p-vrednost
Regresija	4	2714,418	678,605	4,397	0,03
Ostanek	90	13890,466	154,339		
Skupaj	94	16604,884			

Vir: lastno delo.

Nadalje smo preverili statistično značilnost vpliva posamezne spremenljivke v regresijskem modelu. Z preverjanje statistične značilnosti regresijskih koeficientov se uporablja T-test (oziroma Z-test če gre za vzorec večji od 30). Rezultati so pokazali, da je izmed štirih pojasnjevalnih spremenljivk statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05 samo spremenljivka Izobrazba (p-vrednost <0,05), zato bomo predstavili le ta rezultat (glej Tabela 14). Če predpostavimo, da se ostale spremenljivke razen Izobrazbe ne spreminjajo lahko sklepamo, da se za osebe z višjo izobrazbo poveča ocena medsebojnih odnosov za 4,782.

Tabela 14: Regresijski koeficienti

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p-vrednost
	Koeficienti	Standardna napaka	Koeficienti		
Konstanta	80,179	10,698		7,495	0,000
Spol	-3,305	2,704	-0,121	-1,222	0,225
Zaposleni	-6,028	3,110	-0,216	-1,938	0,056
Doba	0,164	0,960	0,019	0,171	0,865
Izobrazba	4,782	1,478	0,323	3,236	0,002

Vir: lastno delo.

Negativen odgovor tako lahko le delno zavrnamo, saj ima samo spremenljivka Izobrazba statistično značilen vpliv na oceno medsebojnih odnosov. Na podlagi teh rezultatov, lahko raziskovalno vprašanje 3 le delno potrdimo, saj nimajo vsi pojasnjevalni dejavniki statistično značilnega vpliva na odvisno spremenljivko.

3.4 Priporočila vodstvu

Glede na pridobljene podatke v raziskavi, da asertivnost vplivna na medsebojne odnose v podjetju oz. so odnosi boljši, če so sodelavci in nadrejeni bolj asertivni, svetujem delavnice, ki jih lahko vodstvo priredi za svoje zaposlene, tako nadrejene kot delavce. S tem korakom bi zaposlene spodbudili in podučili k uporabi asertivne komunikacije. Zaposleni bi pa posledično bili bolj spoštljivi med seboj. Vse kakor pa bi tudi nadzorne motivirala k bolj učinkovitejši uporabi asertivne komunikacije in jih motivirala, da isto tako komunikacijo spodbujajo pri svojih zaposlenih. Prav tako bi spodbudila nadrejene, da se potrudijo napačno, agresivno in pasivno vedenje zaposlenih na čim bolj učinkovit način preusmeriti oz. se mu upreti na pravilen način.

Vsekakor pa bi tudi predlagala, da se bolje spremljajo odnose in njegov sam vpliv med zaposlenimi, saj če so boljši odnosi pri zaposlenih je posledično tudi vzdušje ter učinkovitost dela boljša. Prav tako bi priporočila jim, da spremljanje odnosov poskušajo spremljati na bolj zabaven način npr. izven službe na kakšnem pikniku, ki ga je delodajalec organiziral ali podobno, saj sama teorija in praksa se zelo razlikujeta, pri tem dogodku bi se pa lahko delavci bolj povezali in spoznali izven delovnega območja.

3.5 Omejitve raziskave

Pri samem začetku raziskave sem se srečala s težavnostjo izbire teme za zaključno nalogo, saj se je prvoten naslov dosti spremenil zaradi težavnosti pridobitve dovoljenja za

opravljanje ankete v določenih podjetjih. Tako sem nalogo posplošila in je nisem usmerila na posamezno podjetje temveč na neko naključno izbrano množico, katera večina je delala v javnem zdravstvu ali pa v večjem podjetju.

Poleg tega sem naletela na težavo pri pridobivanju odgovorov na anketo, saj je dosti obsežna. Težava pa je bila tudi pri sami sestavi ankete, saj so vprašanja morala biti smiselna za vse anketirane. Poleg tega pa sem se odločila, da bom anketo izvedla fizično, saj je bila po mojem mnenju dosti obsežna, kar mi je pa kasneje prineslo dosti težav oz. je bilo dosti zamudno, ko sem podatke vnašala v Exel in jih poskušala urediti.

SKLEP

Medsebojni odnosi med nadrejenimi in sodelavci so zelo pomembni, saj vplivajo na samo poslovanje podjetja. Nadrejeni mora veliko svoje pozornosti obrniti na le te. Predvsem pa mu pri celotnem vodenju zaposlenih lahko pomagajo tehnike asertivnosti. Tehnike asertivnosti lahko veliko pripomorejo k izboljšanju odnosov med sodelavci in nadrejenimi s sodelavci. Asertivnost je le nekaj, kar se lahko z vajo tudi nauči. Veliko krat se najdejo nadrejeni v težki poziciji pri katerem bi jim lahko pomagale tehnike asertivnosti. Prav tako je zadovoljstvo pri odnosih na delu veliko pripomore samemu podjetju. Boljši kot so odnosi zaposleni so bolj motivirani, se spodbujajo in pomagajo, so pozitivno tekmovalni in karizmatični ter vedno pričakujejo več od sebe. Posledično je to zelo dobro za podjetje, saj lažje izstopajo med konkurenco. Boljše zadovoljstvo z odnosi pomeni tudi večji dobiček podjetja.

V teoretičnem delu sem dosegla svoj cilj da sem opisala povezavo med asertivnostjo in odnosi, kako lahko z njo vplivamo na izboljšanje odnosov in kako samo asertivnost lahko izboljšamo in jo uporabimo v vsakdanjem življenju.

V empiričnem delu zaključne naloge pa sem prav tako dosegla svoj cilj in sicer sem z anketo, ki sem je izvedla med 95 anketiranci potrdila sam naslov te zaključne naloge. Se pravi je analiza anket pokazala, da asertivnost posameznika vpliva na medsebojne odnose med sodelavci in nadrejenimi. Prav tako, sem ugotovila, da imajo anketiranci slabše mnenje o spremljanju samega zadovoljstva odnosov. Večina je bila mnenja, da so ankete monotone in da nimajo velikega vpliva na spremembo morebitnih slabih odnosov. Menim, da bi v bodoče bile tudi koristne raziskave npr. opazovanja odnosov v nekem določenem podjetju ne pa samo pridobivanje odgovorov preko anket, saj je možno, da so se anketiranci zlagali.

Pri zaključni nalogi sem spoznala kako pomembna je asertivnost, saj je tehnika komuniciranja pri kateri bosta na koncu pogovora obe strani dobile primeren in najboljši možnim kompromis. Medsebojni odnosi so zelo pomembni pri razvijanju dobre kulture podjetja in če so sami temelji podjetja slabi je s tem posledično tudi podjetje. Zato se je treba potruditi kot nadzorni, da ima odnose z zaposlenimi dobre. To pa lahko tudi naredi tako, da se zna v težkih situacijah pripraviti in z asertivno komunikacijo vplivati na zaposlene. Ne bi

bilo tudi odveč, da se znanje asertivne komunikacije prenese tudi med sodelavce oz. zaposlene, saj bi s tem pripomogli k boljšim in spoštljivejšimi odnosi.

LITERATURA IN VIRI

1. Andersen, E. (2013, 21. september). 9 Ways To Deal With Difficult Employees. *Forbes*. Pridobljeno 12. avgusta 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2013/11/21/9-ways-to-deal-with-difficult-employees/?sh=646631840c46>
2. Banach, A. (brez datuma). How to Establish Good Relationships with Your Employees. *Small Business - Chron*. Pridobljeno 12. avgusta 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/establish-good-relationships-employees-23942.html>
3. Braja Depon, R. (2021, 5. junij). *9 Best Practices to Keep Employee Satisfaction High* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. avgusta 2022 iz <https://blog.vantagecircle.com/employee-satisfaction/>
4. Carnegie, D. (2012). *Zgradite boljše odnose!* Tržič: Učila International d. o. o.
5. iEduNote. (2017, 21. september). *Importance of Job Satisfaction in Organization*. Pridobljeno 25. avgusta 2022 iz <https://www.iedunote.com/importance-job-satisfaction>
6. Mayo Clinic Staff. (2017). *Stressed out? Be assertive*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/stress-management/in-depth/assertive/art-20044644>
7. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
8. Prevodnik, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Poslovno komuniciranje vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Psychology Today. (2009, 17. marec). *Assertiveness*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://www.psychologytoday.com/us/basics/assertiveness>
10. Selva, J. (2017, 3. oktober). The quick guide to assertiveness: Become more direct, firm, and positive. *Positive Psychology*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://positivepsychology.com/assertiveness/>
11. Skills you need. (datum ni znan). *Assertiveness - an introduction*. Pridobljeno 16. avgusta 2022 iz <https://www.skillsyouneed.com/ps/assertiveness.html>
12. Staff Leasing. (2020, 12. junij). *How to manage difficult employees & the 4 types you're likely to encounter*. Pridobljeno 27. avgusta 2022 iz <https://staffleasing-peo.com/human-resources/how-to-manage-difficult-employees/>
13. Turczynski, B. (2021, 19. februar). The Secrets of Satisfied Employees [2021 Research]. *Zety*. Pridobljeno 27. avgusta 2022 iz <https://zety.com/blog/satisfied-employees>

PRILOGE

Priloga 1: Anketa

1. Spol

- a) Moški.
- b) Ženski.

2. Starost

- a) Do pod 19 let.
- b) 19 let do pod 25 let.
- c) 25 let do pod 30 let.
- d) 30 let do pod 40 let.
- e) 40 let do pod 50 let.
- f) 51 let do pod 60 let.
- g) 60 let in več.

3. Kako ste zaposleni?

- a) Še nisem zaposlen.
- b) Delam prek študentskega servisa.
- c) Sem redno zaposlen.
- d) Sem zaposlen za določen čas.

4. Koliko časa ste zaposleni?

- a) Nekaj mesecev do vključno enega leta.
- b) Več kot eno leto do vključno treh let.
- c) Več kot tri leta do vključno pet let.
- d) Več kot pet let do vključno 10 let.
- e) Več kot 10 let.
- f) Nisem zaposlen.

5. Izobrazba:

- a) Manj kot poklicna šola.
- b) Poklicna šola.
- c) Visoka in višja šola ali prva stopnja bolonjskega študija.
- d) Univerzitetni študij ali drugo stopenjski bolonjski študij.
- e) Magister, doktorat, specializacija.

Pri spodnjih trditvah za vsako posebej obkrožite številko v polju, glede na to, kako pogosto (če sploh) zapisana trditev velja za vas.

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

Prirejeno po Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič (2004).

Trditve za medsebojne odnose	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
1. Večino časa sem zadovoljen s svojimi odnosi in komunikacijo na delu.	1	2	3	4	5
2. Nadzorni mi verjame.	1	2	3	4	5
3. Nadzorni je odprt do različnih idej in me podpira.	1	2	3	4	5
4. Sodelavci so odprt do različnih idej in me podpirajo.	1	2	3	4	5
5. Nadrejen sledi kako dobri so odnosi v podjetju npr. z anketo.	1	2	3	4	5
6. Ankete, ki merijo kako dobri so odnosi v podjetju se ponavljajo in so monotone ter nimajo vpliva, saj se v podjetju nič ne izboljšuje.	1	2	3	4	5
7. V podjetju sem pogosto naletel na nesporazume z nadrejenim.	1	2	3	4	5
8. V podjetju sem pogosto naletel na nesporazume z sodelavci.	1	2	3	4	5
9. Nadzornik ponuja napotke za reševanje težav povezanih z delom.	1	2	3	4	5
10. Informacije za opravljanje dela dobim pravočasno.	1	2	3	4	5
11. Nadrejen, ko rešuje probleme se pozanima za resnico, upošteva obe strani zgodbe in je nevtralen.	1	2	3	4	5
12. Nadrejen se trudi, da vpošteva vsa mnenja in hkrati ni zadržan pri izkazovanju svojega konstruktivnega mnenja.	1	2	3	4	5
13. Nadzornik me ne posluša in ni pozoren.	1	2	3	4	5
14. Sestanki so dobro organizirani, jasni in jedrnat.	1	2	3	4	5
15. Nadrejen s komunikacijo in odnosom do zaposlenih vpliva pozitivno (npr. tako, da se počutim bolje in se tudi upam iztopiti iz množice, saj vem, da moj nadrejeni ne bo na nesramen način obsojal mojega mnenja).	1	2	3	4	5
16. Komunikacija postane bolj učinkovita in prilagodljiva, ko gre za nujne primere.	1	2	3	4	5
17. Komunikacijski odnosi v podjetju so »zdravi«.	1	2	3	4	5
18. V podjetju, kjer delam se slabi odnosi večkrat pojavijo med	1	2	3	4	5

zaposlenimi in nadrejenimi kot med zaposlenimi.					
19. Konflikte se v podjetju ustrezno rešuje po ustreznih kanalih.	1	2	3	4	5
20. Pisne in ustne direktive so jasne in jedrnate.	1	2	3	4	5
21. V odnosu s trenutnim delodajalcem mi je bolj pomembno dobro plačilo, nagrade za dobro opravljeno delo, omogočitev napredka kot pa pozitivni in prijetni odnosi.	1	2	3	4	5
22. S sodelavcem s katerim trenutno delam imam dobre odnose, saj je pozitiven, radodaren, iskren, sočuten ipd.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.