

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ASERTIVNA KOMUNIKACIJA KOT BLAŽILEC STRESA NA  
DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, junij 2020

KARMEN BARBIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Karmen Barbič, študent/-ka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor/-ica predloženega dela z naslovom Asertivna komunikacija kot blažilec stresa na delovnem mestu 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 študenta(-ke): \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 KOMUNIKACIJA IN DELOVNO OKOLJE .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Asertivna komunikacija .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Tehnike asertivnega vedenja .....	4
1.1.2 Koristi in prednosti asertivne komunikacije .....	5
<b>1.2 Stres na delovnem mestu .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Viri stresa na delovnem mestu .....	6
1.2.2 Strategije spoprijemanja s stresom .....	8
1.2.3 Interna komunikacija .....	9
1.2.4 Zadovoljstvo s komunikacijo .....	10
<b>2 RAZISKAVA ASERTIVNOSTI IN BLAŽENJA STRESA V PODJETJU ZA ENERGETSKE STORITVE.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Namen in cilj raziskave.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Metodologija in potek raziskave .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Analiza podatkov .....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Zaznavanje stresa.....	15
2.3.2 Samoocena asertivnosti zaposlenih .....	17
2.3.3 Povezava med asertivnostjo in blaženjem stresa.....	18
<b>2.4 Ugotovitve raziskave.....</b>	<b>20</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>21</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>Napaka! Zaznamek ni definiran.</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>25</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Povzetek anketnega vprašalnika.....	13
Tabela 2: Spearmanov korelacijski koeficient rangov: zaznavanje stresa in asertivnost ....	19

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Starost zaposlenih v podjetju (v %) .....	14
Slika 2: Izobrazba zaposlenih v podjetju (v %).....	14
Slika 3: Vpliv stresa na zaposlene v podjetju.....	15
Slika 4: Dejavniki stresa v podjetju .....	16
Slika 5: Dejavniki stresa v podjetju .....	17
Slika 6: Samoocena asertivnosti zaposlenih.....	18

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**CSQ** – (angl. Communication Satisfaction Questionnaire); Vprašalnik o komunikacijskem zadovoljstvu

## UVOD

Komunikacija je bistvenega pomena za delovanje podjetja. Njen pomen se kaže v učinkovitosti doseganja zastavljenih ciljev in v sposobnosti ustvarjanja vzajemnih dolgotrajnih odnosov. Način komuniciranja, v katerem imajo vsi udeleženci enakopraven položaj in je prepričljiva tehnika za doseganje ciljev, se imenuje asertivna komunikacija. Zaradi samozavesti in vzajemnega spoštovanja je le-ta ključno sredstvo za obvladovanje stresa na delovnem mestu.

Zaključna naloga obravnava uporabo asertivnega načina komuniciranja pri obvladovanju stresa na delovnem mestu. Osrednji namen je preveriti prisotnost asertivnosti in njeno stopnjo med zaposlenimi v podjetju za energetske storitve ter prikazati njene pozitivne učinke tako za zaposlene kot tudi za samo podjetje. Cilj raziskovalne naloge je ugotoviti povezanost med asertivnostjo in obvladovanjem stresa na delovnem mestu ter opredeliti poglobitne dejavnike stresa, njihov izvor in okoliščine.

Vodilno raziskovalno vprašanje zaključne naloge je, ali asertivnost vpliva na zaznavanje in obvladovanje stresa. Z empirično raziskavo želim ugotoviti, ali zaposleni v podjetju za energetske storitve, ki so bolj asertivni, v povprečju lažje obvladujejo stres oziroma obratno, ali se zaposleni z nižjo stopnjo asertivnosti v povprečju težje spoprijemajo s stresom na delovnem mestu.

Zaključna naloga je razdeljena na dva korelativna sklopa. Prvi, teoretični del, je namenjen opredelitvi temeljnih pojmov in konceptov, pregledu strokovne literature in opravljenih raziskav na tem področju. Drugi del naloge pa je empirična raziskava, opravljena med zaposlenimi z metodo anketnega vprašalnika namenjenega raziskovanju in pridobivanju podatkov o samooceni asertivnosti in zaznavanju stresa zaposlenih ter identifikaciji poglobitnih stresorjev. Anonimna anketa je oblikovana po zgledu vprašalnika o komunikacijskem zadovoljstvu SCQ (ang. Communication Satisfaction Questionnaire), v kateri so anketiranci odgovarjali na vprašanja s pomočjo Likertove lestvice. Za ugotavljanje povezav med asertivnostjo in stresom sem uporabila Spearmanov korelacijski koeficient rangov.

V prvem poglavju je predstavljena kompleksnost pojmov asertivnosti in stresa. Predstavljene so različne tehnike asertivnosti, njihov pomen in namen ter izvori, pa tudi posledice stresa in učinkovite strategije spoprijemanja s samim stresom.

V drugem poglavju je podan grafični tabelni prikaz pridobljenih rezultatov, analiza in sklep, v katerem so podane ugotovitve empiričnega dela raziskovalnega dela.

# 1 KOMUNIKACIJA IN DELOVNO OKOLJE

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1991) opredeljuje komuniciranje kot sporazumevanje, izmenjavo in posredovanje misli ter informacij, komunikacijo pa kot komunikacijsko sredstvo, ki omogoča posredovanje in izmenjavo informacij. Komunikacijski sistem sestoji iz štirih sestavin, in sicer pošiljatelja, prejemnika, sporočila in komunikacijske poti. Skupno razumevanje pojma komuniciranje je razumevanje komuniciranja kot procesa sporazumevanja, katerega bistvo je medsebojna uglasenost oseb, da bi dosegle namen in cilj komuniciranja. Predstavlja »temeljno tkivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami.« (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 21)

V podjetju poteka komuniciranje navzven in znotraj organizacije. Komuniciranje organizacije v zunanje okolje vključuje komuniciranje z odjemalci, dobavitelji, konkurenti in oblastmi, komuniciranje znotraj organizacije pa se nanaša na komuniciranje med ravnmi organizacije, med deli organizacije in med funkcijami organizacije (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 16). Kategorije znotraj organizacijskega komuniciranja avtorji opredeljujejo na različne načine. V večini organizacij sta poglavitni smeri komuniciranja navzgor in navzdol, ki ju spremljata prečna in diagonalna komunikacija med zaposlenimi na enaki hierarhični stopnji (Možina & Damjan, 1997, str. 166). Sistematizacija organizacijske komunikacije pa se lahko deli na formalno in neformalno ter na enosmerno informiranje v obliki navodil in dvosmerno komuniciranje (Gruban, Verčič & Zavrl, 1997, str. 99).

Učinkovitost komunikacije temelji na širokem spektru stvari, kot so količina razpoložljivih informacij in njihova kakovost, sredstva in mediji za prenos in prejemanje informacij, namen uporabe informacij in njihova verodostojnost ter skladnost. Za Pettingerja (2010, str. 150–161) so ključni elementi učinkovite komunikacije sledeči:

- jasnost namena na pošiljateljevi strani,
- skladnost namena,
- poštenost, pristnost vseh udeležencev v komunikaciji ter razmerij med njimi,
- prilagojena in preprosta uporaba jezika in medijev,
- prepoznavnost (oseben, direkten pristop),
- jasen in enoten cilj ter
- pozitiven pristop h komunikaciji.

Komunikacija je bistvenega pomena za usklajeno optimalno delovanje znotraj organizacije na temelju kakovostnih internih odnosov, ki prispevajo tako h komuniciranju med zaposlenimi kot tudi k posredovanju sporočil, ki spodbujajo motivacijo in s tem poglobljajo pripadnost (Rijavec, 1993, str. 48).

Različne oblike komunikacije se uporabljajo izmenično v različnih okoljih, situacijah in različnem času, kljub temu, da je neka oblika vedenja prevladujoča. Štirje slogi komuniciranja so pasivni, agresivni, manipulativni in asertivni način komunikacije. Pasivno vedenje je vedenje posameznikov, ki so večinoma tiho, se ne udeležujejo in ne izražajo svojega mnenja ter pustijo, da se dogodki odvijajo po svoje. Agresivno vedenje je ravno nasprotno, je refleksno napadalno vedenje, ki ga naši možgani ukažejo, kadar se počutimo ogrožene ali kadar občutimo brezizhodnost (Chalvin, 2004, str. 44). Manipulativnost ni refleksno vedenje in je namenjeno prikrivanju agresivnega vedenja ali okrepitvi pasivnega vedenja. Gre za zavajajoči in intelektualni mehanizem za doseg cilja po ovinkih, za razliko od asertivne komunikacije, pri kateri gre za »odločnost, poštenost in spoštljivost hkrati.« (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 42)

### **1.1 Asertivna komunikacija**

Asertivnost je način ravnanja z ljudmi, ki na odprt in pošten način udejanja lastne cilje in temelji na filozofiji osebne odgovornosti in spoštovanju pravic drugih (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 423). Pri dvosmernem simetričnem modelu gre za dvosmerno simetrično komuniciranje med partnerji, ki se poskušajo sporazumeti in na ta način vzpostaviti vzajemno koristne odnose. Gre za najbolj dovršeno obliko komunikacije, ki do neke mere upošteva tudi interese svojih deležnikov (Gruning, 1992, str. 287–289).

Sama beseda asertivnost v slovenskem jeziku nima enoznačnega pomena. S pomočjo podajanja sinonimov opredelita izraz asertivnost Petrovič Erlah in Žnidarec Demšar (2004, str. 16) kot »samozavest in njena krepitev, zavedanje svojih sposobnosti, zavedanje lastne vrednosti, dostojanstvo, samouresničevanje, ozavestiti lastne pravice, sposobnost zavzeti se zase, stik s svojimi čustvi in občutki.« Je prepričljiva in vljudna odločnost, uveljavljanje samega sebe na pozitiven način pri čemer branimo svoje pravice, a hkrati spoštujemo pravice drugih in smo sami gospodarji svojega osebnega prostora s tem, da postavimo meje in si sami povečamo svojo avtonomijo in neodvisnost (Chalvin, 2004, str. 83).

Trije koraki asertivnosti, ki odražajo ključne sestavine učinkovitega komuniciranja, so aktivno poslušanje sogovornika, jasno izražanje lastnih mnenj in občutkov ter iskanje rešitev. Pri tem je zelo pomembna izbira besednjaka, pri čemer se je potrebno izogibati besedam, ki ustvarjajo prepreke v komunikaciji. Nikoli ne govorimo o lastnostih sogovornika, temveč o njegovem vedenju. Uporabljamo pozitiven besednjak in specifične trditve namesto posplošitev ter govorimo v prvi osebi ednine, ko izražamo občutke in mnenja (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 426). Za asertivno komunikacijo je nujno potrebna čustvena inteligenca, torej sposobnost obvladovanja čustev v sebi in v odnosu do drugih, ki zajema sposobnosti poznavanja, razumevanja in obvladovanja lastnih čustev in prepoznavanje čustev drugih, samospodbujanje in razvijanje ter negovanje medosebnih odnosov (Goleman, 2001, str. 338). Pomemben sestavni del nebesedne komunikacije je govorica telesa, ki ima sporočilno moč kot uporabljene besede pri verbalni

komunikaciji. Telesna mimika je govornica telesa, kamor spadajo drža, kretnje, mimika, pogled, prostor in čas, pa tudi vonj, otip in še kaj. Telesna mimika ima kar 55 % delež, ton glasu 38 % in besede le 7 % delež (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 55).

#### 1.1.1 Tehnike asertivnega vedenja

Za boljšo učinkovitost komunikacije se priporoča uporaba različnih tehnik asertivnosti, ki se jih je mogoče naučiti.

Aktivno poslušanje je pogoj ali osnovna sestavina asertivnosti, namenjena celovitemu sprejemanju sporočila, pri katerem je potrebna pozornost na znake in usklajenost nebesedne in besedne komunikacije za ugotavljanje namenov sogovornikov, vključenih v pogovor (Jerman, 2011, str. 4).

Govornica telesa podpira verbalno komunikacijo in nakazuje občutke in namen komuniciranja. Pri asertivnem vedenju se telesna mimika izraža kot sproščenost, vzravnan drža in umirjenost kretnenj in gibanja (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 426–429).

Tehnika pokvarjene plošče se uporablja v primeru, ko sogovornik presliši ali ignorira posredovano sporočilo. S konstantnim ponavljanjem sporočila želimo doseči, da nas sogovornik ne more več prezreti (Kavaš, 2011, str. 16).

Reči »ne« pomeni upreti se dejanjem, prošnjam ali trditvam, s katerimi se ne strinjamo (Jerman, 2011, str. 3).

Tehnike zameglitve se uporablja, kadar je potrebno pomiriti agresijo in pokazati razumevanje, a ne nujno strinjanje, pri tem pa ohraniti svojo celovitost (Kavaš, 2011, str. 17).

V primeru različnih stališč sogovornikov se uporablja tehnika izvedljivega kompromisa. Gre za sodelovanje pri iskanju rešitev in izvajanju le teh (Kavaš, 2011, str. 16).

Nasprotje trditev je namenjeno razjasnitvi dejanskega problema in opozorjanju na zmešnjavo (Kavaš, 2011, str. 17).

Pozitivni notranji dialog je ponavljanje pozitivnih spodbud, ki podzavestno vplivajo na uspešen potek dogodka. Potrebna je predhodna analiza težke situacije in priprava učinkovitih rešitev (Jerman, 2011, str. 4).

Izpoved občutkov pomeni ustrezno izraziti svoja čustva in povedati sogovorniku, kaj nas vznemirja, prizadane, kaj čutimo ob tem, in predlagati, kako naj bi komunikacija potekala (Kavaš, 2011, str. 17).



### 1.1.2 Koristi in prednosti asertivne komunikacije

Koristi in prednosti asertivnega vedenja za posameznika in podjetje so v povečani samozavesti tistih z asertivno komunikacijo in s tem večjo možnostjo za uspeh, saj jih bodo sogovorniki tudi dejansko slišali. Pridobijo spoštovanje drugih ljudi, saj se postavijo sami zase, se ne pustijo izkoriščati in si z asertivno komunikacijo omogočijo nadzor nad svojim življenjem. Čustva izražajo na jasn in neposreden način ter jih ne tlačijo. Asertivna komunikacija teži h gradnji kvalitativnih odnosov in s tem gradnjo trdnejših razmerij. Asertivno vedenje je torej način sporazumevanja, ki ne poudarja moči in prevlade, temveč pripravljenost za sodelovanje in timsko delo s ciljem doseganja boljše delovne atmosfere (Lazaris, 2009, str. 15–21).

Prednosti asertivne komunikacije za podjetje se izražajo v večji samozavesti in komunikacijski spretnosti zaposlenih, izboljšanju medosebnih odnosov in sodelovanju med zaposlenimi in organizacijskimi enotami. Komuniciranje poteka bolj neposredno z manj skritih pomenov, problemi in konflikti se rešujejo v zgodnejših fazah, na splošno pa asertivna komunikacija pripomore k uspešnosti in ugledu podjetja. Koristi asertivnega vedenja za posameznika so predvsem v povečanem zadovoljstvu zaposlenih s samim seboj, povečani učinkovitosti in lažjemu doseganju zastavljenih ciljev, boljšem obvladovanju konfliktnih situacij in občutnem zmanjšanju stopnje stresa na delovnem mestu (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 424).

## 1.2 Stres na delovnem mestu

Izraz stres sta prva uporabila Walter Cannon pri preučevanju odziva živali v nevarnih situacijah in Hans Selye za opis nespecifičnega biološkega odziva človeškega telesa na fizične mehanizme.

Stres je neskladje med posameznikom in njegovo okolico (Cartwright & Copper, 1997, str. 47) oziroma neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in oceno sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi strani (Lazarus 1976, Looker & Gregson 1993). Nastane kot posledica neravnovesja med zahtevami iz okolja in lastno usposobljenostjo (Schmidt, 2001, str. 7).

Stres ima za večino ljudi negativno konotacijo. Kadar presodimo, da zahteve presegajo naše sposobnosti, da jih obvladamo, se znajdemo v območju škodljivega stresa. Obremenilne situacije pa nekateri dojemajo kot izziv in doživljajo stres kot spodbudo, vznemirjenje ali navdušenje. Prijazni stres ali evstres, kakor ga je poimenoval Selye (1956), prevlada v primeru, ko so sposobnosti obvladovanja večje od zahtev. V tem primeru ugodno vpliva na duševne in telesne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost ter povzroči prijetno stanje pripravljenosti, saj nas navda s samozavestjo in občutkom, da obvladujemo izzive (Looker & Gregson, 1993, str. 33–34). Preveč stresa v predolgem

časovnem obdobju pa izčrpa sposobnost obvladovanja stresorjev (Lazarus & Folkman, 1984, str. 141).

Newhouse (2000, str. 19-20) razlikuje med stresom, ki deluje od zunaj in tistim, ki deluje od znotraj. Zunanji, eksogeni stres, lahko povzročajo delovno okolje, pot v službo ali urnik, notranje, endogene stresne situacije pa ustvarjajo ljudje sami in se jim lahko izognejo. Mednje sodijo neprimerna prehrana, pomanjkanje gibanja, kajenje, pretirano uživanje alkohola, pesimističen pogled na svet in predolgo gledanje televizije (Schmidt, 2001, str. 9).

Stres ima tako individualne kot tudi kolektivne značilnosti. O kolektivnih značilnostih stresa govorimo, kadar »ne glede na osebne značilnosti prizadene večino zaposlenih in je potemtakem rezultat strukturalnih in kulturnih značilnosti organizacije, specifične dela ali pa neugodnega zunanjega okolja.« (Černigoj Sadar, 2002, str. 86)

»O poklicnem stresu govorimo takrat, ko zahteve dela obremenijo ali presežejo osebne prilagoditvene vire.« (Lazarus & Folkman, 1984, str. 86). Korporativni stres je stalno povečanje delovnih obremenitev in zmanjševanje števila zaposlenih v klimi hitrih sprememb ter vedno večja kontrola sredstev produkcije s strani institucij proste trgovine ter njihove birokracije (Cartwright & Cooper, 1997, str. 3). Največkrat se pojavlja kot posledica pomanjkanja znanja o organizaciji dela na učinkovit, stresa prost način. Stres je nasprotje učinkovitosti in s tem odraz slabe organiziranosti (Frederiksen, 2002, str. 15). Poznavanje mehanizmov stresa, njihovih posledic in upravljanje s stresom, so sestavni deli individualne in korporacijske strategije preživetja (Černigoj Sadar, 2002, str. 82).

### 1.2.1 Viri stresa na delovnem mestu

Najpogostejši stresorji na delovnem mestu so preobremenjenost, posebna odgovornost, konflikti in negotovost, poklicna kariera, organizacijske spremembe, konflikti vlog in medosebne spremembe znotraj organizacije (Nekoranec & Kmošena, 2015, str. 164).

Sama narava dela ustvarja stopnjo, do katere so zaposleni izpostavljeni različnim dejavnikom stresa. Stojanović, Milenović in Marković (2012, str. 67–76) so v svoji raziskavi primerjali izpostavljenost stresu in asertivnost med administrativnimi delavci v tovarni in med delavci v proizvodnji bakrenih cevi. Raziskava je pokazala, da je pri administrativnih delavcih povečana prisotnost negativnega stresa, kar je lahko posledica vsakodnevnih komunikacij z večjim številom ljudi, prekomernega sedenja in podobno, torej gre za vrsto dela, pri katerem so pomembne spretnosti socialnega komuniciranja, kamor se uvršča tudi asertivnost. V tem primeru so administrativni delavci nagnjeni k boljšemu obvladovanju stresa zaradi vsakodnevnih zunanjih komunikacij s strankami in poslovnimi partnerji za razliko od proizvodnih delavcev s pretežno notranjo komunikacijo, saj delujejo le znotraj organizacijskih sistemov.

Vsaka vrsta dela ima svoje potencialne dejavnike stresa, na splošno pa je mogoče identificirati sedem kategorij virov stresa, kot so navedene spodaj.

1. Notranji dejavniki povezani s stroko.
2. Vloga v organizaciji in kontradiktorna navodila.
3. Osebnostne značilnosti posameznika in sposobnost obvladovanja stresa.
4. Delovni odnosi.
5. Karierni razvoj (sigurnost službe in želja po napredovanju).
6. Kultura in vzdušje znotraj organizacije.
7. Povezava doma in službe.
8. Odnosi in interakcije z drugimi na delovnem mestu pogosto ustvarjajo kritično organizacijsko okolje in so zelo pogosto potencialni vir stresa. Dobri medosebni odnosi pripomorejo k doseganju posameznikovih ciljev in ciljev celotne organizacije oziroma delovnega kolektiva. Razmerja med sodelavci lahko vplivajo na odzive zaposlenih na ostale težave znotraj podjetja. Medsebojni odnosi lahko postanejo vir stresa in hkrati lahko delujejo kot zaščita ali socialna podpora, ki vpliva na način, kako se zaposleni odzivajo na druge stresorje (Nekoranec & Kmošena, 2015, str. 164–166).

Na delovnem mestu je simptome stresa mogoče ugotavljati na individualnem in organizacijskem nivoju. Na prvem, individualnem nivoju, ločujemo med vedenjskimi, fiziološkimi in psihološkimi simptomi. Med vedenjske simptome spadajo pretirano pitje alkohola, kajenje, izmikanje delovnim obveznostim in odsotnost z dela. Fiziološki simptomi se kažejo kot povečan pulz, krvni pritisk, holesterol in zmanjšana imunska sposobnost. Najpogostejši psihološki simptomi se izražajo kot razdražljivost, nezadovoljstvo z delom in zaskrbljenost. Simptomi stresa lahko vodijo do trajnih mentalnih ali telesnih bolezni, kjer ne gre toliko za začetke specifične bolezni, temveč za neopazno in postopno izgubljanje zdravja. Na drugem, organizacijskem nivoju se ti simptomi kažejo kot povečan absentizem in fluktuacija, konflikti med menedžmentom in zaposlenimi, slabo upravljanje kakovosti ter druge oblike problemov industrijskih odnosov (Černigoj Sadar, 2002, str. 85).

Prekomeren pritisk na delovnem mestu ima za podjetje visoke stroške, ki jih je mogoče razdeliti na posredne in neposredne. Neposredni stroški nastanejo zaradi povečane fluktuacije in absentizma zaposlenih ter znižujejo stopnjo delovne produktivnosti in povečujejo raven nesreč in napak. Posredni stroški so posledica poslabšanja medosebnih odnosov in delovne klime v podjetju, kar lahko privede do zmanjšanja produktivnosti, motivacije, kreativnosti, fleksibilnosti in inovativnosti (Cvetko, 2003, str. 902).

Individualna izkušnja stresa na delovnem mestu je pogojena z večimi faktorji, ki vplivajo na način, kako zaposleni doživljajo stres. Ti dejavniki so (Nekoranec & Kmošena, 2015, str. 164):

- percepcija zaposlenega o sami situaciji,
- pretekle izkušnje,
- prisotnost oziroma odsotnost socialne podpore in
- individualne razlike v načinih reakcije na stres.

Glede na raziskave Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovni razmer Eurofound preko 20 % zaposlenih v Evropi ne more opraviti dela v predvidenih rokih, 23 % jih poroča o anksioznosti in utrujenosti, 28 % pa jih je pretirano izpostavljenih stresu na delovnem mestu. Po vseevropski javnomnenjski raziskavi 72 % zaposlenih meni, da je najpogostejši razlog stresa na delovnem mestu reorganizacija položajev in negotovost glede zaposlitve. 66 % jih meni, da stres povzroča število delovnih nadur ali preobremenjenost. 59 % jih je mnenja, da stres izhaja iz izpostavljenosti do nesprejemljivega vedenja (ustrahovanje, nadlegovanje), 51 % zaposlenih pa je navedlo, da je stres, povezan z delom, pogost problem na delovnem mestu (Nekoranec & Kmošena, 2015, str. 163). Po podatkih raziskave Eurostata, kakor opisujeta Jeriček Klanšek in Bajt (2015, str. 29), je doživljanje stresa na delovnem mestu v Evropski uniji ena izmed najpogostejših situacij in prizadene 27 % zaposlenih. Rezultati raziskave, ki so jo opravili Snežič, Ažman in Pungartnik (2011, str. 284) z anketiranjem zaposlenih iz različnih območij Slovenije, nakazujejo na relativno visoko stopnjo stresa v Sloveniji. Med petsto anketiranimi jih je 30 % pogosto pod stresom, 47,2 % stres doživlja občasno in 16 % jih ne doživlja stresa na delovnem mestu oziroma se jim pojavi le redko, medtem ko 6,8 % anketiranih vsak dan doživlja stres na delovnem mestu.

Narava samega delovnega procesa doživlja skoraj vsakodnevne spremembe, ki bistveno vplivajo na psihofiziološka stanja zaposlenih v različnih profesijah. Ravno zaradi tega se pojavlja vedno večja potreba po raziskovanju tako dinamike odnosa med človekovimi kapacitetami za obvladovanje stresa kot poznavanje optimalnih komunikacijskih veščin, kot je asertivnost (Stojanović, Milenović & Marković, 2012, str. 67).

### 1.2.2 Strategije spoprijemanja s stresom

Splošno bi lahko obvladovanje stresa opredelili kot »kompleks kognitivnih in vedenjskih prizadevanj za obvladovanje in zmanjševanje posebnih zunanjih in notranjih zahtev, ki ogrožajo ali presegajo posameznika.« Struktura obvladovanja stresa vključuje obvladovani proces, sposobnosti obvladovanja, vzorce obvladovanja, strategije, sloge in sredstva za obvladovanje. Tri sfere obvladovanja stresa se nanašajo na zmanjševanje stresa na delovnem mestu, pridobivanje socialne podpore in programe za obvladovanje stresa na delovnem mestu (Nekoranec & Kmošena, 2015, str. 167–168).

Premagovanje stresa poteka s primarno ali sekundarno intervencijo. Pri primarni intervenciji je najprimernejša uporaba medosebnih orodij, kot so neformalni in formalni sestanki, fokusne skupine (percepcija zaposlenih o podjetju in v kaj verjamejo), mentorstvo, priročniki in intranet za zaposlene. Sekundarna intervencija premagovanja stresa se nanaša

na organizacijo in njeno vlaganje v seminarje, izobraževanja, delavnice in konference, namenjene nadgrajevanju znanja zaposlenih za namene učinkovitejšega opravljanja delovnih nalog. Prav tako organizacija v sklopu teh vlaganj poskrbi še za podeljevanje priznanj, praznovanja rojstnih dni, družabne prireditve in rekreacijo. Časopisi in interna glasila sta še posebej v pomoč pri obveščanju zaposlenih o vrednotah in ciljih podjetja (Rijavec, 1999, str. 621).

Številni avtorji govorijo o odpravljanju stresa, ki je sestavljen iz intervencij na treh ravneh. Primarna intervencija je prva raven, ko je potrebno ugotoviti in odpraviti vzroke stresnih situacij. Sekundarna intervencija se nanaša na izobraževanje posameznikov o načinih spopadanja s stresom. Tretja raven ali terciarna intervencija pa govori o tem, da je potrebno pomagati tistim ljudem, ki so že postali žrtve stresa (Maučec & Žižek Šarotar, 2009, str. 4).

Upravljanje stresa je učinkovito samo, kadar združuje individualno in organizacijsko raven. Na organizacijskem nivoju je potrebno stres omejevati in preprečevati, kjer je to mogoče in smiselno, na individualnem nivoju pa izobraževati posameznike in skupine (Sutherland & Cooper, 2000, str. 125). Stres na delovnem mestu je torej strateški problem in ne individualen, izoliran problem posameznika, temveč posledica širših ekonomskih, organizacijskih, socialnih in kulturnih dejavnikov. Potemtakem bi odgovor na stres moral biti usmerjen k vzroku namesto k posledicam stresa in temeljiti na preventivnih, sodelovalnih in sistematskih intervencijah (Di Martino & Musri, 2008, str. 8).

### 1.2.3 Interna komunikacija

Interno komuniciranje je komunikacijski tok, ki poteka med zaposlenimi znotraj organizacije (Mazzei, 2010, str. 221). Obsega vse formalne in neformalne komunikacijske aktivnosti, ki se jih poslužujejo zaposleni oziroma člani organizacije z namenom širjenja informacij znotraj podjetja (Carrière & Bourque, 2009, str. 31).

Interne komunikacijske tokove je mogoče razdeliti na pet vrst in sicer:

- komunikacija, ki poteka od nadrejenih k podrejenim (od zgoraj navzdol),
- komunikacija, ki poteka od podrejenih k nadrejenim (od spodaj navzgor),
- med pripadniki organizacijske enote ali istega oddelka (horizontalna komunikacija),
- med pripadniki različnih oddelkov, vendar z enakim položajem na hierarhični lestvici (horizontalna komunikacija) in
- križna ali diagonalna komunikacija, ki poteka med posamezniki različnih oddelkov na različnih ravneh hierarhične lestvice (Grunig & Hunt, 1984, str. 250).

Orodja internega komuniciranja se delijo v formalna ali organizirana ter neformalna oziroma neorganizirana (Gruban, Verčič & Zavrl, 1997, str. 99). Najbolj natančna pri klasifikaciji orodij internega komuniciranja sta Newbold in Scholes, ki jih delita na:

- tiskana orodja, kamor se uvrščajo interna glasila in časopisi, letna poročila, priročniki za zaposlene, oglasne deske, skrinje za zbiranje predlogov;
- elektronska orodja, kot so elektronska pošta, telefoni in sms obveščanja, avdio konference;
- računalniška orodja (internet, intranet, zapisniki, elektronska pošta);
- organizacijska orodja (nagrade, novoletna darila, delovna oblačila);
- organizacija dogodkov (športna tekmovanja, prireditve, podeljevanje priznanj, novoletne in rojstnodnevne zabave, seminarji, delavnice) in
- medosebna orodja, kamor se uvrščajo sestanki, neformalni in formalni pogovori, mentorstva in fokusne skupine (v Rijavec, 1999, str. 621).

Glavni cilji internega komuniciranja so skrb za zdrave odnose med vodstvom in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi, povečanje občutka pripadnosti organizaciji, povečanje sposobnosti prilagajanja negotovemu zunanjemu okolju in konkurenčnosti organizacije, gradnja močne organizacijske kulture in uveljavljanje timskega dela (Gruban, Vrečić & Zavrl, 1998, str. 180). Interno komuniciranje je namenjeno zagotavljanju izvrševanja številnih specifičnih funkcij, kot so širjenje in krepljenje organizacijskih ciljev, predpisov in pravil, koordiniranju zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog in informiranje vodij podjetja o ustreznosti komuniciranja, stanju podjetja ter socializaciji zaposlenih v kulturo podjetja (Berlogar, 1999, str. 127).

Da pa je interno komuniciranje lahko uspešno, so potrebni sledeči predpogoji (Rijavec, 1999, str. 621–622):

- obravnava internega komuniciranja kot del strateškega upravljanja,
- interno komuniciranje ne sme biti v nasprotju z organizacijsko strukturo (pomanjkanje podpore vodstva ga ne sme zavirati) in
- imeti mora nenehno podporo najvišjega vodstva.

#### 1.2.4 Zadovoljstvo s komunikacijo

»Zadovoljstvo s komunikacijo lahko definiramo kot zadovoljstvo zaposlenih z različnimi komunikacijskimi praksami znotraj organizacije.« (Clamapitt & Girard, 1993, str. 84–86). Da je zadovoljstvo s komunikacijo večdimenzionalni pojem in ne le enodimenzionalen konstrukt, sta dokazala Downs in Hazen (1977, str. 65–68). Za merjenje zadovoljstva s komunikacijo sta razvila vprašalnik CSQ (ang. Communication Satisfaction Questionnaire), ki je zaradi visoke učinkovitosti danes eden izmed najbolj pogosto uporabljenih vprašalnikov za analizo zadovoljstva s komunikacijo. Sestavljen iz osmih sklopov vprašanj, na katera anketirani odgovarjajo s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 7 (zelo nezadovoljni do zelo zadovoljni), ki se nanašajo na osem dimenzij in opredeljujejo zadovoljstvo s komunikacijo znotraj organizacije (Downs & Andrian, 2004, str. 27). Te so:

- komunikacijska klima,
- komunikacija z nadrejenimi,
- organizacijska integracija,
- kvaliteta medijev,
- horizontalna in neformalna komunikacija,
- organizacijska perspektiva,
- komunikacija s podrejenimi,
- osebne povratne informacije.

## **2 RAZISKAVA ASERTIVNOSTI IN BLAŽENJA STRESA V PODJETJU ZA ENERGETSKE STORITVE**

Podjetja, ki delujejo na področju energetske oskrbe, sodijo v storitveni sektor, za katerega so ključnega pomena tako zadovoljne stranke kot tudi vsi zaposleni. Organizacijsko se podjetje deli na tehnični, komercialni in finančni sektor z vodstvom in generalnim direktorjem na čelu. Za učinkovito in uspešno poslovanje podjetja je komunikacija med posameznimi sektorji izjemno pomembna, njen pomen pa se kaže tudi v interni komunikaciji, ki predstavlja vezivno tkivo celotnega podjetja.

V raziskavi me je zanimala delovna oziroma komunikacijska klima podjetja za energetske storitve. Interna komunikacija kot skupek različnih tokov komunikacije znotraj podjetja vključuje vse potencialne vire stresa vezane na specifično delovno mesto, obvladovanje le teh pa je bistvenega pomena za učinkovito delovanje podjetja in sodelovanje med posameznimi sektorji, ki so pogosto, če ne celo vedno, za dobro opravljanje nalog medsebojno odvisni.

### **2.1 Namen in cilj raziskave**

Temeljni cilj raziskave zaključne naloge je odgovoriti na vprašanje: »Ali stopnja asertivnosti vpliva na blaženje stresa na delovnem mestu?«

Osrednje raziskovalno vprašanje je namenjeno raziskovanju povezanosti med asertivno komunikacijo in blaženjem stresa ter dokazovanju, da so asertivne tehnike učinkovito strateško orodje za spoprijemanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu.

Da bi dobila odgovor na zastavljeno vprašanje, sem v teoretičnem delu postavila teoretična izhodišča, v drugem, raziskovalnem delu, pa želim odgovoriti na sledeči raziskovalni vprašanji:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali asertivnost vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu?

- Raziskovalno vprašanje 2: Ali posamezniki z višjo stopnjo asertivnosti v povprečju lažje obvladujejo stres na delovnem mestu?

Namen raziskave je ugotoviti stopnjo zaznavanja stresa zaposlenih v podjetju, identificirati poglavitne stresorje in preveriti, kakšna je povezava med samo asertivnostjo in blaženjem stresa na delovnem mestu. Ugotoviti skušam, ali je asertivna komunikacija bolj prisotna pri ljudeh, ki lažje obvladujejo stres.

## **2.2 Metodologija in potek raziskave**

V empiričnem delu raziskovalnega dela sem za zbiranje podatkov uporabila merski instrument kvantitativne metode anketnega vprašalnika. Anonimen anketni vprašalnik, zaposlenim posredovan preko spletnega orodja za oblikovanje anket Ika, je v celoti izpolnilo 38 oseb, ki so na vprašanja zaprtega tipa odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice. Svoj lastni vprašalnik sem sestavila na osnovi že uporabljenih anketnih vprašalnikov v sorodnih raziskavah. Pri sklopu vprašanj, ki se navezujejo na raziskovanje stresa, sem se zgledovala po Ručigajevi raziskavi (2005, str. 66–70) opravljeni na Institutu Jožef Štefan, pri samooceni asertivnosti zaposlenih in raziskovanju zadovoljstva pa sem se pri oblikovanju vprašanj zgledovala po knjigi Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 436–437).

Anketni vprašalnik sestoji iz petih sklopov vprašanj. Prvi sklop se navezuje na zaznavanje stresa na delovnem mestu, drugi na identifikacijo poglavitnih dejavnikov stresa in posledice le tega, tretji sklop vprašanj je namenjen raziskovanju okoliščin stresa, četrti sklop vprašanj je namenjen samooceni asertivnosti zaposlenih in peti sklop vprašanj je namenjen pridobivanju podatkov o demografskih lastnostih anketiranih.

Pri prvem vprašanju je podanih 11 trditev, ki opisujejo izpostavljenost in posledice stresa na delovnem mestu. Z zastavljenim vprašanjem sem želela izvedeti, kako pogosto zaposleni občutijo stres na delovnem mestu in katere simptome stresa najpogosteje občutijo.

Pri drugem vprašanju sem dobila podatke o dejavnikih stresa na delovnem mestu. S pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, kjer 1 pomeni nepomembno in 5 pomeni ključnega pomena, so anketiranci ocenili, v kolikšni meri naštetih dejavniki vplivajo na povzročanje stresa na delovnem mestu.

Pri tretjem vprašanju sem prav tako s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice pridobila podatke o okoliščinah stresa in stresorjih, ki so zaradi specifičnosti dela pogosto prisotni pri opravljanju delovnih nalog.



Četrto vprašanje predstavlja test asertivnosti, pri katerem je podanih 20 trditev, na katera so anketiranci odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 4, kjer 1 predstavlja pogosto in 4 nikoli.

S petim, zadnjim sklopom vprašanj, sem dobila splošne demografske podatke o anketirancih, kot so spol, starost in izobrazba.

Pred samo izvedbo je bil vprašalnik preliminarno rešen s strani treh posameznikov z namenom ugotavljanja možnih nejasnosti, dvoumnosti ali napak. Po ugotovljeni ustreznosti vprašalnika je anketni vprašalnik izpolnilo 38 oseb.

*Tabela 1: Povzetek anketnega vprašalnika*

<b>Obdobje izpolnjevanja anketnih vprašalnikov</b>	17. 12. 2019 – 31. 01. 2020
<b>Število vprašanj</b>	5
<b>Potreben čas za izpolnitev vprašalnika</b>	Približno 7 minut
<b>Število vseh anketirancev</b>	39 (100 %)
<b>Število ustrezno izpolnjenih vprašalnikov</b>	38 (97 %)
<b>Od tega testnih</b>	3

*Vir: Lastno delo.*

Anketni vprašalnik je bilo možno izpolnjevati v obdobju med 17. decembrom 2019 in 31. januarjem 2020, in sicer preko spletne strani lka.si, kjer je bil vprašalnik tudi ustvarjen. V zgornji tabeli je razvidno, da vprašalnik zajema 5 vprašanj, ustrezno pa ga je zaključilo 38 oseb, kar predstavlja 97 % vseh anketirancev. Končne ugotovitve raziskave so oblikovane le na podlagi ustrezno zaključenih anket.

Dobljene rezultate sem obdelala in grafično ter tabelarno ponazorila s pomočjo spletne aplikacije lka, s programom za obdelavo razpredelnic Microsoft Excel in s programom za statistično obdelavo podatkov SPSS.

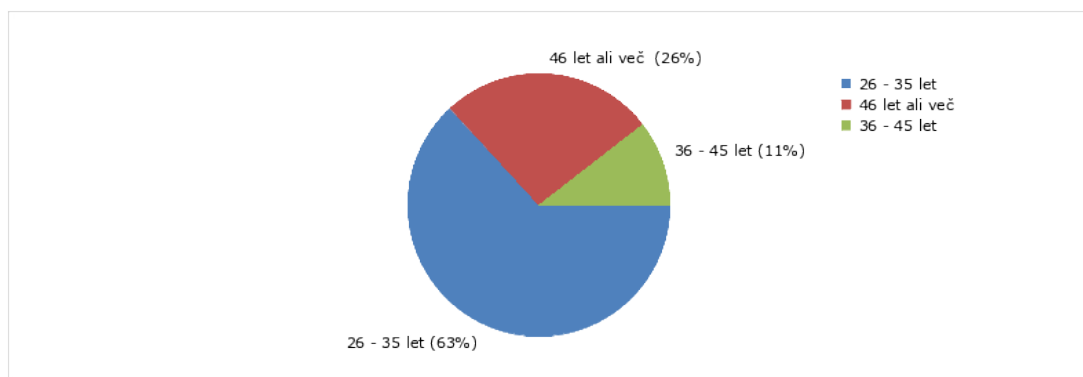
### **2.3 Analiza podatkov**

V raziskavi je sodelovalo 38 oseb, od tega 19 žensk, kar pomeni, da je bila polovica anketiranih moškega spola. Pridobljene demografske karakteristike zaposlenih v podjetju nakazujejo, da v kolektivu podjetja ne prevladuje pretežno moški ali ženski spol.

Glede na starost sem anketirane razdelila v štiri skupine. Prva skupine zajema osebe do 25 let, druga od 26 do 35 let, sledi ji od 36 do 45 let in nad 46 let. Vse starostne skupine so zastopane, razen prve skupine do 25 let. Najštevilčnejše zastopana starostna skupina anketiranih je od 26 do 35 let, v katero se je uvrstilo 24 oseb oziroma 63 %, sledi ji skupina

nad 46 let, ki šteje 10 oseb oziroma 26 % in skupina od 36 do 45 let s 4 osebami, kar predstavlja 11 % vprašanih.

*Slika 1: Starost zaposlenih v podjetju (v %)*

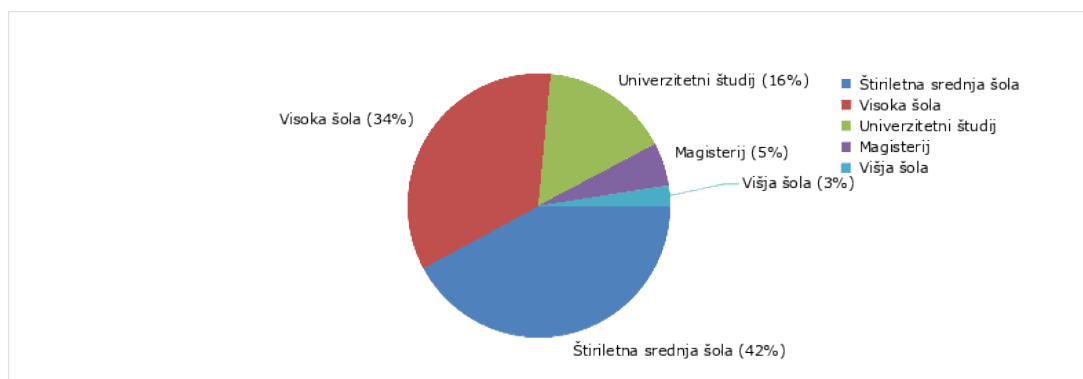


*Vir: Lastno delo.*

Anketirane sem po izobrazbi razdelila v sedem skupin. Sledile so si v zaporedju osnovnošolska, srednješolska, višješolska, visokošolska, univerzitetna, magisterij in doktorat. Nihče izmed anketiranih se ni uvrstil v prvo ali zadnjo kategorijo, zato sem ti dve kategoriji opustila.

Največ anketirancev, 16 oseb oziroma 42 %, se je uvrstilo v drugo skupino s srednješolsko izobrazbo, v skupino z visokošolsko izobrazbo spada 13 oseb, kar predstavlja 34 %, univerzitetno izobrazbo pa ima 6 % oseb oziroma 16 vprašanih. Višjo šolo ima opravljeno ena anketirana oseba, kar pa predstavlja 3 %.

*Slika 2: Izobrazba zaposlenih v podjetju (v %)*

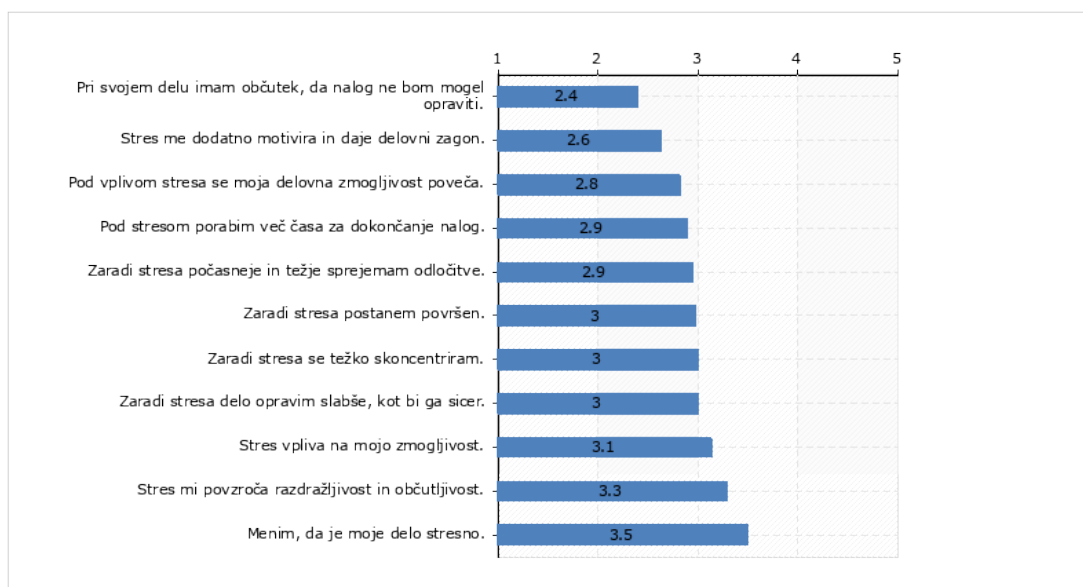


*Vir: Lastno delo.*

### 2.3.1 Zaznavanje stresa

Pri prvem sklopu vprašanj, namenjenih raziskovanju stopnje izpostavljenosti stresu na delovnem mestu, so anketirani odgovarjali na vprašanja tako, da so označili kako pogosto določena trditev velja s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice.

*Slika 3: Vpliv stresa na zaposlene v podjetju*



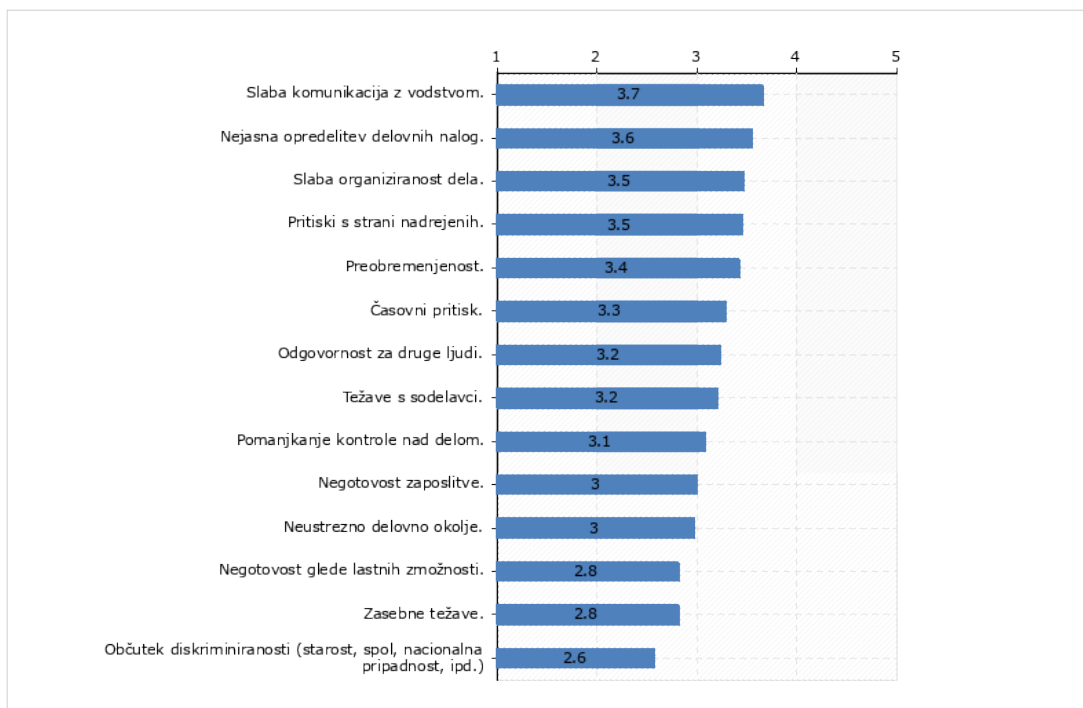
*Vir: Lastno delo.*

Na podlagi vzorčne ocene aritmetične sredine prikazane na Sliki 3, sem ugotovila, da večina izmed podanih trditev presega sredino Likertove lestvice, ki v tem primeru znaša 2,5. Izjema je le trditev »Pri svojem delu imam občutek, da nalog ne bom mogel opraviti« z oceno aritmetične sredine 2,4. Sredini lestvice se je najbolj približala še trditev povezana s stresom kot motivacijskim dejavnikom z oceno aritmetične sredine 2,6. Da se delovna zmogljivost zaposlenih ne poveča pod vplivom stresa, kaže ocena aritmetične sredine 2,8, temveč vpliva na količino časa za dokončanje nalog in počasnejše ter težje sprejemanje odločitev, nakazuje ocena aritmetične sredine 2,9. Najvišja ocena aritmetične sredine znaša 3,5 pri trditvi »Menim, da je moje delo stresno«, kar pomeni, da se zaposleni pri delu zelo pogosto soočajo s stresom. Z oceno aritmetične sredine 3,3 stres povzroča zaposlenim razdražljivost in občutljivost in vpliva na njihovo zmogljivost z oceno aritmetične sredine 3,1. V veliki meri vpliva stres na zaposlene v obliki težje koncentracije, površnosti pri delu in slabše opravljenega dela na sploh, kar nakazuje ocena aritmetične sredine 3.

Pri drugem vprašanju me je zanimalo, kateri so tisti poglobitni stresni dejavniki, s katerimi se soočajo zaposleni pri svojem delu. Slika 4 prikazuje, da zaposlenim največ stresa povzroča komunikacija z vodstvom z oceno aritmetične sredine 3,7. Z oceno aritmetične sredine 3,6 ji sledi nejasna opredelitev delovnih nalog in slaba organiziranost delovnih

nalog ter pritisk s strani delodajalcev z oceno aritmetične sredine 3,5. Najmanj stresa jim povzroča občutek diskriminiranosti z oceno aritmetične sredine 2,6 in zasebne težave ter negotovost glede lastnih zmožnosti z oceno aritmetične sredine 2,8.

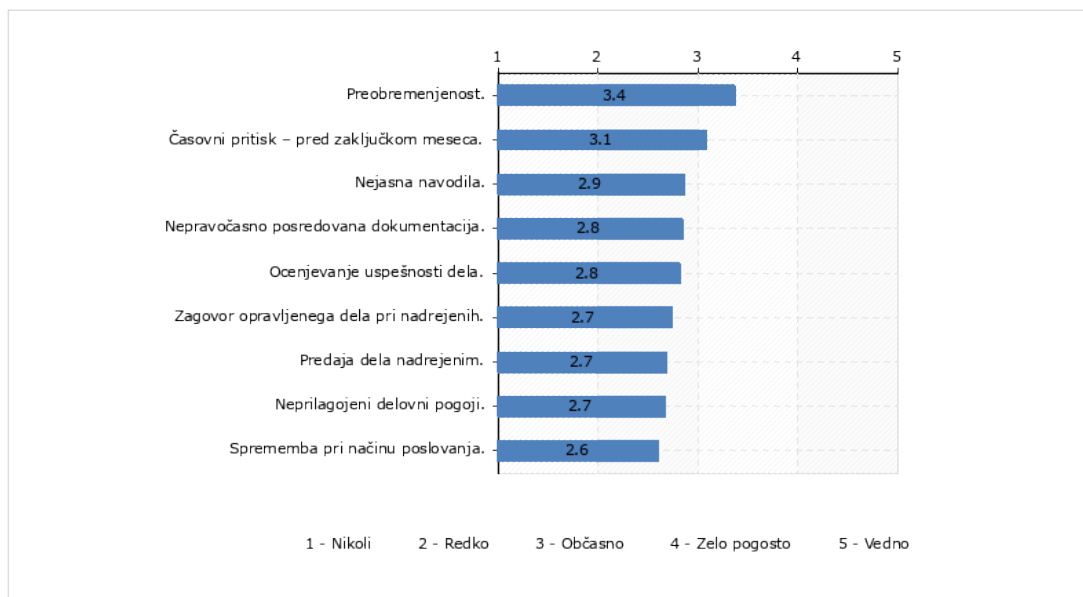
*Slika 4: Dejavniki stresa v podjetju*



*Vir: Lastno delo.*

Okoliščine stresa sem raziskovala s tretjim vprašanjem, prav tako s pomočjo Likertove lestvice od 1 (nikoli) in 5 (vedno). Rezultati kažejo, da vse podane okoliščine stresa presegajo aritmetično sredino 2,5. Splošna preobremenjenost zaposlenim predstavlja najintenzivnejšo stopnjo stresa z oceno aritmetične sredine 3,4. Sledi ji časovni pritisk pred zaključkom meseca z oceno aritmetične sredine 3,1 in nejasna navodila z oceno aritmetične sredine 2,9. Nepravočasno posredovana dokumentacija in ocenjevanje uspešnosti dela, sta glede na rezultate anketiranih stresna dejavnika z oceno aritmetične sredine 2,8. Neprilagojeni delovni pogoji, predaja dela nadrejenim in zagovor opravljenega dela pri nadrejenih prav tako presegajo sredino Likertove lestvice z oceno aritmetične sredine 2,7. Na zaposlene najmanj vpliva sprememba načina poslovanja z oceno aritmetične sredine 2,6.

Slika 5: Dejavniki stresa v podjetju



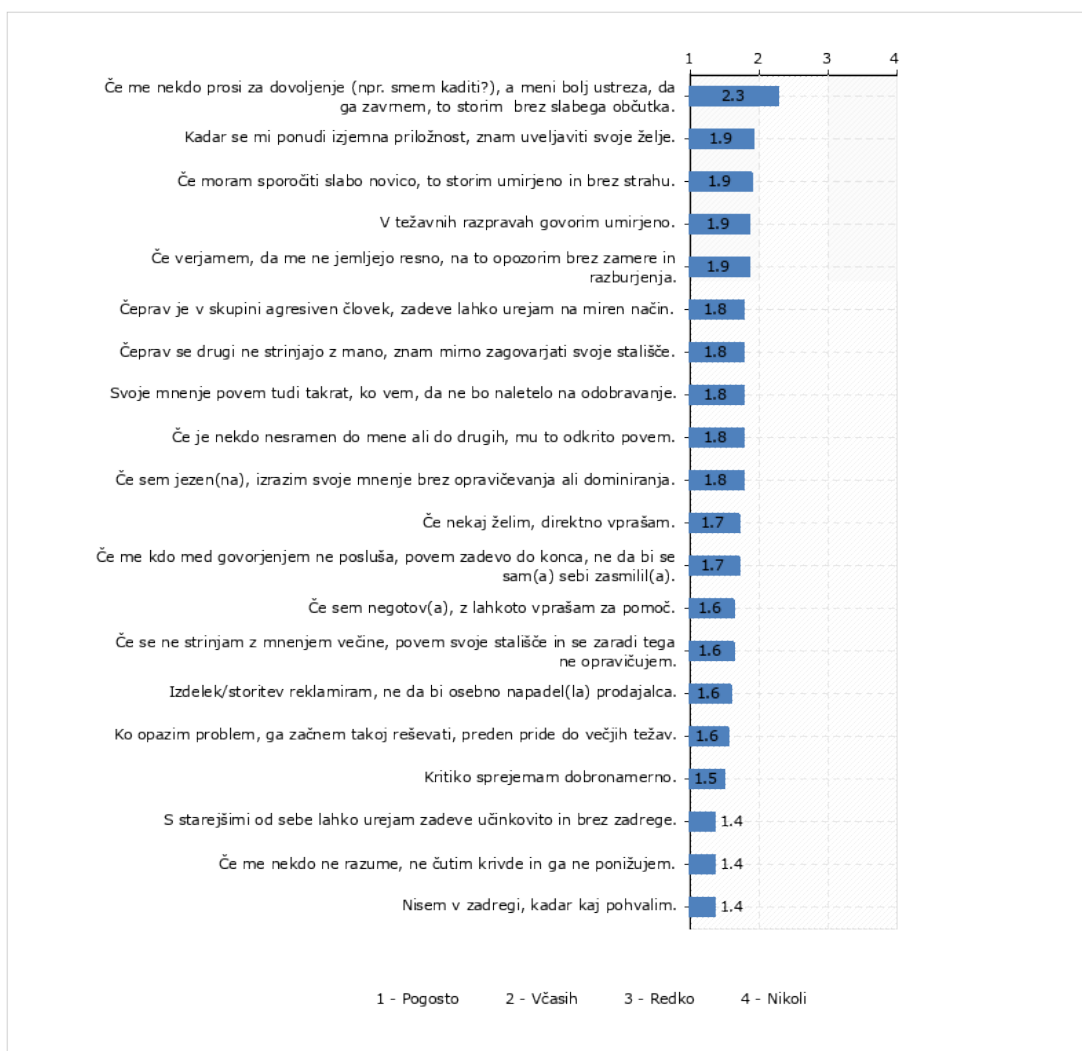
Vir: Lastno delo.

### 2.3.2 Samoocena asertivnosti zaposlenih

Četrto vprašanje anketnega vprašalnika, namenjeno samooceni asertivnosti zaposlenih, sestoji iz dvajsetih trditev, katere so anketirani ocenjevali z Likertovo štiristopenjsko lestvico.

Kot prikazuje Slika 6, imajo zaposleni v podjetju visoko stopnjo samoocene asertivnosti. Aritmetično sredino samoocene asertivnosti, v tem primeru 2, je presegla samo prva trditev, ki se nanaša na zavrnitev dovoljenja brez slabega občutka z oceno aritmetične sredine 2,3. Sledijo ji trditve glede uveljavljanja želja zaposlenih, sporočanja slabih novic umirjeno in brez strahu, umirjena komunikacija v težavnih razpravah ter opozarjanje brez zamere in razburjenja v primeru, da nas sogovorniki ne jemljejo resno, z oceno aritmetične sredine 1,9. Z oceno aritmetične sredine 1,4 so najbolj ocenjene trditve tiste, ki se nanašajo na urejanje zadev učinkovito in brez zadrege s starejšimi od sebe, na neobčutje krivde in poniževanja v primeru nerazumevanja ter odsotnosti zadrege v primeru pohvale. Sledi jim sprejemanje kritike brez zadrege z oceno aritmetične sredine 1,5 in z oceno aritmetične sredine 1,6 še trditve, ki se nanašajo na reševanja težav, izražanje mnenj in stališč, reklamiranje izdelkov, brez da bi pri tem napadli prodajalca in iskanje pomoči.

Slika 6: Samoocena asertivnosti zaposlenih



Vir: Lastno delo.

### 2.3.3 Povezava med asertivnostjo in blaženjem stresa

Da bi preverila povezavo med asertivnostjo in blaženjem stresa na delovnem mestu, sem preverila povezave med rezultati prvega in četrtega vprašanja. Za preverjanje povezav med rezultati pri prvem vprašanju o zaznavanju stresa na delovnem mestu in rezultati pri vprašanju samoocene asertivnosti zaposlenih, sem uporabila Spearmanov koeficient korelacije rangov.

Spearmanov koeficient korelacije rangov je eden najpomembnejših koeficientov za korelacijo med ordinalnimi spremenljivkami (ali med nominalno in ordinalno), ki meri povezanost med dvema spremenljivkama. Spearmanov korelacijski koeficient meri stopnjo monotone povezanosti in lahko zavzame vrednosti med -1 in 1, pri čemer -1 pomeni

popolno negativno korelacijo, 1 pa popolno pozitivno korelacijo. V primeru, da je povezanost bližje eni izmed teh vrednosti, je monotona povezanost močnejša, moč povezanosti spremenljivk pa določamo z lestvico vrednosti koeficienta.

Vrednosti Spearmanovega koeficienta so sledeče (Čuk, 2018, str. 54):

- 0,00 (ni povezanosti),
- 0,0–0,19 (neznatna povezanost),
- 0,20–0,39 (šibka oziroma nizka povezanosti),
- 0,40–0,59 (srednja, zmerna povezanost),
- 0,6–0,79 (močna, visoka povezanost) in
- 0,80–1,00 (zelo močna, zelo visoka povezanost).

Glede na smer povezanosti korelacije ločimo med pozitivno in negativno korelacijo. Pri pozitivni korelaciji z naraščanjem ene spremenljivke narašča tudi druga in obratno, z zmanjševanjem vrednosti ene spremenljivke se zmanjšuje tudi vrednost druge. Pri negativni korelaciji je ravno nasprotno, z naraščanjem vrednosti ene spremenljivke se vrednosti druge spremenljivke zmanjšujejo.

*Tabela 2: Spearmanov korelacijski koeficient rangov: zaznavanje stresa in asertivnost*

		Stres	Asertivnost
Spearman'srho	Stres	CorrelationCoefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	38
	Asertivnost	CorrelationCoefficient	.236
		Sig. (2-tailed)	.153
		N	38

*Vir: Lastno delo.*

Iz Tabele 2 je razvidno, da v mojem primeru znaša koeficient korelacije rangov 0,236. Rezultati nakazujejo, da obstaja šibka povezanost med spremenljivkama, torej med samooceno asertivnosti in med obvladovanjem stresa na delovnem mestu. P-vrednost je večja od 0,05, kar pomeni, da ni mogoče sklepanje iz vzorca na populacijo in je dobljene rezultate mogoče interpretirati le na nivoju vzorca. S pridobljenimi rezultati lahko le delno odgovorim na raziskovalno vprašanje, če asertivnost vpliva na zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu.

## 2.4 Ugotovitve raziskave

Na zastavljeni raziskovalni vprašanji zaključne naloge lahko odgovorim na podlagi analize vzorčnih podatkov.

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali asertivnost vpliva na blaženje stresa na delovnem mestu?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali bolj asertivni posamezniki lažje obvladujejo stres na delovnem mestu?

Rezultati raziskave nakazujejo, da zaposleni pogosto zaznavajo stres na delovnem mestu. Posledice se najbolj izražajo v razdražljivosti in občutljivosti zaposlenih ter njihovi zmogljivosti pri opravljanju zadanih nalog, ki se znižujejo zaradi površnosti in slabše koncentracije. Izpostavljenost stresu pa najmanj vpliva na občutek zmožnosti opravljanja dela.

Prevladujoč dejavnik, ki povzroča stres zaposlenim, je slaba komunikacija z vodstvom, kateri sledita nejasna opredelitev delovnih nalog in slaba organizacija dela.

Okoliščine, v katerih zaposleni občutijo največ stresa so slaba komunikacija z vodstvom, nejasna opredelitev delovnih nalog, slaba organizacija dela in pritisk s strani nadrejenih ter časovni pritisk. Najmanj pa na stres vpliva občutek diskriminiranosti, sledijo mu zasebne težave, negotovost glede lastnih zmožnosti, negotovost glede zaposlitve in neustrezno delovno okolje.

Rezultati ankete so pokazali, da so spremembe pri načinu poslovanja, neprilagojeni delovni pogoji, predaja in zagovor opravljenega dela pri nadrejenih, najmanj pomembni dejavniki stresa, vendar z oceno aritmetične sredine še vedno presegajo aritmetično sredino. Prevladujoč dejavnik stresa na delovnem mestu v podjetju je preobremenjenost, sledi ji časovni pritisk, običajno pred zaključkom meseca, in nejasna navodila za opravljanje dela.

Kljub temu, da se zaposleni pogosto soočajo s stresom na delovnem mestu, je analiza pokazala visoko stopnjo samoocene asertivnosti med anketiranimi. Z osrednjim raziskovalnim vprašanjem raziskovalnega dela sem želela preveriti povezavo med asertivnostjo in zaznavanjem stresa na delovnem mestu, pri čemer sem si pomagala s pridobljenimi odgovori prvega in četrtega vprašanja anketnega vprašalnika. Če povežem pridobljene rezultate iz obeh vprašanj, lahko sklepam, da asertivnost vpliva na blaženje stresa na delovnem mestu, vendar so rezultati pridobljeni s pomočjo Spearmanovega korelacijskega koeficienta rangov pokazali šibko povezanost med obema spremenljivkama, kar pomeni, da obeh raziskovalnih vprašanj ni mogoče v celoti potrditi. Poleg tega je P-vrednost večja od 5 %, kar pomeni, da povezava med spremenljivkama ni statistično značilna oziroma da rezultatov ne moremo posplošiti na celotno populacijo.



## SKLEP

Komunikacija v podjetju je bistvenega pomena tako za učinkovito delovanje samega podjetja, kot tudi za dobro počutje, zdravje in delovno uspešnost zaposlenih. Asertivna komunikacija je kot prepričljiva tehnika, ki krepi samozavest in zadovoljstvo posameznika, ne da bi pri tem kratila pravice drugih, med različnimi slogi komuniciranja najbolj učinkovita pri doseganju zastavljenih ciljev, vzpostavljanju dolgotrajnega vzajemnega sodelovanja in pri obvladovanju stresa na delovnem mestu.

Različne tehnike asertivnosti, ki se jih naučimo, so učinkovito in strateško orodje za obvladovanje stresa na delovnem mestu. Tehnika aktivnega poslušanja sogovornikom omogoča celovito sprejemanje sporočila in vključuje telesno govorico, ki nakazuje lastne občutke in lahko razkriva sam namen komuniciranja. V primeru preslišanega ali ignoriranega sporočila s strani sogovornika se uporablja tehnika pokvarjene plošče, s tehniko reči ne pa se upremo dejanjem ali trditvam, s katerimi se ne strinjamo. V konfliktnih situacijah je za pomiritev agresije pomembna tehnika zameglitve, s katero posameznik ohranja svojo celovitost in pokaže razumevanje, a ne nujno strinjanje s svojimi sogovorniki. S tehniko nasprotja trditvev je mogoče razjasniti dejanski problem, sodelovanje pri iskanju in izvajanju rešitev za nastali problem pa se imenuje tehnika izvedljivega kompromisa. Dve izjemno pomembni tehniki asertivnosti sta izpoved občutkov in pozitivni notranji dialog. Pri izpovedi občutkov gre za ustrezno izražanje lastnih čustev in pri pozitivnem notranjem dialogu na ponavljanje spodbud, ki podzavestno vplivajo na uspešen potek dogodkov.

Da stres ni le stvar posameznika, temveč kompleksen pojem, nakazuje že sama definicija pojma kot neskladje med posameznikom in njegovim okoljem oziroma med percepcijo zmožnosti in zahtevami, ki izhajajo iz okolja. Stres ima tako individualne kot kolektivne značilnosti in vsako delovno mesto ima lastne specifične potencialne vire stresa. Simptomi le teh se kažejo tako na individualnem kot tudi organizacijskem nivoju, pri prvem kot skupek vedenjskih, fizioloških in psiholoških simptomov in pri drugem, organizacijskem nivoju, kot povečana fluktuacija zaposlenih in absenzitem ter slabo upravljanje kakovosti. Za uspešno obvladovanje in premagovanje stresa je ključnega pomena celostni pristop, ki zajema vse ravni intervencij, primarno, sekundarno in terciarno intervencijo. Ravno vključevanje tako individualne in kot tudi organizacijske ravni uravnavanja stresa je pogoj za učinkovito obvladovanje stresorjev, prisotnih v delovnem okolju.

V empiričnem delu raziskovalnega dela sem odgovorila na raziskovalni vprašnji, zastavljeni na samem začetku pričujočega dela. Prisotnost in stopnjo asertivnosti med zaposlenimi sem ugotovila s pomočjo testa asertivnosti, katerega rezultati nakazujejo na visoko stopnjo samoocene asertivnosti med zaposlenimi. Na raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na povezanost med stopnjo asertivnosti in obvladovanjem stresa na delovnem mestu, ni mogoče v celoti odgovoriti, saj so pridobljeni rezultati s pomočjo

Spearmanovega korelacijskega koeficienta pokazali le šibko povezanost med njima in sicer 0,236, poleg tega pa le-ta ni statistično značilna.

Na drugo raziskovalno vprašanje, ali posamezniki z višjo stopnjo asertivnosti lažje obvladujejo stres na delovnem mestu, prav tako ni mogoče v celoti odgovoriti. Kljub temu, da je samoocena asertivnosti zaposlenih visoka, obstaja le šibka povezanost z obvladovanjem stresa na delovnem mestu. Sklepanje z vzorca na populacijo v mojem primeru ni mogoč, saj P-vrednost presega 0,05 in je pridobljene rezultate raziskovalnega dela mogoče interpretirati le na nivoju vzorca.

Analiza vzorčnih podatkov je pokazala, da so zaposleni pogosto izpostavljeni stresu na delovnem mestu z oceno aritmetične sredine 3,5, pri čemer sredina Likertove petstopenjske lestvice znaša 2,5. Kot posledica konstantne izpostavljenosti stresu se vpliv stresa na zaposlene odraža predvsem s psihološkimi simptomi razdraženosti in občutljivosti ter kot zmanjšanje zmogljivosti opravljanja delovnih nalog. Poglavitne okoliščine stresa, kakor nakazujejo pridobljeni vzorčni podatki, so komunikacija z nadrejenimi, nejasna opredelitev delovnih nalog, slaba organiziranost dela, pritisk s strani nadrejenih in preobremenjenost. Anketirani so najmanjši pomen okoliščinam stresa pripisali diskriminaciji na delovnem mestu, zasebnim težavam in negotovosti glede lastnih zmožnosti. Prevladujoč dejavnik stresa med zaposlenimi je splošna preobremenjenost, sledita ji časovni pritisk pred zaključkom meseca in nejasna navodila za opravljanje dela.

Analiza zaznavanja, dejavnikov in vpliva stresa je pokazala, da so znotraj interne komunikacije boljši medsebojni odnosi na horizontalni ravni in križno diagonalni, medtem ko je komunikacija od zgoraj navzdol, torej komunikacija z nadrejenimi, eden izmed poglavitnih virov stresa na delovnem mestu. Posledice stresa med zaposlenimi so večinoma vezane na občutke posameznikov (razdraženost in občutljivost), kar lahko negativno vpliva na sodelovanje med posameznimi sektorji podjetja, še posebej, kadar komunikacija poteka tudi neposredno in vključuje osebni stik in s tem neverbalno komunikacijo. Študija primera podjetja za energetske storitve je pokazala nujno za izboljšanje organizacijskega nivoja strategije obvladovanja stresa, pri čemer mora podjetje izboljšati organizacijo dela, bolj jasno opredeliti naloge, poskrbeti za pravočasno predajo dokumentacije in omiliti stres, ki ga povzroča ponavljajoči se časovni pritisk. Zaradi visoke izpostavljenosti stresu zaposlenih na dnevni ravni so potrebna tudi dodatna izobraževanja za izboljševanje asertivnih tehnik zaposlenih in s tem lajšanje samih simptomov stresa. Z odpravljanjem poglavitnih virov in dejavnikov stresa lahko tovrsten celostni pristop izboljša ne le delovanje in učinkovitost podjetja, temveč pripomore k identifikaciji zaposlenih s samo kulturo in vrednotami podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Carrière, J. & Bourque, C. (2009). The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Motivation Factors for Management. *Journal of Management*, 2(2), 17.
3. Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1997). *Managing Workplace Stress*. London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
4. Chalvin, M. J. (2004). *Kako preprečiti konflikte*. Radovljica: Didakta.
5. Clamapitt, P. G. & Girard, D. (1993). Communication Satisfaction: A Useful Construct? *New Jersey Journal Of Communication*, 1(2), 84–102.
6. Cvetko, A. (2003). Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo*, 29(2003), 895–906.
7. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39, 81 – 102.
8. Čuk, T. (2018). *Asertivnost in zaznavanje stresa na delovnem mestu: analiza na primeru računovodskega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Di Martino, V. & Musri, M. (2001). *Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace*. Kuala Lumpur: Department of occupational safety and health Malaysia.
10. Downs, C. W. & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: Guilford Press.
11. Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.
12. Frederiksen, C. H. (2002). Stress – a common disease? *Magazine of the European Agency for Safety and Health at work*, 5, 15-16.
13. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
14. Gruban, B., Verčič, D. & Zavrl, F. (1997). *Pristop v odnose z javnostmi*. Ljubljana: Pristop, Družba za komunikacijski management, d.o.o.
15. Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
16. Grunig J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations Holt*. New York: Rinehart and Winston.
17. Jeriček Klanšek, H. & Bajt, M. (2015). Stres, depresija, izgorelost: kako se spopasti z njimi. *Delo in varnost*, 60(6), 27–33.
18. Jerman, N. (2011). *Asertivna komunikacija v podjetju – študija primera* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Kavaš, M. (2011). *Asertivna komunikacija* (diplomsko delo). Kranj: Višja strokovna šola B&B.
20. Lazaris, N. (2009). *Assertiveness Skills for Success: Keys to Open, Honest and Direct Communication*. South Carolina: CreateSpace Independent Publishing Platform.

21. Lazarus, R. S. (1976). *Patterns of adjustment*. New York: McGraw-Hill.
22. Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer.
23. Looker, T. & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
24. Maučec, M. & Žižek Šarotar, S. (2009). Komunikacija – ključ uspešnega premagovanja stresa. *Družbena odgovornost in izzivi časa*, 4, 1–8.
25. Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234.
26. Možina, S. & Damjan, J. (1997). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti* (2. izd.). Maribor: Obzorja.
28. Nekoranec, J. & Kmošena, M. (2015). Stress in the workplace – sources, effects and coping strategies. *Review of the Air Force Academy*, 1(28), 163–170.
29. Newhouse, P. (2000). *Življenje brez stresa*. Ljubljana: Tomark.
30. Petrovič Erlah, P. & Žnidarec Demšar, S. (2004). *Asertivnost: zakaj jo potrebujemo in kako si jo pridobimo*. Nazarje: Argos.
31. Pettinger, R. (2010). *Organizational behaviour: performance management in practice*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
32. Rijavec, P. (1993). *Interno komuniciranje – nujni pogoj odličnosti*. Ljubljana: Pristop.
33. Rijavec, P. (1999). Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa*, 36(4), 618–629.
34. Ručigaj, T. (2005). *Stres na delovnem mestu. Primer: Institut »Jožef Štefan«* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Schmidt, A. (2001). *Stres*. Ljubljana: Samozaložba.
36. Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill Book Company.
37. Snežič, K., Ažman, P. & Pungartnik, M. (2011). Soočanje s stresom v delovnem okolju slovenskih podjetij. *Anthropos*, 43(1/2), 277–294.
38. Stojanović, Z., Milenović, M. & Marković, Z. (2012). Occupational stress and assertiveness in administrative and production workers. *Philosophy, Sociology, Psychology and History*, 11(1), 67–76.
39. Sutherland, J. V. & Cooper, L. C. (2000). *Strategic Stress Management*. London: Macmillan Press.

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani! Moje ime je Karmen Barbič in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, kjer pišem zaključno nalogo na temo: Asertivna komunikacija kot blažilec stresa na delovnem mestu. Pred vami je anketa, namenjena empiričnemu delu raziskovalnega dela in je v celoti anonimna, zbrani podatki pa bodo uporabljeni izključno v namen izdelave zaključne naloge. Prosim, da si vzamete nekaj minut časa in odgovorite na podana vprašanja čim bolj natančno in iskreno. Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

**1. Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite, kako pogosto določena trditev velja za vašo izpostavljenost stresu na delovnem mestu. Pri tem uporabite lestvico 1 = nikoli, 2 = redko, 3 = včasih, 4 = pogosto in 5 = vedno.**

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Menim, da je moje delo stresno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu imam občutek, da nalog ne bom mogel opraviti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stres vpliva na mojo zmogljivost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi stresa postanem površen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi stresa se težko skoncentriram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stres mi povzroča razdražljivost in občutljivost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi stresa delo opravim slabše, kot bi ga sicer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pod stresom porabim več časa za dokončanje nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi stresa počasneje in težje sprejemam odločitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pod vplivom stresa se moja delovna zmogljivost poveča.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stres me dodatno motivira in daje delovni zagon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Povzeto po Ručigaj, T. (2005). *Stres na delovnem mestu. Primer: Institut »Jožef Stefan«* (diplomsko delo). Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, str. 68–70.

**2. Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite, v kolikšni meri naštetih dejavniki vplivajo na povzročanje stresa na vašem delovnem mestu. Pri tem uporabite lestvico 1 = nepomembno, 2 = zanemarljivo, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno in 5 = ključnega pomena.**

	Nepomembno	Zanemarljivo	Pomembno	Zelo pomembno	Ključnega pomena
Časovni pritisk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preobremenjenost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slaba organiziranost dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nepomembno	Zanemarljivo	Pomembno	Zelo pomembno	Ključnega pomena
Neustrezno delovno okolje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težave s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slaba komunikacija z vodstvom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odgovornost za druge ljudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje kontrole nad delom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nejasna opredelitev delovnih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negotovost zaposlitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pritiski s strani nadrejenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negotovost glede lastnih zmožnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občutek diskriminiranosti (starost, spol, nacionalna pripadnost, ipd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zasebne težave.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Povzeto po Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). *A factor analytic study of communication satisfaction. Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.

**3. Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite, kako pogosto občutite stres na delovnem mestu v navedenih okoliščinah. Pri tem uporabite lestvico Pri tem uporabite lestvico 1 = nikoli, 2 = redko, 3 = občasno, 4 = zelo pogosto in 5 = vedno.**

	Nikoli	Redko	Občasno	Zelo pogosto	Vedno
Časovni pritisk – pred zaključkom meseca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preobremenjenost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neprilagojeni delovni pogoji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nejasna navodila.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepravočasno posredovana dokumentacija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predaja dela nadrejenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagovor opravljenega dela pri nadrejenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenjevanje uspešnosti dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprememba pri načinu poslovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**4. Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite, kako pogosto določena trditev velja za vaše ravnanje v opisanih situacijah. Pri tem uporabite lestvico . Pri tem uporabite lestvico 1 = pogosto, 2 = včasih, 3 = redko in 4 = nikoli.**

	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli
V težavnih razpravah govorim umirjeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če sem negotov(a), z lahkoto vprašam za pomoč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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"/>
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"/>
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"/>
S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(la) prodajalca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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"/>
Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če nekaj želim, direktno vprašam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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"/>
Kritiko sprejemam dobronamerno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če sem jezen(na), izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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"/>

Povzeto po Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*, str. 436–437.

## Demografske značilnosti

### 5. Spol:

- Moški
- Ženski

### 6. V katero starostno skupino spadate?

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 let ali več

### 7. Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba?

- Osnovna šola
- Štiriletna srednja šola
- Višja šola
- Visoka šola
- Univerzitetni študij
- Magisterij
- Doktorat