

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA METOD ZA IZBOLJŠANJE PRODUKTIVNOSTI  
ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA SECURICOR**

Ljubljana, oktober 2023

ALAN ČEFARIN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Alan Čefarin, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza metod za izboljšanje produktivnosti zaposlenih na primeru podjetja Securicor, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Gregorjem Pfajfarjem

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 15.11.2023

Podpis študenta: Alan Čefarin

# KAZALO

|            |                                                                                        |           |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>   | <b>UVOD .....</b>                                                                      | <b>1</b>  |
| <b>2</b>   | <b>PREGLED LITERATURE NA PODROČJU MOTIVACIJE IN<br/>PRODUKTIVNOSTI ZAPOSLENIH.....</b> | <b>3</b>  |
| <b>2.1</b> | <b>Produktivnost .....</b>                                                             | <b>3</b>  |
| <b>2.2</b> | <b>Zadovoljstvo pri delu .....</b>                                                     | <b>4</b>  |
| <b>2.3</b> | <b>Motivacija .....</b>                                                                | <b>5</b>  |
| 2.3.1      | Notranja motivacija .....                                                              | 6         |
| 2.3.2      | Zunanja motivacija .....                                                               | 6         |
| 2.3.3      | Zakaj je pomembna motivacija .....                                                     | 7         |
| 2.3.4      | Demotivacija .....                                                                     | 7         |
| 2.3.5      | Teorije motivacije .....                                                               | 8         |
| 2.3.6      | Pretekle raziskave o motivaciji .....                                                  | 12        |
| <b>2.4</b> | <b>Merjenje produktivnosti pri delu .....</b>                                          | <b>18</b> |
| 2.4.1      | Težave merjenja produktivnosti .....                                                   | 19        |
| 2.4.2      | Napake pri ocenjevanju produktivnosti .....                                            | 20        |
| 2.4.3      | Metode merjenja produktivnosti .....                                                   | 21        |
| <b>2.5</b> | <b>Metode spodbujanja produktivnosti .....</b>                                         | <b>24</b> |
| 2.5.1      | Denarne metode .....                                                                   | 24        |
| 2.5.2      | Nedenarne metode spodbujanja produktivnosti .....                                      | 25        |
| <b>2.6</b> | <b>Pretekle raziskave o produktivnosti .....</b>                                       | <b>28</b> |
| <b>3</b>   | <b>PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI IN PODJETJA SECURICOR.....</b>                              | <b>33</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Tehnično varovanje v Sloveniji.....</b>                                             | <b>33</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Predstavitev podjetja Securicor .....</b>                                           | <b>34</b> |
| 3.2.1      | Delovni proces.....                                                                    | 35        |
| 3.2.2      | Organizacijska struktura.....                                                          | 35        |
| 3.2.3      | Motiviranje zaposlenih .....                                                           | 36        |
| 3.2.4      | Merjenje produktivnosti .....                                                          | 36        |
| <b>4</b>   | <b>METODOLOGIJA .....</b>                                                              | <b>37</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Metoda raziskave .....</b>                                                          | <b>37</b> |
| 4.1.1      | Izbor metode raziskave – primerjava kvantitativnih in kvalitativnih metod.....         | 37        |
| 4.1.2      | Verodostojnost kvalitativnih metod .....                                               | 38        |
| <b>4.2</b> | <b>Zbiranje podatkov .....</b>                                                         | <b>38</b> |
| 4.2.1      | Intervju z vodnikom vprašanj ali mešani intervju .....                                 | 39        |
| 4.2.2      | Vsebina intervjuja – JD-R Model.....                                                   | 40        |
| 4.2.3      | Opravljanje intervjujev .....                                                          | 40        |
| <b>4.3</b> | <b>Analiza .....</b>                                                                   | <b>41</b> |
| 4.3.1      | Kvalitativna analiza vsebine.....                                                      | 41        |
| 4.3.2      | Kodiranje in analiza vsebine .....                                                     | 42        |
| 4.3.3      | Obravnava različnih metod .....                                                        | 42        |

|          |                                                                |           |
|----------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5</b> | <b>ZBIRANJE PODATKOV .....</b>                                 | <b>43</b> |
| 5.1      | Značilnosti intervjuvancev .....                               | 43        |
| 5.2      | Zahteve za delo .....                                          | 44        |
| 5.2.1    | Ovrednotene značilnosti .....                                  | 44        |
| 5.2.2    | Spopadanje s stresnimi nalogami .....                          | 44        |
| 5.2.3    | Zahtevni vidiki dela .....                                     | 46        |
| 5.2.4    | Določanje prioritet .....                                      | 46        |
| 5.3      | Viri za delo .....                                             | 47        |
| 5.3.1    | Podpora pri delu .....                                         | 47        |
| 5.3.2    | Avtonomija pri sprejemanju odločitev .....                     | 49        |
| 5.3.3    | Razvoj in širitev znanj .....                                  | 49        |
| 5.3.4    | Predlogi za boljše delo .....                                  | 50        |
| 5.4      | Zavzetost pri delu .....                                       | 51        |
| 5.4.1    | Motivacija .....                                               | 51        |
| 5.4.2    | Občutek ponosa .....                                           | 52        |
| 5.4.3    | Predanost delu .....                                           | 53        |
| 5.4.4    | Demotivacija .....                                             | 54        |
| 5.5      | Zadovoljstvo pri delu .....                                    | 55        |
| 5.5.1    | Zadovoljstvo .....                                             | 56        |
| 5.5.2    | Prijetni vidiki dela .....                                     | 57        |
| 5.5.3    | Predlogi za povečanje zadovoljstva .....                       | 57        |
| <b>6</b> | <b>PRIPOROČILA ZA PODJETJE .....</b>                           | <b>58</b> |
| 6.1      | Priporočila za delovne zahteve .....                           | 59        |
| 6.2      | Priporočila za vire za delo .....                              | 61        |
| 6.3      | Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave ..... | 62        |
| <b>7</b> | <b>SKLEP .....</b>                                             | <b>63</b> |
|          | <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                                | <b>65</b> |
|          | <b>PRILOGE .....</b>                                           | <b>72</b> |

## KAZALO TABEL

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Zbirka pomembnih raziskav na področju motivacije pri delu .....     | 13 |
| Tabela 2: Zbirka pomembnih raziskav na področju produktivnosti pri delu ..... | 29 |
| Tabela 3: Opis vzorca .....                                                   | 43 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Skupni prihodek ter število podjetij v dejavnosti Varovanje, Slovenija, 2008–2020, v milijonih ..... | 33 |
| Slika 2: Delovni proces tehničnega varovanja (Securicor d.o.o.) .....                                         | 35 |
| Slika 3: Organizacijska Shema Securicor d.o.o. ....                                                           | 36 |

## KAZALO PRILOG

|                                              |   |
|----------------------------------------------|---|
| Priloga 1: Opredelitev ključnih pojmov ..... | 1 |
| Priloga 2: Logotip Securicor d.o.o. ....     | 2 |
| Priloga 3: Vodnik po intervjuju.....         | 3 |
| Priloga 4: Kodiranje intervjuja .....        | 5 |
| Priloga 5: Zbrane kategorije .....           | 7 |

## SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

motiv. – motivacija

prod. – produktivnost

**SDT** – (angl. Self determination theory); Teorija samodeterminacije

**SRT** – (angl. Self Regulation Theory); Teorija samoregulacije

**TRS** – (angl. Total reward system); Celoten sistem nagrajevanja



# 1 UVOD

V zadnjih letih je bilo opravljeno veliko raziskav, kjer so potrdili pomembnost managerskih pristopov v povezavi z uspešnostjo in učinkovitostjo delavcev (Romensen in Soetevent, 2020). Študije o gradbeni produktivnosti se pogosto ločijo med dvema glavnima pogledoma raziskovanja: študije na mikro ravni (Azman in drugi, 2019; Bamfo-Agyei in drugi, 2019; Yang in drugi, 2010), ki se osredotočajo na npr. različne tehnologije gradnje in dejavnike na nivoju podjetja, ter študije na makro ravni (Artz in drugi, 2020; Bloom in Van Reenen, 2007; Haugbølle in drugi, 2019), ki se osredotočajo na analizo vložkov in proizvodnje na nacionalni in mednarodni ravni.

Vendar sta omenjena načina preiskave pogosto nezdružljiva in lahko celo prikazujeta zelo različne zaključke glede gradbene produktivnosti (Haugbølle in drugi, 2019). Pogosto pa raziskave o produktivnosti v gradbeni industriji ne upoštevajo pomembnosti dejavnikov iz ozadja, kot je motivacija delavcev. Najverjetneje, ker motivacijski dejavniki predstavljajo kvalitativne podatke, s katerimi bi bile le-te veliko bolj kompleksne in obsežne kot kvantitativna analiza vloženih sredstev in proizvodnje.

V gradbenem sektorju se že dolgo spopadajo z vprašanjem o merjenju produktivnosti. Gradbena industrija si vselej prizadeva k izboljšanju produktivnosti dela; eden od prvotnih razlogov za to prizadevanje se navezuje na stroške dela, ki predstavljajo 30–40 % celotnih stroškov gradnje (Ahmad in drugi, 2020). Med glavne ovire merjenja produktivnosti spadajo težko dosegljivi, zanesljivi in natančni podatke o prispevku posameznega delavca h končnemu rezultatu (Azman in Isa, 2022). Z vidika gospodarske rasti in konkurenčnosti je produktivnost eden izmed ključnih dejavnikov, zato so mednarodno primerljivi kazalniki produktivnosti ključni za oceno gospodarske uspešnosti (Jin in drugi, 2013; Sveikauskas in drugi, 2016).

Prav produktivnost je eden izmed dejavnikov, ki večini (predvsem gradbenim) podjetij povzroča težave. V poročilu o produktivnosti 2021 (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2022) je produktivnost v gradbenem sektorju, poleg informacijsko-komunikacijskih dejavnosti, edina dejavnost, kjer je stopnja rasti produktivnosti pod evropskim povprečjem. Na državni ravni, kjer so gradbena podjetja na drugem mestu najbolj produktivnih družb – največji delež gradbenih podjetij predstavljajo prav specializirana gradbena dela (9 %), kot na primer električarji ipd. Zanimivo pa prav ta specializirana gradbena podjetja dosegajo podpovprečne rezultate v skupini najbolj produktivnih podjetij v Sloveniji. V številnih primerih je merjenje produktivnosti v gradbeni industriji bolj osredotočeno na industrijsko raven in učinkovitosti na ravni projekta z majhnim poudarkom na ravni podjetja in posameznega delavca (Abdel-Wahab in Vogl, 2011; Faiq in drugi, 2022).

Potrebo po vključitvi motivacijskih dejavnikov v analizo izboljšanja produktivnosti prikazuje dejstvo, da je gradbeništvo delovno zelo intenzivna dejavnost. Zato je mogoče trditi, da sta predvsem fizična in psihična osredotočenost na delo potrebni za dokončanje danih nalog. Zaradi tega je eden izmed glavnih virov produktivnosti v gradbeništvu prav delovna sila (Al-Abbadi in Agyekum-Mensah, 2022; Lu in drugi, 2023).

Zmožnost merjenja uspešnosti dela, ki ga opravi posamezni delavec, ter stopnja njegove motivacije igrata veliko vlogo pri zagotavljanju visoke učinkovitosti oziroma produktivnosti zaposlenih (Beverhoudt, 2021). Produktivnost namreč v veliki meri sloni na stopnji motivacije, ki jo ima delavec do opravljanja svojega dela (Tarigan in drugi, 2022). Obstajajo prepričanja, da se lahko produktivnost poveča preprosto z vlaganjem več truda v delo, hitrejšim delom in daljšim delovnim dnevom. A v praksi je to le del resnice, saj se učinkovitost in produktivnost ne moreta doseči le s hitrostjo in trdim delom, brez vzpostavljenih dobrih vodstvenih pristopov in delovnih navad (Yeheyis in drugi, 2016).

To magistrsko delo dodaja novo znanje o razumevanju glavnih dejavnikov, ki motivirajo varnostne tehnike pri delu ter o učinkovitem spremljanju njihove produktivnosti na področju tehničnega varovanja, ki se nanaša tudi na delo s sistemi požarnega varovanja. Hkrati zapolnjuje vrzel raziskav na področju fizičnega in tehničnega varovanja. Na produktivnost delavcev vpliva več dejavnikov, izmed katerih se motivacija pogosto šteje za enega izmed najpomembnejših (Al-Abbadi in Agyekum-Mensah, 2022). Delo varnostnih tehnikov pa se ne navezuje le na požarne sisteme, saj morajo ti delavci znati postaviti in upravljati različne varnostne sisteme, kot so videonadzor, kontrola pristopa, požarni sistemi, plinski sistemi ipd. (Center RS za Poklicno izobraževanje, 2022). Omenjena dela vgradnje nadzornih sistemov pa se pogosto opravljajo v zaključnih fazah gradbenih projektov, tako da bi lahko v širšem pogledu uvrstili varnostne tehnike tudi kot zaposlene v gradbeni industriji.

Magistrsko delo se poglobi v vprašanja s področja motivacije in delovne uspešnosti ter učinkovitosti varnostnih tehnikov (delavcev električarjev) v gradbeništvu. Natančneje delavcev električarjev in dejavnike, ki se nanašajo na njihovo motivacijo, produktivnost ter ostale dejavnike, zaradi katerih so izbrali svoj poklic. S pridobljenim vpogledom na motivacijo ter razloge, zakaj posamezniki opravljajo delo električarja – varnostnega tehnika, bodo lahko vodilni v podjetjih, ki se ukvarjajo s tehničnim varovanjem, lažje in jasno opredelili načine dela in delovne spodbude, s katerimi bi lahko povečali produktivnost delavcev.

Glavni cilj raziskave je analiza motivacijskih dejavnikov varnostnih tehnikov ter uporaba pridobljenega znanja za izboljšanje produktivnosti izbranega podjetja. Magistrsko delo podpira nadaljnji razvoj vodstvenih pristopov, ki temeljijo na natančnejšem spremljanju gradbene/delovne produktivnosti. Z glavnim raziskovalnim vprašanjem, »kateri pristopi za izboljšanje motivacije so najučinkovitejši ter kako izboljšati produktivnost delavcev«, lahko pripomore pri učinkovitejšem oblikovanju in uporabi pristopov, ki temeljijo na analizi

intervjujev delavcev v industriji tehničnega varovanja, za izboljšanje delovne produktivnosti.

To delo sledi smernicam akademskega raziskovanja Univerze v Ljubljani in predstavlja analizo metod za izboljšanje produktivnosti v podjetju Securicor d.o.o. Raziskovalna metoda vključuje tri korake: najprej je bil opravljen celovit pregled literature o produktivnosti in zadovoljstvu pri delu, delovni motivaciji in akademskih teorijah motivacij. Nato so predstavljene pretekle in nedavne raziskave na temo motivacije. Opisani so načini merjenja produktivnosti in načini ter uveljavljene metode spodbujanja produktivnost. Raziskovalna strategija je vključevala iskanje ključnih besed v Google Scholarju in (spletnem) katalogu spletne knjižnice Ekonomske fakultete, pri čemer so akademske raziskave o produktivnosti in motivaciji zagotovile uporabno izhodišče za dokončanje tega magistrskega dela. Dokumenti in spletne strani niso bili obravnavani, če niso izpolnjevali kriterijev splošnega okvira in izrecne navedbe njihovih virov. Izbrane prispevke smo upravljali z orodjem za upravljanje referenc v programu Word. V drugem koraku je bila izbrana najprimernejša metodologija in raziskovalna metoda, za katero se je izkazalo, da so to polstrukturirani intervjuji za zbiranje prvotnih informacij o zahtevah in virih za delo v izbranem podjetju ter zavzetosti in zadovoljstvu pri delu zaposlenih. Metodologija je podrobno opisana v četrtem poglavju. Tretji korak je vključeval analizo in razpravo o ugotovitvah s pomočjo Mayringove kvalitativne analize vsebine, ki je bila olajšana z uporabo programske opreme za analizo kvalitativnih podatkov MAXQDA.

To magistrsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. Za uvodom predstavlja drugo poglavje temeljit pregled akademskih člankov, raziskav in navezujočih se virov na področju produktivnosti in motivacije pri delu. Tretje poglavje opisuje splošno stanje v panogi tehničnega varovanja ter opisuje izbrano podjetje Securicor d.o.o. Metodologija je predstavljena v četrtem poglavju. Peto poglavje prikazuje spoznanja in rezultate prvotne analize. V šestem poglavju so podani predlogi in priporočila za podjetje, s katerimi se lahko izboljša produktivnost. Zaključek predstavlja sedmo poglavje, kjer je povzeta vsebina dela in spoznanja.

## **2 PREGLED LITERATURE NA PODROČJU MOTIVACIJE IN PRODUKTIVNOSTI ZAPOSLENIH**

### **2.1 Produktivnost**

Delovna produktivnost se nanaša na učinkovitost in uspešnost posameznika ali podjetja pri opravljanju njihovih nalog. Pojem produktivnosti je opisan v tabeli 4 v Prilogi 1, predstavlja ključen vidik organizacijske uspešnosti, na katerega vplivajo različni dejavniki, vključno z motivacijo, veščinami in delovnim okoljem. Obstajajo številne raziskave, ki obravnavajo različne dejavnike, kateri vplivajo na delovno produktivnost, in njihove posledice za uspešnost podjetja (Mills, 2013).

Pomemben dejavnik, ki vpliva na delovno produktivnost, so veščine in znanje. Zaposleni, ki imajo potrebna znanja in spretnosti za opravljanje svojih nalog, so lahko učinkovitejši in bolj uspešni pri njihovem izpolnjevanju. To vključuje tehnične in funkcionalne veščine ter socialne spretnosti, kot so reševanje problemov, komunikacija in timsko delo. Vodje lahko spodbujajo razvoj spretnosti in znanja tako, da zaposlenim zagotovijo priložnosti za usposabljanje in razvoj, pa tudi z ustvarjanjem kulture nenehnega učenja in razvoja (Rožman in drugi, 2017).

Med ključne dejavnike, ki vplivajo na delovno produktivnost, spadajo tudi viri. Ustrezni viri, kot so orodja, oprema in materiali, so ključnega pomena za učinkovito opravljanje nalog zaposlenih (Sveikauskas in drugi, 2016). Raziskave so pokazale, da je večja verjetnost, da bodo zaposleni, ki dostopajo do virov, katere potrebujejo za opravljanje svojih nalog, učinkoviti in uspešni pri njihovem izpolnjevanju. Vodje lahko povečajo produktivnost tako, da zaposlenim zagotovijo dostop do virov, ki jih potrebujejo za opravljanje svojih nalog (Ahmad in drugi, 2020; Jin in drugi, 2013)

Delovno okolje je bistven dejavnik, ki vpliva na delovno produktivnost; zajema različne elemente, kot so fizični, socialni in organizacijski dejavniki, ki lahko olajšajo ali ovirajo posameznikovo sposobnost učinkovitega opravljanja dela. Vodje imajo možnost ustvariti pozitivno delovno okolje z obravnavanjem fizičnih dejavnikov, kot sta razsvetljava in ergonomija, spodbujanjem pozitivnih socialnih odnosov med zaposlenimi ter spodbujanjem odprte komunikacije in zaupanja (Bloom in Reenen, 2007). Poleg tega lahko vodje zaposlenim zagotovijo avtonomijo, priložnosti za rast in razvoj ter podporo za spodbujanje motivacije in zavzetosti, kar vodi do povečane produktivnosti. Za podjetja je pomembno, da zavzamejo celosten pristop in upoštevajo različne elemente delovnega okolja, da ustvarijo pozitivno in produktivno okolje za zaposlene (Artz in drugi, 2020).

Produktivnost delavcev je tesno povezana z zadovoljstvom in motivacijo pri delu. Zadovoljstvo pri delu se nanaša na to, v kolikšni meri so posamezniki zadovoljni s svojim delom, medtem ko se motivacija nanaša na zagon in energijo, ki ju imajo posamezniki za opravljanje svojega dela (Arnold in drugi, 2020).

## **2.2 Zadovoljstvo pri delu**

Zadovoljstvo pri delu je zelo pomemben dejavnik pri povečevanju učinkovitosti in ustvarjanju pozitivnega odnosa osebe do njenega dela. Zadovoljstvo pri delu so raziskovalci začeli podrobno preučevati v 80. letih prejšnjega stoletja, ko so prvi zagovorniki pristopa medčloveških odnosov v managementu prepričali strokovnjake in managerje, da je srečen delavec dobičkonosen delavec. Človeški dejavniki in delo so učinkovitejši pri doseganju skupnih organizacijskih ciljev v primerjavi z drugimi dejavniki (Faiq in drugi, 2022).

Zadovoljstvo pri delu se nanaša na to, v kolikšni meri so posamezniki zadovoljni s svojim delom. Gre za večplasten koncept, ki vključuje različne vidike, kot so plačilo, ugodnosti,

delovni pogoji, odnosi s sodelavci in nadrejenimi, varnost zaposlitve ter pomen in namen samega dela (Arnold in drugi, 2016).

Zadovoljstvo pri delu je pomembno za delovno produktivnost iz več razlogov (Arnold in drugi, 2016; Arnold in drugi, 2020; Faiq in drugi, 2022).

- **Zavzetost:** zadovoljni zaposleni so pri svojem delu bolj angažirani in prevzemajo pobudo, kar vodi v večjo produktivnost.
- **Prizadevanje:** zadovoljni zaposleni se nagibajo k dodatnemu trudu in presežejo tisto, kar se od njih pričakuje, to pa vodi v večjo produktivnost.
- **Odnos:** zadovoljni zaposleni imajo običajno pozitiven odnos do svojega dela, kar lahko poveča njihovo sposobnost osredotočanja in izboljša njihovo sposobnost reševanja problemov.
- **Odpornost:** zadovoljni zaposleni so bolj odporni na stres in stiske, kar lahko poveča njihovo sposobnost obvladovanja zahtevnih situacij in ohranjanja produktivnosti.
- **Fluktuacija:** manj verjetno je, da bodo zadovoljni zaposleni iskali zaposlitev drugje, kar lahko zmanjša stroške in motnje fluktuacije zaposlenih.
- **Inovativnost:** zadovoljni zaposleni so bolj ustvarjalni in inovativni, kar lahko vodi do novih idej in rešitev, ki lahko izboljšajo uspešnost in produktivnost.

Zadovoljstvo pri delu je pomembno za delovno produktivnost, saj vpliva na zavzetost, trud, odnos, odpornost in inovativnost zaposlenih, kar vodi do izboljšane uspešnosti in učinkovitosti (Rich in drugi, 2010). To nakazuje, da se lahko z uspešnim ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja, ki podpira zadovoljstvo zaposlenih, spodbudi produktivno in učinkovito delovno silo.

### **2.3 Motivacija**

Eden pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na delovno produktivnost, je motivacija. Za motivirane zaposlene je večja verjetnost, da bodo zavzeti pri svojem delu, da bodo vložili dodatne napore ter da bodo učinkovitejši in uspešnejši pri izpolnjevanju svojih nalog. Raziskave so pokazale, da je večja verjetnost, da bodo motivirani zaposleni bolj zadovoljni z delom, da bodo bolj predani svoji organizaciji in da bodo bolj odporni na stres in težave. Zato je bistvenega pomena, da vodje razumejo in podpirajo motivacijske dejavnike svojih zaposlenih, da bi spodbudili pozitivno in produktivno delovno okolje (Arnold in drugi, 2020; Haugbølle in drugi, 2019).

Motivacija je gonilna sila, ki posameznike prepriča, da delujejo na določen način. Notranji ali zunanji dražljaji so tisti, ki spodbujajo ljudi k določenemu vedenju, ne glede na to, ali gre za osebne ali poklicne cilje (Yeager in drugi, 2017). Kot ključni pojem je predstavljena v Tabeli 4 v Prilogi 1.

Ljudje so motivirana, ciljno usmerjena bitja. Iščejo določene cilje, vse od konkretnih, kot sta pridobivanje hrane in zavetje, kot tudi abstraktnih ciljev, npr. razvijanje občutka pomena ali doseganje estetskih idealov (Ryan, 2012).

Kot je to pogosto za koncepte, ki jih raziskujejo raziskovalci na področju psihologije, ima tudi motivacija številne definicije in teorije, ki strmiijo k temu, da bi jo čim bolj opredelili. Osnovna definicija v slovarju Cambridge Dictionary opredeljuje motivacijo (2005) kot zanos do opravljanja nečesa. Leta 2020 je izšla že sedma izdaja učbenika »Understanding human behaviour in the workplace«, ki ga avtorji Arnold in drugi (2020) dopolnjujejo že od leta 1991. Tu avtorji opišejo motivacijo kot skupek dejavnikov, ki spodbujajo ali zavirajo željo po določenem obnašanju ali dejanjih. Motivacijo pa delijo na tri ključne elemente, to so **smer** – kaj si posameznik želi delati; **intenzivnost** – koliko truda posameznik vlaga v neko dejavnost; in **vztrajnost** – kako dolgo oseba opravlja nekaj preden obupa (Arnold in drugi, 2020).

Človekovo delo, obnašanje in morebitne druge dejavnosti so ne glede na izvor motivacije odvisne od stopnje le-te. Obstaja veliko različnih vrst motivacije, vključno z notranjo, ki prihaja iz notranjosti posameznika, in zunanjo motivacijo, ki prihaja iz zunanjih virov, kot so nagrade ali kazni (Sijakovic, 2017).

### 2.3.1 Notranja motivacija

Notranjo motivacijo poganja posameznikovo osebno zanimanje ali uživanje v nalogi, ki jo opravlja. Na primer, oseba, ki rada bere, je lahko notranje motivirana, da bere knjigo iz užitka, brez zunanjih nagrad ali pritiskov. Notranja motivacija se pogosto šteje za močnejšo in dolgotrajnejšo od zunanje motivacije, saj jo poganjajo posameznikovi osebni interesi in strasti (Deci in Flaste, 1996). Vsak zaposleni ima osebne razloge, zakaj se odloči za delo na določenem delovnem mestu. Veliko razlogov bi lahko označili kot osebne in intrinzične značilnosti. Vodje organizacij uporabljajo notranje motivatorje, da lažje dosežejo cilje, zagotovijo motivacijo delavcev in povečajo uspešnost ter zagotavljajo načrtano usmerjenost ciljev in vizije podjetja (Snelgar in drugi, 2017). Podjetja lahko občutijo pozitivne učinke, ko nadrejeni zavestno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Kot rezultat razumevanje motivacijskih dejavnikov omogoča menedžerjem, da prilagodijo in ustvarijo motivacijske pristope, ki pomagajo spodbuditi uspešnost zaposlenih in dosežke podjetja (Beverhoudt, 2021).

### 2.3.2 Zunanja motivacija

Zunanjo motivacijo po drugi strani poganjajo zunanji dejavniki, kot so nagrade ali kazni. Na primer, študent, ki mu je ponujena dobra ocena za dokončanje projekta, je lahko zunanje motiviran, da dokonča projekt, da bi si prislužil določeno oceno. Zunanja motivacija je lahko tudi v obliki kazni, kot je odpuščanje iz službe zaradi neizpolnjevanja določenih ciljev.

Medtem ko je zunanja motivacija lahko kratkoročno učinkovita, pogosto nima tako močnega vpliva kot notranja motivacija (Beverhoudt, 2021; Tremblay in drugi, 2009).

### 2.3.3 Zakaj je pomembna motivacija

Motivirani zaposleni so bolj produktivni. Ko so zaposleni motivirani, so bolj zavzeti za svoje delo, kar vodi do višje ravni produktivnosti in uspešnosti. Posledica tega je lahko učinkovitejše in uspešnejše delovno mesto, kar lahko na koncu privede do povečanja dobička in uspeha podjetja (Arnold in drugi, 2020).

Bolj kot so motivirani zaposleni, bolj so zadovoljni s svojim delom. Ko so zaposleni motivirani, čutijo namen in izpolnjenost pri svojem delu, kar lahko privede do večjega zadovoljstva pri delu in predanosti. Posledica tega je lahko nižja stopnja fluktuacije, saj je večja verjetnost, da bodo motivirani zaposleni dolgoročno ostali v podjetju (Deci in Flaste, 1996).

Motivirani zaposleni so bolj inovativni in ustvarjalni. Ko so zaposleni motivirani, je večja verjetnost, da bodo prišli do novih idej in rešitev, kar lahko vodi do povečane inovativnosti in ustvarjalnosti na delovnem mestu. To je koristno za podjetje, saj lahko vodi do novih izdelkov in storitev ter lahko podjetju pomaga ostati konkurenčno na trgu (Nellitawati, 2018).

Višja kot je stopnja motiviranosti zaposlenih, bolj se opaža vključenost s poslanstvom in vrednotami podjetja. Ko so zaposleni motivirani, je večja verjetnost, da bodo svoje vedenje uskladili s poslanstvom in vrednotami podjetja, kar lahko privede do bolj pozitivne in kohezivne kulture na delovnem mestu (Sijakovic, 2017). Hkrati pa so ti zaposleni bolj odprti za priložnosti za učenje in razvoj. Ko so zaposleni motivirani, so bolj pripravljeni sprejemati nove izzive in se učiti novih veščin, kar lahko vodi do osebne in poklicne rasti, lahko pa koristi tudi podjetju (Beverhoudt, 2021). Motivacija na delovnem mestu je pomembna, saj lahko vodi do povečane produktivnosti, zadovoljstva pri delu, inovativnosti, angažiranosti in učenja, kar lahko na koncu koristi tako zaposlenim kot podjetju (Arnold in drugi, 2020).

### 2.3.4. Demotivacija

Na nasprotni strani pa stoji demotivacija. Demotivirani delavci lahko škodljivo vplivajo na produktivnost, promet, moralo, inovativnost, zadovoljstvo strank in ugled podjetja. Za podjetja je pomembno, da se zavedajo možnosti demotivacije svojih delavcev in ustvarijo pozitivno in osebno izpolnjujoče delovno okolje, da se izognejo tem negativnim učinkom (Arnold in drugi, 2020).

Med drugim se lahko zaradi demotivacije zmanjša produktivnost delavcev. Ko so delavci demotivirani, obstaja možnost, da niso tako zavzeti ali produktivni pri svojem delu, kar lahko privede do zmanjšane učinkovitosti in učinka. To lahko na koncu povzroči izgubo prihodka

za podjetje (Gegenava, 2022). Poveča se lahko odsotnost z dela, saj je verjetneje, da bodo demotivirani delavci vzeli bolniške ali ostale oblike odsotnosti z dela, kar lahko zmoti potek dela in povzroči povečano neosredotočenost na delo (Azman in Isa, 2022).

Verjetneje je, da bodo demotivirani delavci zapustili podjetje v iskanju bolj izpolnjujočega ali zadovoljujočega delovnega okolja. Visoka fluktuacija posledično poveča stroške za podjetje, saj lahko le-ta povzroči izgubo kvalificiranih delavcev ter zviša stroške zaposlovanja in usposabljanja novih zaposlenih (Gegenava, 2022). Demotivirani delavci lahko ustvarijo negativno delovno okolje, kar pogosto privede do zmanjšane morale med drugimi zaposlenimi. To lahko privede do pomanjkanja zavzetosti in pomanjkanja motivacije med drugimi delavci, kar ustvarja začaran krog (Hijriyah in drugi, 2022)

Zmanjšata se lahko inovativnost in ustvarjalnost, ker demotivirani delavci niso tako odprti za nove ideje in morda ne bodo tako verjetno prišli do novih rešitev. To lahko omeji sposobnost podjetja, da uvaja inovacije in ostane konkurenčno na trgu (Nellitawati, 2018).

Demotivirani delavci ne zagotavljajo enake ravni storitev kot motivirani delavci, kar lahko privede do zmanjšane zadovoljstva strank in na koncu do njihove izgube. Demotivirani delavci morda niso toliko vloženi v ugled in poslanstvo podjetja, kar lahko privede do negativnega ugleda podjetja v panogi in v javnosti (Steers in drugi, 2004). Različne teorije se osredotočajo na različne vidike motivacije, kot so potrebe, ki predstavljajo vzrok posameznikovega vedenja, procesi, ki vplivajo na motivacijo, in rezultati motivacije.

#### 2.3.5 Teorije motivacije

Motivacija igra pomembno vlogo pri človeškem vedenju. Raziskovalci iz različnih strok obširno preučujejo motivacijo, kar pomeni, da je bilo razvito število različnih, a ne tudi izključujočih se teoretičnih modelov, katerih cilj je razložiti osnovne mehanizme tega zapletenega pojava (Ryan, 2012). Različne teorije motivacije ponujajo različne razlage, kaj ljudi motivira in kako motivacija deluje. Le-te zagotavljajo različne perspektive in vpogled v kompleksen pojav motivacije ter njen vpliv na človeško vedenje. Razumevanje teh različnih teorij lahko vodjem in posameznikom pomaga bolje razumeti lastno motivacijo in motivacijo drugih ter kako ustvariti okolje, ki podpira motivacijo in produktivnost (Arnold in drugi, 2020).

##### - Teorija zmanjševanja nagona

Eno izmed prvih teorij je postavil Clark Hull, kjer je opisal motivacijo, kot željo posameznika po zmanjševanju svojih potreb. Teorija zmanjševanja nagona predpostavlja, da so ljudje motivirani za vedenje, ki bo zadovoljilo njihove potrebe in zmanjšalo njihove nagone. Na primer, posameznik, ki je lačen, bo motiviran, da poišče hrano. Ta teorija poudarja vlogo fizioloških potreb pri spodbujanju človeškega vedenja in nakazuje, da so ljudje motivirani za vedenje, ki bo zmanjšalo njihove notranje nagone (Arnold in drugi,

2020). Za razliko od podobnih, starejših pristopov, pa novejši raziskovalci povezujejo in dajejo večjo vlogo tudi notranjim, psihološkim dejavnikom.

- Hierarhija Potreb – Maslow

Maslowova teorija motivacije, znana tudi kot hierarhija potreb, je teoretični okvir, katerega cilj je pojasniti različne ravni človeških potreb, ki poganjajo človeško vedenje. Teorija nosi ime po raziskovalcu, ki jo je prvi predstavil – Abraham Maslow. V 40. letih prejšnjega stoletja je zagovarjal, da so človeške potrebe urejene v hierarhičnem vrstnem redu, pri čemer so fiziološke potrebe manj pomembne – na »nižji ravni«, in psihološke potrebe bolj pomembne – na »višji ravni« (Arnold in drugi, 2020).

Po Maslowu potrebe na nižji ravni vključujejo fiziološke potrebe, kot so hrana, voda in zavetje, ter varnostne potrebe, kot sta varnost in zaščita. Ko so te potrebe na nižji ravni zadovoljene, so ljudje motivirani, da preidejo na naslednjo raven potreb, ki vključuje potrebo po naklonjenosti, pripadnosti in ljubezni. Ko so te potrebe izpolnjene, so ljudje motivirani, da preidejo na naslednjo raven, to je potreba po spoštovanju. To vključuje potrebo po samospoštovanju in spoštovanju drugih. Najvišja raven potreb je »samoaktualizacija«, to je potreba po izpolnitvi lastnega potenciala in po tem, da postane oseba najboljša različica samega sebe (Chen in drugi, 2021).

Maslowova teorija nakazuje, da so ljudje motivirani, da najprej zadovoljijo svoje potrebe na nižji ravni, preden nadaljujejo z zadovoljevanjem svojih potreb na višji ravni. Na primer, posameznik, ki je lačen, bo motiviran za iskanje hrane, preden bo motiviran za iskanje samouresničitve. Ta teorija poudarja vlogo potreb pri usmerjanju človeškega vedenja in nakazuje, da so ljudje motivirani za zadovoljevanje svojih potreb v hierarhičnem redu (Lester, 2014).

Teorija o hierarhiji potreb se pogosto uporablja na različnih področjih, kot so izobraževanje, poslovanje in psihologija. Na primer, v izobraževanju Maslowova teorija predlaga, da morajo biti učenčeve osnovne potrebe, kot sta varnost in pripadnost, izpolnjene, preden se lahko osredotočijo na svoje učenje in samoaktualizacijo. V podjetjih Maslowova teorija nakazuje, da morajo biti osnovne potrebe zaposlenih, kot sta pošteno plačilo in varnost zaposlitve, izpolnjene, preden se lahko osredotočijo na samouresničevanje in višje cilje, kot je razvoj kariere (Oleson, 2004).

Maslowova teorija motivacije zagotavlja celovit okvir za razumevanje različnih ravni človeških potreb, ki poganjajo človeško vedenje. Poudarja pomen zadovoljevanja potreb na nižji ravni, preden se preide na zadovoljevanje potreb na višji ravni, in poudarja vlogo potreb pri usmerjanju človekovega vedenja. Ta teorija je bila obsežno raziskana in uporabljena na različnih področjih ter je zagotovila dragocen vpogled v to, kako ustvariti okolja, ki podpirajo izpolnjevanje osnovnih človeških potreb (Arnold in drugi, 2020).

## - Samodeterminacija

Teorija samodeterminacije (v nadaljevanju SDT) je teoretični okvir, katerega cilj je pojasniti psihološke procese, ki so podlaga za človeško motivacijo in vedenje. SDT sta predlagala Edward Deci in Richard Ryan v 80. letih prejšnjega stoletja. Avtorja z omenjeno teorijo trdita, da imajo ljudje prirojene psihološke potrebe po avtonomiji, kompetenci in povezanosti, ter da te potrebe poganjajo motivacijo in vedenje (Ryan, 2012).

Po SDT je avtonomija potreba po nadzoru nad lastnim življenjem in želji, da se lahko posameznik sam preživlja. Kompetentnost je potreba, da se posameznik počuti sposobnega in učinkovitega pri svojih dejanjih. Sorodnost pa je potreba po občutku povezanosti z drugimi in po pozitivni interakciji z njimi. SDT predlaga, da ko so te potrebe podprte in izpolnjene, se ljudje dobro počutijo, kar poveča verjetnost, da se bodo vedli v skladu z njihovimi vrednotami in cilji. Nasprotno, ko so te potrebe onemogočene, lahko ljudje doživijo negativne posledice, kot so nezadovoljstvo, nezavzetost in celo težave z duševnim zdravjem (Deci in Gagne, 2005).

Eden od ključnih konceptov SDT je razlikovanje med »notranjo« in »zunanjo« motivacijo. Notranja motivacija se nanaša na vedenje, ki se izvaja samo zaradi sebe, ker je samo po sebi prijetno ali zadovoljujoče. Zunanja motivacija se nanaša na vedenje, ki se izvaja zaradi zunanjih razlogov, kot so nagrade ali kazni. SDT nakazuje, da ko so izpolnjene prirojene potrebe ljudi po avtonomiji, kompetenci in povezanosti, obstaja večja verjetnost, da bodo izkusili notranjo motivacijo, in da je to povezano z boljšimi rezultati, kot so večja ustvarjalnost, vztrajnost in dobro počutje (Deci in Ryan, 2020).

SDT se uporablja na številnih področjih, vključno z izobraževanjem, športom in telesno dejavnostjo, delom in zdravjem. Na primer, v izobraževanju SDT predlaga, da je večja verjetnost, da bodo študenti motivirani in vključeni v študij, če imajo študenti priložnosti, da prevzamejo aktivno vlogo pri svojem učenju in izkusijo občutek avtonomije in usposobljenosti. Podobno je na delovnem mestu, ko zaposleni čutijo, da imajo avtonomijo in nadzor nad svojim delom, bodo najverjetneje bolj motivirani (Reeve, 2012).

Teorija samoodločbe zagotavlja celovit okvir za razumevanje človekove motivacije in vedenja. Poudarja pomen podpiranja prirojenih psiholoških potreb ljudi po avtonomiji, usposobljenosti in povezanosti pri spodbujanju dobrega počutja in pozitivnih rezultatov. Pristop SDT je bil obsežno raziskan in uporabljen na različnih področjih ter je zagotovil dragocene vpoglede o tem, kako ustvariti okolja, ki spodbujajo motivacijo, sodelovanje in dobro počutje.

## - Samoregulacija

Teorija samoregulacije (v nadaljevanju SRT) je teoretični okvir, katerega namen je pojasniti, kako ljudje nadzorujejo svoje misli, občutke in vedenje, da dosežejo svoje cilje. Teorijo sta

prva predlagala Roy Baumeister in Mark Muraven v 90. letih prejšnjega stoletja in nakazuje, da je samoregulacija bistveni vidik človeškega delovanja, ki ljudem omogoča doseganje ciljev in ohranjanje samokontrole (Baumeister in Vohs, 2007).

Po SRT samoregulacija vključuje tri glavne procese: postavljanje ciljev, spremljanje napredka pri doseganju cilja in prilagajanje vedenja po potrebi. Teorija trdi, da si ljudje sami postavljajo cilje, ne glede na to, ali so zavestni ali nezavestni, in da ti cilji služijo kot temelj za samoregulacijo. Ljudje nato spremljajo svoj napredek pri doseganju ciljev in po potrebi naredijo prilagoditve, da ostanejo na pravi poti (Pelletier in drugi, 2001).

Eden od ključnih konceptov SRT je ideja o »izčrpanosti ega«. To se nanaša na pojav, pri katerem se človekova sposobnost samoregulacije po obdobju napora izčrpa. Na primer, po dolgem delovnem dnevu se ljudje morda težje uprejo skušnjavam, kot je uživanje nezdrave hrane ali odlašanje. SRT predlaga, da samoregulacija zahteva omejen vir, podoben energiji, in da lahko ta vir sčasoma izčrpa (Muraven in drugi, 2017).

SRT se uporablja na številnih področjih, vključno z zdravjem, izobraževanjem in delom. Na primer, SRT na področju zdravja predlaga, da bodo ljudje, ki si zastavijo cilje in spremljajo svoj napredek pri doseganju teh ciljev, kot je izguba teže ali opustitev kajenja, bolj verjetno uspešni pri doseganju teh ciljev. V izobraževanju SRT predlaga, da bodo študentje, ki si sami postavljajo cilje in spremljajo svoj napredek pri doseganju teh ciljev, bolj verjetno uspešni pri študiju. Podobno je na delovnem mestu večja verjetnost, da bodo zaposleni, ki si postavljajo cilje in spremljajo svoj napredek, uspešni pri svojem delu (Sáez-Delgado in drugi, 2022; Shi in drugi, 2023).

Teorija samoregulacije zagotavlja celovit okvir za razumevanje, kako ljudje nadzorujejo svoje misli, občutke in vedenje, da bi dosegli svoje cilje. Poudarja pomen postavljanja ciljev, spremljanja napredka in po potrebi prilagajanja v procesu samoregulacije. SRT je bil obsežno raziskan in uporabljen na različnih področjih ter je zagotovil dragocen vpogled v to, kako izboljšati samoregulacijo in doseganje ciljev. Teorija tudi poudarja pomen skrbi za omejene vire, ki jih zahteva samoregulacija, da bi se izognili izčrpanosti ega (Baumeister in Vohs, 2007).

#### - Teorija X in Y

Teorija X in teorija Y sta pristopa upravljanja, ki ju je predlagal Douglas McGregor v 60. letih prejšnjega stoletja. Teorija predpostavlja, da obstajata dva različna sloga upravljanja: avtoritarni slog – teorija X, in participativni slog – teorija Y (Arnold in drugi, 2020).

Po teoriji X so ljudje leni in jih je treba prisiliti k delu, po teoriji Y pa so ljudje samomotivirani in pripravljeni delati za doseganje organizacijskih ciljev. Teorija X predpostavlja, da zaposleni niso ambiciozni, ne marajo dela in jih je treba prisiliti, da

dosežejo cilje podjetja. Ta slog vodenja temelji na nadzoru, kaznovanju in nagradah za motiviranje zaposlenih (Arnold in drugi, 2020).

Teorija Y na drugi strani predpostavlja, da so zaposleni ambiciozni, samomotivirani in pripravljeni delati za doseganje organizacijskih ciljev. Ta slog vodenja temelji na zaupanju, sodelovanju in opolnomočenju za motiviranje zaposlenih. Predpostavlja, da bodo ljudje prevzeli odgovornost za svoja dejanja in da jih bo motivirala priložnost, da prevzamejo lastništvo nad svojim delom in dosežejo cilje podjetja (Greenblatt, 2022).

Menedžerji teorije X so bolj nadzorovalni in centralizirani v svojem pristopu upravljanja, medtem ko so menedžerji teorije Y bolj participativni in decentralizirani. Vodje teorije X se pri motiviranju zaposlenih zanašajo na nagrade in kazni, medtem ko se menedžerji teorije Y pri motiviranju zaposlenih zanašajo na zaupanje, opolnomočenje in sodelovanje.

McGregorjeva teorija zagotavlja okvir za razumevanje različnih slogov vodenja in njihovega vpliva na motivacijo in uspešnost zaposlenih. Teorija X predpostavlja, da so zaposleni leni in jih je treba prisiliti k delu, medtem ko teorija Y predpostavlja, da so zaposleni samomotivirani in pripravljeni delati za doseganje organizacijskih ciljev. Te teorije poudarjajo pomen razumevanja različnih slogov vodenja in njihovega vpliva na motivacijo in uspešnost zaposlenih. Teoriji X in Y sta bili obsežno raziskani in uporabljeni na različnih področjih ter sta zagotovili dragocen vpogled v to, kako ustvariti slog vodenja, ki podpirajo motivacijo in uspešnost zaposlenih (Arnold in drugi, 2020).

#### 2.3.6 Pretekle raziskave o motivaciji

Kot že omenjeno, se različni avtorji spopadejo z vprašanji o motivaciji z različnih zornih kotov. Raziskovalci, kot so Baumeister in Vohs, (2007), Beverhoudt, (2021), Brière in drugi (2001), Deci in Gagne (2005), Deci in Ryan (2020), Muraven in drugi (2017), Reeve (2012) ter Sáez-Delgado in drugi (2022), se opirajo na teorijo samoregulacije. Medtem ko poskušajo Azman (2022), Hijriyah in drugi (2022) razumeti motivacijo z nasprotnega vidika – demotivacije. Raziskovalci, kot so Al-Abbadi in Agyekum-Mensah (2022), Chen in drugi (2021), Gegenava (2022), Nellitawati (2018), pa poskušajo razumeti motivacijo z več zornih kotov ter teorij, ki se večinoma ne izključujejo temveč dopolnjujejo. Tabela 1 prikazuje povzetek pomembnih, nedavnih raziskav, kjer so povzeti namen, metoda raziskave, faktorji, ki vplivajo na motivacijo ter dejavniki, na katere motivacija vpliva, in ključne ugotovitve posamezne raziskave. Rezultati omenjenih raziskav bodo pripomogli k analizi izbranega podjetja in poskušali razložiti motivacijo obravnavanih delavcev.

*Tabela 1: Zbirka pomembnih raziskav na področju motivacije pri delu*

| <b>Avtor</b>                            | <b>Leto</b> | <b>Namen</b>                                                                                         | <b>Metoda</b>                                                                                                                                         | <b>Faktorji, ki vplivajo na prod./motiv.</b>                                                                                                                                | <b>Dejavniki na katere vpliva prod./motiv.</b>                              | <b>Ugotovitve</b>                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Al-Abbadi, G. M., in Agyekum-Mensah, G. | 2022        | Raziskati in razvrstiti motiv. Dejavniki-ke, ki vplivajo na prod. delavcev na jordanskih gradbiščih. | Anketni vprašalnik in pol-strukturirani intervjuji z delavci v gradbeništvu v Jordaniji in je vključeval 16 motiv. dejavnikov, iz preteklih raziskav. | Osebna rast/karierno napredovanje; pravočasno plačilo; sposobnost odločanja; dostojno delo; nagrade; znesek plačila; višina odgovornosti; zahtevnost; pohvale; timsko delo. | Pozitivna korelacija med motiv. in prod.                                    | 16 faktorjev, ki so najpomembnejši za visoko raven motiv.. Pol-strukturirani intervjuji pa so pokazali pomembnost motiv. pri delavcih. |
| Azman, F. in.                           | 2022        | raziskati učinek plač, stresa na delovnem mestu in delovnim okoljem na demotiv..                     | Statistična analiza delavcev na plantaži palm v Maleziji s pomočjo regresijske analize in Pearsonovega koeficienta.                                   | Slog vodenja podjetja, negotovost zaposlitve, pomanjkanje pohval, slabi delovni pogoji in neustrezno/premalo plačilo.                                                       | Nivo prod., kakovost in hitrost dela.                                       | Vsi opazovani dejavniki vplivajo na demotiv., delovno okolje pa najbolj vpliva na demotiv. delavcev na delovnem mestu.                 |
| Baumeister, R., in Vohs, K.             | 2007        | Analiza učinka sposobnosti samokontrole in ega na motiv..                                            | Pregled akademskih člankov in raziskav.                                                                                                               | Utrujenost, stres in lakota lahko prispevajo k izčrpanosti ega, kar dodatno zmanjša motiv. in samokontrolo.                                                                 | Doseganje ciljev, učinkovitost, počutje posameznika, zadovoljstvo pri delu. | Razumevanje koncepta izčrpanosti ega in njegovih učinkov lahko pomaga posameznikom in organizacijam.                                   |
| Beverhoudt, S. A.                       | 2021        | Preučiti, kako motiv. zaposlenih vpliva na zadovoljstvo pri delu in uspešnost.                       | Kvantitativna primerjalna analiza s pomočjo linearne regresije.                                                                                       | Možnost napredovanja, priznanja, pohvale, zanimivost dela, odnosi med sodelavci.                                                                                            | Zadovoljstvo pri delu, učinkovitost na delu.                                | Lastni interes in motiv. pozitivno korelirata z zadovoljstvom pri delu.                                                                |

se nadaljuje

*Tabela 2: Zbirka pomembnih raziskav na področju motivacije pri delu (nad.)*

| <b>Avtor</b>                                                   | <b>Leto</b> | <b>Namen</b>                                                                                                     | <b>Metoda</b>                                                                                                                                                       | <b>Faktorji, ki vplivajo na prod./motiv.</b>                                                                                                                                    | <b>Dejavniki na katere vpliva prod./motiv.</b>                                                                                                             | <b>Ugotovitve</b>                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brière, N. M., Vallerand, R. J., Fortier, M., in Pelletier, L. | 2001        | Raziskati razmerje med zaznano podporo avtonomiji, različnimi oblikami samoregulacije in vztrajnostjo skozi čas. | 174 moških in 195 ženskih profesionalnih plavalcev so opazovali 22 mesecev in analizirali njihove odzive in odnose s trenerjem in na njihovo motiv. ter vztrajnost. | Podpora, vodenje, razumevanje pomembnosti določene dejavnosti, občutek izbire, stopnja zunanjih pritiskov.                                                                      | Končni rezultati, pripravljenost do učenja in vadbe, količina dela.                                                                                        | Večje ravni samoodločanje motiv. so se pojavile, ko so plavalce njihovi trenerji podpirali k avtonomiji.                                                                                              |
| Chen, L., Guo, W., in Liu, M.                                  | 2021        | Oceniti vpliv migracijskih izkušenj v otroštvu na delovno motiv..                                                | Analiza raziskave z ujemanjem rezultatov nagnjenosti in otežene multiple linearne regresije ob upoštevanju učinka mesta bivanja.                                    | Selitev v otroštvu lahko prispeva k razvoju nekaterih lastnosti, kot so odpornost, prilagodljivost in močna delovna etika, kar lahko pozitivno vpliva na motiv. v odrasli dobi. | Visoko motivirani bodo verjetneje vložili več truda v svoje delo, vztrajali pri izzivih in čutili izpolnjenost in zadovoljstvo ob doseganju svojih ciljev. | Učinki migracijskih izkušenj v otroštvu na motiv. so vzročni: tisti s takšnimi izkušnjami so bolj verjetno motivirani s socialnimi dejavniki in manj verjetno, da jih motivirajo ekonomski dejavniki. |
| Deci, E. L., in Ryan, R. M.                                    | 2020        | Celovit pregled teorije samoodločanja in njene uporabe za razumevanje in spodbujanje motiv. v različnih okoljih. | Pregled akademske literature o teoriji samo-determinacije na področju izobraževanja in odnosov med učenci in učitelji.                                              | Na učitelje vpliva: institucionalni pritiski, načini vodenja, mandati; na učence pa podpora učiteljev, stopnja avtonomije, zmožnosti, kompetence, zanimanje do predmeta.        | Nivo znanja, raven zadovoljstva pri delu/učenju.                                                                                                           | Za izboljšanje učenja novih znanj, spretnosti, navad, interesov in sposobnosti, navedejo možne rešitve.                                                                                               |

se nadaljuje

*Tabela 3: Zbirka pomembnih raziskav na področju motivacije pri delu (nad.)*

| <b>Avtor</b>                                                    | <b>Leto</b> | <b>Namen</b>                                                                                                   | <b>Metoda</b>                                                                                                              | <b>Faktorji, ki vplivajo na prod./motiv.</b>                                                                                                                                                             | <b>Dejavniki na katere vpliva prod./motiv.</b>                                                                                                      | <b>Ugotovitve</b>                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deci, E., in Gagne, M.                                          | 2005        | Zagotoviti teoretično in empirično osnovo za razumevanje delovne motiv. z vidika SDT.                          | Pregled in analiza literature in akademskih raziskav o SDT.                                                                | Notranji dejavniki, kot so osebni interesi, užitek in zadovoljstvo in avtonomija, medtem ko zunanjo motiv. poganjajo zunanji dejavniki, kot so okolje, nagrade ali priznanja.                            | Stopnja zadovoljstva pri delu, učinkovitost dela, duševno zdravje delavca, stopnja odsotnosti od dela, fluktuacija, nadgrajevanje znanja in veščin. | Spodbujanje notranje motiv. z zadovoljevanjem osnovnih potreb in ustvarjanjem delovnega okolja, ki podpira avtonomijo, lahko vodi do izboljšav, povezanih z delom. |
| Gegenava, Z.                                                    | 2022        | Predstavi praktične nasvete in strategije za pomoč organizacijam pri povečanju motiv. zaposlenih.              | Splošna razprava o različnih strategijah in nasvetih za povečanje motiv. zaposlenih.                                       | Delovno okolje, priljubljenosti za rast in razvoj, priznanja in nagrade, občutek za skupnost in timsko delo, jasno zastavljanje ciljev, povratne informacije in podpora ter prilagodljiva ureditev dela. | Prod., predanost delu, zadovoljstvo pri delu, zadovoljstva strank in dobiček podjetja.                                                              | Vlaganje sredstev, časa ter vodenja v povečanje motiv. zaposlenih lahko vodi do dolgoročnih koristi za zaposlene.                                                  |
| Hijriyah, A., Haris, A., Firdaus, M., Rusdi, R., in Alturki, A. | 2022        | Analizirati obliko demotiv. in razumeti dejavnike, ki povzročajo demotivacijo pri učenju.                      | Kvalitativni pristop z opazovanjem študentov in profesorjev. Interaktivni model Milesa in Hubermana za izločanje podatkov. | Težave z jezikom, pomanjkanje zanimanja za jezik, negativen odnos do jezika.                                                                                                                             | Hitrost učenja, zadovoljstvo pri opravljanju nalog, uspešnost študenta.                                                                             | Rezultati so pokazali, da obstajajo različni demotivatorji, s katerimi se učenci soočajo.                                                                          |
| Mokhniuk, A., in Yushchyshyna, L.                               | 2018        | Raziskati razmerje med različnimi vrstami denarnih in nedenarnih motivacijskih dejavnikov in prod. zaposlenih. | Anketni vprašalniki iz vzorca zaposlenih v različnih dejavnostih in uporabo analize razmerij med motiv. in prod.           | Finančni, nefinančni, zadovoljstvo in zahtevnost opravljenega dela, posameznikove želje, cilji in pričakovanja.                                                                                          | Stopnja prod., fluktuacija zaposlenih, zadovoljstvo pri delu, kakovost storitev, ugled podjetja.                                                    | Tako denarni kot nedenarni dejavniki motiv. pozitivno vplivajo na prod. zaposlenih.                                                                                |

se nadaljuje

*Tabela 4: Zbirka pomembnih raziskav na področju motivacije pri delu (nad.)*

| <b>Avtor</b>                                                          | <b>Leto</b> | <b>Namen</b>                                                                                                                                    | <b>Metoda</b>                                                                                                                       | <b>Faktorji, ki vplivajo na prod./motiv.</b>                                                                                                                                                                        | <b>Dejavniki na katere vpliva prod./motiv.</b>                                                                                        | <b>Ugotovitve</b>                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Muraven, M.,<br>Johnson, R. E.,<br>Donaldson, T. L., in<br>Lin, S. H. | 2017        | Analiza, kako lahko samokontrola vpliva na vedenje, mot. in uspešnost zaposlenih ter kako jo je mogoče upravljati in podpirati v organizacijah. | Konceptualna analiza, ki se opira na pregled literature in teoretično analizo za raziskovanje vloge samokontrole na delovnem mestu. | Napor in stres pri delu, ravnotežje med osebnim in poslovnim življenjem, medsebojni odnosi na delu, kultura v podjetju, jasnost ciljev in povratne informacije o opravljenem delu, nagrade in spodbude.             | Zavzetost zaposlenih, prod. in splošno zadovoljstvo pri delu. Zahtevnost ciljev, sodelovanje s sodelavci.                             | Samokontrola je pomemben dejavnik pri spodbujanju dobrega počutja in uspešnosti zaposlenih s katerim lahko povišajo motiv.                       |
| Nellitawati, N.                                                       | 2018        | Raziskati razmerje med motiv. in inovativnostjo ravnatelja šole ter strokovnostjo učiteljev.                                                    | Analiza znanstvenih člankov ter kvantitativna analiza vprašalnika na temo delovanja ravnateljev in izboljšanja kompetenc učiteljev. | Slog vodenja ravnatelja šole, kultura in medsebojni odnosi zaposlenih v šoli, možnosti za profesionalni razvoj in rast, sodelovanje in timsko delo med učitelji, nagrade in priznanja za trud in dosežke učiteljev. | Zadovoljstvo učitelja, fluktuacija zaposlenih, inovativnost, kreativnost in učinkovitost predavanja. Sodelovanja in učenja študentov. | Učinkovito vodenje s strani ravnateljev lahko pozitivno vpliva na motiv., strokovnost in inovativnost učiteljev.                                 |
| Oleson, M.                                                            | 2004        | Preučiti, kako lahko odnos do denarja vpliva na njihovo motiv. za izpolnjevanje svojih potreb na vsaki ravni Maslowove hierarhije.              | Kvantitativna metoda z analizo rezultatov anketnega vprašalnika. 205 naključno izbranih študentov.                                  | Posameznikove vrednote, ekonomski dejavniki, osebnostne lastnosti – samozavest, družbene in kulturne norme.                                                                                                         | Stopnja posameznikovega truda in postavitev ciljev, duševno in fizično zdravje, sposobnost odločanja.                                 | Odnos do denarja je povezan z motiv. na različnih ravneh hierarhije, razmerje med odnosom do denarja in motiv. se razlikuje na različnih ravneh. |
| Reeve, J.                                                             | 2012        | Raziskati, če SDT zagotovi uporaben okvir za razumevanje dejavnikov, ki prispevajo k angažiranosti študentov.                                   | Analiza zbrane strokovne literature o zagnanosti študentov ter teoriji samodeterminacije.                                           | Avtonomija pri delu, občutek sposobnosti za opravljanje nalog, občutek povezanosti s temo/predmetom, zadovoljstvo pri delu.                                                                                         | Čas in trud, posvečen učenju, odnos do predmeta, sodelovanje pri predmetu, pridobljeno znanje.                                        | SDT zagotavlja uporaben okvir za razumevanje in spodbujanje motiv. študentov.                                                                    |

se nadaljuje

*Tabela 5: Zbirka pomembnih raziskav na področju motivacije pri delu (nad.)*

| <b>Avtor</b>                                                  | <b>Leto</b> | <b>Namen</b>                                                                                                          | <b>Metoda</b>                                                                                                                       | <b>Faktorji, ki vplivajo na prod./motiv.</b>                                                                                                                          | <b>Dejavniki na katere vpliva prod./motiv.</b>                                                          | <b>Ugotovitve</b>                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., in Jie, F. | 2022        | Kako pričakovanja vplivajo na zadovoljstvo, prod. in splošno finančno uspešnost podjetij.                             | Analiza anketnega vprašalnika v 40 podjetjih, ki delujejo v storitvenem sektorju v Indoneziji.                                      | Poleg finančnih so prisotni notranji motivatorji: osebna in profesionalna rast, učenje, vrsta dela in medsebojni odnosi.                                              | Kakovost in prod. dela, fluktuacija zaposlenih, zvestoba podjetju.                                      | Total reward system – TRS ima pozitiven vpliv na omenjene rezultate. Pomembnost nadenarni dejavniki.                          |
| Rožman, M., Treven, S., in Čančer, V.                         | 2017        | Cilj je raziskati razlike med motiv. in zadovoljstvom zaposlenih iz različnih starostnih skupin.                      | Raziskava dveh starostnih skupin; Mann-Whitneyjev U test.                                                                           | Stopnja izobrazbe/znanje zaposlenega, avtonomija pri delu, plača in bonusi, delo od doma, prosti dnevi, medsebojni odnosi na delovnem mestu.                          | Prod. dela, inovativnost, kakovost storitev, učinkovitost, zvestoba zaposlenih do podjetja.             | Motiv. in zadovoljstvo se spreminjata s starostjo posameznika.                                                                |
| Sáez-Delgado, F., Angulo, Y. L., in Mella-Norambuena, J.      | 2022        | Namen te študije je bil opredeliti in analizirati razmerje med samoregulacijo učiteljev in učencev.                   | Analiza anketnega vprašalnika. Vzorec (dijaki n = 1123 in učitelji n = 358) iz 25 srednjih šol v 17 mestih.                         | Učiteljeva samoregulacija, pozitivni odnosi med učiteljem in učencem, pozitivno okolje v razredu, avtonomija ter povratne informacije in pohvale.                     | Uspešnost učenja, predavanj, interes študentov za predmet.                                              | Dokaže učinek samoregulacije in pre-dlaga spremembe, za usposablja-nje in izboljšale prakse.                                  |
| Sijakovic, I.                                                 | 2017        | Analiza vloge in pomena motiv. pri podjetjih v Bosni in Hercegovini.                                                  | Kvantitativna analiza rezultatov anketnega vprašalnika 1239 delavcev.                                                               | Plača, bonusi, varnost zaposlitve, karierna rast, možnost učenja, pohvale, povratne informacije, delovno okolje.                                                      | Organizacijsko-delovno okolje, medsebojni odnosi na delu, kreativnost, inovativnost, zvestost podjetju. | Pomen motiv., da vpliva na zadovoljstvo, dobre medosebne odnose, spodbuja pripadnost.                                         |
| Snelgar, R., Giesser, A., in Shelton, S.                      | 2017        | Raziskati podobnosti in razlike med zunanjo in notranjo motiv. na delovnem mestu med nemško in južno-afriško kulturo. | Faktorska analiza za dokazovanje dvodimenzionalne mere Cinarja in Aslana za zunanjo in notranjo motiv. Analiza variance in t-testa. | Osebnostne lastnosti posameznika, kultura, finančne spodbude, osebna in profesionalna rast, varnost zaposlitve, delovne razmere, medsebojni odnosi na delovnem mestu. | Stopnja prod., zadovoljstvo pri delu, fluktuacija zaposlenih, zadovoljstvo pri delu, inovativnost.      | Demografija igra manjšo vlogo pri določanju motiv. Kultura ima največjo vlogo pri določanju ravni notranje ali zunanje motiv. |

*Vir: lastno delo.*

## 2.4 Merjenje produktivnosti pri delu

Merjenje produktivnosti je ključen vidik upravljanja in izboljšanja uspešnosti delovne sile podjetja. Produktivnost lahko definiramo kot razmerje med izhodom in vložkom, z njo pa ocenjujemo učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja. Obstajajo različne metode, ki jih podjetja uporabljajo za merjenje produktivnosti svojih delavcev. Različni načini za merjenje produktivnosti pa posledično vodijo tudi do različnih metod za vodenje delovne sile (Institute of Management Services, 2022).

Za učinkovito merjenje produktivnosti delavcev je potrebnih več elementov (Atkin in drugi, 2019; Haugbølle in drugi, 2019; Vogl in Abdel-Wahab, 2015).

**Jasni in merljivi cilji:** Za natančno merjenje produktivnosti je pomembno imeti jasne in merljive cilje, ki so usklajeni s splošnimi cilji podjetja. To omogoča enostavno primerjavo ravni produktivnosti in napredka skozi čas.

**Zbiranje in analiza podatkov:** Za merjenje produktivnosti morajo podjetja zbirati podatke o različnih vidikih uspešnosti zaposlenih. Te podatke je mogoče zbrati z različnimi sredstvi, kot so študije časa in gibanja, podatki o zaposlenih, ki jih sami prijavijo, ali avtomatizirani sistemi, kot je programska oprema za sledenje časa. Zbrane podatke je treba analizirati, da se ugotovijo vzorci in trendi, ki jih je mogoče uporabiti za izboljšanje produktivnosti.

**Doslednost in kontinuiteta:** Za natančno merjenje produktivnosti je pomembno, da imamo dosleden in stalen postopek merjenja. To omogoča natančno sledenje napredku skozi čas in prepoznavanje morebitnih sprememb v stopnjah produktivnosti.

**Primerjalna analiza in primerjava:** Za učinkovito merjenje produktivnosti je pomembno imeti merilo ali standard, s katerim lahko primerjate uspešnost zaposlenih. To omogoča identifikacijo področij, kjer so potrebne izboljšave, in primerjavo z industrijskimi standardi.

**Povratne informacije in poučevanje:** Merjenje produktivnosti ni le zbiranje podatkov, ampak tudi zagotavljanje povratnih informacij in izobraževanje zaposlenih o tem, kako lahko izboljšajo svojo uspešnost. Zagotavljanje rednih povratnih informacij in usposabljanje lahko pomaga zaposlenim razumeti, kako delujejo in kako se lahko izboljšajo.

**Usklajeni cilji zaposlenih s cilji podjetja:** Imeti jasno razumevanje, kako je vloga zaposlenega usklajena s cilji podjetja in kako njihova produktivnost prispeva k splošni uspešnosti podjetja.

Ključni elementi za učinkovito merjenje produktivnosti delavcev so jasni in merljivi cilji, zbiranje in analiza podatkov, doslednost in kontinuiteta, postavljanje meril in primerjava, povratne informacije ter usklajevanje ciljev zaposlenih s ciljem podjetja. Z vzpostavitvijo

teh elementov lahko podjetja učinkovito merijo in izboljšajo produktivnost delavcev, kar vodi do povečane učinkovitosti in donosnosti (Atkin in drugi, 2019).

#### 2.4.1 Težave merjenja produktivnosti

Merjenje produktivnosti je pomemben faktor pri ocenjevanju uspešnosti podjetja in njegovih delavcev. Vendar pa je odločitev, kaj in kako meriti produktivnost, lahko zapletena in zahtevna naloga (Abdel-Wahab in Vogl, 2015).

Merjenje produktivnosti je ključen vidik vsakega podjetja, saj odraža uspešnost in učinkovitost zaposlenih. Da bi prepoznali, izmerili in spremljali produktivnost delavcev, morajo menedžerji jasno razumeti, kaj produktivnost pomeni in kateri dejavniki nanjo vplivajo. Obstaja več vprašanj in izzivov, s katerimi se soočajo podjetja, ko gre za merjenje produktivnosti, ki jih je treba obravnavati, da bi dosegli uspešno in natančno merjenje (Haugbølle in drugi, 2019).

Eden največjih izzivov pri merjenju produktivnosti delavcev je odločitev, kaj meriti. Ta odločitev je ključnega pomena, saj neposredno vpliva na veljavnost in zanesljivost rezultatov meritev. Za to odločitev morajo vodje upoštevati specifične cilje in cilje podjetja ter vrsto dela, ki ga zaposleni opravljajo (Institute of Management Services, 2022). Na primer, v gradbenem podjetju bi lahko produktivnost merili glede na količino opravljenega dela, kakovost dela in hitrost dokončanja ali kombinacijo teh dejavnikov (Ahmad in drugi, 2020).

Drugi izziv pri merjenju produktivnosti delavcev je določitev, kako jo meriti. Podjetja lahko uporabljajo več metod, vključno z metodo, ki temelji na rezultatih, metodo merjenja časa, kakovosti končnih izdelkov ali metodo anketiranja zaposlenih. Vsaka metoda ima svoje prednosti in slabosti, vodje pa morajo izbrati najprimernejšo metodo glede na svoje posebne cilje in cilje ter vrsto dela, ki ga zaposleni opravljajo (Atkin in drugi, 2019).

Ena izmed težav, s katero se menedžerji srečujejo, ko gre za merjenje produktivnosti delavcev, je potreba po natančnem in pravočasnem zbiranju podatkov. To je lahko težavno, zlasti v dinamičnem in hitrem delovnem okolju, kot je gradbeno podjetje. Da bi premagali ta izziv, morajo menedžerji uvesti učinkovite sisteme in procese zbiranja podatkov, kot so elektronski sistemi za sledenje časa in redna ocenjevanja uspešnosti (Azman in drugi, 2019).

Nazadnje se morajo menedžerji zavedati morebitnih posledic merjenja produktivnosti delavcev. Čeprav lahko natančni in zanesljivi rezultati meritev pomagajo izboljšati delovne procese in povečajo produktivnost, lahko vodijo tudi do negativnih posledic, kot so povečan stres in pritisk na zaposlene, zmanjšano zadovoljstvo pri delu in nižja stopnja motivacije. Da bi se izognili tem negativnim rezultatom, morajo vodje zaposlenim jasno in pregledno sporočiti namen in rezultate merilnega procesa ter jih vključiti v proces odločanja morebitnih sprememb dela z namenom izboljšanja produktivnosti (Arnold in drugi, 2020).

Merjenje produktivnosti delavcev je zapletena in zahtevna naloga, ki zahteva skrbno načrtovanje in izvedbo. Vodje se morajo premišljeno odločati o tem, kaj meriti, kako to meriti in kako zbirati točne in pravočasne podatke. Z upoštevanjem možnih posledic merjenja in vključevanjem zaposlenih v proces lahko menedžerji najdejo pravi pristop za prepoznavanje, merjenje in sledenje produktivnosti delavcev na način, ki podpira cilje in cilje podjetja (Jin in drugi, 2013).

#### 2.4.2 Napake pri ocenjevanju produktivnosti

Produktivnost delavcev je ključni kazalnik v številnih dejavnostih in natančno merjenje te spremenljivke je osnovnega pomena za učinkovito upravljanje delovne sile in učinkovito razporejanje virov. Lahko pa se pojavijo številne merilne napake, ki lahko povzročijo netočnosti in netočnosti v ocenah produktivnosti (Franceschini in drugi, 2019; Sickles in Zelenyuk, 2019).

Pomembno je vedeti, da nepravilni ukrepi lahko spodbujajo zaposlene, da se osredotočijo na napačne cilje in dejavnosti, kar vodi do nezaželenih posledic (Yang in drugi, 2010). Zanašanje na netočne ali nepopolne informacije lahko vodi do napačnih odločitev, ki škodujejo podjetju, poleg tega če delavci menijo, da njihova prizadevanja in prispevki niso natančno merjeni, lahko to privede do zmanjšane motivacije in morale. Neustrezni ukrepi lahko povzročijo razporeditev sredstev k dejavnostim, ki ne prispevajo k splošnim ciljem podjetja (Franceschini in drugi, 2019). Primerjava uspešnosti podjetja z napačnimi merili lahko privede do izkrivljenega razumevanja konkurenčnosti in položaja na trgu. Zato je pomembno, da podjetje izbere merila produktivnosti, ki natančno odražajo njegove cilje, delovanje in panogo, ter jih redno ocenjuje in po potrebi prilagaja (Sickles in Zelenyuk, 2019).

#### **Vzroki za napake**

Eden najpogostejših virov napak pri merjenju produktivnosti delavcev je **pristranskost merjenja**. To se nanaša na sistematične napake v procesu merjenja, ki povzročijo previsoko ali prenizko oceno produktivnosti (Franceschini in drugi, 2019).

**Pristranskost opazovalca:** To se nanaša na vpliv osebnih prepričanj in mnenj na merjenje produktivnosti. Nadrejeni ima lahko na primer vnaprejšnjo predstavo o uspešnosti zaposlenega, kar lahko vpliva na njegovo presojo pri ocenjevanju produktivnosti zaposlenega.

**Metode zbiranja podatkov:** Metode, ki se uporabljajo za zbiranje podatkov o produktivnosti delavcev, lahko povzročijo tudi pristranskost meritev. Na primer, na subjektivna merila, kot so podatki o lastnem poročanju ali ocene nadrejenih, lahko vplivajo osebne pristranskosti, medtem ko objektivna merila, kot so študije časa in gibanja, morda natančno ne odražajo kompleksnosti delovnih procesov.

**Kakovost podatkov:** Slaba kakovost podatkov, kot so manjkajoči ali nepravilni podatki, lahko povzroči tudi pristranskost meritev. Na primer, če so podatki o vložkih ali rezultatih netočni, bo izračun razmerij produktivnosti napačen.

**Merska enota:** Izbira merske enote za produktivnost lahko povzroči tudi pristranskost merjenja. Na primer, uporaba neustrezne merske enote, kot so opravljene ure, morda ne bo natančno odražala kompleksnosti delovnih procesov ali vrednosti proizvedenih rezultatov.

Med vzroke, ki povzročajo merilne napake, spadajo merilne napake zaradi **spremenljivosti delovnih pogojev**. To lahko povzroči netočnosti v ocenah produktivnosti, če delovni pogoji niso standardizirani, ali če delavci ne morejo opravljati svojega dela v optimalnih pogojih. Od delavcev se lahko na primer zahteva, da delajo v hrupnem okolju ali z opremo, ki ni dobro vzdrževana, kar lahko negativno vpliva na njihovo produktivnost (Franceschini in drugi, 2019).

Poleg omenjenih razlogov za napake pri merjenju obstaja tudi vrsta dejavnikov, ki lahko prispevajo k netočnosti v ocenah produktivnosti delavcev. Na primer, uporaba neustreznih meritev ali metod za merjenje produktivnosti, kot je pomanjkanje jasnih in objektivnih meritev uspešnosti ali uporaba zastarelih metod, ki lahko povzroči netočne ocene produktivnosti. Poleg tega lahko odsotnost učinkovitega usposabljanja in podpore za delavce povzroči nižje ravni produktivnosti, kar se lahko nepravilno pripiše napaki pri merjenju (Sickles in Zelenyuk, 2019).

Napake pri merjenju produktivnosti delavcev so pogosta težava v številnih dejavnostih in za podjetja je ključnega pomena, da se zavedajo virov napak pri merjenju, da lahko zmanjšajo netočnosti v svojih ocenah produktivnosti. To je mogoče doseči z uporabo objektivnih in natančnih meritev, standardizacijo delovnih pogojev, učinkovitim usposabljanjem in podporo delavcem ter nenehnim izboljševanjem merilnih metod (Franceschini in drugi, 2019; Sickles in Zelenyuk, 2019).

#### 2.4.3 Metode merjenja produktivnosti

Določanje najprimernejših metod za merjenje produktivnosti lahko predstavlja izziv za menedžerje, saj imajo različne panoge in vloge v podjetju edinstvene zahteve in cilje. Podjetja običajno uporabljajo več metod za merjenje produktivnosti hkrati (Bamfo-Agyei in drugi, 2019).

- Merjenje količine

Ena najpogostejših metod merjenja produktivnosti je uporaba mer, ki temeljijo na rezultatih. Ta metoda vključuje merjenje količine proizvodnje, ki jo proizvede zaposleni ali skupina zaposlenih, kot je število proizvedenih enot, znesek ustvarjenega prihodka ali število projektov, dokončanih v določenem časovnem obdobju. Ta metoda se pogosto uporablja v

proizvodnji, gradbeništvu in na drugih proizvodno usmerjenih dejavnostih. Je preprosta in enostavna za izvedbo, vendar ima več omejitev. Na primer, ne upošteva kakovosti rezultata, težavnosti naloge ali časa, potrebnega za dokončanje naloge (OECD, 2001).

- Merjenje časa

Druga metoda za merjenje produktivnosti je uporaba časovnih meril. To lahko vključuje izračun količine časa, potrebnega za dokončanje naloge, števila opravljenih ur ali količine časa, porabljenega za neproduktivne dejavnosti. Metode, ki temeljijo na času, se običajno uporabljajo v storitvenih dejavnostih, kot sta zdravstvo in storitve za stranke. Uporabna je predvsem za merjenje učinkovitosti zaposlenega, vendar ne upošteva kakovosti ali količine ustvarjenega rezultata (Sveikauskas in drugi, 2016).

- Metoda zbiranja podatkov

Naprednejša metoda merjenja produktivnosti je uporaba podatkovno usmerjenih meritev. Ta metoda vključuje zbiranje podatkov o različnih vidikih uspešnosti zaposlenega, kot so prisotnost, točnost in skladnost s politikami podjetja. Ti podatki se nato analizirajo za prepoznavanje vzorcev in trendov, ki jih je mogoče uporabiti za izboljšanje produktivnosti. Uporaba meril, ki temeljijo na podatkih, omogoča podjetjem, da prepoznajo posebna področja uspešnosti zaposlenega, ki jih je treba izboljšati, in ciljajo na ta področja za izboljšave (Bamfo-Agyei in drugi, 2019).

- Merjenje kakovosti

Metode, ki temeljijo na spremljanju kakovosti, se osredotočajo na kakovost proizvedenega dela, ki ga opravijo delavci. Ta pristop temelji na načelu, da je kakovost rezultata neposreden odraz sposobnosti in truda delavca. Šteje se za posredno metodo merjenja produktivnosti, ker neposredno ne meri količine proizvodnje, ki jo proizvede delavec. Metode merjenja produktivnosti, ki temeljijo na kakovosti, vključujejo postopek ocenjevanja kakovosti proizvodnje, ki jo proizvedejo delavci, glede na dejavnike, kot so točnost, popolnost in skladnost s standardi (OECD, 2001). To se pogosto izvaja z uporabo tehnik nadzora kakovosti, kot sta inšpekcija in testiranje, za merjenje kakovosti proizvedenega rezultata. Rezultati teh vrednotenj se nato uporabijo za določitev splošne kakovosti delavčevega učinka in opredelitev področij za izboljšave (Mitsui in Mizoguchi, 2012).

Ena od glavnih prednosti metod merjenja produktivnosti, ki temeljijo na kakovosti, je, da zagotavlja celovitejšo oceno uspešnosti delavcev. Za razliko od metod, ki temeljijo na proizvedeni količini, ki merijo le količino proizvedenega izhoda, metode, ki temeljijo na kakovosti, upoštevajo tudi kakovost produkta ali storitve. To omogoča menedžerjem, da pridobijo globlje razumevanje uspešnosti delavcev in prepoznajo področja, kjer so morda potrebni usposabljanje ali drugi posegi za izboljšanje produktivnosti (Guevara-Rosero in drugi, 2023).

## - Anketiranje zaposlenih

Ankete med zaposlenimi so široko uporabljen pristop za merjenje produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. Ta metoda vključuje zbiranje podatkov od delavcev prek niza vprašalnikov ali intervjujev. Cilj teh raziskav je razumeti, kako zaposleni dojemajo svoje delovno okolje, zadovoljstvo pri delu in splošno stopnjo motivacije. Te informacije lahko podjetje uporabi za ugotavljanje, kaj poganja njihovo produktivnost in zadovoljstvo, ter za prepoznavanje področij, ki jih je potrebno izboljšati (Judd in drugi, 2018).

Pristop z anketiranjem zaposlenih je lahko koristen, saj zagotavlja neposreden povratni mehanizem, ki podjetju omogoča zbiranje določenih podatkov od samih zaposlenih. Te informacije se nato uporabijo za ugotavljanje, kako dobro so zaposleni motivirani in zadovoljni s svojim delom, in lahko prispevajo k odločanju o tem, kako izboljšati svoje delovno okolje in produktivnost (Waal, 2014).

Pristop anketiranja zaposlenih običajno zajema širok spekter tem, vključno z delovnimi pogoji, zadovoljstvom pri delu, priznanji in nagradami, priložnostmi za usposabljanje in razvoj ter vodstvenimi praksami upravljanja podjetja. Rezultati anket lahko zagotovijo podrobno sliko izkušenj zaposlenega in se lahko uporabijo za identifikacijo specifičnih področij izboljšav (Waal, 2014).

Pomembno je omeniti, da pristop anketiranja zaposlenih zahteva skrbno načrtovanje in izvedbo, da bi bil učinkovit. Anketna vprašanja morajo biti dobro strukturirana, smiselna in vprašanim ne smejo dajati negativnih občutkov. Ankete je treba izvajati tudi na zaupen in anonimen način, da bi zaposlene spodbudili k odkritim povratnim informacijam. Poleg tega mora podjetje zagotoviti, da so zbrani podatki analizirani na pregleden in objektiven način ter da se rezultati uporabljajo za informiranje o smiselnih in učinkovitih spremembah (Waal, 2014).

Merjenje produktivnosti je ključni vidik upravljanja delovne sile podjetja. Podjetja za ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti svojega poslovanja uporabljajo različne metode, kot so meritve, ki temeljijo na rezultatih, času, kakovosti, in meritve, ki temeljijo na izsledkih, pridobljenih s strani zaposlenih. Vsaka metoda ima svoje prednosti in omejitve, zato morajo podjetja izbrati način, ki najbolje ustreza njihovim potrebam in ciljem (Atkin in drugi, 2019). Pomembno je poudariti, da merjenje produktivnosti ni enkraten dogodek, temveč stalen proces, ki zahteva redno spremljanje in vrednotenje. Poleg tega samo merjenje produktivnosti ni dovolj za njeno izboljšanje, spremljati ga morajo ustrezne povratne informacije, programi usposabljanja in razvoja ter ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in usklajevanje ciljev zaposlenih s cilji podjetja. Z uporabo kombinacije metod in celostnega pristopa lahko podjetja učinkovito merijo in izboljšajo produktivnost svoje delovne sile, kar vodi do povečane učinkovitosti in donosnosti (Arnold in drugi, 2020; OECD, 2001).

## 2.5 Metode spodbujanja produktivnosti

Produktivnost je ključni vidik uspeha vsakega podjetja, saj določa učinkovitost, s katero se sredstva uporabljajo za doseganje želenih rezultatov. Vodje imajo ključno vlogo pri maksimiranju produktivnosti, saj so odgovorni za ustvarjanje pogojev, ki delavcem omogočajo, da delajo po svojih najboljših močeh. Zaradi teh dejavnikov podjetja načrtno vlagajo v razvoj novih in nadgradnje obstoječih metod, ki jih lahko menedžerji uporabijo za povečanje produktivnosti delavcev (Mokhniuk in Yushchyshyna, 2018).

Denarne in nedenarne metode sta dve široki kategoriji spodbud, ki ju lahko menedžerji uporabijo za povečanje produktivnosti delavcev. Obe vrsti spodbud imata določene prednosti in omejitve. Izbira vrste je odvisna od specifičnega konteksta in ciljev podjetja.

### 2.5.1 Denarne metode

Denarne ugodnosti so finančne spodbude, ki jih delodajalci pogosto uporabljajo za spodbujanje delavcev k doseganju njihovih ciljev. Denar igra pomembno vlogo pri zadovoljevanju človekovih socialno-varnostnih in fizioloških potreb; vendar postane denar motivator, ko so izpolnjene psihološke in varnostne potrebe (Arnold in drugi, 2020).

Poznamo več vrst oziroma načinov spodbujanja s finančnimi ugodnostmi (Mokhniuk in Yushchyshyna, 2018; Tarigan in drugi, 2022).

- Finančne spodbude

Finančne spodbude, kot so bonusi, provizije in delitev dobička, so neposredne denarne nagrade, ki so vezane na specifične cilje produktivnosti. Tovrstna spodbuda je lahko za delavce zelo motivacijska, saj omogoča neposredno povezavo med njihovim trdom in prejetimi finančnimi nagradami.

- Povišanje plač

Druga denarna spodbuda je zvišanje plač delavcev glede na njihovo uspešnost. Ta vrsta spodbude je lahko koristna pri privabljanju in zadržanju uspešnih delavcev ter lahko delavcem zagotovi dolgoročno motivacijo.

- Paketi ugodnosti (angl. Benefit Package)

Ponudba celovitega paketa ugodnosti, kot so zdravstveno zavarovanje, pokojnine in plačan dopust, lahko prav tako poveča produktivnost delavcev z zmanjšanjem finančnega stresa in zaposlenim zagotavlja občutek varnosti.

### 2.5.2 Nedenarne metode spodbujanja produktivnosti

V zadnjih letih je pomen nedenarnih spodbud narasel, saj si podjetja prizadevajo ustvariti privlačnejša in bolj izpolnjujoča delovna okolja za svoje zaposlene. Ta premik je bil posledica številnih dejavnikov (Mokhniuk in Yushchyshyna, 2018; Tarigan in drugi, 2022).

- Konkurenca talentov

Z brezposelnostjo na zgodovinsko nizkih ravneh (OECD, 2023) se podjetja soočajo z vse večjo konkurenco za pridobitev zaposlenih in iščejo nove načine, kako privabiti in obdržati najboljše delavce. Nedenarne spodbude, kot so priznanje, priložnosti za rast in pozitivno delovno okolje, lahko pomagajo podjetjem, da se razlikujejo in izstopajo pred potencialnimi zaposlenimi.

- Spreminjanje vrednot delovne sile

Zlasti mlajše generacije delavcev dajejo večji poudarek dejavnikom, kot so ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, namen in osebna rast, manj pa jih motivirajo zgolj finančne spodbude.

- Večja osredotočenost na zavzetost zaposlenih

Podjetja se zavedajo pomena zavzetosti zaposlenih in njegovega vpliva na produktivnost, zadrževanje in splošno poslovno uspešnost. Nedenarne spodbude lahko igrajo ključno vlogo pri spodbujanju zavzetosti z obravnavanjem čustvenih in psiholoških potreb delavcev.

- Tehnološki napredek

Napredek tehnologije in spreminjajoča se narava dela sta povzročila tudi večji poudarek na nedenarnih spodbudah. Na primer, delo na daljavo in prilagodljivi urniki so postali pogostejši, podjetja pa iščejo nove načine, kako ohraniti zaposlene na daljavo in povezane z organizacijo.

Na splošno se je pomen nedenarnih spodbud v zadnjih letih povečal, saj podjetja iščejo nove načine za privabljanje in zadržanje vrhunskih talentov, spodbujanje sodelovanja in podpiranje bolj izpolnjujočega delovnega okolja. Medtem ko finančne spodbude ostajajo pomemben del motivacijskih strategij, se na nedenarne spodbude vedno bolj gleda kot na dopolnilni in enako pomemben dejavnik vzpodbude delavcev (Arnold in drugi, 2020).

Tarigan in drugi (2022) opisujejo naslednje **načine nedenarnih spodbud**.

- Izboljšanje delovnih pogojev

Eden najpomembnejših dejavnikov produktivnosti delavcev je delovno okolje. Z zagotavljanjem udobnih in dobro opremljenih delovnih prostorov delavcem lahko vodje

ustvarijo pozitivno in podporno okolje, ki spodbuja produktivnost. To lahko vključuje naložbe v novo orodje, ergonomsko pohištvo, klimatske naprave in naravno razsvetljavo ter zagotavljanje, da v delovnih prostorih ni motenj, kot sta hrup in nered.

- Spodbujanje vključenosti zaposlenih v delovne procese

Drugi ključni dejavnik produktivnosti delavcev je vključenost in zavzetost zaposlenih. Z ustvarjanjem priložnosti za vključevanje zaposlenih v delovni proces in zagotavljanjem smiselnega dela lahko vodje povečajo zavzetost in motivacijo zaposlenih. To lahko vključuje redne povratne informacije, priložnosti za rast in razvoj ter vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Priznanje in pohvale delavcev za njihove prispevke lahko spodbudita občutek ponosa in izpolnjenosti pri njihovem delu.

Aktualni modeli za spodbujanje vključenosti so naslednji.

- Zingerjev model

Se osredotoča na izboljšanje in poudarjanje prednosti, dobrega počutja ter energije na delovnem mestu. Osredotoča se predvsem na čustveni vidik zaposlenih in je sestavljen iz 12 elementov, ki sestavljajo »CORE« akronim (angl. Connection – Povezanost, angl. Authentic relationship – Odnosi, angl. Recognition – prepoznavnost dosezkov, angl. Engage – vključevanje) (Perumal in Umarani, 2021).

- Gallupov model

Razvit s strani svetovalnega podjetja Gallup, ta model predstavlja celovit pristop k ocenjevanju in razumevanju zavzetosti zaposlenih. Sestavljajo ga trije ključni dejavniki: angažiranost, vključenost in dobro počutje. Zavzeti zaposleni so čustveno predani in navdušeni nad svojim delom, aktivno prispevajo k ciljem podjetja in so podprti pri svojem fizičnem, čustvenem in duševnem dobrem počutju. Gallup uporablja ankete za merjenje angažiranosti, s čimer pomaga organizacijam prepoznati področja za izboljšave in povečati produktivnost, ohranitev in zadovoljstvo strank (Oktanofa in drugi, 2022).

- Kahnov model

Razvil ga je William A. Kahn, profesor in organizacijski psiholog. Model se osredotoča na psihološke pogoje, ki prispevajo k zavzetosti zaposlenih. Po Kahnu je zavzetost zaposlenih dosežena, ko med opravljanjem dela doživijo tri psihološka stanja: smiselnost, varnost, dostopnost. Kahnov model nakazuje, da ko zaposleni izkusijo ta tri psihološka stanja, postanejo popolnoma vključeni v svoje delo in bodo verjetneje vložili svojo energijo in predanost, kar ima za posledico večje zadovoljstvo pri delu in večjo uspešnost (Rathee in Sharma, 2020).

- JD-R model

Teoretični model, ki pojasnjuje razmerje med zahtevami delovnega mesta, delovnimi viri in zavzetostjo zaposlenih. »JD-R« pomeni »model zahtev na delovnih mestih in virov«. Model sta predlagala Arnold B. Bakker in Evangelia Demerouti, dva ugledna raziskovalca na področju organizacijske psihologije, kjer opisujeta, da je pri zaposlenih, ki imajo visoke delovne zahteve in nizke delovne vire, večja verjetnost, da bodo izgoreli in zmanjšali delovno zavzetost ter učinkovitost. Nasprotno pa je pri zaposlenih, ki imajo dostop do zadostnih delovnih virov, večja verjetnost, da bodo doživeli višjo stopnjo delovne zavzetosti, zadovoljstva pri delu in dobrega počutja. Po modelu JD-R obstajata dve glavni kategoriji, ki vplivata na zavzetost zaposlenih: zahteve/napori delovnega mesta in viri delovnega mesta (Schaufeli, 2017).

Model JD-R nakazuje, da se podjetja za povečanje zavzetosti zaposlenih ne bi smela osredotočiti le na zmanjšanje delovnih zahtev, ampak tudi vlagati v zagotavljanje zaposlenim ustreznih delovnih virov in podpore, da se učinkovito spopadejo z zahtevami svojega dela. Z uravnoteženjem delovnih potreb in virov lahko podjetja spodbujajo pozitivno delovno okolje ter spodbujajo dobro počutje in zavzetost zaposlenih (Kwon in Kim, 2020).

- Izvajanje prilagodljivih delovnih dogovorov

Prilagodljivi delovni dogovori, kot so delo na daljavo, prilagodljivi delovni čas in delitev delovnega mesta, lahko prav tako pomagajo povečati produktivnost delavcev. Ti dogovori delavcem omogočajo večji nadzor nad ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem, kar jim omogoča, da bolje upravljajo svoj čas in zmanjšajo stres. Poleg tega lahko prilagodljivi delovni dogovori z zmanjšanjem časa in stroškov prevoza zaposlenim omogočijo, da se osredotočijo na delo in izboljšajo svojo splošno produktivnost (Arnold in drugi, 2020).

- Zagotavljanje ustreznega usposabljanja in podpore

Za produktivnost delavcev sta ključnega pomena tudi ustrezno usposabljanje in podpora. Z zagotavljanjem učenja in nadgrajevanja potrebnih veščin in znanja delavcem lahko menedžerji zagotovijo, da so opremljeni za učinkovito opravljanje svojih nalog. Poleg tega lahko vodje z zagotavljanjem stalne podpore in virov pomagajo delavcem pri premagovanju izzivov in ohranjanju visoke ravni produktivnosti (Tarigan in drugi, 2022).

- Spodbujanje sodelovanja

Spodbujanje sodelovanja in timskega dela lahko pripomore k večji produktivnosti delavcev. S spodbujanjem medsebojnega zaupanja in sodelovanja lahko menedžerji zagotovijo, da lahko delavci učinkovito sodelujejo in kar najboljše izkoristijo svoje skupne sposobnosti in

znanje. To lahko vključuje redne dejavnosti »teambuildinga« in priložnosti za sodelovanje med zaposlenimi v podjetju (Arnold in drugi, 2020).

Obstaja več metod, ki jih lahko menedžerji uporabijo za povečanje produktivnosti delavcev. Z izboljšanjem delovnih pogojev, spodbujanjem zavzetosti zaposlenih, izvajanjem prožnih delovnih ureditev, zagotavljanjem ustreznega usposabljanja in podpore ter spodbujanjem sodelovanja lahko menedžerji ustvarijo spodbudno in produktivno okolje, ki delavcem omogoča, da delajo po svojih najboljših močeh. Pomembno je, da vodje redno ocenjujejo in prilagajajo te metode, da zagotovijo, da ostanejo učinkovite pri maksimiranju produktivnosti delavcev (Tarigan in drugi, 2022).

## **2.6 Pretekle raziskave o produktivnosti**

Z vprašanjem o produktivnosti v določenem podjetju ali dejavnosti se lahko avtorji spopadajo z različnih zornih kotov. Med ostalimi so raziskovalci, kot so Ahmad in drugi (2020), Abdel-Wahab in Vogl (2015), Atkin in drugi (2019), ki prikazujejo, kako lažje in natančneje meriti produktivnost z makroekonomskega vidika. Bolj individualne poglede na produktivnost posameznega podjetja pa so raziskovali Dur in drugi (2021), Faiq in drugi (2022), Shi in drugi (2023). V tabeli 2 so povzete raziskave, ki pomagajo razumeti pomen produktivnosti ter jo pomagajo vodjem podjetij meriti in povečati. Omenjene raziskave bodo pripomogle k natančnejšem in učinkovitejšem oblikovanju pristopov za izboljšanje produktivnosti v izbranem podjetju.

*Tabela 6: Zbirka pomembnih raziskav na področju produktivnosti pri delu*

| <b>Avtor</b>                                                                            | <b>Leto</b> | <b>Namen</b>                                                                                                                                               | <b>Metoda</b>                                                                                                          | <b>Faktorji, ki vplivajo na prod./motiv.</b>                                                                                             | <b>Dejavniki na katere vpliva prod./motiv.</b>                                                                                        | <b>Ugotovitve</b>                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abdel-Wahab, M., in Vogl, B.                                                            | 2015        | Analiza in kritika obstoječih metod za merjenje prod. v gradbeništvu ter določitev natančnejših meril prod.                                                | Pregled akademske literature in analize preteklih raziskav in poročil.                                                 | Glavni vpliv na prod. imajo stroški dela in kapitala, razpoložljiva tehnologija in metode gradnje.                                       | Višje plače, dobiček, in davčne prihodke, cenejše in pogosto boljše izdelke in storitve za stranke in tako koristi družbi kot celoti. | Sistem merjenja je neučinkovit in nepri-merljiv med država-mi, zato predlaga do-polnjen pristop k merjenju, ki upošte-va več dejavnikov.                                 |
| Ahmad, S. B., Mazhar, M. U., Bruland, A., Andersen, B. S., Langlo, J. A., in Torp, O.   | 2020        | Raziskati pristope merjenja prod. na makroekonomski ravni in identificirati metodološke težave, ki zavirajo učinkovito merjenje prod. dela v gradbeništvu. | Pregled akademske literature in analiza študijskih primerov.                                                           | Spretnosti in izkušnje delavcev, kompleksnost projekta, razmere na delovišču ter natančnost in zanesljivost merilnih metod.              | Učinkovitost virov za doseganje ciljev trajnostnega razvoja, družbeno blaginjo in trajnost.                                           | Statistični standardi za prod. ne zajemajo dejanske prod. in obsega sektorja. Na-mesto novega siste-ma je mogoče izbo-ljšati slabosti mer-itev iz statističnih podatkov. |
| Arnold, A. E., Coffeng, J. K., Boot, C. R., Beek, A. J., Tulder, M. W., in Dongen, D. N | 2016)       | Analizirati nove ugotovitve o razmerju med zadovoljstvom pri delu in skupno prod., absentizmom in prezentizmom.                                            | Statistična analiza rezultatov preteklih anketnih vprašalnikov s pomočjo linearne generalizirane ocenjevalne enačbe.   | Odsotnost od dela – bolniške odsotnosti, prisotnost pri delu, zadovoljstvo pri delu.                                                     | Stopnja zadovoljstva pri delu pozitivno korelira s stopnjo prod.                                                                      | Višje zadovoljstvo pri delu so z nižjimi skupnimi stroški. povezanimi s prod. pri pisarniških delih, in ne pri fizičnih delavcih.                                        |
| Artz, B., Goodall, A., in Oswald, A.                                                    | 2020        | Kako nezadovoljstvo z nadrejenimi vpliva na delavce.                                                                                                       | Analiza anketnega vprašalnika Evro-pskega Delovnega Sveta, 28000 naključnih anketira-ncev, ki delajo v Evropski uniji. | Negativen vpliv na prod. imajo nadrejeni s pomanjkanje empatije, slabimi komunikacijskimi veščinami in nagnjenostjo k mikro-upravljanju. | Stres, motiv.                                                                                                                         | Negativne lastnosti nadrejenih vodijo do več negativnih učin-kov, kot sta povečan stres in zmanjšana motiv., kar vodi do zmanjšane prod.                                 |

se nadaljuje

*Tabela 7: Zbirka pomembnih raziskav na področju produktivnosti pri delu (nad.)*

| <b>Avtor</b>                                                   | <b>Leto</b> | <b>Namen</b>                                                                                                                                               | <b>Metoda</b>                                                                                                                                    | <b>Faktorji, ki vplivajo na prod./motiv.</b>                                                                                                                         | <b>Dejavniki na katere vpliva prod./motiv.</b>                            | <b>Ugotovitve</b>                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Azman, M. A., Hon, C. K., Skitmore, M., Lee, B. L., in Xia, B. | 2019        | Analiza dejavnikov ki vplivajo na prod. gradbeništva, in merjenje razlik v tehnologiji med podjetji.                                                       | Meritev skupne prod. dela (TFP) 37 podjetij med 2003 in 2016 z Fare-Primont Indeksom.                                                            | Stopnja tehnologije na razpolago podjetjem, metode dela.                                                                                                             | Z boljšo prod. se zmanjšajo stroški in čas dela.                          | Večji vložki v tehnično učinkovitost in obsega dejavnosti vodijo do tehnoloških napredkov.                                                                                                  |
| Bamfo-Agyei, E., Aigbavboa, C., in Thwala, W. D.               | 2019        | Razviti model za ocenjevanje optimalne prod. dela v gradbeništvu, ki lahko pomaga pri določanju in merjenju prod. dela v delovno intenzivnih javnih delih. | Analiza obstoječih raziskav in trendov, uporabljenih za merjenje prod. v Gani.                                                                   | Znanje in veščine delavcev, dostopnost in kakovost orodja in delovne opreme, vremenske razmere, dostopnost gradbenega materiala, varnostni in zdravstveni dejavniki. | Profitabilnost, učinkovitost dela.                                        | Z meritvenimi pristopi, razvitimi v drugih državah, lahko Gana razvije svoj prilagojen model, za razvoj standarda primerjalne analize prod. kar lahko privede do izboljšanja gradbene prod. |
| Bloom, N., in Reenen, J. v.                                    | 2007        | Pregled vodstvenih pristopov 732 srednje velikih podjetij v ZDA za analizo prod., profitabilnosti ter življenjske dobe podjetij.                           | Anketni vprašalnik in kvantitativna analiza rezultatov. Podatke o uspešnosti podjetja, kot so dobičkonosnost, prodaja in proizvodnja na delavca. | Razmere na trgu – konkurenčnost podjetij, znanje in vodstvene veščine vodilnih, vodstvena struktura, tehnologija, vodstvene spodbude.                                | Zadovoljstvo delavcev, konkurenčnost podjetja, življenjska doba podjetja. | Slabi in neučinkoviti vodstveni pristopi se večkrat pojavijo, ko podjetje nima močne konkurence ter ko vodenje prevzame družinski dedič.                                                    |
| Dur, R., Kvaløy, O., & Schöttner, A.                           | 2021        | Preučiti interakcijo med razmerami na trgu dela (kot so stopnje brezposelnosti in varnost zaposlitve) in transformacijskim in transakcijskim vodenjem.     | Razvit ekonomski model, da bi preučil, kako so slogi vodenja soodvisni od prevladujočih razmer na trgu dela za delavce.                          | Načini vodenja zaposlenih, plača, kompenzacija, konkurenca, odnosi na delovnem mestu.                                                                                | Zadovoljstvo pri delu, učinkovitost na delu.                              | Ko vodje nimajo družbenih preferenc – slogi vodenja, ki so škodljivi za delavce, se uporabljajo le, če je določanje plač nekonkurenčno.                                                     |

se nadaljuje

*Tabela 8: Zbirka pomembnih raziskav na področju produktivnosti pri delu (nad)*

| <b>Avtor</b>                                                                    | <b>Leto</b>   | <b>Namen</b>                                                                                                                               | <b>Metoda</b>                                                                                                     | <b>Faktorji, ki vplivajo na prod./motiv.</b>                                                                                                     | <b>Dejavniki na katere vpliva prod./motiv.</b>                                                                             | <b>Ugotovitve</b>                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Faiq, Z., Taher, M. T., in Sediqi, K. Z.                                        | 2022          | Raziskati razmerje med zadovoljstvom pri delu in prod. med predavatelji v Afganistanu.                                                     | Dva anketna vprašalnika, n=131 profesorjev, ki so bili izbrani z metodo naključnega izbora.                       | Pravice in privilegiji, delovni pogoji, odnos z nadrejenimi, možnost napredovanja in odnos s sodelavci.                                          | Doseganje zastavljenih ciljev, čas dela na univerzi, stopnja znanja učencev ter odnos do dela prenesejo na svoje študente. | Statistična analiza je pokazala, da ima zadovoljstvo pri delu pozitiven vpliv na prod.                                                                                    |
| Guevara-Rosero, G., Carrión-Cauja, C., Simbaña-Landeta, L., in Camino-Mogro, S. | 2023, January | Primerjati prod. med podjetji, ki delujejo v storitvenih sektorjih z nizkim in visokim znanjem v Ekvadorju – med leti 2007 in 2018.        | Dvostopenjska metoda ocenjevanja. V prvem koraku se oceni prod. Podjetja, v drugem koraku pa determinante prod.   | Velikost podjetja, konkurenca, višina davkov.                                                                                                    | Profitabilnost, učinkovitost dela, nižji stroški.                                                                          | Davke je treba oblikovati glede na velikost podjetij, saj lahko vplivajo na njihovo prod.                                                                                 |
| Haugbølle, K., Larsen, J. N., in Nielsen, J.                                    | 2019          | Izboljšati razumevanje gradbene proizvodnje z osredotočanjem na spremembe v količini proizvodov, lastnosti proizvodov in sestavi agregata. | Pregled literature z analizo statističnih podatkov o delovanju podjetij in štiri paradigmatične študije primerov. | Zapletenost gradbenega projekta, razpoložljiva tehnologija in oprema, kakovost materialov, znanje delovne sile, zakonske omejitve in regulacije. | Končni rezultati, ki vplivajo na okolje in družbo, hitrost in kakovost storitve,                                           | Rezultati kažejo, da medtem ko so se cene gradbene proizvodnje v zadnjih 50 letih povečale za trikrat, lahko izboljšave v uspešnosti pojasnijo le približno 20 odstotkov. |
| Jin, Z., Deng, F., Li, H., in Skitmore, M.                                      | 2013          | Razviti boljši model za merjenje prod. Mednarodnih gradbenih podjetij.                                                                     | Pregled literature, intervjuji z akademiki in anketni vprašalnik                                                  | Strategija podjetja, način vodenja, stopnja inovativnosti.                                                                                       | Finančni dejavniki, zadovoljstvo strank, notranji procesi in metode dela, rast podjetja.                                   | Sodobni pristopi merjenja uspešnosti podjetja morajo vključiti faktorje, kot so logistika, način vodenja projekta in zmanjšati pristranskost.                             |

se nadaljuje

*Tabela 9: Zbirka pomembnih raziskav na področju produktivnosti pri delu (nad.)*

| <b>Avtor</b>                                                         | <b>Leto</b> | <b>Namen</b>                                                                                                                                                        | <b>Metoda</b>                                                                                                                                                                    | <b>Faktorji, ki vplivajo na prod./motiv.</b>                                                                                                  | <b>Dejavniki na katere vpliva prod./motiv.</b>                                                                             | <b>Ugotovitve</b>                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Shi, Y., Li, D., Zhou, Z. E., in Yuan, X.                            | 2023        | Preučiti učinek konflikta med delom in osebnim življenjem na splošno, zdravje med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, in ali je to posledica slabe samokontrole.     | Kvantitativna analiza rezultatov anketnega vprašalnika, ki ga je izpolnilo 461 delavcev od doma.                                                                                 | Nesorazmerje med delom in osebnim življenjem pri delavcih doma negativno vpliva na prod., povečuje stres, zagnanost pri delu in pregorelosti. | Delovni rezultati, doseganje ciljev.                                                                                       | Večjo kot ima delavec samokontrolo, manjši vpliv ima delo od doma na njegovo osebno življenje.                                                    |
| Sveikauskas, L., Rowe, S., Mildemberger, J., Price, J., in Young, A. | 2016        | Raziskati izzive, s katerimi se sooča gradbena industrija, in zagotoviti vpogled v možne rešitve za izboljšanje rasti prod. v tem sektorju ameriškega gospodarstva. | Analiza podatkov iz različnih virov večih organizacij. Avtorji s kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih metod preučujejo dejavnike, ki vplivajo na rast prod. | Tehnologija, inovacije, vložki v razvoj, znanje in učenje zaposlenih, način vodenja podjetja, zakoni in nadzor.                               | Konkurenčnost, dobičkonosnost in stroški podjetja, ekonomska rast podjetja in gospodarstva, število delovnih mest.         | Preučeni vplivi ne zadostujejo za razlago, zakaj je rast prod. v gradbeništvu toliko nižja kot drugod.                                            |
| Atkin, D., Khandelwal, A. K., in Osman, A.                           | 2019        | Primerjava pristopov za določanje prod. s pristopi, prilagojenimi po gospodarski dejavnosti.                                                                        | Anketa 291 podjetji, ki izdelujejo preproge v Egiptu, in laboratorijski eksperiment, kjer so izbrana podjetja izdelala enako preprogo.                                           | Velikost podjetja, vrsta proizvoda, dostopna tehnologija.                                                                                     | Hitrejša produkcija pomeni nižjo kakovost izdelka, če je izdelek kompleksen. Če ni, sta večja hitrost in kakovost izdelka. | Prilagojene raziskave, ki zbirajo specifikacije izdelkov in neposredne mere; kakovost je morda najboljši način za razumevanje prod. med podjetji. |

*Vir: lastno delo.*

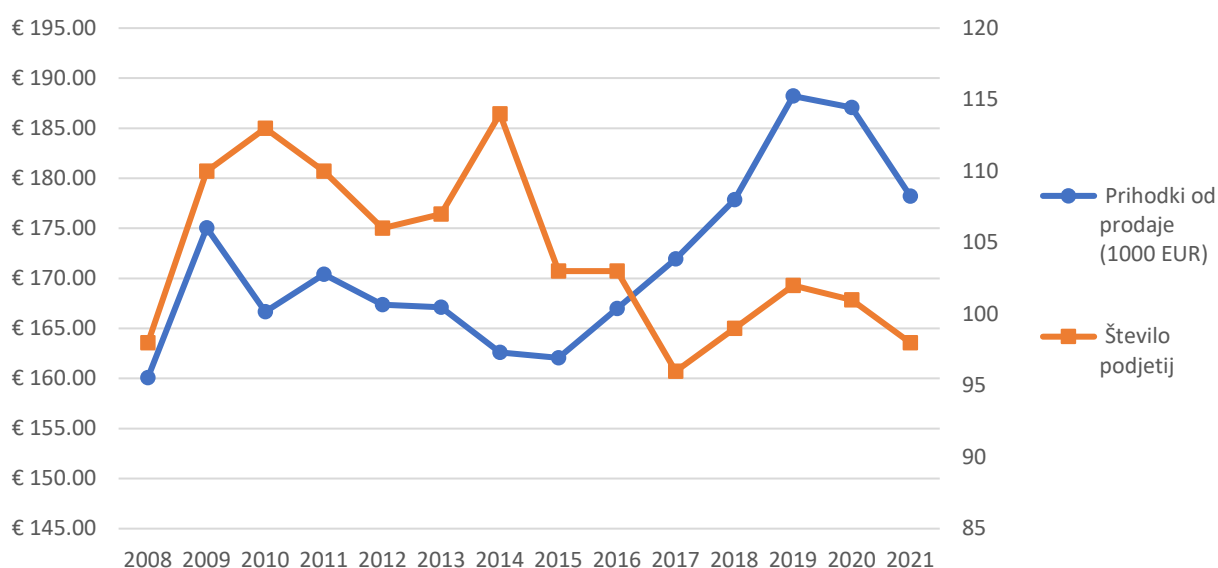
### 3 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI IN PODJETJA SECURICOR

Dejavnost tehničnega varovanja vključuje zagotavljanje zaščite zgradb in objektov pred požarom in drugimi nevarnostmi. Zajema vrsto storitev in izdelkov varovalnih sistemov, ki se nanašajo na uporabo tehničnih sredstev ter sistemov aktivne požarne zaščite.

#### 3.1 Tehnično varovanje v Sloveniji

V Sloveniji obstaja več kot 90 ponudnikov storitev in izdelkov tehničnega varovanja, ki ponujajo napredne tehnologije in rešitve za zagotavljanje požarne varnosti. Industrija se širi predvsem zaradi večje osredotočenosti na varnost zgradb in rasti v gradbenem sektorju. Na sliki 1 je na desni prikazano število podjetij, ki so bila registrirana v Republiki Sloveniji pod dejavnostjo N80.100 – Varovanje (označeno z oranžno linijo), ter na levi skupni prihodki (v milijonih) od prodaje na leto (označeno z modro barvo). Sunkovit upad prihodkov pa v večini pripisujemo posledicam ukrepov Covid 19 (Statistični urad Republike Slovenije, 2023).

*Slika 1: Skupni prihodek ter število podjetij v dejavnosti Varovanje, Slovenija, 2008–2020, v milijonih*



*Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (2023).*

Industrija tehničnega varovanja v Sloveniji v zadnjih letih doživlja hitro rast, s številnimi priložnostmi za rast in razvoj. Pričakuje se, da bo imela še naprej pomembno vlogo v slovenskem gospodarstvu, saj povpraševanje po njenih storitvah in izdelkih še naprej narašča (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2022). Tehnično varovanje zagotavlja vrsto storitev in izdelkov, namenjenih zagotavljanju varnosti stavb in objektov pred požarom in

drugimi nevarnostmi. Rast te industrije poganja več medsebojno povezanih dejavnikov, ki so privedli do povečanja povpraševanja po njenih storitvah in izdelkih.

Eden od ključnih dejavnikov, ki prispevajo k rasti industrije tehničnega varovanja, je večja ozaveščenost javnosti glede skrbi za varnost. Naraščajoče zavedanje o pomenu požarne varnosti v stavbah in objektih je povzročilo povečano povpraševanje po storitvah in izdelkih tehničnega varovanja (Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje, 2022).

Rast gradbeništva v Sloveniji je še en dejavnik, ki prispeva k širitvi industrije tehničnega varovanja. Vse večja gradnja novih stavb in objektov je povzročila večje povpraševanje po storitvah in izdelkih tehničnega varovanja (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2022).

Tehnično varovanje objektov v Sloveniji urejajo zakonski in regulatorni standardi, ki jih morajo upoštevati ponudniki storitev in izdelkov. To zagotavlja visoko kakovost in varnost storitev in izdelkov. K rasti panoge je pripomogla tudi uveljavitev strožjih predpisov in zahtev glede tehničnega varovanja objektov v Sloveniji (Glavnik in Jug, 2020). Potreba po storitvah in izdelkih, ki so skladni z najnovejšimi predpisi in standardi, povečuje povpraševanje po storitvah in izdelkih, ki jih zagotavljajo podjetja tehnične varnosti.

Tehnološki napredek je prav tako igral pomembno vlogo pri rasti tehnične varnostne industrije. Ponudniki nenehno izboljšujejo svojo ponudbo in uvajajo nove tehnologije, da bi zadovoljili spreminjajoče se potrebe trga, kar je vodilo v povečano povpraševanje po njihovih storitvah in izdelkih (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2022).

Rastoče gospodarstvo v Sloveniji pozitivno vpliva tudi k rasti industrije tehničnega varovanja. Povečane naložbe podjetij in posameznikov v varnost stavb in lastnine so spodbudile povpraševanje po tehničnih varnostnih storitvah in izdelkih (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2023).

Rast industrije tehničnega varovanja v Sloveniji je rezultat kompleksne interakcije različnih dejavnikov, vključno z večjo ozaveščenostjo glede varnosti, rastjo v gradbeništvu, strožjimi predpisi, tehnološkim napredkom in rastočim gospodarstvom. Ti dejavniki bodo še naprej spodbujali povpraševanje po storitvah in izdelkih te panoge, ki bo imela tudi v prihodnosti pomembno vlogo v slovenskem gospodarstvu.

### **3.2 Predstavitev podjetja Securicor**

Podjetje Securicor d.o.o. (v nadaljevanju Securicor) že od leta 1999 deluje v panogi varovanja ter pokriva trg celotne Slovenije. Prvotno je področje delovanja podjetja zajemalo varovanje oseb in premoženja, fizično varovanje ter tehnično varovanje ter je zaposlovalo okoli 10 oseb.

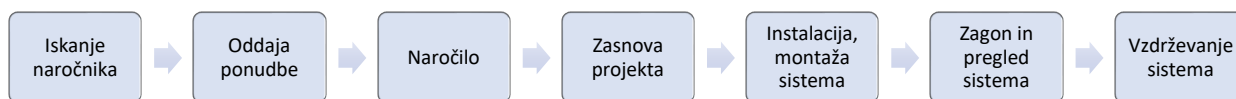
### 3.2.1 Delovni proces

Kasneje se je podjetje prestrukturiralo ter zamenjalo pristop poslovanja. Sedaj poglavitna dejavnost podjetja predstavlja tehnično varovanje; specifično spodaj našteje dejavnosti.

- Sistemi aktivne požarne zaščite, ki zajema zagotovitev naslednjih dejavnikov:
  - študija požarne varnosti ter ocena ogroženosti objekta,
  - požarni red,
  - vzdrževanje požarnih sistemov,
  - usposobljeno osebje – varnostni tehniki, kvalificirani za postavljanje, inštalacijo ter vzdrževanjem sistema,
  - protipožarna zaščita – tehnični sistemi ter elementi, kot so javljalniki požara, nadzorna centrala za nadzor ter pošiljanje signalov,
  - potrdilo pooblaščenega preglednika o brezhibnem delovanju požarnega sistema,
  - povezava z varnostnim nadzornim centrom, kjer varnostno osebje v primeru požara ustrezno ukrepa,
  - povezava z najbližjo gasilsko postajo.
- Sistemi detekcije plina:
  - načrtovanje plinskega sistema,
  - izvedba inštalacije ter vzdrževanje sistema,
  - potrdilo pooblaščenega preglednika o brezhibnem delovanju plinskega sistema,
  - usposobljeno osebje – varnostni tehniki in inženirji, kvalificirani za postavljanje, inštalacijo ter vzdrževanje sistema.

Delovni procesi se v podrobnostih pogosto razlikujejo. Predvsem dejavniki kot zahteve varovanega objekta, znanji vplivi na sistem, potrebe naročnika niso vedno enaki. Okvirni pristop k delu pa se lahko posploši v glavne korake, prikazane na sliki 2.

*Slika 2: Delovni proces tehničnega varovanja (Securicor d.o.o.)*

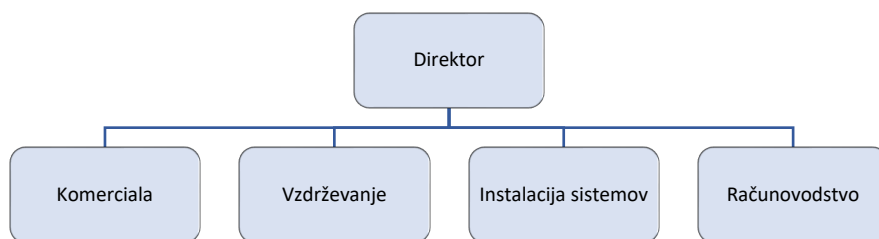


*Vir: Securicor d.o.o.(2022).*

### 3.2.2 Organizacijska struktura

Ob spremembi poslovanja je podjetje sprejelo tudi odločitev o preoblikovanju organizacijske strukture samega podjetja. Namesto interno zaposlenega kadra se je Securicor povezal s partnerskimi podjetji, z namenom, da bi lažje in učinkoviteje pokrival slovenski trg. Slika 3 prikazuje sedanjo organizacijsko strukturo.

*Slika 3: Organizacijska Shema Securicor d.o.o.*



*Vir: Securicor d.o.o.(2022).*

### 3.2.3 Motiviranje zaposlenih

V podjetju Securicor se motivacijski pristopi osredotočajo predvsem na zunanjo motivacijo v obliki nagrad in bonusov, na notranjo motivacijo pa se vodstvo ne ozira.

Struktura plačila in nagrajevanja je naslednja:

osnovno plačo predstavlja urna postavka, ki je enaka skozi vse leto; na začetku novega leta se prilagodi od 5 do 10 odstotkov, v skladu z letno inflacijo.

Bonus oziroma nagrada pa sledi za vsako uspešno opravljeno delo, ki je opravljeno v danem roku. Višina bonusa pa je odvisna od dveh dejavnikov:

- delo opravljeno v oziroma pred dogovorjenim rokom,
- zadovoljstvo stranke.

Znesek nagrade se giblje med 10 in 30 odstotkov vrednosti porabljenih delovnih ur, porabljenih za dokončanje projekta.

Odločitev o višini nagrade poda direktor, po pregledu končanega dela, in po končnem pogovoru s stranko. Zaradi narave dejavnosti – varovanje premoženja in oseb, je za podjetje Securicor pomemben faktor osebni pristop in medsebojno zaupanje med podjetjem in stranko. Tako se tudi po končanem delu lahko stranka posvetuje o morebitnih dodatnih željah ali zahtevah, hkrati pa omogoči direktorju, da oceni način in pristop delavcev k delu.

### 3.2.4 Merjenje produktivnosti

V podjetju, ki ga direktor vodi že več kot 20 let, je skozi pridobljene izkušnje oblikovan zelo prilagojen pristop merjenja produktivnosti. Pomemben dejavnik pri vprašanju stopnje produktivnosti je prilagodljivost ocenjevanja produktivnosti, saj se vsak projekt razlikuje od prejšnjega. Zato, kot pravi direktor, bi bil popolnoma strukturiran in rigiden ocenjevalnik produktivnosti neuporaben in nenatančen. Pogoji dela v različnih okoljih, kot so rudniki, hoteli, bolnišnice, varovani objekti – ministrstva, zahtevajo različno število delavcev, hitrost dela ter uporabe določenih tehnologij.

Zato se direktor zanaša na svoje izkušnje in sposobnosti, da sam oceni, kako produktiven je bil določen delavec pri posameznem projektu. Pri ocenjevanju pa se osredotoči na tri glavne dejavnike:

- kakovost dela (ličnost postavitve elementov, pravilnost in dostopnost),
- hitrost opravljenega dela,
- zadovoljstvo naročnika.

Če se zazna padec produktivnosti, je v podjetju uveljavljen naslednji proces:

- 1 pogovor direktorja z delavcem; skušata priti do razloga, zakaj je prišlo do težav;
- 2 dogovorita se, kako rešiti morebitni problem, in načine, kako izboljšati produktivnost delavca;
- 3 če se težave nadaljujejo, sledi drugi pogovor – po navadi 1 ali 2 meseca po prvem pogovoru;
- 4 v kolikor se slabo delo nadaljuje 3 mesece po prvem pogovoru, se delovno razmerje razklene.

## **4 METODOLOGIJA**

Cilj tega magistrskega dela je preučiti, kako se lahko z razumevanjem motivacije zaposlenih poviša produktivnost v izbranem podjetju. Srž raziskave je prepoznati dejavnike motivacije, delovne uspešnosti ter učinkovitosti varnostnih tehnikov (delavcev električarjev) v podjetju. To poglavje podaja poglobljen pregled metod raziskovanja. Na začetku so podani razlogi za izbrano kvalitativno raziskovalno metodo, ki ji sledi opis načina zbiranja podatkov. Na koncu je predstavljena metoda analize zbranih podatkov.

### **4.1 Metoda raziskave**

Na področju družboslovja poteka razprava o tem, katera raziskovalna metoda – kvalitativna ali kvantitativna – je bolj veljavna, še vedno nerešena. Zato je v tem poglavju na kratko predstavljena analiza razlikovalnih značilnosti obeh metodologij.

#### **4.1.1 Izbor metode raziskave – primerjava kvantitativnih in kvalitativnih metod**

Razprava o prednostih in uporabi kvantitativnih ali kvalitativnih raziskovalnih metod v družboslovju še vedno poteka. Kvantitativni raziskovalci trdijo, da so njihove metode brez vpliva osebnih vrednot in so objektivne, medtem ko kvalitativno raziskovanje ponuja več prožnosti, vendar manj strukture. Kvantitativne metode pogosto vključujejo omejen stik s posamezniki in se opirajo na velike podatkovne baze ter standardizirane postopke, zaradi česar so primerne za večje vzorce in posplošljive podatke (Silverman, 2022).

Po drugi strani pa je kvalitativno raziskovanje pogosto uporabljeno za postavitev temeljnih okvirjev za kvantitativne raziskave (Hopf, 2022) in zagotavlja boljše razumevanje družbenih

dejavnikov, ki jih ni mogoče statistično ovrednotiti (Silverman, 2022). Nekateri kvantitativni raziskovalci izpostavljajo kvalitativne metode kot premalo reprezentativne, saj se opazuje le nekaj primerov, rezultati pa so odvisni od subjektivnih izkušenj, vedenja in interakcij namesto od statističnih postopkov (Corbin in Strauss, 2008). Kritiki kvalitativnih metod se osredotočajo na dejavnike veljavnosti in zanesljivosti (Hopf, 2022), ampak za raziskovalne analize, kot je to magistrsko delo, so kvalitativne metode boljša izbira. Namesto merjenja načina in časa dela je poudarek tega dela razumeti in analizirati odgovore vprašancev.

#### 4.1.2 Verodostojnost kvalitativnih metod

Ne glede na izbrano metodologijo je vedno priporočljivo upoštevati njeno zanesljivost in veljavnost. Kvalitativni raziskovalci trdijo, da opazovanje ni zanesljiva metoda zbiranja podatkov, saj lahko različni opazovalci zabeležijo različna opažanja. Doseganje zanesljivosti je še posebej težavno pri kvalitativnih študijah (Silverman, 2011). Lampard in Poole (2015) menita, da so informacije, zbrane s kvalitativnimi metodami, odvisne od konteksta in okolja, v katerem se intervjuji izvajajo. To lahko privede do različnih rezultatov, če se isti intervju ponovi. Za reševanje tega izziva Silverman (2011) predlaga ukrepe za zagotavljanje zanesljivih kvalitativnih raziskav. Poudarja potrebo po preglednosti raziskovalnih procesov in izbire teorij ter po zagotavljanju dostopa do konkretnih opažanj namesto povzetkov ali posplošitev. Z upoštevanjem predlogov iz literature (Hopf, 2022; Silverman, 2011), magistrsko delo vsebuje prepise zvočnih posnetkov intervjujev, s prikazom dejanskih citatov, vzeti iz zvočnih prepisov, ki so vključeni v analizo. Poleg zanesljivosti je še en pomemben vidik raziskave tudi veljavnost. Veljavnost se nanaša na natančnost študije pri merjenju tistega, kar naj bi merila (Atkinson, 2017). Kakovost zasnove in izvedbe študije vpliva na veljavnost rezultatov. To pomeni, da kakovost postopka, s katerim je študija zasnovana in izvedena, vpliva na veljavnost raziskave (Trošt, 2021). Navesti je treba primere, ki podpirajo pomen podatkov, in tako kot pri zanesljivosti je treba upoštevati kontekst, iz katerega so bili podatki izvedeni. Da bi podprli veljavnost ugotovitev, so v tem dokumentu navedeni primeri z navedenim kontekstom, v katerem so bili podatki zbrani.

## 4.2 Zbiranje podatkov

Potrebna je bila ustrezna raziskovalna metoda. V nadaljevanju bo pojasnjeno, zakaj so bili izbrani polstrukturirani intervjuji in kako so bili izvedeni. Po Silvermanu (2011) obstajajo štiri metode, ki jih uporabljajo kvalitativni raziskovalci: opazovanje, analiza besedil in dokumentov, intervjuji ter avdio in video snemanje. Za to magistrsko delo so se zdeli najprimernejši intervjuji. Pole in Lampard (2015) navajata, da intervjuji spadajo med pogosto izbrane raziskovalne metode. Za razliko od kvantitativnih raziskav, kjer so intervjuji običajno strukturirane ankete s fiksnimi vprašanji in velikim vzorcem, so kvalitativni intervjuji odprti in se izvajajo z manjšim številom opazovanih oseb. V knjigi »Kvalitativno raziskovanje in Metode ocenjevanja« Patton opisuje tri tehnike kvalitativnega intervjuja (Patton, 2014):

- neformalni pogovorni intervju,
- standardizirani intervju z odprtimi vprašanji,
- intervju z vodnikom intervjuja ali t. i. mešani intervju (angl. interview guide).

Neformalni pogovorni intervju, znan tudi kot nestrukturirani intervju, je najbolj prilagodljiv in odprt. Vprašanja se naravno pojavijo med pogovorom in niso vnaprej načrtovana. Rezultati teh intervjujev se razlikujejo od osebe do osebe. Standardizirani intervju odprtega tipa zahteva skrbno pripravo, pri čemer se vsako vprašanje vsakemu kandidatu zastavi v enakem vrstnem redu. Vprašanja so zelo strukturirana in medsebojno povezana. Naslednja metoda, ki jo pojasnjuje Patton, je pristop uporabe vodnika za intervju, ki vključuje pripravo tem in vprašanj z možnostjo začetka pogovora o tematskem področju, ki se pojavi spontano (Patton, 2014). Tako kot pogovorni intervju tudi ta vrsta intervjuja zahteva razmeroma usposobljenega in izkušenega spraševalca, saj bo moral vedeti, kdaj je treba poiskati bolj poglobljene odgovore ali voditi pogovor, da bi zagotovil obravnavo vseh tem iz načrta.

Morebitna pomanjkljivost je, da se lahko zgodi, da se intervjuvanec ne bo držal začrtanih tem in ne bo izpostavil drugih pomembnih tem. Čeprav je ta oblika bolj sistematična kot pogovorni intervju, je še vedno težko primerjati ali analizirati podatke, saj različni anketiranci odgovarjajo na nekoliko drugačna vprašanja (Sewell, 2001). Lampard in Pole ter Hopf to metodo opisujejo kot polstrukturirane intervjuje (Hopf, 2022; Richard in Christopher, 2015).

Polstrukturirani intervjuji združujejo tehnike strukturiranih in nestrukturiranih intervjujev, da bi zagotovili prožnost in hkrati ohranili določeno standardizacijo. Uporablja se seznam pred-izbranih vprašanj, vendar se lahko za zbiranje dragocenejših informacij uporabijo odstopanja – dodatna podvprašanja za določene izpraševance. Ti intervjuji se osredotočajo na mnenje in izkušnje intervjuvancev ter imajo podobno kot metoda nestrukturiranega intervjuja pogovorni značaj (Hopf, 2022). Metoda polstrukturiranega intervjuja, znana tudi kot metoda vodnika po intervjuju, se je izkazala kot primerna za to magistrsko delo. Struktura in uporaba mešanega intervjuja sta zagotovili, da so bile v pogovoru zajete ključne teme ter da so bili ustrezno zbrani subjektivni pogledi in izkušnje. Polstrukturirani intervju je veljavna metoda za zbiranje strokovnega znanja, saj lahko v primerjavi z njim strukturirani intervju omeji možnost intervjuvanca, da deli svoja mnenja, občutke in izvore motivacije za delo. Prednosti pri izbiri intervjujev kot raziskovalnega pristopa so zmožnost odkrivanja in vpogleda v razloge za posameznikova dejanja in delovanje. Z osebnim pristopom – pogovorom, se vprašanci lažje odprejo in podajo resnične in temeljite odgovore na zastavljena vprašanja (Griffie in Hitchcock, 2005; Trošt, 2021).

#### 4.2.1 Intervju z vodnikom vprašanj ali mešani intervju

Pred izvedbo intervjujev je bila opravljena obsežna študija obstoječe literature. Kot priporoča Hopf (2022), sta ustrezna priprava in predhodna analiza literature ključnega

pomena, da lahko odstopamo od seznama pred-izbranih vprašanj in po potrebi zastavimo dodatna specifična vprašanja. Ugotovitve o dosedanjih raziskavah o produktivnosti, motivaciji in zadovoljstvu pri delu so bile uporabljene kot navdih za oblikovanje vprašanj in njihovo kategorizacijo. Na podlagi tega je bil oblikovan vodnik po intervjuju, ki je priložen v Prilogi 3. Patton (2014) razlikuje med različnimi vrstami vprašanj.

V tem polstrukturiranem intervjuju so bila uporabljena vprašanja o znanju in mnenjih za zbiranje tako dejanskih informacij kot subjektivnih mnenj in vtisov. Za zagotovitev doslednosti in primerljivosti v pogovorih z delavci in strokovnjaki s področja požarne zaščite so bile oblikovane standardne kategorije s sklopi vprašanj. Po potrebi so bile dodane nove kategorije z dodatnimi vprašanji za strokovnjake, da bi pridobili dodatno poglobljeno znanje. Vodnik za intervjuje, vključno s posameznimi kategorijami in sklopi vprašanj za strokovnjake, je na voljo v Prilogi 3. Po oblikovanju vodnika za intervjuje je bil izveden predhodni preizkus, da bi ocenili vprašanja za intervjuje in optimizirali omejen čas, ki je bil na voljo. Cilj je bil, da bi bil postopek intervjuja sistematičen in celovit, saj so bili intervjuvani strokovnjaki s področja tehničnega varovanja.

Med slabosti intervjujev spadata zahtevnost in dolgotrajnost ter slabša zanesljivost podatkov v primeru opravljanja intervjuja samo z delom populacije v primerjavi s celotno populacijo (Atkinson, 2017; Wu, 1967). A ker ima analizirano podjetje manjše število delavcev, je bilo mogoče opraviti intervju z vsemi varnostnimi tehnikami, zaposlenimi v podjetju.

#### 4.2.2 Vsebina intervjuja – JD-R Model

Vprašanja so postavljena po vzoru modela »naporov in virov«, ki je opisan v poglavju 1.5.2 v sklopu metod za Spodbujanje vključenosti zaposlenih v delovne procese. Ta model je bil izbran, ker poleg virov za delo in ostalih fizičnih pogojev upošteva tudi psihološke elemente, ki se tičejo posameznika, ko opravlja delo (Schaufeli, 2017).

#### 4.2.3 Opravljanje intervjujev

Primarna raziskava je bila opravljena z izvedbo in analizo mešanih – polstrukturiranih intervjujev z osmimi delavci/varnostnimi tehnikami s področja požarnega varovanja. Ker je motivacija specifična za vsakega posameznika, to predstavlja potrebo po kvalitativnem raziskovanju (Al-Abbadi in Agyekum-Mensah, 2022). Neposredno pred pričetkom vsakega intervjuja je intervjuvanec prejel pripravljen seznam vprašanj, ki so bila obravnavana v okviru pogovora. Vprašanja niso bila poslana vnaprej.

Zaradi teme in občutljivih podatkov ter želje delavcev njihova imena niso izrecno prikazana. V ta namen pa je vsak intervjuvanec kodiran z zaporedno številko vrstnega reda opravljenega intervjuja. S soglasjem vprašanih so bili intervjuji zvočno posneti, s čimer je bila zagotovljena točnost podatkov, brez izgube podrobnosti po opravljanju intervjujev. Intervjuji so delno strukturirani, da omogočijo vprašanim poglobljene odgovore in

osredotočenje na teme, ki so bile posameznemu delavcu najpomembnejše. Trajali so okvirno 20 minut. Tema pogovora je temeljila na razlogih, zakaj so se posamezniki odločili za poklic, ki ga opravljajo, kaj jih motivira pri delu, kaj trenutno vpliva na njihovo produktivnost pri delu ter kakšne spremembe bi uvedli sami, da bi izboljšali svojo motivacijo, zadovoljstvo in produktivnost pri delu.

Po opravljenih intervjujih so bili odgovori prepisani, nato so bile zabeležene osnovne ugotovitve in vzorci. Na podlagi teh temelji analiza, če in kako pridobljena spoznanja odgovarjajo na zadana raziskovalna vprašanja. S pristopom kodiranja so nato združeni odgovori in izpostavljeni podobni in ujemajoči rezultate. Uporaba kodiranja omogoča prepoznavanje vzorcev v kvalitativnih rezultatih, kar je omogočilo strokovno interpretacijo in predstavo ugotovitev. Pridobljene ugotovitve so podkrepljene s citati in odseki odgovorov vprašancev.

### **4.3 Analiza**

Po končanih intervjujih so bili izdelani prepisi za začetek analize. Zato je bila kvalitativna analiza vsebine po Mayringu (2014) opredeljena kot najprimernejša metoda in bo opisana v nadaljevanju.

#### **4.3.1 Kvalitativna analiza vsebine**

Kvalitativna analiza pretvori podatke v ugotovitve. Za ta proces ni formule, temveč smernice in predlogi. Izziv pri kvalitativni analizi je zmanjšanje količine informacij, razvrščanje po pomembnosti in prepoznavanje vzorcev (Mayring, 2014). Po Mayringu (2014) je kvalitativna analiza pristop mešane metode, ki izvira s področja komunikologije. Njegov cilj je »razviti metode sistematične razlage, ki so uporabne za kvalitativne sestavine«. Kvalitativna analiza je uporabna, ker zaradi svojih strukturiranih smernic in pravili sledi konceptom zanesljivosti in veljavnosti, ki so običajno del kvantitativne analize. Izvedba kvalitativne vsebinske analize zahteva opredelitev izvornega gradiva, vključno s posamezniki, s katerimi so bili opravljeni intervjuji, metodo izbire vprašanih in pogoji opravljanja intervjujev. To zagotavlja okvir za pridobitev primerljivih rezultatov z drugimi udeleženci. Mayring (2022) razlikuje med tremi metodami interpretacije besedila: povzemanjem, razlago in strukturiranjem. Povzemanje vključuje izbiro le najpomembnejših informacij iz podatkov, razlaga – odkrivanje dodatnega gradiva, strukturiranje – osredotočanje na posebne vidike preostalih podatkov.

Pričujoči prepisi so bili podvrženi postopku filtriranja, pri čemer so bile iz intervjujev ohranjene le ključne izjave. Te izjave so bile nato urejene s kategorizacijo. Nekatere kategorije so bile določene deduktivno, saj so bile uporabljene po predhodni kategorizaciji vprašanj za vodnika intervjuja. V tem primeru je bila večina kategorij bolj induktivno izpeljana neposredno iz transkripta, kot pa da bi temeljila na predhodnih teoretičnih premislekih. Opredelitev in oblikovanje kategorij sta bistvena koraka v Mayringovi

kvalitativni vsebinski analizi, saj drugim omogočata ponovitev analize. Nekatere kategorije so bile okvirne in jih je bilo treba med procesom analize spremeniti. Poleg opredelitve kategorij so bile razvite tudi podkategorije oziroma spremenljivke. Da bi ohranili sistematično in dobro utemeljeno analizo, so bile kategorije opisane in podprte s konkretnimi primeri. Za razlikovanje med kategorijami so bile določene tudi jasne smernice za kodiranje (Mayring, 2022). V družboslovju je kodiranje analitični postopek, pri katerem se podatki kategorizirajo, da se olajša analiza. Končni rezultat procesa kodiranja je predstavljen v obliki celovitega programa kodiranja. Na podlagi programa kodiranja so bile izjave iz intervjujev razvrščene v strukturiran sistem kategorij, ki je prikazan v Prilogi 4. Silverman (2022) dodaja, da se je pri tem postopku kodiranja podatkov treba zavedati tveganja, da bomo izpustili podatke, ki ne ustrezajo kategorijam.

#### 4.3.2 Kodiranje in analiza vsebine

V naslednjih korakih je opisan postopek pretvorbe prepisanih intervjujev v vsebino, ki jo je mogoče analizirati. Za lažjo analizo je bila za organizacijo in vizualizacijo prepisov intervjujev uporabljena programska oprema za kvalitativno analizo podatkov MAXQDA (MAXQDA, 2023). Po Mayringu (2022) je programska oprema QDA učinkovito orodje za upravljanje in analizo kvalitativnih vsebin. Ne avtomatizira procesa analize vsebine, temveč služi kot podporno orodje za dokumentiranje in obdelavo podatkov. Prvi korak je vključeval opredelitev okvirnih kategorij in spremenljivk, ki so pojasnjene v programu kodiranja, v Prilogi 4, in ustvarjene v programu MAXQDA.

Nato so bila določena pravila kodiranja za razlikovanje med kategorijami. Kasneje so bili analizirani intervjuji, relevantne izjave so bile poudarjene in razvrščene v vnaprej določene kategorije. Po potrebi so bile dodane nove kategorije ali spremenljivke ali odstranjene stare. To je zahtevalo ponovno kategorizacijo vseh izjav iz intervjujev, da bi zagotovili pravilno kodiranje. MAXQDA uporabniku omogoča preklapljanje med kategorijami in filtriranje ustreznih izjav iz intervjujev. Izjave in stališča iz intervjujev so bila nato vključena v sistem kategorij. Nekatere izjave so bile neposredno citirane, večina pa je bila povzeta in parafrazirana, pri čemer je bil ohranjen jezikovni slog intervjuvanca, čemur je sledila temeljita analiza in interpretacija zbranih izjav v poglavju 5.

#### 4.3.3 Obravnava različnih metod

Kvalitativna analiza vsebine se je izkazala za koristno metodo za to magistrsko delo, saj upošteva izkušnje in mnenja intervjuvancev ter jih kvantificira znotraj sistema kategorij. To krepi zanesljivost analize in primerljivost rezultatov. Poleg tega je bilo mogoče sistem kategorij med procesom pregledati in ga prilagoditi. Morda pa ni primeren za raziskave z zelo odprtimi raziskovalnimi vprašanji, saj bi lahko intervjuvanci preveč odstopali od raziskovane teme. To lahko negativno vpliva na postopek kodiranja.

## 5 ZBIRANJE PODATKOV

V tem poglavju bodo predstavljeni, analizirani in obravnavani rezultati intervjujev. Cilj je doseči boljše razumevanje delavcev in njihovih pogledov o delovnih procesih ter vodenja podjetja ter priporočil in želj delavcev za izboljšanje delovnega okolja. V analizi ne bodo izpostavljeni vsi pogledi in mnenja delavcev, ki so prikazani v Prilogi 5, zaradi preglednosti in lažjega prikaza najpogostejših izsledkov. Prvo sledi kratek opis intervjuvancev, nato sledi raziskava o zahtevah za delo tehnikov varovanja. Naslednja obravnavana tema so viri za delo, ki so delavcem na voljo. Analiza se nadaljuje z vpogledom v motivacijo in dejavnike, ki demotivirajo zaposlene v podjetju. Nazadnje se osredotoči na zadovoljstvo pri delu in na dejavnike, ki bi lahko pripomogli k večjemu zadovoljstvu pri delu, ki jih priporočajo zaposleni.

### 5.1 Značilnosti intervjuvancev

Sledi kratek opis značilnosti vprašanih delavcev v tabeli 3. Kot že omenjeno v poglavju 3.2.3, osebna imena delavcev niso prikazana. Vsi pa so kvalificirani varnostni tehniki z izkušnjami od 1 do 26 let delovne dobe na tem delovnem mestu. Vseh osem delavcev je moških, rojenih v Sloveniji. Vsak delavec je bil označen z zaporedno številko, glede na vrstni red opravljenih intervjujev.

*Tabela 10: Opis vzorca*

| <b>Zaporedna številka delavca</b> | <b>Spol</b> | <b>Starost</b> | <b>Število let v podjetju</b> | <b>Vrsta dela, ki ga opravlja</b> |
|-----------------------------------|-------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Delavec 1                         | Moški       | 58             | 26                            | Varnostni tehnik                  |
| Delavec 2                         | Moški       | 27             | 7                             | Varnostni tehnik                  |
| Delavec 3                         | Moški       | 41             | 6                             | Varnostni tehnik                  |
| Delavec 4                         | Moški       | 22             | 1                             | Varnostni tehnik                  |
| Delavec 5                         | Moški       | 26             | 6                             | Varnostni tehnik                  |
| Delavec 6                         | Moški       | 31             | 7                             | Varnostni tehnik                  |

se nadaljuje

*Tabela 11: Opis vzorca (nad.)*

| <b>Zaporedna številka delavca</b> | <b>Spol</b> | <b>Starost</b> | <b>Število let v podjetju</b> | <b>Vrsta dela, ki ga opravlja</b> |
|-----------------------------------|-------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Delavec 7                         | Moški       | 29             | 5                             | Varnostni tehnik                  |
| Delavec 8                         | Moški       | 33             | 9                             | Varnostni tehnik                  |

*Vir: lastno delo.*

## **5.2 Zahteve za delo**

Kot omenjeno v poglavju 3.2.2, struktura intervjuja temelji na teoretičnem modelu JD-R. Prvi sklop se nanaša na zahteve za delo. To so vidiki dela, ki od zaposlenih zahtevajo fizične, psihološke ali čustvene napore. Zahteve pri delu lahko vključujejo dejavnike, kot so prevelika delovna obremenitev, časovni pritisk, dvoumnost vloge in medosebni konflikti. Visoke delovne zahteve lahko, če niso ustrezno upravljane, vodijo do stresa in izgorelosti (Schaufeli, 2017). Sledijo rezultati in prikaz, kako delavci v podjetju dojemajo zahteve, ki jih dobijo pri svojem delu ter kako se z njimi spoprijemajo.

### **5.2.1 Ovrednotene značilnosti**

Stališča intervjuvancev glede prejetih zahtev za delo so prikazana s pomočjo treh glavnih značilnosti, pri čemer so delavci svoja stališča podkrepili s primeri. Te značilnosti so: spopadanje s stresnimi nalogami, zahtevni vidiki dela in določanje prioritet.

### **5.2.2 Spopadanje s stresnimi nalogami**

Vprašanci najpogosteje omenijo, da je pomembno predhodno poznavanje objekta, kjer se delo opravlja. Hkrati pa tudi pomembnost razumevanja morebitnih težav, ki bi lahko bile prisotne na delovišču. Delavec 5 je dejal naslednje.

*»Ko pride zahtevna situacija, jo probam vedno pogledati iz različnih zornih kotov in se nato odločim, kako se lotiti dela. V glavi si načrtam, kako bi najučinkoviteje potekalo delo in se nato lotim dela. [...]« (Delavec 5)*

Za Delavca 1 je pomembno priti pripravljen tudi na tiste težave, za katere ne pričakuje, da bi lahko bile prisotne; saj v primeru, da pride do nepričakovanega dogodka, lahko to močno vpliva na dodatne zamude in težave pri delu.

*»Vedno imam s seboj rezervne dele, tudi če se ne pričakuje, da bo potrebno kaj popraviti, saj nikoli ne veš, kaj točno te čaka na objektu. Najtežje pa bi bilo, da rabiš neko dodatno orodje ali element za popravilo, pa tega nimaš s sabo in se moraš vrniti v skladišče in potem nazaj na objekt, ki pa je po navadi nekaj ur vožnje stran.« (Delavec 1)*

Poleg tega imajo delavci ustaljene pristope za delo pod pritiskom. Eden izmed pristopov je razdeljevanje kompleksnih nalog na manjše cilje in po pomembnosti. Sledijo trditve petih delavcev, ki to prikazujejo.

*»Prvo si organiziram in razdelim delo na manjše kose in nato počasi pridem do konca. Včasih se zgodi, da imam eno nalogo, potem pa pride nekaj nujnejšega vmes in moram nehati delati prvo nalogo in se spravim delati drugo – pomembnejšo – nalogo, dokler jo ne dokončam.« (Delavec 2)*

*»Ko se nakopiči veliko število nalog v kratkem času s strani nadrejenih, oni pa vedno pričakujejo, da bo vse narejeno tiptop. S tem se spopadam tako, da poizkušam najti, kaj je najpomembnejše, in to naredim prvo.« (Delavec 4)*

*»Zato je pomembno, da smo dobro pripravljeni ter seznanjeni z vsemi podrobnostmi, ki bi nas lahko čakale na objektu. Torej je pomembna predpriprava na delo, preden se pride na dejanski objekt.« (Delavec 5)*

*»S takimi situacijami se spoprimem tako, da se prvo organiziram in se odločim, kako jih bom rešil in nato grem dosledno korak za korakom, da sem čim bolj osredotočen na dano nalogo brez motenj.« (Delavec 7)*

*»Meni je pomembno, da ostanem pozitiven in ne razmišljam toliko o pritisku, ampak se osredotočim na male cilje in vsakega posebej dokončam.« (Delavec 8)*

Kot opozarja Delavec 6, pa je vsaka naloga specifična.

*»To je težko posplošiti, saj je vsaka situacija malo drugačna od ostalih. Pomembno pa je, da pridem spočit na delo in potem se lahko soočim s kakršnimikoli nalogami. [...]« (Delavec 6)*

Delavci si največ pomagajo z dobro pripravo na delovne naloge, saj je vrsta dela, ki ga opravljajo, nepredvidljiva. Poznavanje naloge in objekta, kamor gredo delat, je za njih ključnega pomena.

### 5.2.3 Zahtevni vidiki dela

Da podjetje uspešno deluje, je potrebno omogočiti delavcem, da se lahko vselej kosajo tudi z zahtevnimi vidiki dela. Težje kot je delo, več časa in energije porabijo delavci za dokončanje nalog. Kot omenja delavec 6, je to eden glavnih faktorjev za podaljšanje delovnega časa:

*»Zahtevno je, ko nekaj ne dela na objektu, pa ne veš kaj točno. In ta proces identifikacije in lociranja je najdalgotrajnejši. Problem pa se še poslabša, če nimam pri roki načrta ali seznamov lokacij elementov.« (Delavec 6)*

Poleg fizičnega napora so lahko naloge, ki jih opravljajo delavci, tudi nevarne, zato omenjajo pomembnost pravega orodja.

*»Delo na višini, ker je lahko nevarno in zahteva popolno koncentracijo. V nasprotnem primeru lahko hitro pride do hudih poškodb.« (Delavec 2)*

*»Težko je opravljati to delo, če nimaš pravega orodja. Ali pa pripomočkov, kot so dovolj visoka lestev ali kaj podobnega, zato je najpomembnejše da vedno prideš pripravljen na delo, da se lahko soočiš z vsemi mogočimi težavami.« (Delavec 8)*

Naravni elementi, kot so vremenske razmere, včasih tudi močno vplivajo na delavce, njihovo razpoloženje in sposobnost opravljanja dobrega dela.

*»V poletnih mesecih pa vremenske razmere, kot so vročina, še toliko bolj vplivajo name. Zato je poleg stresa tudi fizično težje delati in biti skoncentriran na delo.« (Delavec 1)*

*»Težko je delati tudi, ko so ekstremne vremenske razmere, na primer slabo vreme, pa se moram pripeljati iz Ljubljane v Piran, ali pa neznosna vročina poleti. Ter poleti v prostorih, ki niso klimatizirani, kot so gradbišča ali pa kotlovnice večjih objektov. V teh razmerah je težko ohranjati koncentracijo.« (Delavec 7)*

### 5.2.4 Določanje prioritiet

Pri določanju prioritiet danih nalog ima velikokrat glavno besedo vodstvo, ki jim pove, kaj, kje in kako je treba delati. Kot opisujejo delavci, sami nimajo veliko izbire pri teh odločitvah.

*»Prioritete glede stopnje nujnosti projektov jaz ne določam sam – to določajo nadrejeni.« (Delavec 2)*

*»To se določi ob prejemu nalog. Takrat dobro razmislim, kako je najbolje, da si organiziram delo, velikokrat pa je potek, katere objekte obiščemo kdaj, že določen. Jaz kot delavec pa moram priti ob določeni uri in izvršiti delo.« (Delavec 5)*

Naloge, ki jih dobijo delavci, so velikokrat urgentne, zato se morajo prilagajati dani situaciji. Delavci pogosto omenijo, da najraje opravijo prvo najtežje naloge, nato pa lažje.

*»Poleg tega se gleda, katera naloga je bolj urgentna, in ali lahko počaka še nekaj ur. Torej je razumevanje problema zelo pomembno.« (Delavec 1)*

*»Razdelim si, kaj je najpomembnejše za čim bolj efektivno dokončanje požarnega sistema ali servisa. Imam vedno načrt, kako se lotit določenega dela in sledim eni dejavnosti za drugo, dokler ne dokončam.« (Delavec 3)*

*»Na terenu si razdelimo delo, da se le-to čim bolj uspešno in hitro naredi. Individualno pa se samo spravim na delo in probam najtežje naloge opraviti takoj, lažje pa si pustim za kasneje.« (Delavec 4)*

*»Tukaj je pomembno, da poznaš objekt in zahteve dela. Potem je lažje razporediti, kaj je najpomembnejša stvar in kaj lahko malo počaka.« (Delavec 7)*

*»Jaz grem osebno po principu od najtežjega in najbolj zakompliciranega do najlažjega. Če pa so si naloge podobne, pa eno za drugo po vrsti.« (Delavec 8)*

### **5.3 Viri za delo**

Viri za delo so drugi element v JD-R modelu. To so tisti dejavniki, ki podpirajo in olajšujejo uresničevanje delovnih nalog in ciljev. Delovni viri lahko vključujejo stvari, kot so podpora nadrejenega, sodelovanje sodelavcev, raznolikost spretnosti, samostojnost in povratne informacije. Ti viri lahko povečajo motivacijo, zadovoljstvo pri delu in splošno dobro počutje (Schaufeli, 2017). Sledi pregled virov, ki jih imajo na voljo varnostni tehniki v podjetju Securicor.

#### **5.3.1 Podpora pri delu**

Intervjuvanci omenjajo pomembnost timskega dela in poudarjajo vlogo in korist mentorstva za nove zaposlene, ki še nimajo veliko praktičnih izkušenj.

*»Ko sem začel s tem delom, sem bil vedno skupaj z enim bolj izkušenim delavcem, od kogar sem se veliko naučil. Predvsem te praktične pristope, ki se jih ne naučiš v šoli.« (Delavec 1)*

*»Imam dodeljenega mentorja, ki je dosegljiv v primeru, da nekaj ne znam oziroma da tega ne morem sam. Če nekaj ne morem sam efektivno narediti, se lahko jaz obrnem na njega za pomoč, da se kakšno zahtevno delo dokonča. Lahko mi pomaga ali preko telefona, če sem na oddaljeni lokaciji, lahko pa pride do mene in skupaj rešiva nastale težave.« (Delavec 3)*

*»Kot začetnik sem bil vedno v prisotnosti vsaj enega bolj izkušenega delavca, ki mi je pokazal, kako se dela kakšne stvari.« (Delavec 6)*

*»S sodelavci smo se vedno dobro razumeli, starejši in bolj izkušeni delavci pomagajo mlajšim pri učenju.« (Delavec 8)*

Zaposleni se lahko zanesejo tudi na pomoč vodstva. V primeru težav vsi omenijo, da so pripravljeni pomagati eden drugemu, po čemer lahko sklepamo, da so tudi zaposleni v dobrih odnosih med seboj.

*»Od svojih sodelavcev dobivam veliko podpore, ker se znamo motivirati in se skupaj podpiramo pri delu. Načeloma od nadrejenih vedno dobim podporo, ampak moram za njo prositi, ni tako, da bi šef sam videl, da rabim pomoč.« (Delavec 4)*

*»Če pa [sodelavci] niso dosegljivi zaradi dela ali obveznosti, pa kontaktiram nadrejenega, potem pa skupaj rešiva zadevo. Če rabim novo orodje ali pa dodatne stvari, da se delo dobro in uspešno opravi, se moram v prvi vrsti sam organizirati tako, da sem pripravljen na te stvari, če pa ne gre drugače, pa pokličem šefa in se uredi.« (Delavec 5)*

*»Zdaj pa če rabim pomoč, pokličem šefa, pa se zmeniva, kako bomo rešili stvar. Delamo vedno za dobro podjetja, zato ni težave pri tem, da se najde pomoč.« (Delavec 6)*

*»Če sem pa sam in naletim na komplikacijo, potem pokličem sodelavca, za katerega mislim, da bi mi znal pomagati, pa poskuša prek telefona rešiti. Če pa ne gre, pa naslednji dan prideva skupaj še enkrat na objekt.« (Delavec 7)*

*»Če pa pride do resnih težav ali kaj podobnega, se pokliče šefa in se dogovorimo kako naprej.« (Delavec 8)*

Med pogovorom so bili vsi intervjuvanci zelo odprti in z zadovoljstvom govorili o načinu dela in kako se lahko vedno zanesejo na pomoč, če bi jo potrebovali. Poudarili so še, da je pravo orodje ključnega pomena, da je delo lahko opravljeno hitro in kakovostno.

### 5.3.2 Avtonomija pri sprejemanju odločitev

Vsi delavci so istega mnenja, da nimajo večje avtonomije. Delovne naloge namreč določa vodstvo. Kaj, kje in kdaj se dela in ostala navodila dobijo vnaprej. Obstajajo redki primeri, kjer imajo delavci možnost prostih rok.

*»Odkvisno od težavnosti dane napake. Zdaj, če je to nekaj takega, kar bi dejansko znal narediti – potem naredim sam. Če pa je nekaj takega, da je potreben neki večji poseg dela, potem pa se definitivno prvo obrnem na nadrejene.« (Delavec 3)*

*»Zdaj je odkvisno – kar se tiče objekta in dneva dela, nam pove šef. Imam pa do neke mere svobodne roke pri tem, kako se bom lotil dela na objektu. So neki standardizirani procesi, ampak se lahko tudi to naredi na različne načine.« (Delavec 8)*

Kot pravijo vprašani, je veliko dela potrebno opraviti po standardiziranih procesih. Delo z elektroniko pa se mora opraviti po navodilih proizvajalca, zato tudi pri postavitvi elementov in sistema po navadi obstajajo vnaprej določeni koraki.

*»Vedno se vnaprej ve, kaj se mora narediti. Kako pa bom to dejansko naredil, pa je odkvisno od mene. Ne morem pa se jaz odkviati, npr. koliko elementov ali katere elemente postaviti – to je vse vnaprej določeno s strani načrta za gradnjo.« (Delavec 5)*

### 5.3.3 Razvoj in širitev znanj

Znanje pri delu tehničnega varovanja je ključen dejavnik, saj se delavci pri izpolnjevanju delovnih nalog in reševanju problemov zanašajo v večini na svoje sposobnosti, veščine in izkušnje. Pred zaposlitvijo mora tudi vsak posameznik opraviti izobraževanje in pridobiti certifikat Centra Republike Slovenije za poklicno izobraževanje (Center RS za Poklicno izobraževanje, 2022).

Večina delavcev pravi, da se poleg pridobljenega teoretičnega znanja pred pričetkom dela veliko naučiš tudi na delu, a po določenem času se krivulja učenja začne ustavljati.

*»To delam že nekaj let in največ se naučiš na začetku, v prvih 2–3 letih, nato pa se malo ustavi. Vedno se je možno kaj novega naučiti, še posebej če začnemo uporabljati nove sisteme in se moramo potem naučiti, kako se ti elementi uporabljajo. Je pa res, da se 80 % znanja, ki ga imaš, vedno uporablja, preostanka pa se lahko vedno še bolj naučimo, ali na dodatnih izobraževanjih ali pa sami.« (Delavec 1)*

*»V samem začetku je možna zelo velika rast za učenje. Približno po enem letu in pol pa se začne delo precej ponavljati. Nova znanja se še da pridobiti, ampak ne v taki meri kot na začetku.« (Delavec 3)*

Možno je tudi, da se delavec prekvalificira iz varnostnega tehnika v položaj varnostnega managerja, s čimer bi pridobil več poslovnih nalog in odgovornosti. Vsi delavci pa niso mnenja, da je to nekaj, kar bi si želeli. Tisti, ki pa razmišljajo v tej smeri, pa menijo, da jim podjetje to lahko omogoči.

*»Za rast v smislu napredovanja navzgor je bolj malo verjetno. Edino, kar je, če bi izrazil željo za delo v drugih oddelkih, npr. prodaja ali kaj takega, ampak za to bodo dobili prednost tisti z ustrezno izobrazbo. Jaz imam opravljeno ekonomsko višjo šolo, tako da mislim, da bi se dalo, ampak zaenkrat me delo kot varnostni tehnik bolj zanima.« (Delavec 5)*

*»Trenutno jih je nekaj, ampak omejeno. Kolikor vidim sam, bi lahko prešel iz varnostnega tehnika v varnostnega managerja. Ampak se nisem nikoli videl v tej vlogi. Mogoče enkrat čez par let, ampak za to moraš narediti dodatno izobraževanje, katerega plača podjetje. Če bi si tega res želel, sem prepričan, da bi mi podjetje to omogočilo.« (Delavec 6)*

Nova znanja in spretnosti so potrebne tudi z razvojem različnih tehnologij, ki se uporabljajo pri delu.

*»... se tehnologija vedno nadgrajuje, ampak ko poznaš 'starejše' stvari, je lažje razumeti nove vrste požarnih elementov in njihovo delovanje.« (Delavec 4)*

*»Znanje, ki je potrebno za opravljanje tega dela, imam. Mogoče z novimi sistemi ali pa če se zamenja znamka, se je to potrebno naučiti. Drugače pa ni nič drugega.« (Delavec 7)*

#### 5.3.4 Predlogi za boljše delo

Ne glede na to, da je delo predvsem fizično, imajo delavci nekaj predlogov, kako bi jim lahko vodstvo omogočilo, da lažje in učinkoviteje opravljajo svoje delo. Prav zaradi fizičnega dela dva delavca izpostavita trenutno preobremenjenost, ki bi jo rešili z bolj človeškim razporedom urnika ter z zaposlitvijo dodatnih oseb.

*»V idealnem svetu bi zaposlili dodatne delavce, pa bi bilo veliko lažje.« (Delavec 7)*

*»Velikokrat je dela dosti za več oseb, ampak sem jaz tisti, ki mora opraviti to delo. Zato bi mi bilo lažje, če bi se zaposlila dodatna oseba ali pa da se delegira delo boljše.« (Delavec 4)*

Z razvojem tehnologije bi si lahko po mnenju delavca 6 pomagali tudi pri administrativnih delih, kar bi jim močno olajšalo delo.

*»Administrativni procesi so po mojem mnenju zastarani. Vso papirologijo, ki jo imamo trenutno, bi se dalo digitalizirati. Če bi podjetje investiralo v kakšne računalniške tablice, bi lahko imeli to s sabo na objektu, namesto 10 in več papirjev, kar bi nam tudi omogočilo lažji nadzor in hitrejše delovanje.« (Delavec 6)*

Fleksibilen urnik je nekaj, kar bi po besedah delavca 1 in 2 olajšalo delo ter izboljšalo učinkovitost.

*»Lahko pa bi nam omogočili malo bolj fleksibilen urnik, in da bi si ga lahko sam sestavljal – na primer, da bi lahko delal en dan več in bi lahko bil nato te ure doma kakšen drugi dan.« (Delavec 1)*

*»... od nas še vedno zahtevajo, da se dela 8 ur na dan, če je dela veliko ali pa malo. Zato bi jaz naredil tak pristop, da če delavec naredi več, da ima tudi več prostega časa.« (Delavec 2)*

## **5.4 Zavzetost pri delu**

Da bi lahko razumeli, kaj posameznika žene do bolj zavzetega dela, predstavlja tretji sklop vprašalnika vprašanja, ki se navezujejo na motivacijo delavcev, kakšno delo jim vzbuja občutje ponosa in zavzetosti ter kateri faktorji vplivajo na njihovo predanost pri delu. Nato opišejo, kaj jih demotivira oziroma kdaj so bili demotivirani na delovnem mestu.

### **5.4.1 Motivacija**

Kot velik motivacijski dejavnik se je izkazala pomembnost objekta, na katerem se opravlja delo. Kot pravijo delavci, če izvajajo dela v bolnišnicah, rudnikih ali prepoznavnih objektih, so bolj motivirani, da naredijo dobro in kakovostno delo. Hkrati pa da se zavedajo, da oni zagotavljajo varnost vsem ljudem, ki se nahajajo v zgradbi.

*»Spomnim se, ko smo delali za rudnik in me je zelo motiviralo to, da sem jaz odgovoren za to, da bodo vsi delavci v rudniku zaščiteni pred plini in požarom. Ta občutek mi je vedno dal veliko motivacije, da se potrudim narediti delo, tako kot mora biti. Hkrati pa tudi tisti občutek, ko uspešno dokončaš delo.« (Delavec 1)*

*»Motivira me, da lahko postavim sistem, ki bo deloval v nekem pomembnem objektu; npr. če je ministrstvo in so vsi ljudje v tej stavbi varni pred požarom zaradi mene, mi to da veliko motivacijo, da naredim dobro delo.« (Delavec 7)*

Denarna nagrada ima pomembno vlogo pri spodbudi delavcev. Kar štirje od osmih delavcev so navedli denar kot pomemben motivacijski dejavnik za vlaganje več truda.

*»Velik del je tudi količina denarne nagrade za uspešno delo.« (Delavec 4)*

*»Seveda je potem tu še plačilo ...« (Delavec 5)*

*»Najbolj me motivira bonus, ki ga prejmemo za uspešno delo, in da z dobrim delom pokažem šefu, da sem dober delavec, kar pa mi odpre možnosti za večjo nagrado.« (Delavec 6)*

Polovica anketirancev je kot pomemben motivacijski dejavnik poudarila tudi raznoliko delo.

*»Najbolj me prisili, da ostanem fokusiran, to, da vedno prihajajo novi projekti, katere je treba dokončati. Delo nikoli ne postane monotono, ali pa da bi se ukvarjal z eno in isto napako vsak dan. Vedno je situacija malo drugačna in na to se je treba pripraviti in prilagoditi. Nikoli se ne moreš sprostiti in delati avtomatično.« (Delavec 1)*

*»Zelo me motivira želja po dokončanju različnih projektov.« (Delavec 2)*

*»Motivira me to, da sem vsak dan postavljen pred nov izziv oziroma problem, ki ga je potrebno rešiti, in to mi da motivacijo, da sem bolj zagnan.« (Delavec 5)*

*»Raznolikost dela mi je največja motivacija.« (Delavec 8)*

Poleg omenjenih dejavnikov so delavci navedli še dobro vzdušje v ekipi, pohvalo s strani vodstva in strank ter varnost zaposlitve.

#### 5.4.2 Občutek ponosa

Delavci so pri delu varnostnega tehnika večinoma ponosni ob uspešno opravljenih težjih delih, kjer so dokazali sebi in nadrejenim svoje sposobnosti.

*»Prav včeraj smo uspešno dokončali požarni sistem v večjem objektu. [...] Na koncu so bile tudi končne stranke izjemno zadovoljene z našim delom, in to mi je dalo še malo več občutka, da sem lahko bil ponosen na svoje delo.« (Delavec 1)*

*»Na pamet mi pade prenova sistema v večjem hotelu, ker je bilo daljše in bolj komplicirano delo in sem se tudi veliko naučil.« (Delavec 3)*

*»Zadnjič je bilo veliko dela na prenovi ene mesnice in dva sodelavca nista znala rešiti enega problema. Nato je šef poklical mene in me prosil, naj pridem pomagat. Po analizi stanja sem ugotovil, kje na centrali je bil problem in nato smo uspešno zagnali sistem. Takrat sem se počutil ponosnega na svoje znanje, in da sem lahko pokazal ostalim svoje sposobnosti.« (Delavec 6)*

*»Na koncu vsakega uspešnega projekta ali pa ko rešiš težko rešljivo napako, imam določeno mero ponosa.« (Delavec 8)*

Občutek ponosa delavcem vliva tudi delo v vlogi mentorja drugim sodelavcem.

*»Nadrejeni me je prosil, če lahko pomagam sodelavcu na istem delovnem mestu. Seveda sem mu pomagal in ga tudi naučil, kako se pravilno opravlja določene tehnične naloge, na kar se mi je šef lepo zahvalil. To mi je vzbudilo občutek ponosa in zavzetosti.« (Delavec 4)*

#### 5.4.3 Predanost delu

Na stopnjo predanosti delu pri zaposlenih vplivajo različni faktorji. Največkrat so delavci omenili pomembnost jasnih ciljev, ki ohranjajo občutek predanosti med opravljanjem dela.

*»Moj pristop je tak, da probam ne razmišljati o drugih stvareh in se popolnoma osredotočim na dano delo in ga korak po korak probam pripeljati do konca.« (Delavec 2)*

*»Razmišljam o tem, da tisti čas, ko sem tam, da sem fokusiran, da opravi delo dobro. Da je tisti čas dela tako in tako omejen in ne bo trajalo v nedogled, ampak da bo prej ali slej konec, do takrat pa moram dati vse od sebe.« (Delavec 3)*

*»Ko je situacija težka in zahtevna, se osredotočim na cilj in po zastavljenem načrtu delam do konca. Še nikoli ni bilo tako težko, da bi obupal ...« (Delavec 6)*

*»Pomembno mi je, da imam jasen cilj pred sabo, in da se zavedam, da ga je možno doseči.« (Delavec 8)*

Dobra fizična pripravljenost na delo in spočitost sta zelo pomembni, saj se v nasprotnem primeru začne zniževati koncentracija, kar pripelje do dodatnih napak s strani delavcev. To lahko vodi do manjše predanosti pri delu.

*«Če mi je res težko, na primer, da sem utrujen ali nezbran, si vzamem 10 minut odmora in se odpočijem. Hkrati pa se poskušam osredotočiti na zadane cilje ter delam korak za korakom in ne razmišljam o drugih stvareh. Kadar kakšna elektronika ne deluje in mi zmanjka rešitev, poskušam ostati pozitiven in se ne živciram, saj bi to le poslabšalo mojo koncentracijo in mentalno stanje. Treba se je znati umiriti in se mirno spopasti z nalogo. Za to pa moraš biti spočit in odmisлити zunanje pritiske s strani stranke, šefa in ostalih faktorjev. V nekaterih primerih pokličem sodelavca in potem skupaj najdeva rešitev.» (Delavec 1)*

*»Ko je delo še posebej težko in naporno, si povem, da je to le tisti trenutek. Če sem takrat tudi utrujen, si vzamem 5 ali 10 minut odmora in potem dokončam delo korektno. Saj če je delo narejeno površno, bi bila velika verjetnost, da se moram vrniti in popraviti storjene napake.» (Delavec 5)*

*»Poleg tega, to da imam dovolj počitka, ker če sem preveč utrujen, nimam dovolj energije za reševanje težkih nalog.» (Delavec 8)*

Vsi delavci omenijo, da moraš za tako vrsto dela imeti močno koncentracijo in zmožnost odmisлити moteče dejavnike med delom. Poleg tega se zavedajo, da se bodo morali v primeru slabo dokončane naloge sami vrniti na delovišče in popraviti napako, hkrati pa bi to vplivalo na višino prejetega bonusa.

#### 5.4.4 Demotivacija

Pri opisovanju primerov, ko so se delavci soočili z demotivacijo, so največkrat omenili težke naloge in zaplete, ki so jim onemogočili hitro dokončati delo. Zahtevnost se največkrat poveča s slabimi pogoji na objektu, kjer se dela.

*»Na Štajerskem smo imeli obnovo požarnega sistema v eni tovarni. Problem je bil, da je bilo veliko kablov pomešanih in veliko stvari ni delovalo, tako kot bi morale, in smo imeli veliko dela samo z identifikacijo kablov. Problem v tovarnah je, da nič ni na dostopnem mestu, ampak je že fizično težko priti do samih lokacij elementov, senzorjev in podobnih stvari. Bilo je poleti in temperature so bile nad 30 stopinj. Tisti projekt je trajal okoli 3 tedne, če pa bi imeli lahek dostop do elementov, bi isto delo trajalo največ 3 dni. To mi je najbolj izbijalo voljo do dela, hkrati pa sem bil vsak dan fizično izmučen. To je pomenilo tudi, da sem moral imeti več pavz, da sem si lahko odpočil in se odžejal. Ta občutek demotivacije sem premagal, ko je bilo delo opravljeno, saj nisem niti malo užival med delom v tistem okolju.» (Delavec 1)*

*»Najbolj sem bil demotiviran enkrat na objektu, ko je bilo v kleti polno pajkov in ostalih žuželk, jaz pa sem mogle tam najti napeljavno kabla do določenih elementov.*

*Bilo je zelo neugodno in prašno, ampak sem si rekel, da čim prej to naredim, prej bo konec.» (Delavec 6)*

Kadar delo negativno vpliva na osebno življenje s tem, da preobremenjuje delavca, krati njegov prosti čas in omejuje posameznika, se delavci hitro lahko počutijo demotivirane.

*»Demotiviran sem bil, ko sem videl, da pri tem delu porabim velik del dneva in praktično nimam prostega časa med tednom. Zaradi te preobremenjenosti resno razmišljam o menjavi delovnega mesta, saj vsaj zame to ni nekaj, kar bi lahko delal celo življenje. Težko se je odklopiti od dela, ko prideš zvečer domov. Še posebej, ker se vozim 1 uro na delo, in to me še dodatno utruji. Ko pa pridem domov, imam 2–3 ure zase, potem pa moram spati, saj se zbujam ob 5ih zjutraj. Problem je v tem, da ne morem niti zdravo živeti, ker nimam časa, da se ukvarjam s športom, zaradi česa sem se tudi zredil in se posledično psihično slabo počutim v svoji koži.» (Delavec 2)*

*»Velikokrat pa tudi, ko že končam delo, moram še biti do konca delavnika prisoten v pisarni. Tak pristop k delu se mi zdi zelo demotivacijski in brezvezen.» (Delavec 2)*

Slabi medosebni odnosi med zaposlenimi in strankami pogosto vodijo v podaljšanje časa, porabljenega za delo, kot tudi vplivajo na slabo voljo delavcev.

*»Slabi odnosi s sodelavci in nadrejenimi so glavni faktor za demotivacijo. Premagal sem ta občutek, ko sem začel delati z drugimi ljudmi, meni sta namreč odnos in kemija v ekipi zelo pomembna, da lahko dobro in uspešno opravljam svoje delo.» (Delavec 3)*

*»Na žalost sem večkrat demotiviran. Recimo, ko se za nekaj zelo trudiš in daš vse od sebe in vodstvo tega sploh ne opazi ter si vzame za samoumevno. Medtem pa ko kdo drug na istem delovnem mestu pol manj naredi in se manj trudi, pa je bolj opažen. To me zelo demotivira. In na sploh, da trud ni opažen.» (Delavec 4)*

*»Enkrat sem bil prepričan, da bi lahko delo opravil veliko hitreje in lažje z drugačnim pristopom, a mi šef ni dovolil, da delam po svoje, ampak sem mogel porabit 2 dni več, da sem položil kable in elemente na daljši način. Razočaran sem, da moji predlogi niso bili uslišani.» (Delavec 7)*

## **5.5 Zadovoljstvo pri delu**

Zadnji sklop vprašalnika se osredotoči na zadovoljstvo delavcev v podjetju in njihovem delovnem okolju. Po JD-R modelu je zadovoljstvo spremenljivi dejavnik, na katerega vpliva

stopnja in težavnost zahtev v primerjavi z viri za delo, ki so na voljo delavcem. Odgovori intervjuvancev pa bodo podali večji vpogled v dejavnike, ki povečujejo zadovoljstvo, kateri vidiki dela so prijetni za zaposlene in kaj bi delavci spremenili, da bi se počutili bolje v delovnem okolju.

#### 5.5.1 Zadovoljstvo

V tej panogi dela so prisotni le tisti, ki imajo ustrezno izobrazbo. Zaradi tega je razvidno, da ima večina oseb, ki se ukvarja s tem delom, vsaj do neke mere veselje do dela s požarnimi in ostalimi elektronskimi sistemi. To potrjujejo naslednja pričevanja.

*»Sem zelo zadovoljen, ker je delo sestavljeno iz nalog, ki me zelo zanimajo.«*  
(Delavec 3)

*»Zadovoljen sem, ker nisem tip, ki bi užival v pisarniškem delu, ampak me je elektronika vedno bolj veselila. Tako da ta vidik najbolj prispeva k zadovoljstvu.«*  
(Delavec 7)

*»Kar se tiče delovnega mesta, pa me to delo tudi veseli, novi projekti in izzivi, na katere naletimo tam, pa mi dajejo dodatno motivacijo.«* (Delavec 8)

Razgibanost in raznovrsten nabor delovnih nalog, ki jih imajo delavci, vplivajo na večje zadovoljstvo. Vsi se namreč strinjajo, da bi bili nesrečni ob opravljanju ponavljajočega se in monotonega dela.

*»Všeč mi je to, da ni ponavljajoče se, čeprav so pogoji kdaj pa kdaj zelo težki, ampak se da opraviti vse, če se hoče. Tudi zahtevnost prispeva k večjemu zadovoljstvu, saj mi to predstavlja dokaz, da sem lahko prebrodil vse težave in uspešno opravil delo.«*  
(Delavec 1)

*»Ena od svetlih točk dela pa je razgibano in zanimivo delo, nisem nikoli samo v pisarni, ampak je dosti dela na terenu – zunaj. Nisem prikovan na računalnik, ampak sem tudi od zunaj, ko opravljam preglede, servise in delam na objektih.«* (Delavec 2)

*»Počutim se, kot da dobivam novo uporabno znanje in delo ni monotono in lahko delam veliko različnih stvari.«* (Delavec 3)

*»Sem dokaj zadovoljen, najbolj pa prispeva k temu zadovoljstvu, da z mojim delom dejansko pomagam podjetju, da deluje uspešno, da je delo raznoliko in ni eno in isto.«* (Delavec 4)

Novi izzivi v obliki projektov in nalog ter višina denarne nagrade so še preostali dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu.

### 5.5.2 Prijetni vidiki dela

Med dejavnike, ki se zdijo delavcem najbolj prijetni ali koristni, spada tudi to, da njihovo delo neposredno pripomore k varnosti in udobju ljudi.

*»Končanje pomembnega objekta, saj s tem omogočim ostalim ljudem uporabo dotičnega objekta. Torej predvsem to, da delam v dobro družbe, in da je moje delo vidno. Vsak, ki stopi v hotel ali katerikoli objekt, na katerem sem jaz delal, se lahko počuti varno, ker ima ta zgradba varnostne sisteme. Te pa sem jaz vgradil in skrbim, da delujejo, kot je treba.« (Delavec 1)*

*»Najbolj je koristno za naše stranke, ker jim zagotovimo varnost.« (Delavec 7)*

Delavec 2 in 8 sta poudarila, da jima je najprijetneje to, da jima ni potrebno biti za računalnikom in se počutita bolje pri delu na terenu. Delavec 5 pa je izpostavil, da tega dela ne bo opravljal do upokojitve, saj zahteva preveč fizičnega napora.

### 5.5.3 Predlogi za povečanje zadovoljstva

Štirje delavci od osmih so omenili, da bi uvedli redne pogovore z nadrejenimi, kjer bi se lahko pogovorili o njihovih predlogih, pripombah ali težavah.

*»Pogostejši pogovori z delavci, ampak ne tisti uradni pogovori, ampak tako da pride nadrejeni do tebe in te vpraša za tvoje mnenje, kako bi ti lahko olajšal delo.« (Delavec 3)*

*»Spremenil bi načina vodenja in komunikacijo, in sicer v tem smislu, da je več pogovora med nadrejenimi in delavci. Lahko bi šlo tudi za ocenjevanje in pogovor o zadovoljstvu v podjetju.« (Delavec 4)*

*»Šef bi si lahko vzel malo več časa in poslušal naše ideje o tem, kako se lotit kakšnega projekta, ker včasih nam da takšen plan, da bo delo trajalo dlje in bo zahtevnejše, kot pa če bi se ga lotili kako drugače.« (Delavec 6)*

*»Uvedel bi kakšne sestanke med delavci in vodstvom na vsake par mesecev o možnih izboljšavah, ali pa če bi se rad pogovoril o katerihkoli temah.« (Delavec 7)*

Delavca 1 in 5 moti preveč podrobno nadziranje pri delu, kar jim povzroča dodaten pritisk in podaljšuje čas dela.

*»Glede počutja bi rad videl, da šef ne bi toliko podrobno vodil našega dela, ampak da nam da navodila in nas pusti ter nam zaupa, da se delo naredi. Včasih pa je težje delati, saj pride lahko do situacij, kjer nam gledajo na vsak korak in si še pod*

*dodatnim pritiskom ter se ne moreš popolnoma skoncentrirati na delo, ampak imaš še te dodatne moteče dejavnike zraven.» (Delavec 5)*

K zadovoljstvu bi pripomogel tudi delovni raspored po regijah. Trenutno namreč vsi delavci lahko dobijo nalogo kjerkoli po Sloveniji, delavec 1 pa ima naslednjo željo.

*»Mislim, da bi bilo koristno tudi, da smo delavci razporejeni po območjih, da ima vsak svoj začrtan seznam objektov, na katerih dela, ker je včasih mučno delati na različnih koncih Slovenije v dveh treh dneh skupaj.» (Delavec 1)*

Pripombo glede organizacije urnika imajo delavci 2, 4 in 8, vsi bi si namreč želeli bolj fleksibilnega urnika, ki bi jim omogočil več prostega časa.

*»Spremenil bi miselnost vodstva, da smisel življenja delavcev ni samo delo. Naše delo se mora šteti po realizaciji, torej moraš vsak mesec s svojim delom prinesiti v podjetje določeno vrednost. Ne pa da od nas še vedno zahtevajo, da se dela 8 ur na dan, če je dela veliko ali pa malo. Zato bi jaz naredil tak pristop, da če delavec naredi več, da ima tudi več prostega časa.» (Delavec 2)*

*»Več prostih rok bi morali dati pri razporejanju svojega časa in dela, ker bi jaz kot delavec moral imeti v rokah moč, da si razporedim urnik, da delam kot meni najbolj odgovarja, da bi lahko opravil naloge s čim manjšim stresom in pritiskom; seveda v mejah rokov in časovnih omejitev.» (Delavec 4)*

*»Uvedel bi več prostega časa, če npr. delaš več dni na objektu in dokončaš vse, kot je treba. Poleg obstoječe denarne nagrade bi lahko bil to tudi en dan počitka ali pa kaj podobnega.» (Delavec 8)*

## **6 PRIPOROČILA ZA PODJETJE**

Kot je omenjeno v poglavju 2.2.3, se v podjetju Securicor motivacijski pristopi osredotočajo predvsem na zunanjo motivacijo v obliki nagrad in bonusov, na notranjo motivacijo pa se vodstvo trenutno ne ozira. Po vzoru modela JD-R za analizo zahtev in virov za delo je bila v prejšnjem poglavju predstavljena analiza upravljanja z zaposlenimi in njihovimi delovnimi procesi. Sledi predstavitev prednostnih področij in pristopov, s katerim lahko podjetje prilagodi delovne zahteve in delovne vire z namenom izboljšanja počutja, motivacije, zadovoljstva pri delu in splošne uspešnosti zaposlenih.

Zaposleni dajejo pomembnost naslednjim dejavnikom:

- pohvalam,
- vlogi mentorja,
- pogovoru z nadrejenimi,

- počitku – prostemu času,
- izobraževanju.

## 6.1 Priporočila za delovne zahteve

Intervjuvani delavci so večkrat izrazili željo in potrebo po boljši organizaciji dela, saj so iz pričevanj razvidni primeri, ko jim je bilo dodeljeno preveč dela, da bi ga lahko sami dokončali kakovostno in pravočasno.

*»Jaz bi raje videl, da se ve urnik vnaprej, da se lahko bolje pripraviš na delo. Ne pa kot je trenutno, saj bi mi bilo lažje, če bi vedel, kaj bom delal čez 2 tedna, ne pa da kdaj izvem šele 2 dni vnaprej.« (Delavec 2)*

*»Morali bi dati več prostih rok pri razporejanju svojega časa in dela, ker jaz kot delavec bi moral imeti v rokah moč, da si razporedim urnik, da delam kot meni najbolj odgovarja, da bi lahko opravil naloge s čim manjšim stresom in pritiskom; seveda v mejah rokov in časovnih omejitev.« (Delavec 4)*

Ta težava je povezana s pomanjkanjem komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Namreč, večkrat je bilo izraženo nezadovoljstvo zaradi neposlušanja in neupoštevanja predlogov s strani delavcev.

*»Velikokrat nadrejeni nočejo prisluhniti predlogom delavcev in včasih imam občutek, da se oni ne zavedajo naših zahtev in potreb, mi pa nimamo takega vpliva, da bi jih lahko prepričali.« (Delavec 4)*

*»Lahko bi si šef vzel malo več časa in poslušal naše ideje o tem, kako se lotiti kakšnega projekta, ker včasih nam da tak plan, da bo delo trajalo dlje in bo zahtevnejše, kot pa če bi se ga lotili kako drugače.« (Delavec 6)*

*»Da pokažejo nadrejeni, da nisi neviden za njih. Da so se kdaj pripravljene pogovoriti s tabo, te vprašajo glede določenih stvari in da so tudi nadrejeni odprti za različne predloge v izboljšanje delovnega procesa, da se ne počutiš, da delaš kot suženj.« (Delavec 3)*

Priporočena rešitev je uvedba **pogovorov – sestankov ena na ena**, saj kot pravi direktor v poglavju 3.2.4, bi bil popolnoma strukturiran in rigiden ocenjevalnik produktivnosti neuporaben in nenatančen. Pogoji dela v različnih okoljih zahtevajo različno število delavcev, hitrost dela ter uporabe določenih tehnologij. Zato se priporoča uvedba individualnih sestankov s ciljem prejemanja rednih povratnih informacij in ocenjevanje – enkrat mesečno ali pogosteje po potrebi. Teme pogovora naj bodo naslednje.

- Pregledi uspešnosti: Izvajanje rednih pregledov uspešnosti, da vodstvo oceni, kako zaposleni obravnavajo svoje delovne zahteve. Vodstvo lahko uporabi te razprave, da zagotovi konstruktivne povratne informacije in prepozna področja za izboljšave.
- Prispevek zaposlenih: Vodstvo naj spodbuja zaposlene, da posredujejo povratne informacije o delovnih zahtevah in virih z anketami, fokusnimi skupinami ali razpravami ena na ena. Njihovi vpogledi lahko pomagajo pri potrebnih prilagoditvah.

V poglavju 2.4.3 so analizirane uveljavljene metode merjenja produktivnosti. Pristop z anketiranjem v obliki intervjujev in pogovorov ena na ena z zaposlenimi je lahko koristen, saj zagotavlja neposreden povratni mehanizem, ki vodstvu omogoča zbiranje določenih podatkov od samih zaposlenih. Te informacije se nato uporabijo za ugotavljanje, kako dobro so zaposleni motivirani in zadovoljni s svojim delom in lahko prispevajo k odločanju o tem, kako izboljšati svoje delovno okolje in produktivnost.

Pristop anketiranja zaposlenih običajno zajema širok spekter tem, vključno z delovnimi pogoji, zadovoljstvom pri delu, priznanji in nagradami, priložnostmi za usposabljanje in razvoj ter vodstvenimi praksami upravljanja podjetja. Rezultati lahko zagotovijo podrobno sliko izkušenj zaposlenega in se lahko uporabijo za identifikacijo specifičnih področij izboljšav (Waal, 2014).

Pomembno je poudariti, da merjenje produktivnosti ni enkraten dogodek, temveč stalen proces, ki zahteva redno spremljanje in vrednotenje. Poleg tega samo merjenje produktivnosti ni dovolj za njeno izboljšanje, spremljati ga morajo ustrezne povratne informacije, programi usposabljanja in razvoja ter ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in usklajevanje ciljev zaposlenih s cilji podjetja (Tarigan in drugi, 2022).

Večkrat se zgodi, da delavci nimajo dovolj prostega časa. To lahko vodi v demotivacijo zaposlenih in zmanjšanje produktivnosti. Vodstvu se priporoča, naj uvede fleksibilen delovnik, saj obstajajo primeri, ko delavci delajo dlje ali manj kot osem ur.

*»Spremenil bi miselnost vodstva, da smisel življenja delavcev ni samo delo. Naše delo se mora šteti po realizaciji, torej moraš vsak mesec s svojim delom prinesiti v podjetje določeno vrednost. Ne pa da od nas še vedno zahtevajo, da se dela 8 ur na dan, če je dela veliko ali pa malo. Zato bi jaz naredil tak pristop, da če delavec naredi več, da ima tudi več prostega časa.« (Delavec 2)*

*»Lahko pa bi nam omogočili malo bolj fleksibilen urnik in da bi si ga sam lahko sestavljaj – na primer da bi lahko delal en dan več in bi lahko bil nato te ure doma kakšen drug dan.« (Delavec 1)*

Rešitev je **fleksibilen delovni urnik**, ki ne zahteva, da je delavec striktno 8 ur na delovnem mestu, ampak se uveljavi 6-urni delavnik pet dni na teden ali 8-urni delavnik štiri dni na

teden – po dogovoru med varnostnim tehnikom in nadrejenim. V šestih urah pa mora delavec opraviti vsaj 5 servisnih pregledov ali vnaprej določeno količino dela, če se gradi nov objekt.

S tem bi pripomogli k povečanju časa za počitek in več prostega časa, ki sta se izkazala ključnega pomena pri sposobnosti opravljanja dela. Po pogovoru z delavci je ugotovljeno, da si v primeru dolgega dneva vzamejo več premorov. To pomeni, da se posledično zmanjšuje čas, v katerem aktivno izvajajo naloge. Z zmanjšanjem urnika na šest ur bi zmanjšali tudi količino in dolžino premorov, ki jih delavci vzamejo, hkrati pa bi jim omogočili daljši počitek po končanem delovnem dnevu.

V primeru, da delavec raje izbere štiridnevni delovni teden, bo delal 8 ur na dan. V tem primeru se priporoča, da njegove delovne naloge zajemajo 6 servisnih pregledov dnevno. S to količino lahko delavci pokrijejo tedenske delovne naloge, ki jih dobivajo v podjetju. V primeru slednjega delovnika bo imel delavec en dodatni prosti dan na teden, kar mu omogoča več počitka in prostega časa.

S temi koraki lahko podjetje uvede boljše delovne zahteve, ki so v skladu z zmožnostmi in dobrim počutjem njegovih zaposlenih, kar lahko privede do izboljšanega zadovoljstva pri delu in uspešnosti. Zaposlene je pomembno vključiti v proces in nenehno ocenjevati ter prilagajati delovne zahteve glede na razvoj organizacijskih potreb in zmogljivosti zaposlenih.

## 6.2 Priporočila za vire za delo

V podjetju Securicor je ključnega pomena, da imajo delavci vselej na razpolago vse potrebščine za opravljanje svojega dela. Analiza v prejšnjem poglavju pa je pokazala, da temu ni vedno tako.

*»Na objektu pa je bilo veliko število napak, senzorjev, ki pa jih je bilo potrebno zamenjati, pa nisem mogel najti in sem porabil več ur hoje okoli po objektu in iskal iglo v senu. Dejavniki, ki so prispevali k temu občutku, so še frustracija, da nisem imel popolnih načrtov od stranke, in da sem se mogel pač znajti. Pomanjkanje dokumentacije je lahko velik problem in tisti dan se je to pokazalo.« (Delavec 5)*

Težave z nepopolnimi in manjkajočimi načrti bi lahko odpravili z **digitalizacijo** podatkovne baze. Cilj digitalizacije je izboljšati vire za obvladovanje stresa. Težave so prisotne, ker se načrte in ostalo delovno dokumentacijo v fizični obliki lahko hitro izgubi ali pozabi. Z današnjo tehnologijo pa se lahko vsak dokument poskenira in naloži na oblak (podjetje že uporablja storitev za oblak: Google Drive za podjetja, zato ta rešitev ne predstavlja finančnih stroškov), kjer bi bil dostopen vsem zaposlenim na vsakem telefonu. Ta rešitev je priporočljiva, saj imajo vsi zaposleni pametne telefone z dostopom do interneta.

Edini strošek bi predstavljal čas za ročno skeniranje in shranjevanje na ustrezno mesto. Ta dejavnost pa bi bila potrebna le enkrat, potem pa bi bili vsi dokumenti shranjeni za vselej.

Pogost motivacijski faktor je za zaposlene predstavljala tudi vloga **mentorja**. Podjetje lahko omogoči izkušenim zaposlenim še dodatno možnost, da stopijo v vlogo mentorja – jim podelijo uradni naziv »višjega varnostnega tehnika« in jih za to delovanje tudi dodatno denarno nagradi. S tem bi delavcem dali možnost napredovanja, saj trenutno menijo, da nimajo možnosti izboljšanja svojega delovnega mesta.

*»Za rast v smislu napredovanja navzgor je bolj malo verjetno. Edino, kar bi, je, če bi izrazil željo za delo v drugih oddelkih ...« (Delavec 5)*

*»Hkrati pa me motivira pomoč drugim. Ko je nekdo v zagati in mu jaz z dolgoletnim znanjem pomagam ...« (Delavec 4)*

### 6.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave

Raziskava je obravnavala le delavce podjetja Securicor d.o.o., zato ne predstavlja širše populacije. Poleg tega so intervjuvanci vsi zaposleni kot varnostni tehniki, ki imajo specifične in strokovne delovne naloge, ki se razlikujejo od delovnih nalog ostalih poklicev. Nadzora nad iskrenostjo intervjuvancev ni bilo, tako da je kljub anonimnosti izjav še vedno možno, da le-te niso bile popolnoma iskrene. Zaradi tega obstaja možnost, da pridobljeni rezultati ne bodo odražali resničnih mnenj in priporočil s strani raziskovanih oseb.

Analiza je bila tudi časovno omejena, zato implementacija in uspešnost priporočil, ki temeljijo na spoznanjih literature in opravljenih intervjujev, ni zabeležena v tem magistrskem delu. Nadaljnja raziskava bi bila potrebna za ovrednotenje priporočil na dejansko spremembo produktivnosti delavcev.

Glavni cilj dela je analizirati dejavnike, ki vplivajo na delavce in na podlagi spoznanj predstaviti vodstvu podjetja predloge, s katerimi lahko izboljšajo produktivnost zaposlenih. Temeljiti pregled literature v poglavju 3, kot tudi kvalitativna analiza predstavljata celovito izhodišče za nadaljnjo preučevanje načinov za izboljšanje produktivnosti tako v izbranem podjetju kot tudi pri podobnih organizacijah, kjer v večini prevladuje fizično intenzivno delo. Študija je temeljila na primarnih podatkih, zbranih v osmih polstrukturiranih intervjujih s strokovnjaki na področju tehničnega varovanja. Metodologija je zagotovila celovite rezultate, ki jih morda ne bi bilo mogoče doseči z drugimi metodami. Vendar je treba opozoriti, da ima študija nekaj omejitev zaradi omejenega obsega. Namreč, obravnavani so bili le tehniki varovanja v podjetju Securicor d.o.o. V primeru kvantitativnih študij lahko ta vsebinska analiza raziskovalcem zagotovi predhodno oceno dejavnikov motivacije in zadovoljstva zaposlenih ter načinov spodbujanja produktivnosti. Da bi izboljšali zanesljivost in veljavnost predstavljenih rezultatov, bi bil lahko naslednji korak kvantitativno ovrednotenje sprememb produktivnosti po uveljavljenih priporočilih. Ta analiza bi zahtevala

daljše časovno opazovanje in nadzor, ki bi temeljil na številu opravljenih nalog posameznega delavca v določenem časovnem okvirju ter vpogled in primerjavo finančnih izkazov poslovanja podjetja.

## 7 SKLEP

Namen te kvalitativne študije je bil analizirati motivacijske dejavnike varnostnih tehnikov ter uporabiti pridobljeno znanje za izboljšanje produktivnosti izbranega podjetja. Pregledana literatura in zgoraj analizirane ugotovitve bodo uporabljene za sklepne misli, ki povzemajo glavne rezultate tega magistrskega dela. S tem bosta zajeta dva ključna vidika te študije. Prvič, dojemanje anketirancev o zahtevah za delovne zahteve in vire, ki jih imajo na razpolago za opravljanje dela ter drugič, zaključki o tem, kako lahko v podjetju izboljšajo produktivnost in kaj lahko podjetje stori za izboljšanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih. V zadnjem koraku so predstavljena priporočila za nadaljnje raziskave.

Ta raziskava uporabi kvalitativno metodo za analiziranje, ki jo je razvil Mayring za opredelitev dojemanja zaposlenih med zahtevami delovnega mesta, delovnimi viri in zavzetostjo zaposlenih. Raziskava se opira na JD-R teoretični model, ki sta ga razvila raziskovalca Arnold B. Bakker in Evangelia Demerouti. Kljub temu da izbrani pristop kodiranja zagotavlja določeno stopnjo standardizacije in zanesljivosti, ni brez omejitev, ko gre za pripravo rezultatov. Čeprav je ta oblika bolj sistematična kot pogovorni intervju, je še vedno težko primerjati ali analizirati podatke, zbrane s kvantitativnimi metodami, saj v izbrani metodi lahko različni anketiranci drugače razumejo in odgovarjajo na postavljena vprašanja (Sewell, 2001).

Ker so bili anketirani vsi zaposleni na mestih tehnikov varovanja, je iz rezultatov analize lahko jasno razbrati, kako in na kakšen način delavci dojemajo zahteve in vire dela. Njihova mnenja se ne razlikujejo v veliki meri, saj večina omeni pomembnost poznavanja ciljev in spočitost kot glavna dejavnika, ki omogočata učinkovitejše opravljanje delovnih nalog. Več intervjuvancev izrazi nezadovoljstvo, da so včasih preobremenjeni na delu zaradi previsokih pričakovanj vodstva. Vsi pa so zadovoljni z medsebojnimi odnosi med sodelavci in se lahko zanesejo na pomoč drugih. Izrazili so tudi željo po povečanju komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, kar bi jim omogočilo, da bolje izrazijo svoja mnenja. Trenutno komunikacijski kanali, kjer bi lahko izrazili svoja mnenja ali opazke, niso vzpostavljeni v podjetju.

Zaposleni menijo, da bi bilo delo mogoče opravljati z bolj fleksibilnim delovnim urnikom, kar bi jim omogočalo učinkovitejše razporejanje danih nalog in prostega časa ter manj stresno delovno okolje. V teoriji obstajajo različni pristopi, kako lahko podjetje naslovi problem preobremenjenosti. Med pristope spadajo spodbujanje sodelovanja in vključenosti zaposlenih v delovne procese ter zagotovitve ustreznih virov za delo in podpore. V zadnjih

letih pa so več pozornosti dobili predvsem prilagodljivi delovni dogovori (Tarigan in drugi, 2022).

Prostor za napredek je bil zaznan tudi na področju administracije, saj v podjetju še vedno večinoma uporabljajo fizično papirologijo in dokumentacijo. To se je izkazalo za zamudno v očeh delavcev, še posebej v času digitalnih rešitev. Zamudno ročno delo pa slabo vpliva na zadovoljstvo in zavzetost pri delu.

V analizi se razkrijejo glavni dejavniki zadovoljstva, ki vplivajo na zaposlene v podjetju. Nihče od intervjuvancev ni nezadovoljen na svojem delovnem mestu. Vrsta dela jim ne predstavlja težav, saj mora vsak posameznik predhodno pridobiti ustrezen certifikat in imeti pravo izobrazbo za opravljanje dela varnostnega tehnika. To kaže, da se zaposleni počutijo dobro pri ročnem in fizičnem delu. Le en delavec od vprašanih je izrazil negotovost o dolgoročnem nadaljevanju dela na trenutnem delovnem mestu. Predvsem jih osrečuje občutek za dobro opravljeno delo ter opravljanje razgibanega in ne ponavljajočega se dela. Zadovoljni so s plačilom, nekateri pa bi raje videli še več poudarka na razlikah v nagradi med bolj in manj zavzetimi in učinkovitimi delavci.

V končnih priporočilih so predstavljeni štirje ukrepi, s katerimi lahko podjetje razbremeni delavce, izboljša zavzetost in posledično produktivnost na delu. Po vzoru JD-R modela se predlogi navezujejo na zahteve za delo in na vire za delo.

Za izboljšanje zahtev, ki jih prejemajo zaposleni, se predlaga uvedba individualnih pogovorov – sestankov ena na ena med zaposlenimi in njihovim nadrejenim. Sestanki bi se organizirali enkrat na mesec, struktura pogovora pa bi se sestavljala iz dveh tem; najprej pregled delovne uspešnosti in nato prispevek zaposlenih, kjer naj vodstvo spodbuja zaposlene, da posredujejo povratne informacije o delovnih zahtevah in virih. Drug predlog, ki se navezuje na delovne zahteve, je sprememba delovnega urnika. Z večjo fleksibilnostjo bi se namreč lahko bolje prilagodil delovnim nalogam in omogočil delavcem učinkovitejšo izrabo delovnega časa, hkrati pa bi se trenutni porabljen čas za številne odmore zamenjal s krajšim, intenzivnejšim delavnikom.

Skozi intervjuje so delavci razkrili, da je njihovo delo zelo fizično naporno in je večino dela treba opraviti ročno. Poleg tega pa jim podjetje vselej zagotavlja prava in ustrezna orodja za delo. Vendar pa bi lahko podjetje izkoristilo možnost digitalizacije administrativnih postopkov in dokumentacije. S tem se namreč zmanjša porabljeni čas, ki ga potrebujejo delavci za papirologijo, hkrati pa zmanjšuje stopnjo napak, povezanih s pozabljenimi, izgubljenimi dokumenti in načrti. Analiza je pokazala, da so zaposleni motivirani predvsem z denarno nagrado, poleg tega pa tudi s pohvalami, soočanjem in reševanjem težkih problemov, ter ko so postavljeni v vlogo mentorja. To lahko vodstvo uporabi kot dodatno spodbudo delavcem za bolj zavzeto delo in uvede možnost napredovanja. Trenutno delavci namreč ne vidijo veliko načinov za rast v svojih vlogah.

To raziskovalno delo predstavlja teoretični okvir, ki lahko služi kot učinkovit okvir za nadaljnje raziskave izbranega podjetja ali ostalih podjetij, ki želijo analizirati motivacijske dejavnike delavcev. Le tako lahko izbrano podjetje z gotovostjo obravnava rezultate uveljavljenih sprememb. Poleg opravljene kvalitativne študije je smotrno nadaljevati s kvantitativno raziskavo, ki bi še dodatno podkrepila zanesljivost in veljavnost spoznanj.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abdel-Wahab, M. in Vogl, B. (2015). Measuring the construction industry's productivity performance: Critique of international productivity comparisons at industry level. *Journal of Construction Engineering and Management*, 141(4). doi:[http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000944](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000944)
2. Ahmad, S. B., Mazhar, M. U., Bruland, A., Andersen, B. S., Langlo, J. A. in Torp, O. (2020). Labour productivity statistics: a reality check for the Norwegian construction industry. *International Journal of Construction Management*, 20(1), 39–52. doi:10.1080/15623599.2018.1462443
3. Al-Abbadi, G. M. in Agyekum-Mensah, G. (2022). The effects of motivational factors on construction professionals productivity in Jordan. *International Journal of Construction Management*, 22(5), 820–831. doi:10.1080/15623599.2019.1652951
4. Arnold, A. E., Coffeng, J. K., Boot, C. R., Beek, A. J., Tulder, M. W. in Dongen, D. N. (2016). The Relationship Between Job Satisfaction and Productivity-Related Costs: A Longitudinal Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(9), 874–879. Retrieved Januar 22, 2023, from <https://shibbolethsp-jstor-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/start?entityID=https%3A%2F%2Fidp.uni-lj.si%2Fidp%2F20100525indest=https://www.jstor.org/stable/48501698insite=jstor>
5. Arnold, J., Coyne, I., Randall, R. in Patterson, F. (2020). *Work Psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (7 izd.). Essex: Pearson.
6. Artz, B., Goodall, A. in Oswald, A. (2020). How Common Are Bad Bosses? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 59(1). doi:10.1111/irel.12247
7. Atkin, D., Khandelwal, A. K. in Osman, A. (2019). Measuring Productivity: Lessons from Tailored Surveys and Productivity Benchmarking. *AEA Papers and Proceedings*, 109, 444–449. Retrieved Januar 23, 2023, from <https://www.jstor.org/stable/26723987>
8. Atkinson, J. D. (2017). Journey into Social Activism: Qualitative Approaches. V *Qualitative Methods* (str. 65–98). Fordham University Press.
9. Azman, F. in Isa, N. (2022). Demotivation Factors That Influence Oil Palm Plantation Workers. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1059. doi:10.1088/1755-1315/1059/1/012010
10. Azman, M. A., Hon, C. K., Skitmore, M., Lee, B. L. in Xia, B. (2019). A Meta-frontier method of decomposing long-term construction productivity components and technological gaps at the firm level: evidence from Malaysia. *Construction Management and Economics*, 37(2), 72–88. doi:10.1080/01446193.2018.1506139

11. Bamfo-Agyei, E., Aigbavboa, C. in Thwala, W. D. (2019). Measuring Labour Productivity in Labour Intensive Works on the Road Construction in Ghana. V J. Charytonowicz in C. Falcão (ur.), *Advances in Human Factors, Sustainable Urban Planning and Infrastructure* (Vol. 788, str. 515–523). doi:10.1007/978-3-319-94199-8\_50
12. Baumeister, R. in Vohs, K. (2007). Self-Regulation, Ego Depletion, and Motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 115–128. doi:10.1111/j.1751-9004.2007.00001.x
13. Beverhoudt, S. A. (2021). *Self-Interested Behavior, Employee Motivation, Job Satisfaction, and Workplace Performance*. Phoenix: Grand Canyon University.
14. Bloom, N. in Reenen, J. v. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.
15. Brière, N. M., Vallerand, R. J., Fortier, M. in Pelletier, L. (2001). Associations Among Perceived Autonomy Support, Forms of Self-Regulation, and Persistence: A Prospective Study. *Motivation and Emotion*, 25(4), 279–306. doi:10.1023/A:1014805132406
16. CE Noticias Financieras English. (2022). *The new challenge for companies*. <https://www.proquest.com/pq1business/docview/2721233416/2BBFEAB44B64434FPQ/2?accountid=28926>
17. Center RS za Poklicno izobraževanje. (2022). *Varnostni tehnik/varnostna tehnica*. <https://npk.si/katalogi/4583458/>
18. Chen, L., Guo, W. in Liu, M. (2021, August). Childhood migration and work motivation in Adulthood: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 132, 481–490. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.029
19. Corbin, J. in Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3. izd.). Sage Publications. doi:https://doi.org/10.4135/9781452230153
20. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. doi:https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860
21. Deci, E. L. in Flaste, R. (1996). *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. Penguin Publishing Group.
22. Deci, E. in Gagne, M. (2005, June). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. doi:10.1002/job.322
23. Dur, R., Kvaløy, O. in Schöttner, A. (2021). Leadership Styles and Labor Market Conditions. *Management Science*, 68(4), 3150–3168. doi:https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4017
24. Faiq, Z., Taher, M. T. in Sediqi, K. Z. (2022). Relationship between job satisfaction and productivity among lecturers of seyyed jamaluddin teacher training institute. *Sprin*

- Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 01(09), 24–30.  
doi:<https://doi.org/10.55559/sjahss.v1i09.53>
25. Franceschini, F., Galetto, M. in Maisano, D. (2019). *Designing Performance Measurement Systems: Theory and Practice of Key Performance*. Springer.  
doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-030-01192-5>
  26. Gegenava, Z. (2022). Tips to increase employee's motivation. *The New Economist*, 17(2), 2–4. doi:10.36962/NEC17022022-59
  27. Glavnik, m. A. in Jug, d. A. (2020). *Priročnik o načrtovanju požarne varnosti*.  
[https://www.izs.si/assets/media/izsnovo/2021/MST/IZS\\_Prirocnik\\_Pozarna\\_varnost\\_december\\_2020.pdf](https://www.izs.si/assets/media/izsnovo/2021/MST/IZS_Prirocnik_Pozarna_varnost_december_2020.pdf)
  28. Greenblatt, S. J. (2022, June). Never Give Up! A Review of the Currency of the "Set-Up-to-Fail Syndrome". *Employee Relations Law Journal*, 48(1), 4–42.
  29. Griffiee, D. T. (2005). Research Tips: Interview Data Collection. *Journal of Developmental Education*, 28(3), 36–37.
  30. Guevara-Rosero, G., Carrión-Cauja, C., Simbaña-Landeta, L. in Camino-Mogro, S. (2023). Productivity determinants in the service industry: differences between high and low knowledge intensive sectors. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*. doi:10.1108/ARLA-05-2022-0121
  31. Haugbølle, K., Larsen, J. N. in Nielsen, J. (2019). Construction productivity revisited: towards measuring performance of construction output. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(5), 794–813. doi:10.1108/ECAM-03-2018-0094
  32. Hijriyah, A., Haris, A., Firdaus, M., Rusdi, R. in Alturki, A. (2022). Demotivation in Arabic Learning among University Students. *Jurnal Al Bayan: Jurnal Jurusan Pendidikan Bahasa Arab*, 14(2), 385–405. doi:10.24042/albayan.v14i2.13759
  33. Hopf, C. (2022). Quantitative Interviews - Ein Überblick. *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*, 349–360.
  34. Institute of Management Services. (2022). Measuring Construction Productivity. *Management Services*, 66(3), 8.
  35. Jin, Z., Deng, F., Li, H. in Skitmore, M. (2013). Practical Framework for Measuring Performance of International Construction Firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(9), 1154–1167. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000718
  36. Judd, S., O'Rourke, E. in Grant, A. (2018, March). Employee Surveys Are Still One of the Best Ways to Measure Engagement. *Harvard Business Rewiev*.  
<https://hbr.org/2018/03/employee-surveys-are-still-one-of-the-best-ways-to-measure-engagement>
  37. Kwon, K. in Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2). doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>

38. Lampard, R. in Pole, C. (2015). *Practical Social Investigation: Qualitative and Quantitative Methods in Social Research*. London: Routledge.  
doi:<https://doi.org/10.4324/9781315847306>
39. Lester, E. I. (2014). Chapter 39 - Team Building and Motivation. V E. I. Lester (ur.), *Project Management, Planning and Control* (str. 371–379). Butterworth-Heinemann.  
doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-098324-0.00039-1>
40. Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
41. Mayring, P. (2022). *Qualitative content analysis* (13. izd.). Julius Beltz.
42. Mills, A. (2013). Construction cost performance of structural frames in Australia. *International Journal of Project Organisation and Management*, 5(10).  
doi:[10.1504/IJPOM.2013.053154](https://doi.org/10.1504/IJPOM.2013.053154)
43. Mitsui, S. in Mizoguchi, A. (2012). Regional Growth and Industrial Agglomeration in Manufacturing, Wholesale and Retail Trade, and Service Industries for Japanese Prefectures. *Studies in Regional Science*, 42(4), 847–869. doi:[10.2457/srs.42.847](https://doi.org/10.2457/srs.42.847)
44. Mokhniuk, A. in Yushchyshyna, L. (2018, April). The Impact of Monetary and Non-Monetary Factors of Motivation on Employee Productivity. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University.*, 13(1), 94–101. doi:[10.29038/2411-4014-2018-01-94-101](https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-94-101)
45. Motivation. (2005). V *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*. Cambridge University Press.
46. Muraven, M., Johnson, R. E., Donaldson, T. L. in Lin, S. H. (2017). Self-Control in Work Organizations. V *The Self at Work* (str. 402). New York.  
doi:[10.4324/9781315626543-6](https://doi.org/10.4324/9781315626543-6)
47. Nellitawati, N. (2018, May). Motivation and Innovation Role of School's Principal in Improving Teacher Professionalism. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 3(2). doi:[10.23916/0020180313520](https://doi.org/10.23916/0020180313520)
48. OECD. (2001). *The OECD Productivity Manual: A Guide to the Measurement of Industry-Level and Aggregate Productivity*.  
doi:<https://doi.org/10.1787/9789264194519-en>
49. OECD. (2021). *Cross-country comparisons of labour productivity levels*", in *OECD Compendium of Productivity Indicators*. doi:<https://doi.org/10.1787/0660689f-en>
50. OECD. (2023). *OECD (2023), Unemployment rate (indicator)*. doi:  
[10.1787/52570002-en](https://doi.org/10.1787/52570002-en) (Accessed on 04 February 2023). doi:[10.1787/52570002-en](https://doi.org/10.1787/52570002-en)
51. Oktanofa, A. K., Arliawan, F. A. in Gustomo, A. (2020, Februar). Measuring and Improving Employee Engagement (A Study in PT. Svara Inovasi Indonesia). *Journal of Proceedings Series IPTEK*, 1, 425-431.  
doi:<http://dx.doi.org/10.12962/j23546026.y2020i1.11945>

52. Oleson, M. (2004). Exploring the relationship between money attitudes and Maslow's hierarchy of needs. *International Journal of Consumer Studies*, 28(1), 83–92.  
doi:10.1111/j.1470-6431.2004.00338.x
53. Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research in Evaluation Methods* (4. izd.). London: SAGE.
54. Perumal, P. in Umarani. P. (2021, Avgust 8). Models of Employee Engagement. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 9(8), 666–674.
55. Rathee, R. in Sharma, V. (2020). Journey of Engagement: From Personal Engagement to Employee Engagement. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 10622–10638.
56. Reeve, J. (2012). A Self-determination Theory Perspective on Student Engagement. V C. Wylie, S. L. Christenson in A. L. Reschly (ur.), *Handbook of Research on Student Engagement* (str. 840). Springer New York, NY. doi:10.1007/978-1-4614-2018-7\_7
57. Rich, B. L., Lepine, J. A. in Crawford, E. R. (2010, Junij). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
58. Romensen, G.-J. in Soetevent, A. (2020). *Improving Worker Productivity through Tailored Performance Feedback: Field Experimental Evidence from Bus Drivers*. [https://research.rug.nl/files/125005067/2020009\\_EEF\\_def.pdf](https://research.rug.nl/files/125005067/2020009_EEF_def.pdf)
59. Rožman, M., Treven, S. in Čančer, V. (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research Journal*, 8(2), 14–25.
60. Ryan, R. M. (2012). *The Oxford Handbook of Human Motivation*.  
doi:10.1093/oxfordhb/9780195399820.001.0001
61. Sáez-Delgado, F., Angulo, Y. L. in Mella-Norambuena, J. (2022). Teacher Self-Regulation and Its Relationship with Student Self-Regulation in Secondary Education. *Sustainability*, 14(24). doi:10.3390/su142416863
62. Securicor. (2022). *O Podjetju*. <https://www.securicor.si/o-podjetju>
63. Sewell, M. (2001). *The use of qualitative interviews in evaluation*.  
<https://cals.arizona.edu/sfcs/cyfernet/cyfar/Intervu5.htm>
64. Shi, Y., Li, D., Zhou, Z. E. in Yuan, X. (2023). How Work–Nonwork Conflict Affects Remote Workers' General Health in China: A Self-Regulation Theory Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2).  
doi:10.3390/ijerph20021337
65. Sickles, R. C. in Zelenyuk, V. (2019). *Measurement of Productivity and Efficiency: Theory and Practice*. Cambridge University Press.  
doi:<https://doi.org/10.1017/9781139565981>
66. Sijakovic, I. (2017). The role of motivation in the organizational behavior-the experience of the companies in Bosnia and Herzegovina. *Sociological discourse*, 5(10). doi:<https://doi.org/10.7251/SOCEN1510057S>
67. Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data: A Guide to the Principles of Qualitative Research*. London: SAGE.

68. Silverman, D. (2022). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook* (6 ed.). London, UK: Sage Publications.
69. Snelgar, R., Giesser, A. in Shelton, S. (2017). A comparison of South African and German extrinsic and intrinsic motivation. *South African Journal of Economic and management Sciences*, 20(1). doi:10.4102/sajems.v20i1.1552.
70. Statistični urad Republike Slovenije. (2023, Februar 5). *Poslovanje podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, 2005–2020*.  
<https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-1450403S.px/table/tableViewLayout2/>
71. Steers, R. M., Mowday, R. T. in Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. doi:<https://doi.org/10.2307/20159049>
72. Sveikauskas, L., Rowe, S., Mildenerberger, J., Price, J. in Young, A. (2016). Productivity Growth in Construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(10). doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001138
73. Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S. in Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041–1065. doi:10.1108/JABS-04-2021-0154
74. Tremblay, M., Blanchard, C., Taylor, S., Pelletier, L. in Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213–226. doi:10.1037/a0015167
75. Trošt, T. (2021, 11. november). *Qualitative Data Collection*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
76. Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje. (2022, April 14). *Požar*.  
<https://www.gov.si teme/pozar/>
77. Urad RS za Makroekonomske Analize in Razvoj. (2022). *Poročilo o produktivnosti 2021*. Ljubljana: UMAR.  
[https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/Porocilo\\_o\\_produkativnosti/2021/slovenski/PoP\\_2021.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/Porocilo_o_produkativnosti/2021/slovenski/PoP_2021.pdf)
78. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2023). *Ekonomsko Ogledalo 1*. UMAR. Ljubljana: UMAR. [https://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomsko-ogledalo/publikacija/news/ekonomsko-ogledalo-12023/?tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=Newsintx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&ncHash=6cb2bb86c0d69f32114a77f5a0a27887](https://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomsko-ogledalo/publikacija/news/ekonomsko-ogledalo-12023/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=Newsintx_news_pi1%5Baction%5D=detail&ncHash=6cb2bb86c0d69f32114a77f5a0a27887)
79. Waal, A. D. (2014, October). The employee survey: benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization. *Strategic HR Review*, 13(6), 227–232. doi:10.1108/SHR-07-2014-0041
80. Wu, Y. C. (1967). The Research Interview and Its Measurement. *Social Work*, 12(3), 79–87.

81. Yang, H., Yeung, J. F., Chan, A. P., Chiang, Y. in Chan, D. W. (2010). A critical review of performance measurement in construction. *Journal of Facilities Management*, 8(4), 269–284. doi:10.1108/14725961011078981
82. Yeager, D. S., Dweck, C. S. in Elliot, A. J. (2017). *Handbook of Competence and Motivation* (Vol. 2). New York: The Guilford Press.
83. Yeheyis, M., Reza, B., Ruwanpura, J. Y. in Hewage, K. (2016). Evaluating motivation of construction workers. *Journal of civil engineering and management*, 862–873.

## **PRILOGE**

## Priloga 1: Opredelitev ključnih pojmov

Tabela 12: Opredelitev ključnih pojmov

| Pojem                | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produktivnost        | Definicija Slovarja slovenskega knjižnega jezika (SSKJ): kar je določeno s količino izdelkov, stvari, narejenih v časovni enoti, proizvodnost: povečati produktivnost; nizka produktivnost; produktivnost industrije, obrata; stopnja produktivnosti/produktivnost delavcev storilnost |
|                      | Ekonomska produktivnost dela, razmerje med količino izdelkov ali storitev in porabljenim časom (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2023)                                                                                                                                             |
|                      | V kontekstu gradbeništva vodje projektov in gradbeni strokovnjaki opredeljujejo produktivnost kot vrednost proizvedenega deljeno z vložki, kot so količina delovnih ur, potrebnih za dokončanje projekta (Yeheyis in drugi, 2016).                                                     |
| Visoka produktivnost | Se nanaša na intenzivno in/ali učinkovito uporabo omejenih virov, ki pretvarjajo vložke v rezultate, ki na koncu vodijo k večjemu dobičku (Yeheyis in drugi, 2016).                                                                                                                    |
| Motivacija           | Definicija SSKJ: glagolnik od motivirati: duševne, seksualne motivacije dejanj; motivacija ravnanja, učenja/motivacija za delo/odpovedali so mu službo z motivacijo, da so ukinili delovno mesto (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2023).                                          |
|                      | Želja po delu. Moč oziroma stopnja je odvisna od posameznikovega značaja in razloga oziroma vzroka želje (Lester, 2014).                                                                                                                                                               |
|                      | Motivacija se nanaša na vsako silo, ki spodbuja in usmerja vedenje (Reeve, 2012).                                                                                                                                                                                                      |

*Vir: lastno delo.*

**Priloga 2: Logotip Securicor d.o.o.**



*Vir: Securicor d.o.o.*

### **Priloga 3: Vodnik po intervjuju**

**Intervju:** Magistrsko delo Analiza metod za izboljšanje produktivnosti zaposlenih na primeru podjetja Securicor d.o.o.

**Datum:** XX.08.2023

**Spraševalec:** Alan Čefarin

**Vprašanec:** Delavec X

#### **I. Uvod**

- Hvala za vaš čas in priložnost za pogovor
- Kratka osebna predstavitev in opis študija
- Namen in cilj raziskave
- Cilj intervjuja
- Struktura intervjuja
- Snemanje in prepis intervjuja
- Dvomi/vprašanja

#### **II. Zahteve za delo:**

1. Kako se pri delu spopadate z zahtevnimi situacijami ali situacijami, v katerih ste pod velikim pritiskom?
2. Opišite nekaj najzahtevnejših vidikov svojega trenutnega delovnega mesta?
3. Kako določate prioritete in upravljate delovno obremenitev, ko se soočate s časovnim pritiskom?

#### **III. Viri za delo:**

4. Kakšno podporo in pomoč prejimate od svojih sodelavcev ali nadrejenih, da bi vam pomagali pri doseganju odličnosti v vaši vlogi?
5. Koliko avtonomije imate pri sprejemanju odločitev na svojem delovnem mestu?
6. Kakšno možnosti imate na svojem sedanjem delovnem mestu za razvoj in rast znanj in spretnosti?
7. Kaj lahko podjetje stori, da lahko lažje in učinkoviteje opravite svoje delo?

#### **IV. Zavzetost pri delu:**

8. Kaj vas motivira, da delate bolj zavzeto?
9. Ali lahko opišete nedavni dosežek, povezan z delom, zaradi katerega ste se počutili ponosne in zavzete?
10. Kako ostajate osredotočeni in predani svojim nalogam tudi v težkih trenutkih?
11. Opišite primer, ko ste se pri svojem delu počutili demotivirane? Kateri dejavniki so prispevali k temu občutku in kako ste ga premagali?

**V. Zadovoljstvo pri delu:**

11. Kako zadovoljni ste s svojim trenutnim delom? Kateri vidiki najbolj prispevajo k temu zadovoljstvu?
12. Kateri del vašega dela se vam zdi najbolj prijeten in koristen?
13. Kaj bi spremenili v podjetju, da bi se počutili bolje na delovnem mestu?

## Priloga 4: Kodiranje intervjuja

| Kategorija                                                                                 | Podkategorija (spremenljivka)                                                                                                                                                              | Opis kategorije                                                                                                             | Primer                                                                                                                                                                                              | Pravila kodiranja                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tema 1: Zahteve za delo                                                                    |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                   |
| Kako se delavec spopada z danimi zahtevami za delovne naloge?                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spopadanje s stresnimi nalogami</li> <li>- Zahtevni vidiki dela</li> <li>- Določanje prioritete</li> </ul>                                        | Pridobivanje informacij o pristopih k zahtevnim nalogam, ter ko so pod pritiskom.                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spopadanje s stresnimi nalogami: »poskušam vprašati osebe, za katere mislim, da so to situacijo že imele in bi mi lahko svetovale.« (Delavec 3)</li> </ul> | Spremenljivke opisujejo načine dela in pristope k delu.                                                           |
| Tema 2: Viri za delo                                                                       |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                   |
| Kakšno podporo ima delavec za uspešno opravljanje dela in za nadgrajevanje svojega znanja? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora pri delu</li> <li>- Avtonomija pri sprejemanju odločitev</li> <li>- Razvoj in širitev znanj</li> <li>- Predlogi za boljše delo</li> </ul> | V tej kategoriji delavci opišejo, v kakšni meri prejema podporo s strani podjetja, da lahko učinkovito opravijo svoje delo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora pri delu: »Imam dodeljenega mentorja, ki je dosegljiv v primeru, da nekaj ne znam oziroma da tega ne morem sam.« (Delavec 3)</li> </ul>            | Načini pomoči delavcem in podpore, ki jo zagotavlja podjetje za pridobivanje potrebnih znanj za opravljanje dela. |
| Tema 3: Zavzetost pri delu                                                                 |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                   |
| Kako in v kolikšni meri je delavec motiviran za delo?                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivacija</li> <li>- Občutek ponosa</li> <li>- Predanost delu</li> <li>- Demotivacija</li> </ul>                                                 | Delavci se poglobijo v motivacijske dejavnike, ki jih ženejo k boljšemu delu.                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivacija: »Motivira me to, da sem vsak dan postavljen pred nov izziv oziroma</li> </ul>                                                                  | Spremenljivke opisujejo notranje in zunanje faktorje posameznika za vlaganje                                      |

|                                                                            |                                                                                                                                                |                                                          |                                                                                                                                 |                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                            |                                                                                                                                                |                                                          | problem.«<br>(Delavec 5)                                                                                                        | truda pri delu.<br>Demotivacija<br>pa opisuje, v<br>katerem<br>primeru<br>delavec ne bo<br>delal po vseh<br>svojih močeh. |
| Tema 4: Zadovoljstvo pri delu                                              |                                                                                                                                                |                                                          |                                                                                                                                 |                                                                                                                           |
| Kaj za<br>posameznega<br>delavca<br>prispeva k<br>zadovoljstvu<br>pri delu | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zadovoljstvo</li> <li>- Prijetni vidiki dela</li> <li>- Predlogi za povečanje zadovoljstva</li> </ul> | Razumevanje, kaj botruje k večjem zadovoljstvu pri delu. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zadovoljstvo: »... da je delo raznoliko in ni eno in isto.«<br/>(Delavec 4)</li> </ul> | Opis razlogov za zadovoljstvo ter predlogi delavcev za boljše počutje na delovnem mestu.                                  |

## Priloga 5: Zbrane kategorije

| <b>Tema 1: Zahteve za delo</b>                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kako se delavec spopada z danimi zahtevami za delovne naloge? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| - Spremenljivka: Spopadanje s stresnimi nalogami              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Delavec 1                                                     | <p>»Vedno imam s seboj rezervne dele, tudi če se ne pričakuje, da bo potrebno kaj popraviti, saj nikoli ne veš, kaj točno te čaka na objektu. Najtežje pa bi bilo, da rabiš neko dodatno orodje ali element za popravilo, pa tega nimaš s seboj in se moraš vrniti v skladišče in potem nazaj na objekt, ki pa je po navadi nekaj ur vožnje stran. Razporedim si delovne naloge od najpomembnejše proti najmanj pomembni.«</p> <p>»Po navadi imam seznam z vsemi nalogami, ki jih je potrebno opraviti. To mi pomaga predvsem pri ocenjevanju porabljenega časa posamične naloge. Seveda se skoraj nikoli ne izide vse po načrtih, zato si časovno le okvirno označim, kako dolgo mislim, da bo trajalo.«</p> |
| Delavec 2                                                     | »Prvo si organiziram in razdelim delo na manjše kose in nato počasi pridem do konca. Včasih se zgodi, da imam eno nalogo, potem pa pride nekaj nujnejšega vmes in moram nehati delati prvo nalogo in se spravim delati drugo – pomembnejšo – nalogo, dokler jo ne dokončam. Ampak tako je, jaz pri tem nimam vpliva, kakšne naloge mi dajo in kdaj.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Delavec 3                                                     | »Če vem, da bom mogel delati nekaj, kar bo zahtevalo veliko znanja, pa da mogoče nisem čisto prepričan, kako bom to naredil, probam vprašati osebe, za katere mislim, da so to situacijo že imele in bi mi lahko svetovale. Če pa moram v tistem trenutku narediti nekaj zahtevnega, pa nisem 100 % siguren, kako se to naredi, probam po intuiciji rešiti zadevo. Drugače pa se poskušam obrnit na koga, da se zadeva ne poslabša.«                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Delavec 4                                                     | »Ko se nakopiči veliko število nalog v kratkem času s strani nadrejenih, oni pa vedno pričakujejo, da bo vse narejeno tiptop. S tem se spopadam tako, da poizkušam najti, kaj je najpomembnejše, in to naredim prvo.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Delavec 5                                                     | »Ko pride zahtevna situacija, jo probam vedno pogledati iz različnih zornih kotov in se nato odločim, kako se lotiti dela. V glavi si načrtam, kako bi najučinkoviteje potekalo delo in se nato lotim dela.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Delavec 6                                                     | »To je težko posplošiti, saj je vsaka situacija malo drugačna od ostalih. Pomembno pa je, da pridem spočit na delo in potem se lahko soočim s kakršnimikoli nalogami. Ni še bilo primera, da se ne bi dalo rešiti in zaključiti delo pravočasno. Na koncu dneva se delo tiče elektronskih naprav, ki če jih pravilno povežeš in sprogramiraš, delajo, kot je treba.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delavec 7                           | »S takimi situacijami se spoprime tako, da se prvo organiziram in se odločim, kako jih bom rešil in nato grem dosledno korak za korakom, da sem čim bolj osredotočen na dano nalogo brez motenj.«                                                                                                                                                                                                                                         |
| Delavec 8                           | »Meni je pomembno, da ostanem pozitiven in ne razmišljam toliko o pritisku, ampak se osredotočim na male cilje in vsakega posebej dokončam. Hkrati pa je pomembno, da je delo kakovostno narejeno, ker če ne, si samo podaljšam delo, ker bi se sistem lahko pokvaril in jaz bi moral priti nazaj na objekt in popraviti napako.«                                                                                                         |
| Spremenljivka: Zahtevni vidiki dela |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Delavec 1                           | »Delo je zahtevno s tega vidika, da se moram vsak dan pripeljati na objekt, kjer je delo. To pa pomeni, da sem lahko v enem dnevu na Primorskem, naslednji dan pa že v Prekmurju. V zelo zahtevnih dnevih pa se poleg dela skupaj peljem tudi po 4 ali 5 ur. V poletnih mesecih pa vremenske razmere, kot so vročina, še toliko bolj vplivajo name. Zato je poleg stresa tudi fizično težje delati in biti skoncentriran na delu.«        |
| Delavec 2                           | »Delo na višini, ker je lahko nevarno in zahteva popolno koncentracijo. V nasprotnem primeru lahko hitro pride do hudih poškodb. Drugo pa, ko imam opravka z ljudmi, ki se obnašajo naduto do nas delavcev. To me zelo živcira. Včasih imamo opravka z ljudmi, ki mislijo da so 'nekaj več' kot ostali in delo v takem okolju je potem zelo težko.«                                                                                       |
| Delavec 3                           | »Umazanija in velik fizični napor. Na določenih objektih je zelo umazano in čim stopiš noter, si že črn. Torej delo zna biti zelo fizično naporno in hkrati je to delovno mesto lahko zelo umazano. Zelo pa oteži delo na tem delovnem mestu, če imaš napornega nadrejenega.«                                                                                                                                                             |
| Delavec 4                           | »Da cela ekipa dela homogeno in da smo vsi zadovoljni, ker vedno pride do kakšnega nezadovoljstva. Se spopadati, da bo vse narejeno, kot je treba in hitro, ker nimamo vedno na voljo orodja, ki bi omogočilo najlažjo in najhitrejšo rešitev. Včasih vodstvo zahteva od zaposlenih, da kar znamo nekatere stvari, ki jih prej nismo nikoli delali in potem pride do slabe volje, če naredimo napako, ker teh stvari pač še nismo znali.« |
| Delavec 5                           | »Zahtevno je to, da kot varnostni tehnik delam vsak dan na terenu, nimam nekakšne stalnice in redko pride dan, ko imaš res lahko delo. Vedno moraš biti osredotočen in pripravljen reševati napake na sistemu.«                                                                                                                                                                                                                           |
| Delavec 6                           | »Zahtevno je, ko nekaj ne dela na objektu, pa ne veš kaj točno. In ta proces identifikacije in lociranja je najdalgotrajnejši. Problem pa se še poslabša, če nimam pri roki načrta ali seznamov lokacij elementov.«                                                                                                                                                                                                                       |
| Delavec 7                           | »Stranke so kdaj pa kdaj še posebej težavne, če si sredi projekta začnejo izmišljevati, da hočejo dodatne stvari ali pa kako drugače                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | narejene. Potem pa moram jaz tej stranki razlagati in ji pojasnjevati, zakaj npr. to ni mogoče. Težko je delati tudi, ko so ekstremne vremenske razmere, na primer slabo vreme, pa se moram pripeljati iz Ljubljane v Piran, ali pa neznosna vročina poleti. Ter poleti v prostorih, ki niso klimatizirani, kot so gradbišča ali pa kotlovnice večjih objektov. V teh razmerah je težko ohranjati koncentracijo.«                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Delavec 8                           | »Težko je opravljati to delo, če nimaš pravega orodja. Ali pa pripomočkov, kot so dovolj visoka lestev ali kaj podobnega, zato je najpomembnejše, da vedno prideš pripravljen na delo, da se lahko soočiš z vsemi mogočimi težavami.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Spremenljivka: Določanje prioritete |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Delavec 1                           | »Prioriteta dela se nanaša na dotedanji odnos s stranko – če sta dve stranki, ki jih moram obravnavati, se bom najprej posvetil tisti, s katero imamo bolj razvit poslovni odnos. Poleg tega se gleda, katera naloga je bolj urgentna in ali lahko počaka še nekaj ur. Torej je razumevanje problema zelo pomembno. Hkrati pa se ob časovnem pritisku poskušam osredotočiti na opravljanje ene naloge posamično, saj ne moreš biti na več mestih hkrati. Če ti pa pade koncentracija, pa hitro narediš kakšno napako. Napake se predvsem začnejo dogajati, ko si utrujen, poskušaš delati več stvari hkrati ali pa vidiš dodatno stvar in pustiš, kar si delal ter začneš delati nekaj drugega.« |
| Delavec 2                           | »Prioritete glede stopnje nujnosti projektov jaz ne določam sam – to določajo nadrejeni. Drugače pa se jaz prvo osredotočim na opravljanje tistih nalog za stranke, s katerimi imamo boljši poslovni in osebni odnos.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Delavec 3                           | »Razdelim si, kaj je najpomembnejše za čim bolj učinkovito dokončanje požarnega sistema ali servisa. Imam vedno načrt, kako se lotiti določenega dela in sledim eni dejavnosti za drugo, dokler ne dokončam. In v najboljšem primeru ne pride pri nobenem koraku do zapleta in sem hitro konec.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Delavec 4                           | »Na terenu si razdelimo delo, da se le-to čim uspešneje in hitro naredi. Individualno pa se samo spravim na delo in poskusim najtežje naloge opraviti takoj, lažje pa si pustim za kasneje.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Delavec 5                           | »To se določi ob prejemu nalog. Takrat dobro razmislim, kako je najbolje, da si organiziram delo, velikokrat pa je potek, katere objekte obiščemo kdaj, že določen. Jaz kot delavec pa moram priti ob določeni uri in izvršiti delo. Pod časovnim pritiskom se dela vedno, saj so vedno postavljeni časovni roki. V okviru teh pa si razporedim delo po sklopih – odvisno od naloge, če vgrajujemo nov sistem, potem se postavljajo elementi, nato centrala in potem sledi zagon. Servisi pa imajo svoj uveljavljen pristop k delu.«                                                                                                                                                             |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delavec 6                       | »Obremenitev pa je vedno, ampak se jaz osredotočim le na tisto, kar imam pred sabo in rešim eno za drugo. Če je zelo veliko dela, si vzamem na vsake nekaj ur kratek odmor, kosilo pa se je ob petih popoldne. Drugače bi bil preveč utrujen na objektu.«                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Delavec 7                       | »Tukaj je pomembno, da poznaš objekt in zahteve dela. Potem je lažje razporediti, kaj je najpomembnejša stvar in kaj lahko malo počaka. S časom ni toliko veliko pritiska, če pa so velike težave in da pride do zamud, potem pa zna biti kar stresno. V takih primerih je treba pač malo bolj stisniti zobe in dokončati delo ter podaljšati delovni urnik.«                                                                                                                                                                       |
| Delavec 8                       | »Jaz grem osebno po principu od najtežjega in najbolj zakompliciranega do najlažjega. Če pa so si naloge podobne, pa eno za drugo po vrsti. Pomembno je, da se lahko osredotočim in predam le eni dejavnosti posebej, ker je tako najhitreje in najučinkoviteje.«»                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Tema 2: Viri za delo</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Spremenljivka: Podpora pri delu |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Delavec 1                       | »Ko sem začel s tem delom, sem vedno bil skupaj z enim bolj izkušenim delavcem, od kogar sem se veliko naučil. Predvsem praktičnih pristopov, ki se jih ne naučiš v šoli. Mogoče od nadrejenih ni toliko pomoči, saj pričakujejo, da vse narediš takoj. Včasih se mi zdi, da šef hoče, da mu berem misli, in potem pride do problemov. Na koncu se seveda vse reši, ampak to pripelje do več dela, ki bi lahko bilo končano enostavneje in hitreje.«                                                                                |
| Delavec 2                       | »Če česa ne znam, lahko vedno pridem do nadrejenega in ga vprašam za nasvet ali pomoč. Pri tem ni težav.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Delavec 3                       | »Imam dodeljenega mentorja, ki je dosegljiv v primeru, da nekaj ne znam oziroma da tega ne morem sam. Če nečesa ne morem sam učinkovito narediti, se lahko jaz obrnem na njega za pomoč, da se kakšno zahtevno delo dokonča. Lahko mi pomaga ali preko telefona, če sem na oddaljeni lokaciji, lahko pa pride do mene in skupaj rešiva nastale težave.«                                                                                                                                                                             |
| Delavec 4                       | »Od svojih sodelavcev dobivam veliko podporo, ker se znamo motivirati in se skupaj podpiramo pri delu. Načeloma od nadrejenih vedno dobim podporo, ampak moram za njo prositi, ni tako, da bi šef sam videl, da rabim pomoč.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Delavec 5                       | »S sodelavci smo v dobrih odnosih, zato se vedno lahko zanesem na njihovo pomoč. Če pa niso dosegljivi zaradi dela ali obveznosti, pa kontaktiram nadrejenega, potem pa skupaj rešiva zadevo. Če rabim novo orodje ali pa dodatne stvari, da se delo dobro in uspešno opravi, se moram v prvi vrsti sam organizirati tako, da sem pripravljen na te stvari, če pa ne gre drugače, pa pokličem šefa in se uredi. Če pa se pokvari, na primer vrtalni stroj, potem pa ročno opravim delo, to pa pomeni več časa in fizičnega napora.« |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delavec 6                                           | »Kot začetnik sem bil vedno v prisotnosti vsaj enega bolj izkušenega delavca, ki mi je pokazal, kako se dela kakšne stvari. Zdaj pa, če rabim pomoč, pokličem šefa, pa se zmeniva, kako bomo rešili stvar. Delamo vedno za dobro podjetja, zato ni težave pri tem, da se najde pomoč.«                                                                                                                       |
| Delavec 7                                           | »Ko delam z ekipo, si večinoma vedno pomagamo, kadarkoli kdo ne more sam opraviti česa. Če sem pa sam in naletim na komplikacijo, potem pa pokličem sodelavca, za katerega mislim, da bi mi znal pomagati, pa poskuša rešiti preko telefona. Če pa ne gre, pa naslednji dan prideva skupaj še enkrat na objekt.«                                                                                             |
| Delavec 8                                           | »S sodelavci smo se vedno dobro razumeli, starejši in bolj izkušeni delavci pomagajo mlajšim pri učenju. Če pa pride do resnih težav ali kaj podobnega, pa se pokliče šefa in se dogovorimo kako naprej.«                                                                                                                                                                                                    |
| Spremenljivka: Avtonomija pri sprejemanju odločitev |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Delavec 1                                           | »To je zelo odvisno od naloge, ki jo imam za opraviti. Če imam servis nekega sistema na primer, se mora narediti točno vse, kot je zmenjeno. Če pa se gradi nov objekt, je pri nekaterih primerih možno najti boljše rešitve – na primer, če je neki prosto predviden za kuhinjo, se lahko tam postavi požarni senzor, ki reagira na temperaturo in ne na dim, ki bi bil pogost ob kuhanju kave in podobno.« |
| Delavec 2                                           | »Če sem sam prisoten na določenem objektu in pride do težave, ki jo znam sam rešit – potem jo bom rešil sam. Če pa ne znam, potem pa bom vprašal po telefonu kolega ali nadrejenega za nadaljnjo postopanje.«                                                                                                                                                                                                |
| Delavec 3                                           | »Odvisno od težavnosti dane napake. Zdaj, če je to nekaj takega, kar bi dejansko znal narediti – potem naredim sam. Če pa je nekaj takega, da je potreben neki večji poseg dela, potem pa se definitivno prvo obrnem na nadrejene.«                                                                                                                                                                          |
| Delavec 4                                           | »Odvisno od vrste naloge. Operacijsko in nad procesi več ali manj nimam nadzora le za organizacijo, kako se lotim naloge.«                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Delavec 5                                           | »Kar se tiče avtonomije, jo imam pri sami organizaciji svojega pristopa k delu. Vedno se vnaprej ve, kaj se mora narediti. Kako pa bom to dejansko naredil, pa je odvisno od mene. Ne morem pa se jaz odločati npr. koliko elementov ali katere elemente postaviti – to je vse vnaprej določeno s strani načrta za gradnjo.«                                                                                 |
| Delavec 6                                           | »Kdaj in kje se dela, določi vodstvo, zato nekih velikih odločitev ne delam sam. Se pa lahko posvetujemo pred začetkom dela, kako se ga bomo lotili in se s šefom dogovorimo, kako bo potekalo delo.«                                                                                                                                                                                                        |
| Delavec 7                                           | »Bolj malo avtonomije je pri tem delu, ker je v navodilih sistema določeno točno, kako mora biti zadeva postavljena in povezana. Kaj in kako se dela, pa nam pove šef. Plan se spreminja zelo redko oziroma                                                                                                                                                                                                  |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | le če pride do kakšnih problemov ali napak, pa jih potem rešimo na določen način.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Delavec 8                              | »Zdaj je odvisno – kar se tiče objekta in dneva dela, nam pove šef. Imam pa do neke mere svobodne roke pri tem, kako se bom lotil dela na objektu. So neki standardizirani procesi, ampak se tudi to lahko naredi na različne načine.«                                                                                                                                                                      |
| Spremenljivka: Razvoj in širitev znanj |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Delavec 1                              | »To delam že nekaj let in največ se naučiš na začetku, v prvih 2–3 letih, nato pa se malo ustavi. Vedno se je možno, kaj novega naučiti, še posebej, če začnemo uporabljati nove sisteme in potem se moramo naučiti, kako se ti elementi uporabljajo. Je pa res, da se 80 % znanja, ki ga imaš, vedno uporablja, za preostanek pa se lahko vedno še bolj nauči, ali na dodatnih izobraževanjih ali pa sam.« |
| Delavec 2                              | »Vse je odvisno od izobrazbe. Torej, prvo moram dokončati magisterij, do takrat pa menim, da na svojem delovnem mestu nimam možnosti za rast.«                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Delavec 3                              | »V samem začetku je možna zelo velika rast za učenje. Po enem letu in pol približno pa se začne delo precej ponavljati. Se še da pridobiti nova znanja, ampak ne v taki meri kot na začetku.«                                                                                                                                                                                                               |
| Delavec 4                              | »Po več kot 10 letih opravljanja te službe lahko rečem, da vem zelo velik odstotek, kar je možno, je pa res, da se vedno lahko naučiš nekaj novega z vidika delovnih procesov, dela v ekipi, poleg tega pa se tehnologija vedno nadgrajuje, ampak ko poznaš 'starejše' stvari, je lažje razumeti nove vrste požarnih elementov in njihovo delovanje.«                                                       |
| Delavec 5                              | »Za rast v smislu napredovanja navzgor je bolj malo verjetno. Edino kar bi, je, če bi izrazil željo za delo v drugih oddelkih, npr. prodaja ali kaj takega, ampak za to bodo dobili prednost tisti z ustrežno izobrazbo. Jaz imam opravljeno ekonomsko višjo šolo, tako da mislim, da bi se dalo, ampak zaenkrat me delo kot varnostni tehnik bolj zanima.«                                                 |
| Delavec 6                              | »Trenutno jih je nekaj, ampak omejeno. Kolikor vidim sam, bi lahko prešel iz varnostnega tehnika v varnostnega managerja. Ampak se nisem nikoli videl v tej vlogi. Mogoče enkrat čez par let, ampak za to moraš narediti dodatno izobraževanje, katerega plača podjetje. Če bi si res tega želel, sem prepričan, da bi mi podjetje to omogočilo.«                                                           |
| Delavec 7                              | »Znanje, ki je potrebno za opravljanje tega dela, imam. Mogoče z novimi sistemi ali pa če se zamenja znamka, se je to potrebno naučiti. Drugače pa ni nič drugega.«                                                                                                                                                                                                                                         |
| Delavec 8                              | »Jaz bi rad nadgradil svoja znanja, ampak trenutno pri podjetju ni nekih možnosti za kaj takega. Bi se moral zmenit s šefom.«                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Spremenljivka: Predlogi za boljše delo |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delavec 1                         | »Težko bi rekel, da lahko podjetje olajša delo, saj je to fizično delo in ga moraš pač opraviti sam. Največ kar je, je, da skrbi, da imamo vedno na zalogi rezervne dele, da lahko hitro zamenjam, karkoli je treba. In da je delujoče orodje, na primer če je pokvarjen vrtni stroj, potem moram uporabljati izvijač, kar pa zelo poveča napor in podaljša čas dela. Lahko pa bi nam omogočili malo bolj fleksibilen urnik in da bi si ga sam lahko sestavljal – na primer, da bi lahko delal en dan več in bi lahko bil nato te ure doma kakšen drug dan.« |
| Delavec 2                         | »Jaz bi raje videl, da se ve urnik vnaprej, da se lahko bolje pripraviš na delo. Ne pa kot je trenutno, saj bi mi bilo lažje, če bi vedel, kaj bom delal čez 2 tedna, ne pa, da kdaj izvem šele 2 dni vnaprej.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Delavec 3                         | »Podjetje v prvi vrsti nudi primerno podporo v primeru težav. V smislu, da nobeno vprašanje ni napačno, in da te ostali ne tretirajo, kot da bi nekaj že mogel znati od vedno. Da se ti ne posmehujejo ali te zaničujejo, če česa ne znaš.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Delavec 4                         | »Podjetje lahko omogoči boljša orodja – softversko in fizično orodje, ki bi mi omogočilo hitrejšo upravljanje z nadzornimi elementi sistemov ter olajšali fizični faktor pri delu varnostnega tehnika. Veliko dela je zelo manualnega in menim, da bi se kakšni procesi lahko avtomatizirali, še posebej v tem času, ko ti računalnik lahko omogoča zelo veliko. Velikokrat je dela dosti za več oseb, ampak sem jaz tisti, ki mora opraviti to delo. Zato bi mi bilo lažje, če bi se zaposlila dodatna oseba ali pa da se delegira delo bolje.«             |
| Delavec 5                         | »Osebnostno bi raje videl, da če je le mogoče, da delamo v parih. Po eni strani je delo pogosto dovolj zahtevno, da se v parih veliko hitreje in učinkoviteje dokonča. Poleg tega pa, če sam delaš po cele dneve, to lahko slabo vpliva na počutje – vsaj meni je tako.«                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Delavec 6                         | »Administrativni procesi so po mojem mnenju zastarani. Vso papirologijo, ki jo imamo trenutno, bi se dalo digitalizirati. Če bi podjetje investiralo v kakšne računalniške tablice, bi lahko imelo to s sabo na objektu namesto 10 in več papirjev, kar bi nam tudi omogočilo lažji nadzor in hitrejšo delovanje.«                                                                                                                                                                                                                                           |
| Delavec 7                         | »Da bi bilo lažje zame, bi rekel, da bi lahko dobival delo samo v moji okolici, ampak se zavedam, da to pač ni mogoče. V idealnem svetu bi zaposlili dodatne delavce, pa bi bilo veliko lažje, samo potem je pa problem, ker so visoki stroški. Včasih pa, ko se delegira, kaj se dela, se ne vzame vseh dejavnikov v zakup in potem imam preveč dela, naloženega na en dan. Malo bolj realistično bi se moralo planirati, da bi imeli dovolj časa za delo in počitek.«                                                                                      |
| Delavec 8                         | »Da mi zagotovi pravo orodje in dokumentacijo, s katero se lahko primerno pripravim na delo.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Tema 3: Zavzetost pri delu</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Spremenljivka: Motivacija |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delavec 1                 | »Če je objekt pomembna zgradba, kot na primer bolnišnica ali velik hotelski kompleks, kamor bo prihajalo tisoče ljudi uživati. In vsakič, ko vidim ta objekt, si lahko rečem, da sem jaz eden od tistih, ki so pomagali realizirati oziroma dokončati to zgradbo in jo narediti varno za vse obiskovalce. Spomnim se, ko smo delali za rudnik in me je zelo motiviralo to, da sem jaz odgovoren za to, da bodo vsi delavci v rudniku zaščiteni pred plini in požarom. Ta občutek mi je vedno dal veliko motivacije, da se potrudim narediti delo, tako kot mora biti. Hkrati pa tudi tisti občutek, ko uspešno dokončaš delo.« |
| Delavec 2                 | »Zelo me motivira želja po dokončanju različnih projektov. Velik motivacijski faktor zame je tudi dobro vzdušje v ekipi, če so pa na primer nadrejeni ali osebje iz drugih oddelkov neprijazni do mene, potem pa izgubim voljo, da bi delal zavzeto.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Delavec 3                 | »Če vidim, da tudi drugi sodelavci delajo kakovostno delo, in če se delo ne prelaga na druge osebe. Da pokažejo nadrejeni, da nisi neviden za njih. Da so se kdaj pripravljeni pogovoriti s tabo, te vprašajo glede določenih stvari, in da so tudi nadrejeni odprti za različne predloge v izboljšanje delovnega procesa, da se ne počutiš, da delaš kot suženj. In dobro plačilo.«                                                                                                                                                                                                                                           |
| Delavec 4                 | »Mene motivira, da sem opažen, da je moje delo večkrat kot 1x na leto opaženo, saj to kar imamo letne preglede dela, mi je premalo. Motivira me tudi občutek, ki ga dobim ob uspešno zaključenem delu, zato se med delom bolj potrudim. Hkrati pa me motivira pomoč drugim. Ko je nekdo v zagati in mu jaz z dolgoletnim znanjem pomagam, ter ko z zaključenim projektom pomagamo našim strankam, da imajo dober in zanesljiv varnostni sistem. Velik del je tudi količina denarne nagrade za uspešno delo.«                                                                                                                   |
| Delavec 5                 | »Motivira me to, da sem vsak dan postavljen pred nov izziv oziroma problem, ki ga je potrebno rešiti, in to mi da motivacijo, da sem bolj zagnan. Seveda je potem tu še plačilo in dobri odnosi s sodelavci, s katerimi rad delam skupaj.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Delavec 6                 | »Najbolj me motivira bonus, ki ga prejmemo za uspešno delo, in da z dobrim delom pokažem šefu da sem dober delavec, kar pa mi odpre možnosti za večjo nagrado. Delo samo mi je zanimivo, če je malo bolj zahtevno, če bi bilo prelahko, bi težko načel motivacijo, da delam vsako nalogo s popolno koncentracijo.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Delavec 7                 | »Motivira me, da lahko postavim sistem, ki bo deloval v nekem pomembnem objektu. Npr. če je ministrstvo in so vsi ljudje v tej stavbi varni pred požarom zaradi mene, mi to da veliko motivacijo, da naredim dobro delo.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delavec 8                     | »Raznolikost dela mi je največja motivacija. Če bi se delo ponavljalo, ne bi imel interesa, da se trudim. Poleg tega je to dobra in zanimiva služba, kjer je dela vedno dovolj, tako da me ni strah, da bi me odpustili ali pa kaj takega. Še posebej med korono, ko je veliko ljudi izgubilo službe, smo v našem podjetju imeli zelo veliko dela.«                                                                 |
| Spremenljivka: Občutek ponosa |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Delavec 1                     | »Prav včeraj smo uspešno dokončali požarni sistem v večjem objektu. Delali smo vsi delavci kot ekipa in vse je šlo kot načrtovano in brez napak. Na to sem bil res ponosen, ker se je čutilo, da ekipa dela vse, kar smo se zmenili, in da nihče ni lenaril. Na koncu so tudi končne stranke bile izjemno zadovoljene z našim delom, in to mi je dalo še malo več občutka, da sem lahko bil ponosen na svoje delo.« |
| Delavec 2                     | »Delo mi ni tako pomembno, zato nikoli nisem občutil ponosa, za to kar delam.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Delavec 3                     | »Na pamet mi pade prenova sistema v večjem hotelu, ker je bilo daljše in bolj komplicirano delo in sem se tudi veliko naučil. Na koncu pa, ko je vse delovalo, kot je treba, sem bil zelo zadovoljen sam s seboj.«                                                                                                                                                                                                  |
| Delavec 4                     | »Nadrejeni me je prosil, če lahko pomagam sodelavcu na istem delovnem mestu. Seveda sem mu pomagal in tudi ga naučil, kako se pravilno opravlja določene tehnične naloge in nato se mi je šef lepo zahvalil. To mi je vzbudilo občutek ponosa in zavzetosti.«                                                                                                                                                       |
| Delavec 5                     | »Nedavno nazaj se je zgodilo, da je v nekem objektu izbruhnil požar. A se je sistem, ki sem ga jaz vgradil, odzval perfektno in pravočasno opozoril prisotne na nevarnosti. Požar so tudi pravočasno pogasili še pred prihodom gasilcev. Ko mi je varnostnik v tistem objektu opisoval dogodek, sem se počutil ponosen, da je bil moj trud zaslužen za ohranitev varnosti v tistem objektu.«                        |
| Delavec 6                     | »Zadnjič je bilo veliko dela na prenovi ene mesnice in dva sodelavca nista znala rešiti enega problema. Nato je šef poklical mene in me prosil, naj pridem pomagat. Po analizi stanja sem ugotovil, kje je bil problem na centrali in nato smo uspešno zagnali sistem. Takrat sem se počutil ponosen na svoje znanje, in da sem lahko pokazal ostalim svoje sposobnosti.«                                           |
| Delavec 7                     | »Pred nekaj časa smo začeli uporabljati nove sisteme za en objekt in sem se sam naučil, kako uporabljati in programirati centralo za tisti sistem. Zdaj, če pride do kakšnih težav, lahko preko telefona vodim varnostnika, kako reši težavo, in to mi vedno da poseben občutek ponosa, ko jim z mojim znanjem pomagam.«                                                                                            |
| Delavec 8                     | »Na koncu vsakega uspešnega projekta ali pa ko rešiš težko rešljivo napako, čutim določeno mero ponosa.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Spremenljivka: Predanost delu |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delavec 1 | »Najbolj me prisili, da ostanem fokusiran, to, da vedno prihajajo novi projekti, katere je treba dokončati. Delo nikoli ne postane monotono, ali pa da bi se ukvarjal z eno in isto napako vsak dan. Vedno je situacija malo drugačna, in na to se je treba pripraviti in prilagoditi. Nikoli se ne moreš sprostiti in delati avtomatično. Če mi je res težko, na primer, da sem utrujen ali nezbran, si vzamem 10 minut odmora in se odpočijem. Hkrati pa se probam osredotočiti na zadane cilje ter delam korak za korakom in ne razmišljam o drugih stvareh. Kadar kakšna elektronika ne deluje in mi zmanjka rešitev, poskušam ostati pozitiven in se ne živciram, saj bi to le poslabšalo mojo koncentracijo in mentalno stanje. Treba se je znati umiriti in se mirno spopasti z nalogo. Za to pa moraš biti spočit in odmisлити zunanje pritiske od stranke, šefa in ostalih faktorjev. V nekaterih primerih pokličem sodelavca in potem skupaj najdeva rešitev.« |
| Delavec 2 | »Moj pristop je tak, da probam ne razmišljati o drugih stvareh in se popolnoma osredotočim na dano delo in ga korak za korakom poskušam pripeljati do konca. Če pa me drugi ljudje iz podjetja motijo in spuščajo svoj stres name, jih samo izklopim in se ne ubadam z njihovimi problemi, da me ne dekoncentrirajo.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Delavec 3 | »Razmišljam o tem, da tisti čas, ko sem tam, da sem fokusiran, da naredim v redu delo. Da je tisti čas dela tako in tako omejen in ne bo to trajalo v nedogled, ampak da bo prej ali slej konec, do takrat pa da dam vse od sebe. Ko grem domov, pa da lahko grem 'na easy' in se lahko spočijem doma.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Delavec 4 | »Težkih trenutkov je več kot lahkih. Jaz sem vztrajen do konca, da se dokonča delo. Veš kaj se od tebe pričakuje in kakšne posledice so, če delo ne bo dokončano.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Delavec 5 | »Ko je delo še posebej težko in naporno, si povem, da je to le tisti trenutek. Če sem tudi utrujen v tistem trenutku, si vzamem 5 ali 10 minut odmora in potem dokončam delo korektno. Saj če je delo narejeno površno, bi bila velika verjetnost, da se moram vrniti in popraviti storjene napake.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Delavec 6 | »Ko je situacija težka in zahtevna, se osredotočim na cilj in po zastavljenem načrtu delam do konca. Ni še bilo nikoli tako težko, da bi obupal, če sam nisem mogel česa, sem vedno kontaktiral šefa in mu pojasnil. In če je bilo potrebno, je poslal še enega ali več delavcev, da smo skupaj dokončali delo.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Delavec 7 | »To mi je prišlo že v navado, mislim da je odvisno od tvoje mentalne sposobnosti, da sam sebi rečeš, kaj je treba narediti in potem samo to delaš, dokler ne dokončaš. Pri težkih trenutkih je pa tako, da si moraš povedati, da jih bo konec, in da je treba to končati in potem je že lažje.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Pomembno pa je, da imaš mir in dovolj vmesnih pavz, ker utrujen je nemogoče delati.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Delavec 8                   | »Pomembno mi je, da imam jasen cilj pred sabo, in da se zavedam, da ga je možno doseči. Poleg tega, to da imam dovolj počitka, ker če sem preveč utrujen, nimam dovolj energije za reševanje težkih nalog.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Spremenljivka: Demotivacija |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Delavec 1                   | »Na Štajerskem smo imeli obnovo požarnega sistema v eni tovarni. Problem je bil, da je bilo veliko kablov pomešanih in veliko stvari ni delovalo tako, kot bi moralo, in smo imeli veliko dela samo z identifikacijo kablov. Problem v tovarnah je, da nič ni na dostopnem mestu, ampak je že fizično težko priti do samih lokacij elementov, senzorjev in podobnih stvari. Bilo je poleti in temperature so bile nad 30 stopinj. Tisti projekt je trajal okoli 3 tedne, če pa bi imeli lahek dostop do elementov, bi isto delo trajalo največ 3 dni. To mi je najbolj izbijalo voljo do dela, hkrati pa sem bil vsak dan fizično izmučen. To je pomenilo tudi, da sem moral imeti več pavz, da sem si lahko odpočil in se odžejal. Ta občutek demotivacije sem premagal, ko je bilo delo opravljeno, saj nisem niti malo užival med delom v tistem okolju.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Delavec 2                   | »Demotiviran sem bil, ko sem videl, da pri tem delu porabim velik del dneva in praktično nimam prostega časa med tednom. Zaradi te preobremenjenosti resno razmišljam o menjavi delovnega mesta, saj vsaj zame to ni nekaj, kar bi lahko delal celo življenje. Težko se je odklopiti od dela, ko prideš zvečer domov. Še posebej, ker se vozim 1 uro na delo, in to me še dodatno utruji. Ko pa pridem domov, imam 2–3 ure za sebe, potem pa moram že spati, saj se zbujam ob 5ih zjutraj. Problem je v tem, da ne morem niti zdravo živeti, ker nimam časa, da bi se ukvarjal s športom, zaradi česa sem se tudi zredil in posledično se psihično počutim slabo v svoji koži. Zelo sem vesel, ko nas prej spustijo domov, ko končam vse naloge. Velikokrat pa tudi, ko že končam delo, moram še biti do konca delavnika prisoten v pisarni. Tak pristop k delu se mi zdi zelo demotivacijski in nesmiseln. Včasih se zgodi, da dobim nalogo, ki zahteva od mene znanja, ki se jih še nikoli nesem naučil. Nadrejeni pa od mene pričakujejo, da bi moral to narediti hitro in brez težav, ne glede na to, da vedo, da jaz tega ne znam in se bom moral prvo naučiti, kako se to dela.« |
| Delavec 3                   | »Slabi odnosi s sodelavci in nadrejenimi so glavni faktor za demotivacijo. Premagal sem ta občutek, ko sem začel delati z drugimi ljudmi, meni je namreč odnos in kemija v ekipi zelo pomembna, da lahko dobro in uspešno opravljam svoje delo.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delavec 4                            | <p>»Na žalost sem večkrat demotiviran. Recimo, ko se za nekaj zelo trudiš in daš vse od sebe, vodstvo pa tega sploh ne opazi in si vzame za samoumevno. Medtem pa, ko kdo drug na istem delovnem mestu naredi polovico manj in se manj trudi, pa je bolj opažen. To me zelo demotivira. In na sploh, da trud ni opažen.</p> <p>Sam se motiviram, ker vem, da mora biti delo dokončano. Najbolj mi pomaga pogovor s sodelavci, s katerimi se razumem. Vedno pa hočem znova dokazati nadrejenimi, da delam dobro, in ko to opazijo in me pohvalijo, mi to veliko pomeni.«</p>                                                                                                                              |
| Delavec 5                            | <p>»Demotivirano sem se počutil enkrat, ko mi ni šlo čisto nič po načrtu. Na začetku dneva sem si predstavljal, da bo tisti dan lahek in brez posebno težkega dela. Na objektu pa je bilo veliko število napak, senzorjev, ki jih je bilo potrebno zamenjati, a jih nisem mogel najti in sem porabil več ur hoje okoli po objektu in iskal iglo v senu.</p> <p>Dejavniki, ki so prispevali k temu občutku, so še frustracija, da nisem imel popolnih načrtov od stranke, in da sem se mogel pač znajti. Pomanjkanje dokumentacije je lahko velik problem in tisti dan se je to pokazalo. Ko pa se je vse rešilo, se nisem več počutil demotiviranega, ampak sem si oddahnil, da je bilo vse rešeno.«</p> |
| Delavec 6                            | <p>»Najbolj sem bil demotiviran enkrat na objektu, ko je bilo v kleti polno pajkov in ostalih žuželk, jaz pa sem mogel tam najti napeljavo kabla do določenih elementov. Bilo je zelo neugodno in prašno, ampak sem si rekel, da to čim prej naredim, da bo čim prej konec. Ta občutek sem premagal tako, da sem odmisli vse slabe stvari in se osredotočil le na cilj. Čim manj pa sem razmišljal o drugih stvareh.«</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Delavec 7                            | <p>»Enkrat sem bil prepričan, da bi lahko delo opravil veliko hitreje in lažje z drugačnim pristopom, a mi šef ni dovolil, da delam po svoje, ampak sem mogel porabit 2 dni več, da sem položil kable in elemente na daljši način. Razočaran sem, da moji predlogi niso bili uslišani. Po končanem delu pa sem probal ne misliti na to in tako je minil ta občutek.«</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Delavec 8                            | <p>»Ko smo delali na zahtevnem objektu – rudniku, je bil objekt zelo obsežen, in vsaka napaka je pomenila vsaj dodatno uro dela, kar je izjemno močno vplivalo na demotivacijo. Ko smo rešili vse probleme, tako da smo ostali organizirani in osredotočeni na cilje, smo se na koncu počutili zadovoljne, da smo uspešno končali delo.«</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Tema 4: Zadovoljstvo pri delu</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Spremenljivka: Zadovoljstvo          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Delavec 1                            | <p>»Sem kar zadovoljen z delom. Najbolj prispeva k zadovoljstvu občutek uspeha pri končanem delu, višina plače, ki je za mojo izobrazbo zadovoljiva, saj mi omogoča, da lahko lepo živim in preživljam svojo družino. Všeč mi je to, da ni ponavljajoče se, čeprav</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | so pogoji kdaj pa kdaj zelo težki, ampak se da opraviti vse, če se hoče. Tudi zahtevnost prispeva k večjem zadovoljstvu, saj mi to predstavlja dokaz, da sem lahko prebrodil vse težave in uspešno opravil delo. Poleg tega, pri tem delu spoznaš in komuniciraš z veliko ljudmi, kar je meni všeč.«                                                                                                     |
| Delavec 2                           | »Ne morem reči, da sem zelo zadovoljen – ker kot sem prej omenil, brez magisterija ne morem opravljati nič drugega in bom v tem primeru ves čas na istem mestu. Ena od svetlih točk dela pa je razgibano in zanimivo delo, nisem nikoli samo v pisarni, ampak je dosti dela na terenu – zunaj. Nisem prikovan na računalnik, ampak sem tudi zunaj, ko opravljam preglede, servise in delam na objektih.« |
| Delavec 3                           | »Sem zelo zadovoljen, ker je delo sestavljeno iz nalog, ki me zelo zanimajo. Počutim se, kot da dobivam novo uporabno znanje in delo ni monotono ter lahko delam veliko različnih stvari.«                                                                                                                                                                                                               |
| Delavec 4                           | »Sem dokaj zadovoljen, najbolj pa prispeva k temu zadovoljstvu, da z mojim delom dejansko pomagam podjetju, da deluje uspešno, da je delo raznoliko in ni eno in isto.«                                                                                                                                                                                                                                  |
| Delavec 5                           | »Trenutno sem kar zadovoljen, a se ne vidim, da bi to počel do upokojitve. Moraš imeti veliko energije in biti tudi fizično sposoben za opravljanje tega dela. Najbolj pa prispeva k zadovoljstvu to, da imam fleksibilen urnik, da ni ponavljajoče se delo.«                                                                                                                                            |
| Delavec 6                           | »V redu mi je to delo in tudi ekipa je sposobna in se razumemo. Najbolj prispeva k zadovoljstvu nagrada za delo, ampak to bi vedno lahko bilo boljše.«                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Delavec 7                           | »Zadovoljen sem, ker nisem tip, ki bi užival v pisarniškem delu, ampak me je elektronika vedno bolj veselila. Tako da ta vidik najbolj prispeva k zadovoljstvu.«                                                                                                                                                                                                                                         |
| Delavec 8                           | »Kar se tiče delovnega mesta, pa me to delo tudi veseli in novi projekti in izzivi, na katere naletimo tam, mi dajejo dodatno motivacijo.«                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Spremenljivka: Prijetni vidiki dela |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Delavec 1                           | »Končanje pomembnega objekta, saj s tem omogočim ostalim ljudem uporabo dotičnega objekta. Torej predvsem to da delam v dobro družbe, in da je moje delo vidno. Vsak, ki stopi v hotel ali katerikoli objekt, na katerem sem jaz delal, se lahko počuti varnega, ker ima ta zgradba varnostne sisteme. Te pa sem jaz vgradil in skrbim, da delujejo, kot je treba.«                                      |
| Delavec 2                           | »Najbolj prijetno mi je to, da nisem ves čas samo v pisarni, hkrati pa da nisem vedno na terenu. Ampak da je neko ravnovesje 50/50 med delom zunaj in znotraj pisarne. In da nisem vsak da pod pritiskom dela na objektih, v pisarni mi je kot nekakšen oddih od zahtevnejših nalog, ki jih opravljamo.«                                                                                                 |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delavec 3                                         | »Zelo všeč mi je delo, pri katerem se lahko naučim. Na primer, ko pridejo nove ovire ali zapleti in se nato naučim, kako to rešiti. To se mi zdi najbolj koristno.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Delavec 4                                         | »Najbolj mi je všeč delo v ekipi in kako sodelujemo skupaj. Ter da je obstaja večji pomen našega dela – zaščita ljudi pred morebitnim požarom ali plinom ali katerikoli sistem se vgrajuje. Interakcija z našimi strankami, ki nam zaupajo, da bomo opravili dobro delo, in da se lahko počutijo varne, s tem ko jim mi vgradimo sistem, jih podučimo o varnem ravnanju in kako preprečiti morebitne nesreče in podobno.«                                                                  |
| Delavec 5                                         | »Prijetno zame je, ko se imamo dobro s sodelavci, koristno pa, ko z našim delovanjem zagotovimo varnost za ljudi, kjer pač postavimo sistem. Rad tudi spoznavam nove ljudi in pri tem delu imam možnost interakcije z ljudmi iz celotne Slovenije.«                                                                                                                                                                                                                                        |
| Delavec 6                                         | »Nimam specifične stvari, ki bi mi bila prijetna, koristno pa je vsekakor, ker mi omogoča, da omogočim svoji družini lepo življenje in da nam nič ne manjka.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Delavec 7                                         | »Najbolj je koristno za naše stranke, ker jim zagotovimo varnost.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Delavec 8                                         | »Najbolj prijetno mi je to, da nisem priklenjen za računalnik, in da delo zahteva reševanje problemov.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Spremenljivka: Predlogi za povečanje zadovoljstva |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Delavec 1                                         | »Več samostojnosti bi zaupal delavcem in jih bolj nagradil za uspešno delo. Razumem, da je težko kontrolirati, če kdo ne dela dobro ali pa dela zelo počasi, take delavce ne bi nagradil. Ampak tiste, ki so dobri in se trudijo, bi jim pustil bolj proste roke. Mislim, da bi bilo tudi koristno, da smo delavci razporejeni po območjih, da ima vsak svoj začrtan seznam objektov, na katerih dela, ker je včasih mučno delati na različnih koncih Slovenije v dveh, treh dneh skupaj.« |
| Delavec 2                                         | »Spremenil bi miselnost vodstva, da smisel življenja delavcev ni samo delo. Naše delo se mora šteti po realizaciji, torej moraš vsak mesec s svojim delom prinesiti v podjetje določeno vrednost. Ne pa da od nas še vedno zahtevajo, da se dela 8 ur na dan, če je dela veliko ali pa malo. Zato bi jaz ubral tak pristop, da če delavec naredi več, ima tudi več prostega časa.«                                                                                                         |
| Delavec 3                                         | »Pogostejši pogovori z delavci, ampak ne tisti uradni pogovori, ampak tako da pride nadrejeni do tebe in te vpraša za tvoje mnenje, kako bi ti lahko olajšal delo. Da bi imeli več stimulacije za dobro delo. Da bi imeli več poudarka na nagradah za uspešno delo.«                                                                                                                                                                                                                       |
| Delavec 4                                         | »Spremenil bi načina vodenja in komunikacijo. Način v tem smislu, da je več pogovora med nadrejenimi in delavci. Lahko bi bilo tudi ocenjevanje in pogovor o zadovoljstvu v podjetju. Morali bi dati več prostih rok pri razporejanju svojega časa in dela, ker jaz kot delavec bi                                                                                                                                                                                                         |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <p>moral imeti v rokah moč, da si razporedim urnik, da delam kot meni najbolj odgovarja, da bi lahko opravil naloge s čim manjšim stresom in pritiskom, seveda v mejah rokov in časovnih omejitev. Velikokrat pa nadrejeni nočejo prisluhniti predlogom delavcev in včasih imam občutek, da se oni ne zavedajo naših zahtev in potreb, mi pa nimamo takega vpliva, da bi jih lahko prepričali.«</p>                                                                                                                                                     |
| Delavec 5 | <p>»Glede počutja bi rad videl, da šef ne bi toliko podrobno vodil našega dela, ampak da nam da navodila in nas pusti in nam zaupa, da se delo naredi. Včasih pa je težje delati, saj pride lahko do situacij, kjer nam gledajo pod vsak korak in si še pod dodatnim pritiskom in se ne moreš popolnoma skoncentrirati na delo, ampak imaš še te dodatne moteče dejavnike zraven. Rad bi videl tudi, da se organizira malo več aktivnosti v kolektivu, ker smo s sodelavci postali prijatelji in bi cenil, če nas podjetje tudi kdaj tako nagradi.«</p> |
| Delavec 6 | <p>»Šef bi si lahko vzel malo več časa in poslušal naše ideje o tem, kako se lotiti kakšnega projekta, ker včasih nam da tak plan, da bo delo trajalo dlje in bo zahtevnejše, kot pa če bi se ga lotili kako drugače.«</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Delavec 7 | <p>»Uvedel bi kakšne sestanke med delavci in vodstvom na vsake par mesecev o možnih izboljšavah ali pa če bi se rad pogovoril o katerikoli temah.«</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Delavec 8 | <p>»Uvedel bi več prostega časa, če npr. delaš več dni na objektu in dokončaš vse, kot je treba. Poleg obstoječe denarne nagrade pa bi bil lahko tudi en dan počitka ali pa kaj podobnega.«</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |