

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA METOD OBVLADOVANJA ČASA IN ZADOVOLJSTVA
PRI DELU NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V KOVINSKI
INDUSTRIJI**

Ljubljana, maj 2021

ANDREJA KOGOVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Andreja Kogovšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza metod obvladovanja časa in zadovoljstva pri delu na primeru izbranega podjetja v kovinski industriji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OBVLADOVANJE ČASA	4
1.1 Opredelitev časa	4
1.2 Teorije obvladovanja časa	5
1.3 Načela in strategije obvladovanja časa	7
1.4 Izzivi obvladovanja časa	10
1.4.1 Večopravnost	10
1.4.2 Perfekcionizem.....	11
1.4.3 Spletno postopanje	12
1.5 Metode in tehnike obvladovanja časa	13
1.5.1 Metode in tehnike obvladovanja časa.....	13
1.5.2 Pristopi za premagovanje odlašanja	19
1.5.3 Postavljanje delovnih prioritiet	20
1.6 Časovna učinkovitost	21
1.6.1 Učinkovitost na delovnem mestu	21
1.6.2 Organiziranost in samoorganizacija na delovnem mestu	22
1.6.3 Sodelovanje z drugimi ljudmi	25
1.6.4 Prednosti učinkovitega obvladovanja časa	25
1.7 Časovna neučinkovitost	26
1.7.1 Časovni pritiski	27
1.7.2 Znaki in vzroki neobvladovanja časa	27
1.7.3 Motilci časa na delovnem mestu	28
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	30
2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu	31
2.1.1 Modeli zadovoljstva zaposlenih pri delu	31
2.1.2 Upravljanje zadovoljstva zaposlenih	33
2.1.3 Notranji in zunanji dejavniki zadovoljstva pri delu	35
2.2 Cilji pri delu	36
2.2.1 Cilji in ciljna usmerjenost.....	36
2.2.2 Zadovoljevanje potreb	37

2.2.3	Ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem	38
2.3	Vpliv motivacije na zadovoljstvo pri delu	39
2.3.1	Opredelitev motivacije	40
2.3.2	Motivacijski in vedenjski vzorci posameznikov.....	41
2.3.3	Čustvena inteligentnost	43
2.3.4	Vloga vodje pri motivaciji zaposlenih	44
2.4	Vzroki in posledice nezadovoljstva pri delu	46
2.4.1	Stres.....	46
2.4.2	Preobremenjenost.....	47
2.4.3	Izgorelost	49
3	EMPIRIČNI DEL: ANALIZA METOD OBVLADOVANJA ČASA V POVEZAVI Z ZADOVOLJSTVOM PRI DELU V IZBRANEM PODJETJU ..	50
3.1	Predstavitev izbranega podjetja	50
3.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	51
3.2.1	Cilji raziskave	51
3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	51
3.2.3	Metodologija raziskave	52
3.2.4	Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov	53
3.2.5	Oblikovanje in izvedba intervjuja.....	54
3.2.6	Omejitve raziskave.....	54
3.3	Analiza rezultatov raziskave	55
3.3.1	Analiza demografskih podatkov	55
3.3.2	Obvladovanje časa v izbranem podjetju.....	56
3.3.2.1	<i>Ocena obvladovanja časa.....</i>	<i>56</i>
3.3.2.2	<i>Motilci časa na delovnem mestu</i>	<i>58</i>
3.3.2.3	<i>Metode obvladovanja časa na delovnem mestu.....</i>	<i>59</i>
3.3.3	Zadovoljstvo zaposlenih pri delu v izbranem podjetju	61
3.3.3.1	<i>Ocena zadovoljstva zaposlenih pri delu</i>	<i>61</i>
3.3.3.2	<i>Dejavniki stresa na delovnem mestu</i>	<i>63</i>
3.3.3.3	<i>Čustvena inteligentnost</i>	<i>64</i>
3.3.4	Povezava obvladovanja časa in zadovoljstva zaposlenih pri delu v izbranem podjetju.....	66
3.4	Zaključne ugotovitve raziskave in priporočila	69

3.4.1	Zaključne ugotovitve raziskave.....	69
3.4.2	Priporočila.....	71
	SKLEP.....	72
	LITERATURA IN VIRI.....	74
	PRILOGE.....	81

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Strategije obvladovanja časa.....	9
Tabela 2:	Veščine obvladovanja časa po Pughu.....	14
Tabela 3:	Opravljanje nalog po Paretovem načelu 80 : 20	15
Tabela 4:	Eisenhowerjeva matrika za razporejanje aktivnosti	18
Tabela 5:	Prioritiziranje delovnih aktivnosti glede na strast do dela in vrednosti prispevka.....	20
Tabela 6:	Koristi obvladovanja časa	26
Tabela 7:	Oblike zadovoljstva na delovnem mestu s primeri	32
Tabela 8:	Načini oblikovanja dela	33
Tabela 9:	Motivacijske teorije	40
Tabela 10:	Sposobnosti čustvene inteligentnosti.....	44
Tabela 11:	Štiri prakse preobremenjenosti z delom.....	48
Tabela 12:	Pomožni cilji naloge	51
Tabela 13:	Predstavitev vzorca anketirancev	55
Tabela 14:	Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o motilcih časa na delovnem mestu...59	
Tabela 15:	Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o čustveni inteligentnosti	66
Tabela 16:	Priporočila na ravni zaposlenih, tima in organizacije.....	71

KAZALO SLIK

Slika 1:	Nadziranje porabe časa.....	8
Slika 2:	Načela obvladovanja časa.....	9
Slika 3:	Pristopi za obnavljanje osebne energije	24
Slika 4:	Motivacijska teorija.....	40
Slika 5:	Viri motivacije	42
Slika 6:	Vedenjski programi.....	42
Slika 7:	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	52
Slika 8:	Prikaz sestave anketnega vprašalnika	53
Slika 9:	Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o obvladovanju časa	57
Slika 10:	Primerjava povprečnih ocen vodij in zaposlenih o obvladovanju časa.....	58

Slika 11: Ocena vrednosti zaposlenih o motilcih časa na delovnem mestu	58
Slika 12: Ocene vrednosti zaposlenih o uporabi metod obvladovanja časa na delovnem mestu	60
Slika 13: Povprečna ocena uporabe metod obvladovanja časa med zaposlenimi in vodji..	61
Slika 14: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih pri delu	62
Slika 15: Odstotkovni prikaz strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami o zadovoljstvu zaposlenih pri delu	63
Slika 16: Odgovori zaposlenih o dejavnikih stresa na delovnem mestu	64
Slika 17: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o čustveni inteligentnosti	65
Slika 18: Odvisnost zadovoljstva pri delu od obvladovanja časa	67

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Intervju z zaposlenim v izbranem podjetju.....	9
Priloga 3: Zbirna tabela metod obvladovanja časa.....	11
Priloga 4: Povprečne ocene analize obvladovanja časa in zadovoljstva zaposlenih pri delu v izbranem podjetju.....	14
Priloga 5: Organigram izbranega podjetja	16

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

WHO – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

UVOD

V vsakodnevnem življenju se soočamo s pomanjkanjem časa in različnimi časovnimi pritiski, tako v poslovnem svetu kot tudi v družinskem življenju. Sama se pogosto srečujem z izzivi organizacije časa, postavljanjem prioritet in hkrati usklajevanjem opravljanja delovnih nalog v določenih časovnih okvirih, ki jih je potrebno upoštevati. Včasih nepravilne razporeditve delovnih nalog vplivajo tudi na zadovoljstvo pri delu. Običajno je ta vpliv na zadovoljstvo negativen, saj imamo občutek, da smo preobremenjeni in nismo zmožni opraviti vseh nalog, ki jih od nas zahtevajo. Na delovnem mestu obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo obvladovanje časa in na zadovoljstvo pri delu, vključno z dobrimi odnosi med sodelavci in z vodji, zato so medsebojno razumevanje, spoštovanje in dobra komunikacija zelo pomembni.

Čas je eden izmed najdragocenejših virov, ki jih imamo na voljo in naša odgovornost je, da ga učinkovito izkoristimo. Dnevno uporabljamo izraze kot so »čas beži«, »časovni okvir«, »čas me omejuje«, »prilagodljiv čas« ipd. (Richițeanu-Năstase, Stăiculescu & Lăcătuș, 2018). Problematika **obvladovanja časa** (angl. time management) je zelo preučevan konstrukt, saj teorije in raziskave o obvladovanju časa izhajajo že iz petdesetih in šestdesetih let prejšnjega stoletja. Nekateri avtorji so v preteklosti predlagali običajna sredstva, kot je zapisovanje delovnih nalog na papir, s čimer bi povečali uspešnost pri delu, ter ugotovili, da načrtovanje izvajanja delovnih nalog ne vodi vedno do uspešnega zaključka, zlasti kadar smo pod močnimi časovnimi pritiski (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007). Konstrukt obvladovanja časa se nanaša na učinkovito obvladovanje časa v skladu z določenimi prednostnimi nalogami. Pravilneje bomo organizirali svoj čas, učinkovitejši bomo. Načrtovanje časa nam omogoča usmerjanje naporov in porabo energije za doseganje tistih nalog, ki nam prinašajo največji uspeh in zadovoljstvo. Nekatero posledice slabe organizacije časa so lahko: stres, utrujenost, depresija in strah pred neuspehom (Bârsan, Bondrea, Miricescu & Roca, 2014).

Delujemo in živimo v sodobnem svetu, kjer sta »zasedenost« s prekomernim delom in pomanjkanje prostega časa, namesto lagodnega življenja, postala statusni simbol. Zdi se, da so osebe, ki se pretežni del svojega dneva ukvarjajo s službenimi obveznostmi, v očeh sovrstnikov, sodelavcev, znancev in delodajalcev bolj cenjene, kot tisti, ki dajejo prednost svojemu prostemu času. Prve dojemamo kot ambiciozne ter so hkrati bolj povpraševane na trgu dela (Bellezza, Paharia & Keinan, 2017). Izziv predstavlja nezmožnost popolne izključitve službenih obveznosti iz svojega prostega časa, saj sodobna tehnologija omogoča stik z obveznostmi sedem dni v tednu in štiriindvajset ur na dan. Zato je pomembno, da poznamo spretnosti in smo seznanjeni z metodami, ki nam pomagajo obvladovati čas in pripomorejo k ravnovesju med poklicnim in družinskim življenjem. Ključnega pomena je planiranje časa, ki ga v dnevu želimo nameniti delu in posledično čim bolj izključiti glavne motilce časa (Byrne, 2008).

Pozitivni učinki obvladovanja časa se med drugim kažejo v doseganju delovnih ciljev, večji koncentraciji in izboljšanju samonadzora pri nepredvidenih dogodkih ter tudi v večjem zadovoljstvu ob koncu dneva (Žižek Šarotar, 2008). **Zadovoljstvo zaposlenih pri delu** ima pomembno vlogo v vsaki organizaciji. Mihalič (2008) zadovoljstvo zaposlenih opredeljuje kot pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki se odraža v načinu doživljanja dela, okolja, v katerem opravljamo delovne naloge, izkušenj pri delu, načina občutenja elementov dela in delovnega mesta. Učinkovitost in uspešnost pri delu sta posledici zadovoljnih posameznikov, saj človeški kapital predstavlja, kako močna je organizacija v intelektualnem kapitalu, kasneje pa se to odraža tudi v krepitvi finančnega kapitala. Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu danes predstavlja enega izmed najpogostejših vzrokov za slabo izvajanje delovnih nalog, posledično pa lahko privede tudi do odhoda zaposlenih iz organizacije (Mihalič, 2008).

Osebni cilji so močno povezani z zadovoljstvom pri delu, saj so od njih odvisni občutek učinkovitosti in pozitivni odzivi okolice na prizadevanja. Tri ključne potrebe vodijo do iskanja smisla, ki je pogoj za zadovoljstvo in psihično zdravje posameznika, in to so: potreba po smislu, potreba po učinkovitosti in potreba po lastni vrednosti (Fister, 2003). Teorije motivacije na splošno pojasnjujejo povezavo med oblikovanjem dela, uspešnostjo pri delu in zadovoljstvom z delom. Za oblikovanje dela je najprimernejša Herzbergova teorija, ki predstavlja notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo pri delu. Notranji dejavniki predvsem motivirajo posameznika (tj. motivatorji), zunanji dejavniki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (tj. higieniki) (Svetlik in drugi, 2009).

Namen magistrskega dela je s pomočjo preučitve domače in tuje znanstvene literature in virov razširiti znanje o metodah in tehnikah obvladovanja časa ter vpliva le-teh na zadovoljstvo pri delu. V hitrem tempu življenja se vsakodnevno srečujemo z vprašanjem, kako organizirati čas, ki ga imamo na voljo, da bi ga karseda najbolje izkoristili, zato želim ugotoviti, kateri so največji motilci časa na delovnem mestu in kako se uspešno spoprijeti z njimi. Teoretični del magistrske naloge je zato namenjen tudi preučitvi dejavnikov zadovoljstva pri delu, motivacije in predstavitvi vzrokov ter posledic nezadovoljstva pri delu. V raziskovalnem delu bom s pomočjo teoretične podlage raziskala prisotnost metod obvladovanja časa v izbranem podjetju in analizirala, kakšen je vpliv uspešnega obvladovanja časa na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučitev medsebojne povezave med metodami obvladovanja časa in zadovoljstva pri delu na primeru izbranega podjetja.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Na podlagi domače in tuje znanstvene literature predstaviti dejavnike, ki pozitivno ali negativno vplivajo na uspešno obvladovanje časa, ter posledice, povezane z njimi.

2. Predstaviti vpliv čustvene inteligentnosti na odziv ljudi v povezavi z obvladovanjem časa pri izvajanju delovnih nalog.
3. Na podlagi sekundarnih virov domače in tuje znanstvene literature predstaviti vpliv motivacije na zadovoljstvo pri delu.
4. S pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa ugotoviti prisotnost metod in tehnik obvladovanja časa pri delu v izbranem podjetju.
5. Na podlagi preučene literature in ugotovitev izvedene raziskave podati priporočila vodstvu in zaposlenim.

Temeljna teza magistrskega dela: Uspešno obvladovanje časa pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu v izbranem podjetju.

Ključna **raziskovalna vprašanja** na katerih bo temeljil empirični del magistrskega dela, so naslednja:

1. Ali zaposleni v izbranem podjetju uspešno obvladujejo čas, ki ga imajo na voljo za izpolnjevanje delovnih nalog?
2. Ali zaposleni v izbranem podjetju uporabljajo metode za obvladovanje časa in katere?
3. Kakšen je vpliv obvladovanja časa na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in katere posledice zaposleni čutijo (oziroma kako se počutijo) ob neobvladovanju časa?
4. Ali je neobvladovanje časa eden izmed vzrokov nezadovoljstva zaposlenih pri delu?

Magistrsko delo bosta sestavljala teoretični in empirični del. Z metodami znanstveno raziskovalnega dela, kot so metoda diskripcije, kompilacije in komparacije, bom na podlagi opazovanja, opisovanja, primerjanja in analiziranja ugotovitev različnih avtorjev ustvarila sklepe magistrskega dela. Teoretični del bo sestavljen iz dveh sklopov, ki bosta temeljila na preučevanju domače in tuje znanstvene literature. Namen prvega sklopa je opredeliti konstrukt obvladovanja časa ter predstaviti metode in tehnike, ki pripomorejo k učinkovitemu obvladovanju časa, ter podati vzroke in posledice neuspešnega obvladovanja časa. Drugi sklop teoretičnega dela se bo osredotočal na pojasnjevanje konstrukta zadovoljstva pri delu ter vpliva le-tega na obvladovanje časa.

Empirični del naloge bo zasnovan na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, v katerega bodo vključeni zaposleni in vodstvo izbranega podjetja v kovinski industriji. Izbrano podjetje proizvaja naprave za medicino in farmacevtsko industrijo. Za zaposlene v izbranem podjetju bom oblikovala anketni vprašalniki zaprtega tipa. S pomočjo izvedbe intervjuja z enim izmed zaposlenih izbranega podjetja bom poskušala pridobiti njihov vidik na preučevane konstrukte. Namen raziskave je pridobiti primarne podatke ter s pomočjo metode sinteze povezati teoretična izhodišča, pridobljena iz sekundarnih virov.

1 OBVLADOVANJE ČASA

V turbulentnem okolju današnjega časa ni nič tako stalnega kot spremembe in tako minljivega kot uspeh, saj življenje ne teče več počasi in postopno spreminjanje sveta je preteklost (Dovžan, 2014). Prvi konstrukt magistrske naloge, obvladovanje časa, je predstavljen v prvem poglavju in zajema opredelitev osnovnih teorij časa in obvladovanja časa, prikaz načel obvladovanja časa, izpostavitve izzivov, predstavitev metod in tehnik obvladovanja časa ter učinkovitost, povezano z obvladovanjem časa.

1.1 Opredelitev časa

Veliko delovno aktivnih posameznikov se bori s časom tako v svojem družinskem življenju kot tudi na delovnem mestu. V industrijski revoluciji se je čas pričel trgovati za plačilo. Delodajalci so z delovnim časom želeli pridobiti presežno vrednost, saj je čas predstavljal blago v smislu, da je denar postal blago (Webster & Ballard, 2009). Albert Einstein je ugotovil, da absolutni čas ne obstaja, saj je merilo za čas vedno odvisno od tistega, ki ga meri in doživlja (Klein, 2009). V telesu človeka se skriva ura, ki usmerja vse procese ter dnevni in nočni ritem. Z notranjim časom, ki ga oblikuje zavest človeka, v življenju izmerimo vse, kar zaznavamo, razmišljamo in čutimo. Naravna težnja je, da čas cenimo glede na to, koliko zaslužimo v tem času. Ker je vsak trenutek neprecenljiv, nam življenje daje možnost izbire, kaj bomo v določenem časovnem trenutku počeli ter na kakšen način se bomo lotili teh aktivnosti, čeprav štiriindvajsetih ur v dnevu ni mogoče vnaprej natančno predvideti (Rao, 2014).

Morda lažje razumemo čas, če si ga predstavljamo kot denar, a čas je več kot samo vrednost, izražena v denarju. Izgubljeni denar je mogoče dobiti nazaj na različne načine – lahko ga je izterjati, povrniti, si ga izposoditi in zaslužiti, izgubljenega časa pa ne (Rao, 2014). Za podjetja, ki so se odločila za opustitev popolnega nadzora nad delovnim časom, ne moremo več trditi, da je čas denar, saj merilo za vrednotenje postaja produktivnost namesto količine opravljenih ur. Takšen odnos do časa pa nekateri imenujejo čas na zaupanje, ker temelji na predpostavki zaupanja, tako s strani organizacije kot tudi s strani zaposlenega (Klein, 2009). Mackenzie (1998) trdi, da smo v večini primerov ljudje sami krivi za svoje težave s časom, vendar je za to lažje okriviti druge, kot pa prevzeti odgovornost in priznati svoje napake.

Quain (2007) časovni kapital opredeli kot skupno vsoto časa, ki nam pripada od rojstva dalje in katerega lastnik smo, s časovnim kapitalom pa bi morali ustvarjati druge oblike kapitala in ne le časovni kapital menjati za denar. Pomanjkanje časa je postala sodobna človekova stiska, saj vlada osnovno prepričanje, da se stvari odvijajo hitreje, s tem pa narašča zaskrbljenost, kako ostati v koraku s takim tempom življenja, ne da bi se vračal k tradicionalnim pristopom obvladovanja časa (Larsson & Sanne, 2005).

Koliko nam časa pomeni, se običajno zavemo šele takrat, ko se mu moramo odpovedati zaradi česa drugega, po drugi strani pa ne znamo dovolj ceniti prostega časa, ki ga imamo

na voljo zase. Vzrok za to lahko tiči v kulturni tradiciji, kjer še vedno denar in pomanjkanje časa povezujemo z uspešnostjo posameznika. Vsak človek ima svoj lastni ritem, ki ga potrebuje, zato je nova kultura časa na nekaterih delovnih mestih fleksibilnejša (Klein, 2009). Ekonomski pristop temelji na domnevnem pomanjkanju časa, kar zahteva njegovo optimalno porabo, ki pa poveča njegovo uporabnost. Paradoks pomanjkanja časa se kaže v tem, da je kljub pospeševanju tehnologije, ki omogoča, da se stvari opravijo v krajšem času, občutek pomanjkanja časa vseeno prisoten (Larsson & Sanne, 2005).

Čas si lahko predstavljamo kot abstrakten dimenzijski vidik ali kot konkreten časovni vidik. Abstraktna dimenzija časa vzbuja zavedanje o času kot takem, ki ga merimo v sekundah, minutah, urah, lahko ga prikazujemo na različnih časovnih oseh, predstavljamo si ga kot konstrukt trajanja dogodkov in zamisli o zamudah. Preden posameznik razvije predstavo o abstraktnem času, čas dojema kot zaporedje dogodkov oziroma konkreten časovni vidik, kar v dnevu pomeni določen proces, da se zbudimo, stuširamo, zajtrkujemo, se učimo, jemo, se igramo, jemo in gremo v posteljo. Tako predstavo o času imajo otroci, preden razvijejo občutek za abstraktni čas (Cirillo, 2018).

1.2 Teorije obvladovanja časa

Prvi zametki literature o obvladovanju časa (angl. time management) so se pojavili med letoma 1950 in 1960. Takratni predlogi za obvladovanje časa so bili enostavni, kot na primer zapis seznamov nalog (angl. to-do list), in so bili usmerjeni predvsem na vodstvene delavce, kar se je kasneje spremenilo. Nekateri avtorji so izpostavili, da načrtovanje nalog in aktivnosti ne vodi vedno k dokončanju nalog, še posebno takrat, kadar smo pod visokim časovnim pritiskom. Avtorji so v preteklosti različno opredelili konstrukt obvladovanja časa. Lakein (v Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007) je trdil, da obvladovanje časa vključuje postopek določanja potreb, določitev ciljev za doseg te potreb, razporeditev nalog po prioritetah ter načrtovanje nalog z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Konstrukt obvladovanja časa se nanaša na učinkovito obvladovanje časa skladno z določenimi prioritetami in nam pomaga, da najpomembnejše in/ali najnujnejše aktivnosti opravimo v danem časovnem okviru (Bârsan, Bondrea, Miricescu & Roca, 2014).

Opredelitev obvladovanja časa se ne osredotoča na sam čas, ampak poudarja vedenje, usmerjeno v cilj, ki ga je potrebno izvesti v časovnem okviru oziroma z učinkovito porabo časa (Little, 2020). Schuler (v Macan, 1994) opisuje, da obvladovanje časa pomeni manj stresa za posameznika, kar predstavlja bolj učinkovite, zadovoljne in zdrave zaposlene v prav tako bolj učinkoviti organizaciji. Obvladovanje časa je ključni element uspeha v življenju in je skupek veščin, ki zajema točnost, uspešnost, predanost in produktivnost. Ljudje si obvladovanje časa predstavljajo na različne načine, kot so točnost, opravljanje vseh nalog, sposobnost doseči več, samodisciplina, upoštevanje rokov, dobro organiziranje, uporaba planerja, prosti čas, sposobnost početi tisto, kar želiš idr. (Rao, 2015). Obvladovanje časa zajema namerne ukrepe za učinkovito porabo časa za namen doseganja specifičnih,

ciljno usmerjenih aktivnosti (Chase in drugi, 2013). Konstrukt obvladovanja časa se osredotoča predvsem na dva glavna rezultata: dobro počutje in izvedbo, kar je tudi cilj tako za posameznike kot tudi za organizacijo (Aeon & Aguinis, 2017).

Ciljna skupina, ki jo nagovarja literatura o obvladovanju časa, v današnjih časih ni več samo skupina vodstvenih delavcev, temveč je usmerjena v širše občinstvo. McCay (v Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007) je razvil trening obvladovanja časa, ki se še vedno uporablja. Izzivi, na katere se osredotoča program usposabljanja, so pregled nad zamudnimi nalogami, spremljanje porabe časa, povečanje učinkovitosti delovnega dne na način učenja ljudi vsakodnevnega načrtovanja aktivnosti, prednostnega razporejanja nalog in ravnanja v primeru pojava nepričakovanih nalog. Postavljanje življenjskih ciljev in vodenje dnevnika je opredelil kot pomembni tehniki, ki prispevata k učinkovitemu upravljanju časa. Tako se je kasneje razvila definicija tehnik obvladovanja časa, ki so predstavljale tehnike za učinkovito porabo časa, še posebno v smislu imeti na voljo dovolj časa za dokončanje nalog. Obvladovanje časa so nekateri avtorji opredelili tudi kot načrtovanje in razporejanje časa, tehnike za namen povečanja razpoložljivega časa za izvajanje aktivnosti, strategije samoobvladovanja oziroma samoregulacije, namenjene razpravi o načrtih in njihovi učinkovitosti, uporabo procesov za pomoč posamezniku za doseganje zelenih ciljev (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007).

Obvladovanje časa temelji predvsem na nekaterih ciljno usmerjenih aktivnostih, kot je na primer opravljanje delovnih nalog, ki se izvajajo na način učinkovite porabe časa. Macan (1994) trdi, da programi usposabljanja vodijo do treh tipov vedenja obvladovanja s časom, in sicer: določanje ciljev in prioritet, metode upravljanja s časom ter prednost za organizacijo. Pri preučevanju povezave med programom usposabljanja o obvladovanju časa in tremi tipi vedenja je ugotovila, da vključitev tehnik obvladovanja časa vpliva na nadzor nad aktivnostmi, ki naj bi bile opravljene znotraj delovnega časa, ta občutek pa pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu in obremenjenost. Glede na izvedene raziskave je dokazano, da so programi usposabljanja o obvladovanju časa povečali sposobnost posameznika pri večini obvladovanja časa (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007).

Delovni čas je v direktivi (angl. Working Time Directive – WTD) opredeljen kot obdobje, v katerem delavec dela, je na razpolago delodajalcu in opravlja svoje dolžnosti v skladu z nacionalno zakonodajo in/ali prakso, čas počitka pa je vsako obdobje, kar ni delovni čas (Nowak, 2018). Ohranjanje družabnega življenja v današnjih časih ni lahek podvig. Ekonomisti menijo, da »maratonski« delovni časi naredijo narod bistveno bogatejši, a nas zagotovo prikrajšajo za druge pomembne zadeve oziroma vzdušje celotne skupnosti. Družinske večerje, spontani izleti in obiskovanje prijateljev, znancev se niso povsem izgubili, vendar se odvijajo predvsem med vikendi, ko nam čas omogoča več druženja in ostalih dejavnosti. Vse več pa je odraslih, ki med posedanjem na klopcah ob igrišču, kjer se njihov otrok igra, preverjajo svojo elektronsko pošto (Shulevitz, 2019).

Poraba časa vsakega posameznika na delovnem mestu, vpliva tudi na sodelavce in sicer preko soodvisnosti vzorcev dela, uveljavitve vzorcev in učinkovitosti teh vzorcev za posameznika in skupino sodelavcev kot celoto. Oblike dela vključujejo tako individualne kognitivne dejavnosti, za katere je potrebna koncentracija, kot tudi sodelovalne dejavnosti, ki se uporabljajo v interakciji z drugimi. V šestdesetih letih so raziskave o menedžerjih na tem področju pokazale, da so menedžerji predvsem pobudniki interakcij, v manjši meri pa tudi prejemniki, kar povečuje možnost, da vodstveni delavci s svojo komunikacijo včasih zmotijo delo podrejenih. Predvsem je to moteče takrat, ko posameznik pri delovni aktivnosti potrebuje čas za neprekinjeno delo. Med pogoje sodijo tudi časovni ritmi na delovnem mestu, ki izhajajo iz tega, kako ljudje med seboj komunicirajo in tako ustvarjajo časovne ritme, ti pa posledično urejajo vedenje posameznikov (Perlow, 1999).

Na splošno v literaturi nekateri avtorji ne upoštevajo dejavnikov, ki bi morebiti vplivali na konstrukt obvladovanja časa, kot sta na primer zasnova delovnih mest (angl. job design) in organizacija, v kateri posameznik deluje. Kljub temu pa literatura o uspešnosti pri delu kaže, da obstaja veliko dejavnikov, ki so zelo verjetno povezani z dokončanjem nalog (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2010). Zasnova delovnih mest vključuje organizacijo delovnih nalog, znanje, socialne značilnosti, dolžnosti in odgovornosti (De Jong, Parker, Wennekers & Wu, 2015).

V literaturi je zaznati premik o razmišljanju o obvladovanju časa okrog leta devetdeset in v današnjem času (po letu 2000), ko se je posameznika nagovarjalo predvsem k temu, da razmisli o tem, kaj dejansko počne s svojim časom. Zdi se, da gre od splošnih filozofskih izjav avtorjev do ustvarjanja duhovnega ozračja, ko literatura bralca nagovarja na bolj neposreden način in s spoznavanjem osebnostnih tipov v povezavi s časom. Vse bolj je pomembno odkrivanje tistega, kar je za posameznika v življenju pomembno. Ta premik je rezultat individualizacije in tehnološkega razvoja v naši družbi, ki krepi občutek, da vse skupaj pospešujemo – na delovnem mestu, doma, v poslu – in to pospeševanje sprejemamo kot pojav sodobnega časa, zato je posameznik prisiljen razmišljati o svoji porabi časa (Sabelis, 2001).

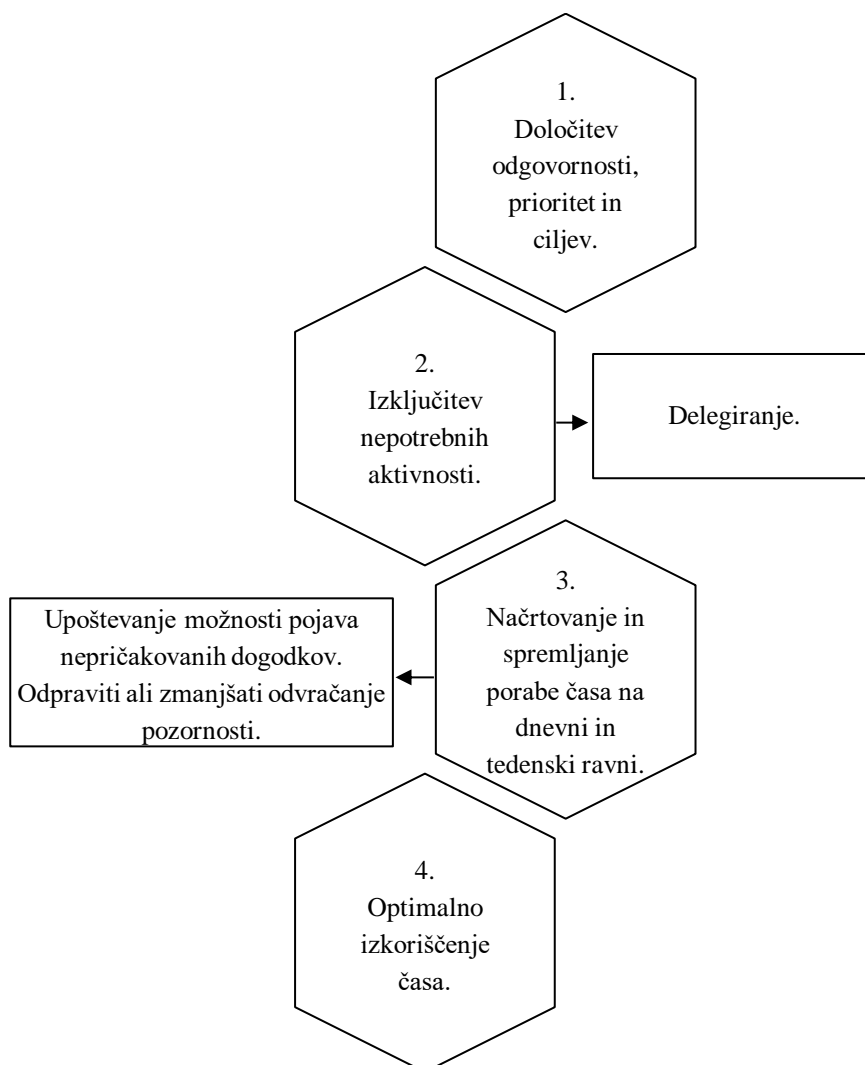
1.3 Načela in strategije obvladovanja časa

Pogoj za uspešno uporabo načel obvladovanja časa (angl. principles of time management) je poznavanje, kako uporabljamo čas, s kakšnimi težavami se pri uporabi teh načel soočamo ter kaj jih povzroča. S tem znanjem je mogoče izboljšati posameznikovo učinkovitost in uspešnost obvladovanja časa. Obvladovanje časa mora ustrezati posameznikovemu slogu in okoliščinam, saj se navezuje tudi na spreminjanje navad (Haynes, 2009).

Kot je razvidno s slike 1, je analiza trenutne porabe časa s pomočjo vodenja dnevnika aktivnosti osnova za določitev možnosti izboljšav. Ko imamo zanesljive informacije o porabi časa za določene aktivnosti, jih je potrebno preučiti s treh vidikov: nujnost, učinkovitost in ustreznost, saj bo ta pregled omogočil določitev nalog, ki jih lahko

odpravimo ali prerazporedimo na sodelavce, hkrati pa poiščemo načine za povečanje učinkovitosti s pomočjo tehnologije, vpeljave novih postopkov in delovnih navad. Skrbna analiza lahko prinese dodatnih osem do deset ur na teden, ki jih lahko namenimo dejavnostim po svojih željah. S preizkusom nujnosti omejimo aktivnosti na nujne, in sicer s pregledom, ali je opravljanje te aktivnosti potrebno in še vedno uporabno. Če se pri pripravi mesečnih poročil pojavijo informacije, ki se ne uporabljajo več, opravljanje te aktivnosti ni več nujno. Preizkus ustreznosti omogoči pregled aktivnosti, ki bi bile lahko prerazporejene – prerazporeditev na sodelavce, ki so primerni in usposobljeni za opravljanje teh aktivnosti. Pri ponavljajočih se aktivnostih se lahko vprašamo »Ali obstaja boljši način?« in tako s preizkusom učinkovitosti preučimo preostale naloge, ki morajo biti prav tako opravljene (Haynes, 2009).

Slika 1: Nadziranje porabe časa

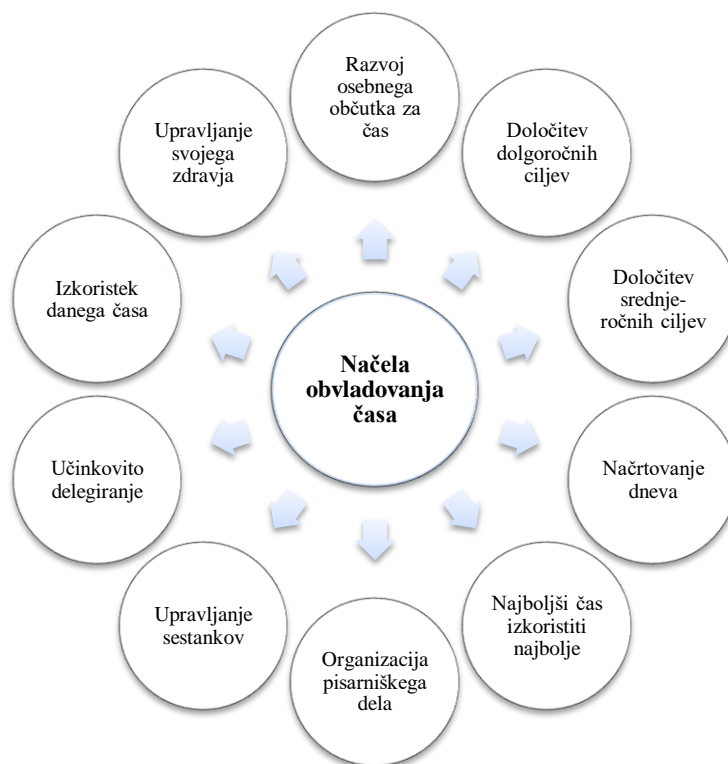


Vir: Prirejeno po Haynes (2009).

Obvladovanje časa je proces odločanja, ki strukturira in prilagodi čas posameznika spreminjajočim se razmeram v okolju. Tri posebne veščine, ki ločujejo uspeh pri

obvladovanju časa od neuspeha, so ozaveščenost, urejenost in prilagojenost. Ozaveščenost predstavlja realno razmišljanje o svojem času kot omejenem viru. Oblikovanje in organiziranje ciljev, načrtov, urnikov in nalog za učinkovito porabo časa je urejenost. Zadnja večina je spremljanje porabe časa med izvajanjem aktivnosti, vključno s prilagajanjem zaradi prekinitev ali spreminjanjem prioritet (Dierdorff, 2020). Več načel obvladovanja časa prikazuje slika 2.

Slika 2: Načela obvladovanja časa



Vir: Prirjeno po Adair & Allen (2003).

V literaturi so prikazane tudi strategije obvladovanja časa in načini, kako jih vpeljati v prakso, kar prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Strategije obvladovanja časa

Strategije	Vpeljava strategij obvladovanja časa
Postavitev realističnih in dosegljivih ciljev	Razvoj dolgoročnih ciljev in aktivnosti, ki bodo pripomogle doseči zadane cilje. Cilji naj bodo merljivi in dosegljivi v točno vnaprej določenem roku. Redno pregledovanje ciljev z namenom pregleda dosežkov in dejavnikov, ki olajšajo doseganje ciljev oziroma ovir, ki se pojavljajo.
Optimiziranje realističnega načrtovanja	Priprava seznama nalog in označitev, ko je naloga opravljena. Razdelitev zapletenih nalog na manjše, obvladljive dele. Pomoč z avtomatizacijo procesov (avtomatsko prejemanje obvestil v koledarju, elektronski pošti).
Prioritiziranje	Razporeditev aktivnosti glede na cilje po prednostnem vrstnem redu ter sledenje najpomembnejšemu cilju, dokler ta ni dosežen. Naučiti se reči »ne«, če druga zahteva po opravljanju naloge ni v skladu s prednostnim seznamom aktivnosti.

se nadaljuje

Tabela 1: Strategije obvladovanja časa (nad.)

Strategije	Vpeljava strategij obvladovanja časa
Učinkovito načrtovanje	Dolgoročno načrtovanje časa za opravljanje aktivnosti z izbiro primernih dni v tednu. Koledar v elektronski obliki omogoča, da je vidnost koledarja omogočena tudi drugim in si tako lažje predstavljajo, kdaj vas motijo in kdaj ste na voljo. Časovno omejeni sestanki in načrtovanje prostih dni z namenom dokončanja aktivnosti za dosego cilja sta še dva izmed načinov, kako obvladovati čas z učinkovitim načrtovanjem.
Obvladovanje možnih motenj	Ustvarjanje delovnega okolja brez zunanjih motenj. Izklop elektronske pošte, obvestil na mobilnem telefonu in drugih s tehnologijo povezanih opozoril. Obvladovanje morebitnih notranjih motenj s pravočasno zaznavo le-teh in njihovo odpravo. Izogibanje večopravnosti, saj to vodi k dodatnim motnjam in k zmanjšanju produktivnosti.
Uravnoteženo življenje	Sprostitev, odmori, dovolj spanja in redna telesna aktivnost.

Vir: Prirejeno po Chase in drugi (2013).

1.4 Izzivi obvladovanja časa

Med izzive obvladovanja časa sodijo »multitasking« (v nadaljevanju večopravnost), perfekcionizem in spletno postopanje (angl. cyberloafing). Visoko storilnostni razum omogoča, da premagamo spontane impulze in nas ohranja pri izbranem opravilu, k temu pa pripomorejo še trije dejavniki: osebna sposobnost za koncentracijo, obremenitev s stresom in motivacija. Od teh treh dejavnikov je odvisno, ali se nekdo znajde v okviru razpoložljivega časa ali pa nenehno čuti časovni pritisk (Klein, 2009). Perfekcionizem predstavlja nagnjenost posameznika k postavljanju pretirano visokih meril uspešnosti, previsoki kritičnosti pri ocenjevanju svoje uspešnosti in k opredeljevanju svoje vrednosti glede na dosežke teh meril, kar lahko povzroči krivdo, sram, občutek ničvrednosti in posledično tudi odlašanje (Shih, 2017). Spletno postopanje je uporaba spleta za osebne namene na delovnem mestu in se je pojavilo predvsem zaradi vse hitrejšega tempa življenja, tako na družinskem kot na poklicnem nivoju (Ötken, Bayram, Beser & Kaya, 2020).

1.4.1 Večopravnost

Pojem večopravnost izhaja iz računalniškega jezika in pomeni izvajanje procesorja, ki svoje storitve razdeli v več hkratnih postopkov. Iz tega izhaja prepričanje, da če je čas dragocen, se mora dogajati več stvari hkrati. V naših mislih se nenehno dogaja več procesov hkrati – odločanje med eno in drugo stvarjo, tehtanje, kaj postaviti na prvo mesto, kaj ostane neopravljeno. Vse to nam tudi sicer obremenjuje delovni spomin. Opravljanje različnih nalog, kot so telefoniranje, odpisovanje na elektronska sporočila, pitje kave med čakanjem na naslednji opravke, daje občutek, da smo opravili kar nekaj aktivnosti in zato učinkovito izkoristili čas. A to je le iluzija v naših možganih, saj je večopravnost eden izmed načinov, kako lahko čas v resnici upravljamo, saj naši storilnost in kakovost opravljanja samo dveh preprostih stvari hkrati drastično upadeta. Zavestno usmerjanje pozornosti je možno le na

eno dejavnost, ki jo prekinemo, preden se lotimo druge, kar pomeni, da deljenja pozornosti na dve zavestni dejavnosti ne poznamo in je to nemogoče izvesti. Izjema so le aktivnosti, ki so po dolgih letih izkušenj postale popolnoma avtomatizirane, kot je na primer vožnja avtomobila, ki jo mnogi združujejo s telefoniranjem (Klein, 2009).

Večopravilnost je pogosto stvar zaznavanja. Ali je zapisovanje ob hkratnem gledanju posnetka večopravilnost ali ne? Če si posameznik to aktivnost predstavlja kot prepisovanje, je to ena aktivnost. Če pa si prepisovanje hkrati predstavlja kot gledanje posnetka in prepisovanje, pa je to zanj večopravilnost. Izraz večopravilnost se v splošnem nanaša na sočasno izvajanje več nalog, kjer vse aktivnosti zahtevajo pozornost. V nasprotju z navedbami v prvem odstavku je bilo v raziskavi dojetanja večopravilnosti dokazano, da večopravilnost nima škodljivih učinkov, vendar lahko povečuje motivacijo, izboljšuje zmogljivost in posledično uspešnost pri opravljanju nalog (Srna, Schrift & Zauberman, 2018). Mišljenje posameznika, da odlično dela več stvari hkrati, ima lahko negativne posledice, saj možgani v resnici ne morejo izvajati in nameniti pozornosti več aktivnostim hkrati, vendar lahko le preklaplajo med nalogami. Te večkratne prekinitve imajo negativne posledice za dolgoročni spomin (Morris, Cranney & Baldwin, 2018).

1.4.2 Perfekcionizem

Perfekcionizem je globoko zakoreninjen v naši kulturi, saj je »dovolj dobro« premalo, zdi se, da šteje le popolno – popolno poročilo na delovnem mestu, popoln dom, popoln videz (Larsson & Sanne, 2005). Pri delu je pomembno imeti občutek sorazmernosti in zavedanje, da je »dovolj dobro« merilo, po katerem se posameznik ravna. Nekateri posamezniki težko spustijo določeno delo iz svojih rok, saj so prepričani, da naloga ne bo opravljena popolno – tako, kot bi si oni želeli, zato predaja dela v njih povzroči zaskrbljenost, anksioznost. Stremljenje k popolnosti lahko pri posamezniku izvira iz slabih izkušenj iz otroštva. Posmehovanje izdelku ali podcenjevanje naloge, na katero je bil otrok ponosen, zavestno ali podzavestno vpliva nanj kasneje v življenju (Levin, 2007). Forst (v Shih, 2017) je ugotovil, da obstaja šest dimenzij, ki prispevajo k perfekcionizmu. To so (1) osebni standardi uspešnosti, (2) skrb zaradi napak, (3) zaupanje posameznika v svoje sposobnosti, (4) organiziranost, (5) visoka pričakovanja (staršev) in (6) starševska kritika (Shih, 2017).

Poznamo dve dimenziji perfekcionizma, in sicer prilagodljiv in neprilagodljiv. Prilagodljiv perfekcionizem vključuje postavljanje visokih osebnih meril in prizadevanj za uspeh brez psiholoških pritiskov, ki so povezani z duševnim zdravjem, ter je povezan z motivacijo za uspeh. Neprilagodljiv perfekcionizem je povezan s skrbjo nad napakami, ki jih enačijo z neuspehi. Hkrati se pojavlja skrb, da bo neuspeh privedel do izgube spoštovanja. Motivacija neprilagodljivega perfekcionizma izhaja iz izogibanja neuspehu (Shih, 2017).

Perfekcionizem je predstavljanje tako izjemnih izidov, da pričakovanja posameznika postanejo bolj zastrašujoča kot navdihujoča (Buchanan, 2015). Negativni učinki perfekcionizma se kažejo v preveliki porabi časa za določeno aktivnost (Levin, 2007).

Perfekcionizem ovira dosežke in je povezan z depresijo, tesnobo, zasvojenostjo in posledično z zamujenimi priložnostmi. Obstajajo aktivnosti, ki zahtevajo 100 % zavzetost, na primer vožnja ali izvajanje operacij, vendar pa ne zahtevajo vse popolnega rezultata. Veliko ljudi porabi preveč časa za poskušanje narediti nekaj, preden to dejansko storijo. Čakanje na popolnost je bolje zamenjati z dejanji in potem sproti izpopolnjevanje proces, saj ima tudi to krivuljo učenja. Največji izziv perfekcionizma je vedeti, kdaj se ustaviti, kdaj je dovolj dobro, kdaj je odlično, vendar ne popolno, kar predstavlja mejnik med obsesivnim in zdravim perfekcionizmom. Obstaja tudi možnost, da se kljub izpolnitvi določene aktivnosti posameznik ne bo počutil srečen in to zato, ker ni užival v trenutku, procesu. Pogosto veliko primerjav izhaja iz družabnih omrežij, kjer ljudje prikazujejo najboljšo različico sebe, ne pa nujno tudi njihovo verodostojnost. Razmisliti je potrebno, ali je večja poraba časa res pomembna ali ne. Včasih podrobnosti niso ključne in ne vplivajo na rezultat. Morda je najpomembnejši vidik perfekcionizma verjeti, da je dovolj dobro res dovolj dobro. V primeru takega izhodišča je posameznik prijaznejši tako do sebe kot tudi do ljudi okrog sebe. Sprejeti je treba pomanjkljivosti, ki so del vsakdana (Ali, 2019).

1.4.3 Spletno postopanje

Vzpon in razvoj informacijske tehnologije je internet postavil kot nujo pri poslovnih dejavnostih in postal nepogrešljivo sredstvo v osebnem življenju posameznikov. Ta razvoj je prinesel številne prednosti, vključno s hitrim dostopom do informacij, prihrankom časa, manj delovnimi napakami, povečano učinkovitostjo in produktivnostjo. Izdelki tehnologije, kot so pametni telefoni, tablični računalniki, računalniki, so postali nepogrešljiv del posameznika. Vzpon tehnologije pa je prinesel tudi nekaj težav, kot je denimo tudi pojav spletnega postopanja (Ötken, Bayram, Beser & Kaya, 2020).

Spletno postopanje je uporaba spleta za osebne namene na delovnem mestu. Spletno postopanje se je pojavilo predvsem zaradi vse hitrejšega tempa življenja tako na družinskem kot tudi poklicnem področju. Pritiski pri obvladovanju časa se kažejo v tem, da so posamezniki začeli hitro jesti, manj spati in nakupovati po spletu znotraj delovnega časa, kar vpliva na delovno uspešnost, zadovoljstvo in raven stresa. Posledično več časa porabijo za dejavnosti, ki niso povezane z delom, kar je eden od razširjenih pojavov današnjih organizacij. Razlog za to je tudi pomanjkanje časa za opravljanje teh dejavnosti izven delovnega časa. Čas je kritičen vir tako za posameznika kot tudi za organizacijo, saj se ga ne da kupiti ali nadomestiti (Ötken, Bayram, Beser & Kaya, 2020).

Vodstvo nekaterih podjetij je začelo dvomiti o produktivnosti njihovih zaposlenih, če so ti na delovnem mestu uporabljali splet za namene, ki niso povezani z delom, saj naj bi to vplivalo na neproduktivno porabo časa in odvrčanje pozornosti zaposlenih od izpolnjevanja delovnih zahtev. Razlogi za obiskovanje spleta med delovnim časom so dolgočasenje, nezadovoljstvo v karieri in dolg delovni čas. Razlog, zakaj se zaposleni odločajo za zapravljjanje časa na spletu na delovnem mestu, je lahko tudi, da jim delo, ki ga opravljajo,

ne predstavlja dovolj velikega izziva. Rezultati ene od raziskav so pokazali, da omejitve obiskovanja spletnih mest na delovnem mestu niso najbolj zaželene, ravno nasprotno, saj v raziskavo vključeni zaposleni menijo, da bi bili produktivnejši, če bi jim organizacija omogočila brskanje po spletu in kratke odmore (Ötken, Bayram, Beser & Kaya, 2020). Organizacija lahko s svojo politiko uporabe spleta in s tem, da zaposleni v svojem delu vidi smisel, zmanjša spletno postopanje. Organizacija naj se odloči, katera stopnja spletnega postopanja je dovoljena, če sploh je dovoljena, in ustrezno izobraziti zaposlene. Spletno postopanje je mogoče omejiti v kombinaciji z blokiranjem dostopa do določenih spletnih mest in aplikacij. Prav tako je spletno postopanje povezano tudi z osebnostnimi lastnostmi posameznika, saj so vestni, čustveno stabilni in odprti zaposleni manj nagnjeni k uporabi spleta za osebne namene med delovnim časom. V današnjih časih, ko je delo od doma postalo že ustaljena praksa marsikaterega podjetja, je še toliko pomembneje, da organizacija postavi določeno politiko uporabe interneta ter gradi na zaupanju zaposlenih (Jia, H., Jia, R. & Karau, 2013).

1.5 Metode in tehnike obvladovanja časa

Med metode in tehnike obvladovanja časa sodi vrsta načinov, orodij, ki so posamezniku v pomoč pri obvladovanju časa. Sem sodijo tudi pristopi za premagovanje odlašanja in postavljanje delovnih prioritet, kar je predstavljeno v nadaljevanju naloge. Veščine obvladovanja časa predstavljajo zmožnosti upravljanja časa na učinkovit način, kar pa je povezano z organizacijo, s sposobnostjo določitve dosegljivih ciljev, prioriternih nalog ter spremljanja napredka (Richițeanu-Năstase, Stăiculescu & Lăcătuș, 2018).

1.5.1 Metode in tehnike obvladovanja časa

Thomack (2012) pravi, da je najboljši način za obvladovanje časa sestavljen iz naslednjega postopka: določitev cilja, razvoj načrta in spremljanje oziroma merjenje rezultata. Brez cilja postavitev prioritet ni mogoča, zato je načrtovanje in določitev prednostnih nalog v razpoložljivem času proces, ki dejansko prihrani čas. Poraba časa za dejavnosti, ki najbolj prispevajo k doseganju ciljev (v nadaljevanju »A« aktivnosti), je lahko način učinkovitega obvladovanja časa. Na podlagi ciljev je lažje ločiti med tem, kaj je treba storiti in česa ne ter kaj bi lahko storili, če bo čas to dopuščal. Učinkovito obvladovanje časa ne sme slediti načrtu glede na to, kaj je posamezniku všeč in kaj ne. Prvi korak k učinkovitemu obvladovanju časa je pregled s pomočjo dnevnika, v katerem je razvidno, kje trenutno porabljam svoj čas. »A« aktivnosti so tiste, ki so najpomembnejše, »B« aktivnosti so tiste aktivnosti, ki so pomembne, vendar niso kritične, »C« aktivnosti pa so nizko na prednostni listi in niso pomembne za doseganje ciljev. Vzeti si 5 minut ob koncu delovnega časa in uskladiti delovne aktivnosti (tudi prostor) ter se organizirati za naslednji dan lahko pomaga prihraniti čas. Načrtovanje naslednjega dne ponuja priložnost za razmislek o dosežkih preteklega delovnega dne, saj to podzavestno pozitivno vpliva na lažji začetek dela naslednji dan (Thomack, 2012).

Pugh (2012) navaja, da dobro obvladovanje časa vključujejo naslednje veščine: planiranje, prioritiziranje, postavljanje ciljev, razporeditev časa, ki je na voljo, in maksimiranje učinkovitosti. Veščine so predstavljene v tabeli 2.

Tabela 2: Veščine obvladovanja časa po Pughu

Načrtovanje in postavitev prioritet	Razporeditev časa, ki je na voljo
Seznam nalog, naučiti se reči ne, akcijski načrt in dnevnik dejavnosti.	Odprava odvratanja pozornosti, dnevi, namenjeni pisanju/branju, obvladovanje elektronske pošte.
Določitev ciljev	Povečanje učinkovitosti
Dokončanje obsežnejših nalog, 1-letni, 5-letni in 10-letni cilji, pregled nad celotno sliko.	Organiziranje, večopravnost, pozitivno razmišljanje.

Vir: Prirejeno po Pugh (2012).

Seznam nalog (angl. to-do list) bodisi predstavlja seznam aktivnosti, ki jih mora posameznik narediti, bodisi seznam aktivnosti, za katere čuti, da jih mora narediti. V izogib mešanju teh dveh seznamov med seboj je pametneje imeti dva (ali več) seznama. Pri prvem koraku je dobro napisati seznam aktivnosti, za katere posameznik čuti, da jih mora narediti, a mu niso najbolj po volji. Pomembno je zapisati vse aktivnosti, ki posameznika obremenjujejo, s čimer razbremeni svoje misli. Drugi korak je priprava običajnega seznama aktivnosti z namenom podpore posamezniku za boljše obvladovanje časa. Ta naj bo realističen in pripravljen za določen dan oziroma časovni okvir. Na začetku seznama naj bodo aktivnosti, ki morajo biti nujno opravljene. Priprava več seznamov aktivnosti lahko predstavlja seznam za jutri, seznam za prihodnji teden, vendar je pomembno ob koncu dneva nekaj časa posvetiti pregledu seznamov ter označiti tiste dejavnosti, ki so končane, in tiste, ki se jih prenese v naslednji dan. Med pregledovanjem seznamov aktivnosti je potrebno biti pozoren na to, kako dobre in realistične so bile ocene časa, namenjenega za posamezne aktivnosti.

V primeru, da se pogosto pojavijo aktivnosti, ki jim posameznik ni namenil dovolj časa, so lahko ukrepi naslednji: (1) boljše oceniti čas, namenjen aktivnostim, (2) določiti uro ali več na dan za izredne aktivnosti ali (3) poiskati načine prihrankov časa (Levin, 2007). Z metodo postavitve ciljev in seznama nalog jasno postavljeni cilji vodijo v pravo smer, odstranijo negativne misli in izključijo motilce časa. Predpogoj za ustrezno pripravljen seznam nalog je natančno načrtovanje, v katerega je vredno vložiti del svojega časa, namesto neposrednega izvajanja nalog. Vsaka aktivnost naj ima opredeljen časovni okvir za izvajanje. S pripravo seznama nalog je osredotočenost in usmerjenost v cilje večja. Redno sledenje in pregledovanje seznama nalog sta z namenom spreminjanja prednostnih nalog in izključitvijo odvečnih aktivnosti ključna. V primeru, da ob koncu delovnega dne s seznama ostane kakšna večja ali pomembna naloga neopravljena, se jo lahko opravi naslednji dan (Rao, 2015).

Paretovo načelo 80 : 20 predstavlja, da z 20 % vloženega dela povzročimo 80 % uspeha. Pri praktičnem primeru, ki je prikazan tudi v tabeli 3, to pomeni, da se je potrebno vprašati,

kaj je bolj smiselno – opraviti eno nalogo popolno ali opraviti pet nalog s povprečno, a še vedno z zadovoljivo kvaliteto (Wilson, 1999).

Tabela 3: Opravljanje nalog po Paretovem načelu 80 : 20

Možnost	Čas, ki je na voljo	Število nalog	Čas na nalogo	Donos na nalogo	Donos skupaj
A	100 %	1	100 %	100 %	100 %
B	100 %	5	20 %	80 %	400 %

Vir: Prirejeno po Wilson (1999).

Opustitev popolnosti opravljanja nalog je lahko ena izmed metod, ki pomaga pri večji produktivnosti, saj osredotočanje na »dovolj dobro« in ne popolno opravljanje nalog vodi k večjemu številu dokončanih nalog, v primerjavi s popolnim opravljanjem nalog (Wilson, 1999). Perfekcionista je nekdo, za katerega delo, ki ni popolno opravljeno, ni sprejemljivo (Levin, 2007).

V Združenih državah Amerike nekateri delodajalci uporabljajo **urnike na zahtevo**, t. i. algoritme za načrtovanje ur, s katerimi natančno izračunajo, koliko rok potrebujejo v določenem delu dneva. Z algoritmi znižujejo stroške dela, hkrati pa delavce prikrajšajo za določen čas. Znano je, da strokovnjaki večino svojih ur namenijo svoji karieri (Shulevitz, 2019).

Predvidljivi odmori so ena izmed metod, s katerimi bi lahko razbremenili delavce. Tim, ki dela skupaj, bi se lahko dogovoril za en dan na teden (razen sobote ali nedelje), ko bi imel določen posameznik prost večer ali noč. Metoda se je sicer v praksi izkazala kot zelo zapletena, saj je bilo urnike potrebno večkrat prilagoditi, da so bili prosti večeri zagotovljeni vsem zaposlenim. Nekaterim predvidljivi odmori tudi niso bili všeč. Za usklajevanje so se morali vpleteni med seboj pogosteje srečevati in odkrito pogovarjati, kar pa je pozitiven vidik te metode (Shulevitz, 2019).

Ironija strategij obvladovanja časa je, da vzamejo nekaj časa za izvedbo, kar pomeni, da je treba vložiti v čas, da čas prihranimo. Starodavna metoda obvladovanja časa je **metoda »STOP – Stop, Think, Operationalize, Perform«** (Ustavi se – Premisli – Organiziraj – Izvedi), ki na začetku vsakega dneva zahteva 10 minut časa za razmislek o tem, kaj je treba doseči, in tako pomaga pri sestavi realističnega seznama aktivnosti na dnevni ravni (Cragg & Wilkie, 2008).

Pri določitvi dnevnega urnika je dobro biti pozoren tudi na osebni **energijski cikel**, saj smo ljudje v določenih delih dneva različno učinkoviti – nekateri so učinkovitejši zjutraj, spet drugi popoldan. Za vrhunec učinkovitosti načrtujemo miselno napornejše naloge, ki zahtevajo osredotočenost in ustvarjalnost (Haynes, 2009). Krivulja zmogljivosti prikazuje povprečno dnevno pripravljenost za zmogljivosti z določenimi individualnimi odstopanji, kot so prehranjevalne navade in ostale osebne značilnosti. Dokazano je, da višek zmogljivosti dosežemo dopoldne in te ravni zmogljivosti v nadaljevanju dneva ni več

mogoče doseči, kar prikazuje slika 3. Popoldne se velikokrat pojavi popoldanska utrujenost. Po zgodnjem popoldnevu, ko se pojavi vmesno zvišanje, krivulja zmogljivosti nenehno pada in nekaj ur po polnoči doseže absolutno najnižjo točko (Seiwert & Graichen, 1992).

Delegiranje oziroma prerazporeditev nalog je eden izmed načinov obvladovanja časa, ki pa ni enostaven proces, če želimo, da ima pozitiven učinek na vse udeležene. Dobra razporeditev lahko tistemu, ki ustrezno razporeja delovne aktivnosti, prinese dragoceni čas, posamezniku, ki mu je aktivnost razporejena, pa možnost za vlaganje v lasten razvoj in položaj v organizaciji. Ključno je, da se svoboda, povezana z opravljanjem aktivnosti, ujema s kompetentnostjo in zanesljivostjo osebe, ki ji je bila aktivnost dodeljena – posameznik, aktivno vključen v posredno ali neposredno prejetje spodbud, vključen v razvoj ter z občutkom zadovoljstva, ko gre tim uspešno skozi težko situacijo. Pravilen način razporeditve aktivnosti je lahko motivacijski, v nasprotnem primeru pa slabe delegacije še poslabšajo situacije, povzročajo stres in vodijo celo k neuspehu pri izpolnitvi delovne naloge (Cragg & Wilkie, 2008). S prevzemom nove odgovornosti ali pristojnosti se mora zaposleni strinjati, prisilno prevzemanje ni smiselno (Mihalič, 2008). Dvosmerna komunikacija med tistim, ki delegira, in tistim, ki mu je bila naloga dodeljena, je zelo pomembna, saj bi moral imeti vsak možnost obrniti se po pomoč v primeru vprašanj glede delovne naloge, njegovih pristojnosti in časovnih okvirov. Delegiranje navzgor je možnost za prenos aktivnosti, ko posameznik meni, da zahteve za prevzemanje naloge niso primerne njegovi stopnji odgovornosti in bodo imele strateški vpliv na poslovanje (Wilson, 1999).

ABC analiza je analiza vrednosti porabljenega časa glede na različno ovrednotene naloge po pomembnosti, ki so razporejene po A, B in C klasifikaciji. Pregled vseh nalog in ciljna usmerjenost omogočata razporeditev nalog s postavljanjem prioritet v klasifikacije, saj je vodilo opraviti ključne naloge in ne zgolj opraviti naloge. Naloge A so najpomembnejše naloge, ki jih ni mogoče delegirati in jih lahko opravi določena oseba sama, ki tudi nosi odgovornost, ali pa jih opravi skupaj z ekipo. Naloge B so pomembne naloge, ki so lahko delegirane. Naloge C so običajno najštevilčnejše, predstavljajo največjo količino dela, a so manj pomembne. K nalogam C spadajo rutinska dela, branje, telefoniranje, dopisovanje ipd. Dnevno je najbolje planirati 1–2 nalogi A za približno tri ure, 2–3 naloge B, ki vzamejo približno eno uro, in preostali čas porabiti za naloge C (približno 45 minut dnevno). Opraviti prave stvari (ciljna usmerjenost) ima pri tej metodi prednost pred stvari opraviti pravilno (usmerjenost na aktivnosti) (Seiwert & Graichen, 1992).

Klein (2009) je predlagal **drugačno ravnanje s časom**, sestavljeno iz šestih korakov, ki so usmerjeni v lasten telesni ritem in jim je skupno to, da pridobimo večji vpliv na čas, ki ga preživljamo. Zmanjšanje obremenjenosti je prvi korak, medtem ko naj bi drugi korak vodil do več dobrega počutja in storilnosti v skladu z biološko uro. Tretji korak predstavlja prosti čas in nadzor nad življenjskim ritmom, četrti korak je usmerjen v zavestno zaznavo sedanjosti, kar pomeni ceniti sedanje trenutke in biti z mislimi pri stvari. S petim korakom skušamo izboljšati osredotočanje pri posamezni dejavnosti. Zadnji, šesti korak zahteva odkritje tistega, kar imamo radi, s čimer postanemo ustvarjalci ter gospodarji svojega časa.

Vsakdo pri sebi najbolje ve, katera naloga ga najbolj bremeni in včasih tudi zavira produktivnost. Opravljanje največjih in **najtežjih nalog kot prve zadolžitve ob prihodu** na delovno mesto lahko poveča učinkovitost, čeprav je naloga za začetek delovnega dne težka, stresna in mentalno zahtevna, vendar je zato preostanek dneva lažji in uspešnejši (Caposey, 2020).

Naučiti se reči ne je ena izmed metod, ki določi omejitve tako na delovnem mestu kot tudi v družinskem življenju. S to metodo se izognemo dodatnim zahtevam in pričakovanjem. Odkritost na delovnem mestu glede števila nalog, odgovornosti in delovnega časa omogoča razvijanje realnih ciljev in opis delovnega mesta z vodjem. Prednostne naloge naj bodo nit, ki se jo je potrebno držati, dodatne naloge ali odgovornosti pa je potrebno zavrniti, če le-te niso nadomestilo za prenehanje opravljanja nalog s prednostne liste. Prevzemanje odgovornosti samo zaradi dobrega počutja drugih ni smiselno. Pri določanju omejitev velja omeniti tudi zavrnitev, da bi bili ves čas dosegljivi preko mobilnega telefona in elektronske pošte. Zavračanje več vlog in odgovornosti pa vpliva tudi na to, da postane posameznik manj priljubljen med vodji in sodelavci ter škoduje razvoju svoje kariere, zato je omejitve lažje postavljati tam, kjer je varnost zaposlitve visoka, in težje tam, kjer je varnost zaposlitve nizka (Larsson & Sanne, 2005).

POSEC metoda (angl. POSEC method as **P**rioritize, **O**rganize, **S**reamline, **E**conomize and **C**ontribute) razvršča naloge po prednostnem vrstnem redu in poudarja, da mora biti posameznik najprej čustveno in denarno preskrbljeni (zadovoljene osnovne potrebe), da se lahko bolje izkaže na družbeni ravni (doseganje ciljev, kreativnost, reševanje problemov). Čas je potrebno prioritizirati glede na cilje, ki jih posameznik želi doseči v svojem življenju. Pomembno je organiziranje časa na način, ki bo zadovoljil osnovne potrebe po varnosti na finančnem in družinskem področju. S poenostavitvijo aktivnosti, ki jih posameznik nerad počne, vendar jih mora, upravljamo s časom tako, da prihranimo čas na primer s tem, da opravimo vse opravke v enem dnevu in jih ne razdrobimo več dni. To ekonomiziranje pa se izvaja z namenom zmanjšanja porabe časa in energije za aktivnosti, ki niso nujne. Z izpolnitvijo vseh štirih korakov POSEC metode je zadnji in končni korak to, da je posameznik naravno nagnjen k prispevanju za javno dobro – družbo (Leland & Bailey, 2008).

Metoda samoobvladovanja se nanaša tako na samoorganizacijo družinskega kot tudi poklicnega življenja posameznika in zajema načrtovanje, organizacijo, motivacijo in nadzorovanje samega sebe ter svojega časa, z namenom postopnega uresničevanja delovnih priložnosti na podlagi kratkoročnih in dolgoročnih načrtov. Prednosti samoorganizacije se kažejo v delu z manjšimi stroški in naporom, v učinkovitejši organizaciji dela, zmanjšanju stresa, povečanju zadovoljstva pri delu, motivaciji, zmanjšanju obremenitev, povečanju usposobljenosti in doseganju ciljev na učinkovitejši način (Sopon, 2017).

Eisenhowerjeva matrika je poznana kot matrika nujno-pomembno in posamezniku pomaga aktivnosti razčleniti glede na prioritete, ki temeljijo na nujnosti in pomembnosti

naloge, kot prikazuje tabela 4. Posamezniku pomaga pri določitvi, katerim aktivnostim mora posvetiti več pozornosti in katere aktivnosti niso tako pomembne in jih je mogoče delegirati ali celo odstraniti (Sopon, 2017).

Tabela 4: Eisenhowerjeva matrika za razporejanje aktivnosti

	Nujno	Ne nujno
Pomembno	<p>I. kvadrant NAREDI</p> <p>Naredi zdaj. Takojšnja izvedba.</p>	<p>II. kvadrant ODLOČI SE</p> <p>Določi, kdaj boš to naredil. Načrtovanje.</p>
Nepomembno	<p>III. kvadrant DELEGIRAJ</p> <p>Kdo lahko to naredi namesto mene? Komu lahko to predam?</p>	<p>IV. kvadrant IZKLJUČI</p> <p>Odlašanje. Perfekcionizem. Govorice, teorije zarote. Motilci časa.</p>

Vir: Prirejeno po Riley (2006).

Pomodoro metoda je ime dobila po kuhinjski uri, odštevalniku v obliki paradižnika v devetdesetih letih in je bila ustvarjena z namenom, da bi posameznik na čas gledal kot na dragocen vir. Tako bi lahko dosegel to, kar želi doseči, in na način, kot to želi. To pomeni, da ta metoda od posameznika zahteva nenehno izboljševanje procesa. Glavni cilj Pomodoro metode je uporabiti enostavno orodje in proces za povečanje učinkovitosti, izboljšanje koncentracije in osredotočenosti. Poleg glavnega cilja ima Pomodoro metoda tudi veliko posameznih ciljev, kot so zmanjšanje tesnobe, povečanje osredotočenosti in koncentracije z zmanjšanjem motilcev, ozaveščenost o lastnih odločitvah, povečanje in ohranjanje motivacije, povečanje odločnosti za doseganje ciljev, izboljšanje procesov. Prednost metode je v enostavnosti, saj posameznik potrebuje odštevalnik časa in delo, ki ga mora opraviti (Cirillo, 2018).

Pomodoro metoda se izvaja v intervalih na vsakih 30 minut: 25 minut dela in 5 minut odmora. Na začetku dneva posameznik izbere tiste naloge, ki jih želi opraviti, ter jih razporedi po prioritetah. 25 minut dela predstavlja samo osredotočenost na delo, brez prekinitvev. Če pa se ta zgodi, je pravilo, da se odštevalnik časa (Pomodoro) nastavi od začetka. Ključno je, da se posameznik v času odmora resnično izključi iz dela in naredi kaj dobrega za svoje zdravje (sprehod, pogovor s sodelavcem, razmislek o načrtovanem dopustu, dihalne vaje, sprostitvene tehnike), nekaj, kar ga psihično ne obremenjuje. Ko je odmora konec, si odštevalnik časa zopet nastavi na 25 minut in nadaljuje z isto aktivnostjo do naslednjega odmora. Po 4 x 25-minutnih ponovitvah dela naj si posameznik vzame od 15 do 30 minutni odmor. 25-minutni cikli naj se ponavljajo dokler določena aktivnost ni dokončana. Predhodno dokončanje, preden je mimo 25 minut, pomeni, da je treba vseeno

počakati, da 25-minutni cikel mine. Preostali čas, dokler ura ne zazvoni, je lahko namenjen analizi opravljenega dela. Ob koncu dneva ima posameznik lahko vpogled v opravljene aktivnosti in porabljen čas za določene aktivnosti. Če za aktivnost porabi več kot 5–7 25-minutnih ponovitev, to lahko pomeni, da je aktivnost prezahtevna in jo je potrebno razčleniti (Cirillo, 2018).

1.5.2 Pristopi za premagovanje odlašanja

Eden izmed razlogov za odlašanje je, da si osebe, ki odlašajo, ne dajo dovolj časa, ki bi ga potrebovale za dokončanje svojih nalog, kar pa je lahko posledica podcenjevanja časa. Drugi izraz za odlašanje je prokrastinacija. Najpogostejši in najpreprostejši motiv za pojasnitev, zakaj ljudje odlašamo, je izogibanje nalogi, ker je naloga že sama po sebi negativno ovrednotena na način, da je manj privlačna kot druge naloge. Odlašanje pri aktivnostih nastopi takrat, ko oseba prepozna dolžnost opraviti nalogo in verjame, da bo opravljena, vendar se zavestno odloči zamikati njeno izvedbo (Sigall, Kruglanski & Fyock, 2000). Odlašanje ni povezano z lenobo, kot nekateri menijo, saj gre le za to, da raje damo prednost drugim nalogam kot pa tistim, ki so resnično pomembne. Prokrastinator je tisti, pri katerem se vzorec odlašanja že dalj časa ponavlja in svoj fokus, v izogib opravljanju pomembnih aktivnosti, zavestno usmeri na druge aktivnosti, ki so manj pomembne. Osebe, ki odlašajo, so običajno zelo produktivne v času kriznega upravljanja. Obstajata dva tipa odlašanja: za tiste aktivnosti, ki imajo določen rok, in za tiste aktivnosti, ki roka nimajo določenega (Wisdom, 2018). Z razdelitvijo večjih nalog na manjše dele in s prednostnim opravljanjem neprijetnih nalog lahko preprečimo oviro odlašanja (Thomack, 2012).

Wisdom (2018) predlaga nekaj pristopov za premagovanje odlašanja: (1) zavedanje o odlašanju – prepoznati ravnanje odlašanja in se odločiti za spremembo; (2) razdelitev obsežnejše naloge na manjše dele – izpustiti mišljenje »vse ali nič«; manjše dele posamezne naloge je lažje obvladovati znotraj danih časovnih okvirov, prizadevanje za stalen napredek; (3) prenehanje z zapletanjem v stvari – pri težkih nalogah zapletanje izzove strah, s katerim otežimo opravljanje nalog; (4) nastavitev opoldanskega opomnika – s časovnim okvirom in opomnikom si pomagamo narediti pregled nad že opravljenimi stvarmi; (5) ustaviti prepričanje, da je na voljo še dovolj časa – glede na izkušnje dodatnega časa ni oziroma je časa vedno premalo, da bi opravili vse aktivnosti; (6) naučiti se obvladovati čas – s pripravo seznamov nalog se zgodi, da na seznam niso vključene nam neprijetne aktivnosti, ki jih odlašamo; z uvrstitvijo nalog v matriko pomembno-nujno je porabo časa lažje organizirati; (7) odločitev o prednostnih nalogah (lažje-težje) – odločitev o tem, katere naloge bomo opravili najprej, lažje ali težje; (8) izogibanje pastem, ki nikoli ne pripeljejo do cilja – preprečitev odvratanja pozornosti z različnimi tehnikami, ki jih omogoča sodobna tehnologija (blokiranje določenih aplikacij, spletnih strani, družbenih omrežij); (9) načrt in spremljanje dosežkov – začetek opravljanja naloge še ne pomeni tudi dokončanje le-te, zato je pomembno spremljanje napredka in sprotno delo; (10) osredotočenje in ponos – odlično

delo in rezultati zahtevajo čas in priprave; misel na to, da bo delo navdihujoče in ga bo opazil tudi kdo drug.

1.5.3 Postavljanje delovnih prioritete

Teorija o razvoju prioritiziranja, pri kateri je sodeloval Covey, temelji na prepričanju, da je mogoče vse naloge analizirati v dveh oseh – osi nujnosti in osi pomembnosti, zato vsaka aktivnost vsebuje nujnost in pomembnost. Vsebnost določene značilnosti v aktivnosti je odvisna od posameznikove zaznave o pomembnosti in nujnosti zaradi različne obravnave aktivnosti glede na delovne prioritete. Covey predlaga, da bi morali svoj čas porabiti samo za pomembne aktivnosti in delovati na način, ki preprečuje najprej opravljanje nujnih aktivnosti, saj je za opravljanje pomembnih aktivnosti potrebna dobra koncentracija za kvalitetno opravljeno delo (Cragg & Wilkie, 2008).

Postavljanje delovnih prioritete je lahko tudi zelo obremenjujoče v primeru, da vodje z zaposlenimi ne postavijo jasnih ciljev. V svetu nasprotujočih in nejasnih prioriteten aktivnosti obstajajo načini, ki naučijo, kako prioritizirati lastne delovne aktivnosti in še vedno občutiti zadovoljstvo nad dobro opravljenim delom. Z zavestnim določanjem prednostnih nalog se prevzame lastništvo nad aktivnostmi, ki morajo biti opravljene. Pri obvladovanju preobremenitve informacij je pomembno izbrati nekaj področij, na katerih bi postavili prednostne naloge, saj preobremenjenost zaustavi in prepreči sprejeti najboljšo odločitev, ki je v skladu s posameznikovimi interesi. Kot je prikazano v tabeli 5, je pomembno osredotočiti se na tiste aktivnosti, pri katerih svojo strast do dela uskladimo s tistimi, kjer je prispevek lahko največji (Jen Su, 2017).

Tabela 5: *Prioritiziranje delovnih aktivnosti glede na strast do dela in vrednosti prispevka*

Strast do dela	Visoka	III. PREMIK NA POMEMBNEJŠO RAVEN Aktivnosti, ki jih drugi ne vidijo kot najboljše izkoriščenje časa, vendar dajejo veliko zagona in energije.	I. PRIORITIZIRANJE Aktivnosti z največjo dodano vrednostjo, ki prinašajo zadovoljstvo, navdih in pozitiven vpliv. Izbrana področja, znotraj katerih se določi prednostne naloge.
	Nizka	IV. DELEGIRANJE Vsakodnevne aktivnosti z nizko dodano vrednostjo. Aktivnosti, ki so bile nekoč v kvadrantu I, ko napredujemo, se prestavijo v kvadrant IV.	II. TOLERIRANJE Toleriranje aktivnosti, ki so pomembne, vendar izčrpavajo energijo. Prelomna točka – priložnost za zapustiti cono udobja in priložnost za rast.
		Nizka	Visoka
Vrednost prispevka			

Vir: *Prيرهeno po Jen Su (2017).*

Tabela 5 spominja na Eisenhowerjevo matriko razporeditve aktivnosti. Večina ljudi kljub pomembnosti aktivnosti iz kvadranta II z njimi odlaša, saj niso nujne in običajno zanje ni postavljenih rokov za oddajo, s čimer bi se lahko te aktivnosti premaknile v kvadrant I, ki pritegne največ pozornosti. V kvadrantu II so aktivnosti, ki so gonilno kolo in pogosto predstavljajo tiste cilje, s katerimi bi lahko napredovali, zato je potreben razmislek o tem, kako vsakodnevne aktivnosti dolgoročno vplivajo na doseganje ciljev (Riley, 2006).

1.6 Časovna učinkovitost

Za učinkovito obvladovanje časa je pomembno, da posameznik ve, kaj poskuša doseči, organizira svoje aktivnosti, doseže rezultate in analizira potek dogajanja (Labovitz & Baird, 1981). Pri učinkoviti porabi časa je potrebno upoštevati vplive posameznikov. Tako je na primer učinkovita poraba časa skupine, ki dela skupaj, odvisna od skupka individualnih in interaktivnih dejavnosti (Perlow, 1999). Z zavedanjem o minevanju časa in oceno preteklih, sedanjih in prihodnjih časov lahko ustvarimo časovno oceno, ki vsebuje tudi samozavedanje o razporejanju časa in razumevanje sposobnosti za dokončanje naloge v časovnem okviru (Little, 2020).

1.6.1 Učinkovitost na delovnem mestu

Učinkovito obvladovanje časa je povezano z mnogimi dejavniki, kot so postavitve kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, vodenje dnevnikov, postavljanje nalog po prioritetah, sestavljanje seznama nalog in razporejanje ter organiziranje delovnega prostora. Dejavnike lahko povežemo v tri skupine obvladovanja časa: postavljanje ciljev in prioritet, mehanizmi za obvladovanje časa in prednosti za organizacijo (Grissom, Loeb & Mitani, 2015). Učinkovitejša poraba časa prinaša prednosti predvsem na štirih ključnih področjih: pri storilnosti, preprečevanju stresa, ravnovesju med poklicnim in družinskim življenjem in napredovanju k postavljenim ciljem. Prednost obvladovanja časa ni nadzor nad časom, ampak nad njegovo rabo, da bi si izboljšali življenje, saj je pomembno kaj bomo storili z dvema prihranjenima urama v dnevu (Mackenzie, 1998).

Predlogi za učinkovito obvladovanje časa imajo skupni imenovalec, in sicer gre za soočanje s stvarmi, ki posameznika ovirajo pri produktivnosti. Nasveti za učinkovito obvladovanje časa so (1) določitev daljšega obdobja za opravljanje ključnih nalog, (2) obvladovanje motenj in prekinitev v kritičnih situacijah, brez obiskov in telefonskih klicev, (3) namenitev časa za kreativno planiranje in pripravo, (4) združitve podobnih nalog z namenom prihranka časa začetka in končanja posamezne naloge, (5) opravljanje vseh telefonskih klicev naenkrat, (6) organiziranje prioritete liste v začetku tedna, (7) določitev osebno najproduktivnejšega časa in takratno opravljanje nalog, ki so na najvišji ravni prioritete lestvice, (8) čas za nepričakovana krizna stanja, (9) razporeditev opravljanja najmanj priljubljenih nalog v času največjih energijskih zmoglosti, (10) preložitve krajših projektov za namen dokončanja daljših projektov, (11) delegiranje, (12) hitri premiki pri povratnih odločitvah in počasnejši

pri nepreklicnih odločitvah, (13) sporočanje sodelavcem, kdaj je posameznik na voljo in kdaj naj ga ne prekinjajo pri njegovem delu in (14) ureditev elektronske pošte s čim manj neželene pošte (Labovitz & Baird, 1981).

Tracy (2014) trdi, da posameznikovo kakovost življenja definira to, kako se počuti v svoji koži, njegova samopodoba, samozavest. Samozavest pa je odvisna od posameznikove učinkovitosti in se poveča, ko je delovna učinkovitost velika, ko smo kompetentni, in zmanjša, ko smo časovno neučinkoviti. Psihologija obvladovanja časa temelji na principu, ki se imenuje zakon nadzora, in pravi, da se posameznik počuti dobro v svoji koži, ko ima občutek, da sam nadzoruje svoje življenje. Posameznik se počuti slabo, če nima nadzora nad dogajanjem v svojem življenju, vse to pa je povezano s tem, kako močno posameznik verjame, da ima nadzor nad situacijami in izkušnjami, ki vplivajo na njegovo življenje (dojemanje, kdo je odgovoren za to, kar se posamezniku dogaja). Ločimo notranji in zunanji lokus nadzora. Ko ima posameznik zunanji lokus nadzora, pomeni, da ima občutek, da je nadzorovan s strani svoje vodje, in deluje pod pritiskom delovnih aktivnosti. Ima preveč obveznosti in premalo časa, nad katerim nima nadzora. Velika razlika je med akcijo, ki jo sproži posameznik sam ter je usmerjena k ciljem, in reakcijo, ki je odziv na zunanje pritiske, kar sproži negativno počutje, stres in delovanje pod pritiskom (Tracy, 2014).

1.6.2 Organiziranost in samoorganizacija na delovnem mestu

Izziv ni samo obvladovanje časa, ampak tudi obvladovanje samega sebe. Osebe, ki imajo kompetence z obvladovanjem časa, cenijo čas, ki ga imajo na voljo, in ga upravljajo učinkovito ter uspešno (Thomack, 2012). Nadzorovanje časa se nanaša na prepričanje, da človek nadzoruje, kako preživlja svoj čas. S takim načinom nadzorovanja časa lahko vidimo, ali v določeni situaciji uspemo. Samonadzor nad svojim časom pridobimo z določanjem ciljev, načrtovanjem in organiziranjem, kar ima pozitiven vpliv tudi na dobro počutje. Povratne informacije pri samonadzoru nad opazovanjem lastne porabe časa lahko pomagajo pri odkrivanju motenj in zmanjšanju le-teh, saj posameznik sam nadzoruje čas, napredek pri izvajanju nalog in temu primerno prilagodi izvajanje svojih nalog. Samoregulacija se nanaša tudi na to, v kolikšni meri so ljudje motivirani in sposobni držati se svojega cilja ter pri njegovem uresničevanju vztrajati (Little, 2020). Notranji dialogi se prepletajo med mislimi, miselnimi pogovori in dejanji. Premišljevanje o neprijetnih dogodkih iz preteklosti je zapravljanje časa, saj na to nimamo več vpliva. Prav tako se je dobro izogibati skrbi za prihodnost, saj je ni mogoče zanesljivo napovedati. Osredotočimo in vplivamo lahko le na sedanost, nad katero imamo nadzor (Rao, 2014).

Pri dokončevanju nalog je pomembna tudi energija posameznika in usmerjanje le-te. Energijo posameznika lahko primerjamo z baterijo mobilnega telefona. Vprašanje je, ali smo stoo odstotno napolnjeni z energijo ali imamo morda samo 10 % energije in se moramo priključiti na polnjenje oziroma preklopiti na način varčevanja. Usmerjanje energije v odnosu do opravljanja nalog je zelo pomembno, zato je poznavanje sebe in svojih con

zmogljivosti ključno. Običajno se ukvarjamo z različnimi nalogami, ki nam povzročajo tudi različno zadovoljstvo – nekatere navdušujejo, spet druge izčrpavajo. Naloge, ki izčrpavajo, so običajno monotone, rutinske ali neuskajane z našimi interesi, prav te naloge pa ponujajo priložnosti za izboljšavo na področju osebnih kompetenc. Zlasti pri vodjih je to način za uspeh, priložnost, da se osvobodijo nalog, ki jih že obvladajo, in hkrati prevzamejo delo na višji ravni, kar lahko posledično povzroči večjo zavzetost in več energije za opravljanje nalog (Setter, 2016).

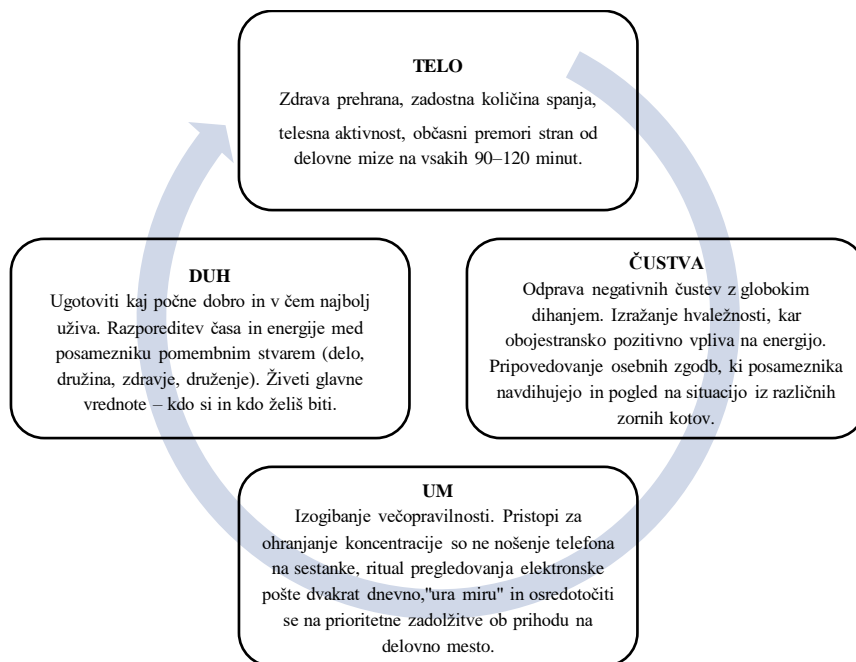
Ena izmed najpogostejših sprememb, ki si jih ljudje zaželi v svojem urniku, je več časa nameniti sebi, investirati svoj čas v druge aktivnosti, kar pa ob pomanjkanju časa, največkrat pade na dno seznama. Investicijo časa v druge aktivnosti lahko razdelimo v štiri kategorije: fizične aktivnosti (vadba, prehrana), umske oziroma psihične aktivnosti (branje, učenje), duhovne aktivnosti (meditacija, čas v naravi) in emocionalne aktivnosti (preživljanje časa z družino in prijatelji). Te aktivnosti običajno povečajo zadovoljstvo, osrečijo, pomagajo uravnovesiti način življenja in hkrati povečajo posameznikovo učinkovitost. Stopiti korak nazaj in se vprašati, kaj nas navdušuje in napolni z energijo, je lahko način za pregled nad preživljanjem časa (Setter, 2016).

V raziskavi je več kot tisoč menedžerjev in vodstvenih delavcev priznalo, da so na robu zmogljivosti, na neki prelomni točki. Čas je omejeni vir, medtem ko energija človeka ni. Energija človeka izvira iz štirih glavnih področij: telesa, čustev, uma in duha. V vsakem izmed njih se lahko energija sistematično širi in redno obnavlja s pomočjo različnih dejanj in vedenj, ki se vadijo in so načrtovana s ciljem, da čim prej postanejo nezavedna in spontana. Preprosti dnevni rituali, ki lahko spremenijo počutje posameznika, so lahko uvedba telesne aktivnosti, zgodnejši večerni odhod v posteljo, zajtrk, sprehodi med časom za kosilo v službenem času, ki kljub dolgim delovnikom pripomorejo k večji energiji posameznika skozi cel dan. Večina organizacij vlaga svoj čas v razvoj kompetenc in znanja zaposlenih, ne pa tudi v povečanje energije, saj se ta smatra kot samoumevna in odvisna od posameznika samega. Večja zmogljivost dejansko omogoča, da se v krajšem času opravi več z višjo stopnjo angažiranosti in z večjo trajnostjo. Zaposleni se odzovejo z energičnim pristopom na delovnem mestu, kar posledično prinaša rast tako za organizacijo kot tudi za zaposlene (Schwartz & McCarthy, 2007).

Dnevno se pri posamezniku pojavljajo 90–120-minutni cikli, med katerimi se telo počasi premika iz visoko energijske faze v fizično, kar povzroči, da proti koncu dneva telesu prične primanjkovati energije, kar se kaže v nemirnosti, zehanju, lakoti in slabši koncentraciji. Pri občasnih premorih je pomembnejša kvaliteta takega odmora kot pa dolžina oz. čas, ki si ga posameznik vzame za odmor, saj se nekaterim v zelo kratkem času uspe odklopiti od delovnih situacij. Kratki premori so v veliko organizacijah protikulturni in nasprotujoči. Pozitivna energija ugodno vpliva na učinkovitost in produktivnost posameznika. Znano je, da posameznik pozitivne energije ne more ohranjati daljše časovno obdobje, saj nastopijo vmesna stanja, kot so razdražljivost, neučinkovitost, anksioznost, negotovost, ki odvajajo pozitivno energijo. Posledično posameznik ne more več jasno razmišljati (Schwartz &

McCarthy, 2007). Ustvarjanje ritualov, ki pomagajo obnoviti fizično, psihično, umsko in duhovno energijo oziroma zmogljivost, so prikazani na sliki 3.

Slika 3: Pristopi za obnavljanje osebne energije



Vir: Prirejeno po Schwartz & McCarthy (2007).

Začasno preusmerjanje pozornosti z ene na drugo aktivnost, pa naj bo to le telefonski klic ali elektronska pošta, zmanjšuje produktivnost. V tem primeru večopravnosti se posledično poveča čas za dokončanje naloge za kar 25 %, kar imenujemo preklonni čas. Vsekakor je boljše nameniti 90–120 minut časa za primarno aktivnost, si nato vzeti premor in kasneje nadaljevati z naslednjo aktivnostjo. Težave s koncentracijo se lahko rešujejo na različne načine, kot so sestanki brez telefona in ura miru. Osredotočanje na prioritete naloge zjutraj, po prihodu v službo, bo posamezniku ob izpolnitvi te naloge dalo zagona in nove energije za celoten dan (Schwartz & McCarthy, 2007).

Ljudje se napolnimo z energijo, če počnemo stvari, ki so v skladu z našimi vrednotami in imajo vrednost, smisel ter so cenjene. Veliko ljudi ob današnjem hitrem tempu življenja sploh ne prepozna oziroma si ne vzame časa za razmislek, od kod izvira oziroma ne izvira energija, kar vključuje tako poklicno kot tudi družinsko življenje. Pri prepoznavanju, kaj želi posameznik početi in v čem najbolj uživa, mu je lahko v pomoč t. i. »sladka točka« (angl. sweet spots), kjer se spomni, kdaj in ob katerih aktivnostih se je počutil najbolj učinkovit, navdihnjen in napolnjen z energijo. To so tiste aktivnosti, ki bi jih zaposleni moral opravljati v največji meri, ker mu dajejo največ zagona in je pri njih uspešen. Ko v življenju ugotoviš, kaj ti je zares pomembno in kaj ti daje največ energije, lažje razporediš svoj čas in energijo med delo, družino, zdravje. Vrednote posamezniku pomagajo ugotoviti, kdo je in kdo želi biti v prihodnosti (Schwartz & McCarthy, 2007).

1.6.3 Sodelovanje z drugimi ljudmi

V organizacijah se zaradi preobremenjenosti z nalogami velikokrat pozabi na ljudi in odnose, kar pa dolgoročno vodi do težav. Vsaka skupina s člani ima dve strani: poslovno in družbeno plat. Poslovna plat vključuje sprejemanje odločitev, pripravo poročila in na splošno zadeve, ki so povezane z opravljanjem nalog. Družbena plat pa kaže na to, kako se ljudje počutijo znotraj skupine, ali se počutijo vpletene in cenjene. Zato si je vredno vzeti čas za pogovor z ljudmi, jih poslušati, saj bo to, kako čutijo stvari, kasneje odločalo o tem, kako se bodo obnašali (Wilson, 1999). Na zadovoljstvo pri delu vplivajo tudi osebnostne poteze posameznika, in sicer so to ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, čustvena nestabilnost in odprtost. V splošnem nevroticizem, prijaznost, vestnost in odprtost do izkušenj pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Ekstravertnost, tj. usmerjenost navznoter, predstavlja posameznikovo zanimanje za ljudi okrog njega in dogajanje v okolju, sprejemljivost pa kakovost medosebnih odnosov. Značilnostim, ki so potrebne za doseganje nečesa, pravimo vestnost. Nevroticizem oziroma čustvena nestabilnost je izrazita pri posamezniku, ki ima stalne izkušnje z negativnimi čustvi, žalostjo, strahom, čuti tesnobo, je zadržan in se sooča s pomanjkanjem samozavesti. Zadnja, peta osebnostna poteza, pa je odprtost, ki zajema sposobnosti, spretnosti, zanimanja, ustvarjalnost in radovednost (Bui, 2017).

Raziskava je pokazala, da imajo osebe, ki se zlahka dogovarjajo s sodelavci, običajno visoko stopnjo zadovoljstva pri delu. Ko se mora oseba vključiti v novo delovno okolje, bolj prevladuje timsko delo, vzporedno pa se odvijata sodelovanje in konkurenca. Pomanjkanje čustvene stabilnosti negativno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Prav tako se vpliv osebnostnih potez v povezavi z zadovoljstvom pri delu razlikuje tudi glede na spol in starost. Pri moških prevladujejo nevroticizem, prijaznost, vestnost in odprtost, medtem ko pri ženskah odprtost do izkušenj ne prevladuje. Posledica tega je, da moški hitreje postanejo nezadovoljni na delovnem mestu, ženske pa so kljub manjši odprtosti za nove izkušnje bolj zadovoljne in zaradi družinskih obveznosti bolj cenijo stabilnost kot pa tveganje pri menjavanju služb. Mlajši kot je zaposleni, večje je število lastnosti, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo pri delu (Bui, 2017).

1.6.4 Prednosti učinkovitega obvladovanja časa

Na uspešno obvladovanje časa vplivajo osebnostni tipi, osebnostne značilnosti (delovne strategije) in odprtost za učenje novih strategij. Nekateri posamezniki si sestavljajo urnike in sezname, postavljajo roke, drugi pa kratkoročnim izzivom posvečajo manj pozornosti (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007). Prednosti učinkovitega obvladovanja časa se kažejo tudi v večjem zadovoljstvu pri delu, višji produktivnosti in zmanjšanem stresu (Chase in drugi, 2013).

V sodobnem svetu se v evolucijski stopnji inovativnih, podjetnih, timskih in vseživljenjsko učečih se organizacij učinkovitost kaže pred formalno določenimi vlogami, saj take organizacije spodbujajo vrednote, kot so uspeh, proaktivnost, ambicioznost, inovativnost in

razvoj zaposlenih. Z namenom doseganja dveh osnovnih ciljev, ki sta višja dodana vrednost in povečanje produktivnosti, vodja začne zaposlenim prepuščati več avtonomije, odprto komunicira z njimi, spodbuja optimiziranje procesov in inovativnost, na drugi strani pa zaposlene motivira skozi njihove lastne motive, kot na primer napredovanje znotraj podjetja z namenom razvijanja posameznikovih talentov in veščin. Osnova obeh ciljev je doseganje večjega števila boljših produktov znotraj enakih časovnih okvirov in znotraj enakih, trenutnih stroškov. Bistveno je, da zaposleni ne delajo več, ampak da za povečanje produktivnosti delajo pametneje, kar jim pomaga organizacija procesov z avtomatizacijo in digitalizacijo (Račnik, 2019).

Nadzor nad časom omogoča ohranitev osredotočenosti na cilje in namen, kar vodi v povečanje produktivnosti in boljšo organizacijo delovnega dne (Cragg & Wilkie, 2008). Dobro obvladovanje časa lahko izboljša kakovost življenja ljudi, zmanjša stres, poveča zadovoljstvo pri delu in izboljša druge vidike dobrega počutja, kot sta optimizem ter boljše usklajevanje družinskega in poklicnega življenja (Aeon & Aguinis, 2017). Rao (2015) navaja, da se koristi obvladovanja časa kažejo predvsem na šestih področjih, ki so predstavljena v tabeli 6.

Tabela 6: Koristi obvladovanja časa

Urejen urnik in sestanki.	Produktivnost in izpolnjevanje nalog glede na pričakovanja.	Kompetence in strokovnost.
Kakovost in pozornost do podrobnosti.	Zdravje in zmanjšanje stresa.	Ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem.

Vir: Prirejeno po Rao (2015).

Z učinkovitim obvladovanjem časa je posameznik srečnejši in bolj uravnotežen dosega svoje delovne in osebne cilje. Postavitev ciljev pomaga izbrati, kaj želimo v življenju. Na ta način delamo oziroma se osredotočimo na prave stvari ob pravem času. Pravilno postavljeni cilji so izjemna motivacija tako za posameznika kot tudi za ljudi okoli njega, saj doživljanje vzponov še dodatno pripomore k osebnemu zadovoljstvu, zaradi česar si posameznik prizadeva za še več, hkrati pa s tem vpliva tudi na samozavest in željo po rasti ter pridobivanju novih izkušenj (Byrne, 2008). Slabo obvladovanje časa vodi v preobremenjenost, stres, težave s spanjem, zamujanje, nezdrav način življenja, razdražljivost, slabo obvladovanje jeze in slab ugled (Rao, 2015).

1.7 Časovna neučinkovitost

Človeške lastnosti, ki negativno prispevajo k načinu učinkovitega izkoriščanja časa, so ego, želja po ugajanju, strah pred zamero, strah pred novimi izzivi, radovednost, negotovost, vera v svoje sposobnosti in zavidanje sposobnosti drugih, ambicije in perfekcionizem (Mackenzie, 1998). Opravljanje nalog z nizko stopnjo energije privede do zmanjšanja kakovosti opravljenega dela z napakami, zaradi katerih se kasneje v procesu porabi več

energije, kar ustvarja neučinkovito porabo časa (Setter, 2016). Na časovno neučinkovitost vplivajo tudi motilci časa na delovnem mestu, ki izhajajo iz zunanjih vplivov, posameznikovih delovnih navad in osebnih lastnosti, ki pa se jih da spremeniti ali premagati (Haynes, 2009).

1.7.1 Časovni pritiski

V današnjih časih se zaposleni na delovnih mestih pogosto srečujejo z visoko stopnjo časovnega pritiska. So trenutki, ko nervoza in napetost prevladata, ko posameznik zavestno preveč analizira in se pretirano odzove na dohodne impulze. Pritisk je povezan z izidom, ko si posameznik nekaj zelo želi uresničiti in čuti, da mu morda ne bo uspelo. Gre za pritisk doseči svoje cilje in pričakovanja drugih. Gre tudi za to, da bi se posameznik izognil strahu, razočaranju in zadregi, ki jih povezuje z neuspehom. Obstajajo ljudje, ki pritiska ne doživljajo izključno negativno, saj ob tem uživajo in pritisk vidijo kot pozitivno silo (Miller, 2010). Pri osebah, ki imajo poleg službe tudi družino ali se šolajo, je večja verjetnost, da se bodo znašli v konfliktu prioritete, saj morajo stalno iskati ravnovesje med dvema situacijama (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007). Klein (2009) navaja, da je nemoč in z njo povezan strah, da v določenih okoliščinah ne bi imeli nadzora nad situacijo, pravi vzrok za časovni pritisk.

Pričakovanje, da bomo ves čas na razpolago – vodjem, sodelavcem, družini, prijateljem se je zelo povečalo, to pa je posledično opredelilo nove konstrukte produktivnosti in učinkovitosti, kar je povezano tudi z uporabo tehnologije. Živimo namreč v svetu »vedno na voljo« (angl. »always on«). Zmožnost uporabe tehnologije še ne zagotavlja, da posameznik svoj čas dobro izkorišča, saj ima tehnologija tudi več motenj, ki vodijo v zasvojenost, ta pa v depresijo, osamljenost, nižjo empatijo in negativne misli. Oddaljevanje od tehnologije daje možnost razmisleka, ali jo pametno uporabljamo (Olejarz, 2019).

Dolgotrajna izpostavljenost časovnemu pritisku precej zmanjša delovno zavzetost, kratkoročno povečanje časovnega pritiska pa lahko deluje kot motivacijski dejavnik, kljub temu pa dalj časa trajajoča preobremenitev zmanjšuje delovno motivacijo, saj to vpliva tudi na raven energije (Baethge, Vahle-Hinz, Schulte-Braucks & van Dick, 2018). Pritisk je mogoče obvladati s tem, da posameznik začne celoviteje sprejemati samega sebe, postane bolj samozavesten, bolj svoboden pri uresnitvi ciljev. Velikokrat določene stvari delamo, ker čutimo, da moramo. Drugi pristop za obvladovanje pritiska pa je bolj vedenjsko usmerjen in vključuje spreminjanje občutkov, preusmeritev misli na občutke, ki izboljšujejo počutje (Miller, 2010).

1.7.2 Znaki in vzroki neobvladovanja časa

Pomanjkanje časa se kaže skozi dve razmišljanji, in sicer kot čas, ki je potreben za življenjsko pomembne aktivnosti, kot sta spanje in prehranjevanje, ter pogodbeni čas, ki je

vezan na plačano delo, gospodinjska dela in druge aktivnosti v družinskem življenju (Larsson & Sanne, 2005). Na učinkovito obvladovanje časa delujejo tako zunanji kot tudi notranji vplivi. Zunanji vplivi so tisti, ki so posledica dejanj drugih ljudi in na katere ima posameznik vpliv, saj jih lažje obvladuje. Notranje vplive pa je težje nadzorovati, še posebno, če se posameznik ne zaveda, da nekatere prekinitve med svojim delom ustvarja sam, če je pod vplivom svojega ega («Samo jaz lahko odgovorim na to vprašanje.»), če je v strahu, da bi nekoga z zavrnitvijo užalil, če želi biti vedno dosegljiv in na voljo ter če se želi vedno pokazati kot dobra oseba (Labovitz & Baird, 1981).

Znaki neobvladovanja časa se kažejo že v zelo očitnih, vsakdanjih situacijah, ki se ponavljajo dalj časa, kot je na primer zamujanje na sestanke. Drugi znaki, ki kažejo na slabo obvladovanje časa, so lahko še pozabljanje na sestanke, podvojena srečanja in nasprotujoči si urniki, neupoštevanje rokov, zahteve za podaljšanje roka, veliko neprebranih elektronskih sporočil, neprestano preklapljanje med različnimi dejavnostmi, večopravnost, nepopolno opravljene naloge, pozabljanje. Osebam, ki imajo izzive z obvladovanjem časa, navadno primanjkuje prostega časa (Rao, 2015).

Osnovne težave so slabo vodenje urnika, slabo upravljanje s seznamom opravil, slabo načrtovanje, slaba organizacija in usmeritve, slaba priprava, odlašanje, slaba razporeditev časa in prepočasno opravljanje nalog, nepremišljenost in slaba samodisciplina (Rao, 2015). Ker je temeljni namen obvladovanja časa zagotoviti, da se v določenem trenutku porabi čas za najprimernejšo aktivnost, je priprava, sledenje in morebitno preoblikovanje seznama nalog pomembna faza. Star pregovor pravi, da v če ne načrtujete, načrtujete neuspeh, kar je lahko povod tudi za slabo organizacijo. S pravimi cilji se aktivnosti lažje opravijo, saj je to usmeritev na poti opravljanja nalog. Pravilna razporeditev časa zahteva tudi primerno dodelitev trajanja opravljanja posamezne naloge (nameniti dovolj časa posamezni nalogi), sicer se bodo vse zadeve poskušale rešiti v zadnjem trenutku. Predanost, skrbnost in osredotočenost so lastnosti samodiscipline, ki pomagajo pri pravočasni in učinkoviti izpolnitvi nalog (Rao, 2015).

1.7.3 Motilci časa na delovnem mestu

Motilci časa izhajajo iz različnih situacij, kot so navidezno ustvarjanje zasedenosti z določenimi aktivnostmi, ki niso ravno na prioriteten seznamu aktivnosti, kot je brskanje po družbenih omrežjih, internetu, sanjarjenje, odsotnost z mislimi, motnje iz zunanjega okolja (Morris, Cranney & Baldwin, 2018). Kljub temu, da se je pričakovana življenjska doba v zadnjih letih skoraj podvojila, ima očitno zelo malo skupnega s tem, ali imamo veliko ali malo časa. Vedno bolj hitimo in se zapletamo v obveznosti, ki imajo vpliv samo na kratkoročne cilje, to pa lahko privede do tesnobe občutka in posledično pomanjkanja časa (Klein, 2009). Po drugi strani pa si svoje urnike napolnimo z dejavnostmi in s tem preprečujemo, da se nam čas ne bi zdel predolg. V naši podzavesti je, da živimo v prepričanju, da je samo z dejavnostjo izpolnjen čas dobro izkoriščen čas, vse ostalo se nam

zdi zapravljanje časa. Brezdelje nam pomeni nekaj nečastnega. Klein (2009) je mnenja, da nelagodje zaradi pomanjkanja časa izhaja iz treh virov: nezbranosti, stresa in slabega razpoloženja, ki jih imenuje tudi roparji časa.

Haynes (2009) navaja štiri razloge za izgubljanje časa. Prvi je vezan na posameznika in njegovo neorganiziranost. Neorganiziranost se kaže v izgubljanju časa pri iskanju dokumentacije, bodisi na delovni mizi bodisi na namizju računalnika, in v vseh motilcih, ki nastopijo med opravljanjem določene naloge. Za premagovanje neorganiziranosti je sprva potrebna analiza delovnega področja in časa, ki ga posameznik nameni pregledovanju, iskanju stvari v lastnem neredu, kasneje pa učinkovita organizacija delovnega prostora glede na vrsto aktivnosti. Nedokončane delovne naloge se hrani na enem mestu, dokumentacija, vezana na projekt, na drugem mestu in sprotne, dnevne aktivnosti zopet ločeno, saj jih je treba dnevno preverjati. Dokončanje začelih nalog je kljub vmesnim nujnim prekinitvam ključno, zato je potrebno delovati v skladu s prioritetami (Haynes, 2009).

Drugi razlog je **odlašanje**, ki posledično nastane zaradi težkih, dolgočasnih, neprijetnih zadolžitev. Način za izogibanje odlašanja je kot prvo natančna določitev roka dokončanja naloge, ki se ga je treba držati, kot drugo pa vzpostavitev lastnega sistema nagrajevanja, ki posameznika motivira, lahko tudi samo z mislijo: »Ko bom opravil nalogo, bom šel na posebno kosilo.« Spremljanje napredovanja izpolnitve naloge je naslednji pomemben korak premagovanja odlašanja. Zadnji način predstavlja opravljanje zahtevnih nalog v zgodnejšem delu dneva (Haynes, 2009). Tudi pri odlašanju je pomembno ozvestiti in ugotoviti razloge za odlašanje, ki lahko izvirajo iz slabih organizacijskih sposobnosti ali nastanejo zaradi primanjlkovanja spretnosti odločanja. Razlogi so lahko tudi strah pred neuspehom, čakanje na pravo razpoloženje ali čas, nedostopni viri (Byrne, 2008).

Prizadevanje za zadovoljitev osebnih potreb vključuje tudi družbena sprejetost, popolnost, kar je tretji razlog za nepotrebno izgubljanje časa in nastopi, ko posameznik želi ustreči drugim in s tem opusti opravljanje svojih prioriternih nalog. Četrti razlog za izgubljanje časa so zunanji vplivi, kot so telefonski klici, elektronska sporočila, brskanje po internetu, obiskovalci, čakanje, sestanki in drugo. Telefonskim klicem se je deloma lahko izogniti z delegiranjem, saj se posameznik lahko osredotoči le na tiste klice, ki so osebno le zanj, ostale pa delegira na druge zaposlene. Pomembno je tudi omejiti čas, ki je namenjen telefonskim pogovorom. Elektronsko pošto je mogoče razvrstiti v štiri skupine, ki omogočajo lažjo in hitrejšo obravnavo. Ko je elektronska pošta prebrana, jo je potrebno razporediti v eno izmed zgoraj navedenih štirih skupin in tako bo skupina, ki je namenjena elektronski pošti informativne narave, lahko počakala na primernejši trenutek, med tem ko skupina akcije zahteva takojšnjo obravnavo pošte. Tudi nadzorovanje časa, namenjenega obiskovalcem, mora biti premišljeno. Če nekaj potrebuješ od sodelavca, vodja ali od svojega podrejenega, je boljši predlog sprehod do njegovega delovnega mesta, saj se je lažje odpraviti nazaj v svojo pisarno, kot pa nekoga odsloviti na vljuden način (Haynes, 2009).

Na preusmeritev pozornosti posameznika lahko vplivajo trije pojavi – odlašanje, prekinitve in pomanjkanje discipline, ki so med seboj neodvisni, vendar se lahko pojavijo v kombinaciji. Odlašanje, ki ga imenujemo kot nepotrebno odlašanje prednostnih aktivnosti v korist prijetnejše, a nizko prioritete aktivnosti, se pogosto začne s prekinitvijo dela, ki jo spremlja premalo discipline, da bi bili osredotočeni na prvotno aktivnost. Osredotočanje na moteče dejavnike povzroča cikel nadaljnjega odlašanja, ki se kaže v pomanjkanju osredotočenosti in s prekinitvijo. Prekinitve so začasno prenehanje opravljanja ciljno usmerjene aktivnosti in odvrčajo produktivnost od zelenega cilja. Prekinitve so lahko elektronska sporočila, telefonski klici in obiski sodelavcev. Disciplina je sposobnost motiviranja, ki kljub motečim dejavnikom pomaga opravljati določeno aktivnost. Pomanjkanje discipline je torej pomanjkanje motivacije za zmanjšanje motenj s trdim delom in vztrajnostjo. Posvečanje pozornosti motilcem časa prav tako negativno vpliva na obvladovanje časa, saj tudi to pravzaprav vzame čas in hkrati negativno vpliva na misli, saj se te aktivnosti zdijo daljše, zapletene in neprijetne (Chase in drugi, 2013).

V začaranem krogu delovnega časa se lahko znajdemo, ko se odzivamo na krizne situacije preostalih sodelavcev, ki potrebujejo našo pomoč. S tem, ko jim poskušamo pomagati, se posvetimo težavam ali nalogam drugih, prekinjamo svoje aktivnosti ter zaustavimo napredek svojih aktivnosti. Prav to pogosto medsebojno prekinjanje med delovnimi aktivnostmi z namenom pomagati drugim lahko predstavlja začarani krog delovnega časa. Posledično to negativno vpliva na nadzor nad urniki posameznikov, saj je čas bolj razdrobljen. Nekateri veliko časa posvetijo pripravi seznama prednostnih nalog, a se z začetkom delovnega dne spremeni ravno zaradi zgoraj navedenih motečih dejavnikov. Z zamikanjem aktivnosti s prednostne liste nalog se lahko sami znajdemo v krizni situaciji, ko bodo prednostne naloge postale krizne. Takrat ne obstaja druga možnost kot ta, da se jim posvetimo. Tisti, ki imajo možnost delati od doma, so mnenja, da so takrat veliko bolj zbrani in pri delu učinkovitejši (Perlow, 1999). Iz tega lahko razberemo, da na razporeditev in dokončanje naših načrtovanih aktivnosti vplivajo tudi zunanji dejavniki, kot so pomoč sodelavcu, izpolnitev naloge po navodilu nadrejenega, nepričakovana zadolžitev, svoje naloge pa potem opravimo šele, ko je v tistem trenutku res zadnji čas za opravljanje le-teh.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Ljudje smo si različni, različni pa so tudi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Razlogi za zadovoljstvo zajemajo tako vsebino dela kot tudi delovne razmere, počutje v organizaciji. Nekaterim zaposlenim več pomeni denar, spet drugim pa dobri odnosi med sodelavci in varna zaposlitev (Svetlik in drugi, 2009).

Drugi konstrukt magistrske naloge, zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ki bo predstavljen v drugem poglavju, zajema opredelitev zadovoljstva pri delu ter z njim povezanih modelov zadovoljstva pri delu. Na zadovoljstvo pri delu imajo velik vpliv različni dejavniki zadovoljstva pri delu, ustrezno postavljeni cilji in motivacija. Zavedanje in razumevanje svojih čustev ter ravnotežje med lastnimi čustvenimi potrebami in potrebami drugih kažejo

na to, koliko ima posameznik razvito čustveno inteligentnost in je sposoben razumeti, upoštevati potrebe drugih glede na okoliščine. Čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na prisotnost pozitivnih čustev, visoke motivacije in lažjega delovanja v timu (Račnik, 2019).

2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu

Temeljni elementi zadovoljstva zaposlenih pri delu so možnost strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, sodelavci, plača, načini dela, jasna pričakovanja in cilji, prispevanje k razvoju organizacije, pristna komunikacija, zdrava konkurenčnost med zaposlenimi, motiviranje in drugo. Pomembna je zagotovitev osnovnih, zgoraj naštetih elementov, kot tudi individualen pristop do vsakega posameznika. Glede na spreminjanje delovnega okolja v sedanjih časih zaposleni od delodajalca pričakujejo vse več, kar pa enako velja tudi v obratnem razmerju (Mihalič, 2008). Zadovoljstvo pri delu je v nekaterih organizacijah okrnjeno že s samim načinom delovanja, kjer prevladujeta preobremenjenost in negotovost delovnega mesta (Goleman, 1998).

Lipičnik (v Jakopec, 2007) navaja, da je zadovoljstvo zaposlenega povezano z emocionalnimi cilji, učinkovitost pa z razumskimi cilji. Zadovoljstvo pri delu je odvisno od sposobnosti in spretnosti, ki jih posameznik lahko uporablja, od pomembnosti dela, avtonomnosti in količini povratnih informacij, ki jih posameznik prejme.

Svetlik in drugi (2009) menijo, da je posameznik na delovnem mestu zadovoljen, če v delu vidi smisel in je njegovo delo vsebinsko bogato. Na zadovoljstvo pri delu vpliva tudi odgovornost za rezultate dela, samostojen pogled v dosežke na delovnem mestu in poznavanje rezultatov svojega dela. Delo mora biti raznoliko, celovito, imeti mora pomen, delavcu je potrebno nuditi tako delo, ki mu bo omogočalo samostojnost in možnost pridobivanja jasnih in neposrednih povratnih informacij o rezultatih.

2.1.1 Modeli zadovoljstva zaposlenih pri delu

Večina odraslih na delovnem mestu preživi veliko ur, zato so politike dela pogosto oblikovane tako, da povečujejo produktivnost in zmanjšujejo stroške, vprašanja z zadovoljstvom pri delu pa se običajno obravnavajo le, če so povezana z enim od teh dveh ciljev. Preoblikovanje delovnih mest na način, da bo delo smiselno, produktivnost visoka, zaposleni pa primerno nagrajeni, bo predstavljalo ključno prednostno nalogo prihodnjih delodajalcev, saj vrhunske delavce vse bolj privlačijo organizacije, ki jim je pomembno tudi počutje delavcev tako na delovnem mestu kot tudi v življenju na splošno. Na zadovoljstvo pri delu lahko politika organizacije vpliva na več načinov, kot so na primer gibljiv delovni čas, delo od doma, delniške opcije, prosti dnevi za družine in podobno (Diener & Seligman, 2004).

Dinamični model zadovoljstva pri delu predstavlja stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, pojasnjuje, pod kakšnimi pogoji in s katerimi psihološkimi procesi se razvijejo različne oblike zadovoljstva pri delu, ki so predstavljene v nadaljevanju, ter kakšne so posledice pri osebnem razvoju. Predvsem vključuje zadovoljstvo pri delu kot stopnjo ujemanja med delovnimi situacijami in osebnimi potrebami, pričakovanji in motivi (Büssing & Bissels, 1998). V tabeli 7 so na kratko predstavljeni primeri, ki pojasnjujejo določeno obliko zadovoljstva na delovnem mestu na praktičnem primeru.

Tabela 7: Oblike zadovoljstva na delovnem mestu s primeri

Oblika zadovoljstev na delovnem mestu	Primer
Progresivno zadovoljstvo	Delo, ki ga opravlja, je usklajeno z osebnimi cilji. Ob delu uživa in uresničuje svoj profesionalni ideal. Glavni vzrok za zadovoljstvo na delovnem mestu je, da so se predstave o delu izpolnile.
Stabilno zadovoljstvo	Trenutno delo ni sanjska služba, vendar vseeno opravlja to delo. Dolgoročni cilji se na tem delovnem mestu ne izpolnjujejo, namesto tega raje preživlja svoj prosti čas z družino, v različnih hobijih.
Spreminjajoča oblika zadovoljstva (sprijaznjenje)	Z delom, ki ga opravlja, ni preveč zadovoljen. Ne najde področja, s katerim bi bil zadovoljen, vendar dela, ker je to nujno. Nenazadnje stvari niso tako slabe, saj je tudi nekaj pozitivnih vidikov dela. Doživel je več neskladnosti med delovno situacijo in osebnimi težnjami, pri katerih ni imel moči obvladovanja (delovni čas, timsko delo), zato je prevladoval občutek med nejasnim zadovoljstvom in nezadovoljstvom.
Konstruktivno nezadovoljstvo	Je nezadovoljen, a ima jasne ideje, kako spremeniti svoje nezadovoljstvo in ve, kaj lahko pričakuje v naslednjih mesecih. Organiziranje zabave bo povežalo celoten tim in dalo moči za nadaljnje delo. Posameznik aktivno sledi srednjeročno/dolgoročno zastavljenim ciljem, ki jih tudi obvladuje, tako kot večino delovnih aktivnosti.
Stalno nezadovoljstvo	Svojih delovnih aktivnosti ne dojema kot stresnih, saj delo in stres sodita skupaj. To ni tisto, kar si želi pri delu, vendar trenutno ne more storiti ničesar glede tega. Posameznik ne vidi možnosti za izboljšanje svojega položaja, ne zna se znebiti nezadovoljstva pri delu.
Podskupina 1: Konstruktivno zadovoljstvo z elementi stalne oblike	Posameznik opazi neskladnosti med delovnimi razmerami in osebnimi težnjami, kot so nestrinjanje z vodstvom, nezadostno kadrovanje. Kljub temu ohranja splošno zadovoljstvo na delovnem mestu.
Podskupina 2: Zadovoljstvo z zmanjšano stopnjo težnje	Trenutno delo izpolnjuje posameznikove osebne ciljeve in potrebe, vendar ni prepričan, če bo tako na dolgi rok. Začetek izobraževanja druge smeri, z namenom prilagoditve trenutnem delovnem mestu.

Vir: Prirejeno po Büssing & Bissels (1998).

V treh korakih lahko razvije šest različnih oblik zadovoljstva pri delu. V prvem koraku primerjava med delovno situacijo in osebnimi prizadevanji privede do presoje, ali je posameznik pri delu zadovoljen ali je nezadovoljen, kar je odvisno od stopnje obeh konstruktov. V primeru, da je posameznik v splošnem zadovoljen z delom, se lahko razvijeta progresivno in stabilno zadovoljstvo pri delu, odvisno od sprememb na ravni prizadevanja. **Progresivno zadovoljstvo** pri delu nastane zaradi višje ravni prizadevanja, posameznik je v splošnem zadovoljen z delom, njegovo morebitno nezadovoljstvo pa je sestavni del situacij. Pri **stabilnem zadovoljstvu** pri delu je posameznik zadovoljen z delom in je tudi motiviran za vzdrževanje. Preostale štiri oblike (ne)zadovoljstva pri delu se razvijejo glede na občutek nejasnosti nezadovoljstva. Tretja oblika je **sprijaznjenje** oziroma soočanje z reševanjem

problemov v vedenju, saj posameznik občuti nejasno nezadovoljstvo pri delu in zato znižuje svoja prizadevanja, da se prilagodi negativnim motivom delovne situacije. Z zniževanjem stopnje prizadevanja lahko posameznik znova doseže pozitivno stopnjo zadovoljstva pri delu. **Konstruktivno nezadovoljstvo** pri delu nastane kot posledica, ko nezadovoljni zaposleni težijo k vzdrževanju ravni zadovoljstva in k iskanju rešitev nastalih izzivov na delovnem mestu, pri čemer je frustracijska toleranca visoka, kar pomeni, da je posameznik bolj odporen na frustracije. Prav tako sta ob tem prisotni ciljna usmerjenost ter motivacija za spreminjanje delovne situacije. **Stalna oblika** nezadovoljstva pomeni, da je posameznik nezadovoljen z delom in si niti ne prizadeva vzdrževati stopnje težnje po zadovoljstvu, ker ne vidi možnosti za izboljšanje situacije. Ob tem se posameznik zaustavi pri lastnih težavah, saj je frustracijska toleranca nizka. **Pseudo oblika** se pojavi, ko posameznik čuti nezadovoljstvo na delovnem mestu in ima hkrati nerešljiv problem, s katerim se ne želi soočiti ali pa negativno situacijo celo zanika (Büssing & Bissels, 1998).

2.1.2 Upravljanje zadovoljstva zaposlenih

Individualne posebnosti posameznika so pomemben del obravnave, ki lahko pozitivno vpliva tako na zadovoljstvo posameznika kot tudi vseh, ki sodelujejo z njim (Dovžan, 2014). Da bi bilo zadovoljstvo zaposlenih čim večje in bi to vplivalo tudi na povečanje delovne uspešnosti, je pomembno upoštevati načine oblikovanja dela, kot so organizacijsko-tehnične spremembe, spremembe v vodenju, skupinsko delo in ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem, kot je razvidno iz tabele 8 (Svetlik in drugi, 2009).

Tabela 8: Načini oblikovanja dela

Način oblikovanja dela	Značilnosti
Organizacijsko-tehnične spremembe	<p>Poenostavljanje dela na način razdelitve kompleksnejših nalog na dve delovni mesti in odpravo nepotrebnih aktivnosti. Nenehno spreminjanje dela od zaposlenih vse bolj zahteva širše znanje in sposobnost prilagajanja takim delovnim razmeram. Kroženje med delovnimi nalogami med zaposlenimi s primerljivo stopnjo zahtevnosti teh nalog, kar je lahko načrtovano s strani vodje ali pa dogovorjeno, da si zaposleni med seboj sami izmenjujejo delovne naloge. Kroženje pozitivno vpliva na raznolikost dela, zmanjšuje utrujenost, obremenjenost in povečuje prilagodljivost zaposlenih ob izostankih, bolezenskih stanjih. Paziti je potrebno, da kroženje ni prisilno in je taka uvedba tudi formalna s strani vodstva. Širitev delovnih nalog (horizontalna obogatitev dela) zmanjšuje odvisnost zaposlenega od sodelavcev, povečuje se raznolikost zadolžitev in sposobnosti, delavec si sam določi delovni ritem in zaporedje nalog, ki pa morajo biti po zahtevnosti podobne obstoječim. Obogatitev dela (vertikalna obogatitev dela) daje zaposlenim možnost, da se izkažejo z opravljanjem dodatnih, zahtevnejših nalog, hkrati pa se zmanjša tudi nadzor nad zaposlenimi.</p> <p>Razporeditve delovnega časa predstavlja gibljiv delovni čas, s poljubnim pričetkom in koncem dela in lastno organizacijo obsega dela v dnevu ter krajši delovni teden, če delovno mesto to omogoča. Gibljiv delovni čas pripomore k lažjemu usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, zmanjšajo se izostanki z dela zaradi boleznih in poveča se učinkovitost.</p>

se nadaljuje

Tabela 8: Načini oblikovanja dela (nad.)

Način oblikovanja dela	Značilnosti
Organizacijsko-tehnične spremembe	Prožne oblike zaposlovanja so npr. delo za določen čas, nadurno delo, delo v izmenah, delo ob vikendih, fleksibilni delovni čas, začasno delo, delo na domu in drugo.
Spremembe v vodenju	Ciljno vodenje zahteva, da ima vsak zaposleni postavljene merljive cilje, ki se preverjajo na določene intervale. Poznamo tri dejavnike ciljnega vodenja: postavljanje ciljev (usmerjena je dejavnost zaposlenega), informacija o doseganju ciljev (potrditev, da zaposleni dela prave stvari, oziroma preverjanje, ali mora svoje delo spremeniti) in participacija (prispevanje k izboljšavam). Ciljno vodenje povečuje pripadnost zaposlenih in izboljšuje motivacijo. Vključevanje delavcev v odločanje je pomemben način za dvig kakovosti delovnega življenja in se nanaša na soodločanje delavcev o njihovem delu in njih samih, s čimer se oblikuje občutek odgovornosti in sodelovanja pri sprejetih odločitvah (mnenje delavcev, zbiranje predlogov, sistem obveščanja delavcev, delitev dobička in ocenjevanje delovne uspešnosti z razgovori). Ustrezno komuniciranje pomeni komuniciranje brez zadržkov in strahu z namenom kroženja informacij med podrejenimi in nadrejenimi. Zaupanje je pomembno.
Delo v skupinah	Avtonomne delovne skupine zajemajo kombinacijo različnih načinov oblikovanja dela, ob tem je odločitev o poteku dela njihova odgovornost. Delovne skupine so dobre za sinergijo zaposlenih. Krožki za kakovost vplivajo na dvig kakovosti delovnega življenja, cilj pa je olajševanje dela, znižanje stroškov. Ne vključujejo problematike plač, kadrov in drugih oddelkov. Skupine, ki se sestajajo tedensko in vključujejo od pet do dvanajst zaposlenih, rešujejo težave, povezane z delom v povezavi s kakovostjo storitev, izdelkov. Poudarek je na tehnikah skupinskega dela in vodenja, delavci pa morajo biti glede na to ustrezno predhodno usposobljeni. Rešujejo problematiko, ki jo izberejo sami delavci, vodja jih lahko samo priporoči. Delovni timi vključujejo od pet do deset zaposlenih, ki se med seboj podpirajo, si zaupajo, odprto komunicirajo, spodbujajo in sprejemajo drugačne. Prizadevanje za reševanje konfliktov mora biti hitro in konstruktivno. Namen timskega dela je predvsem reorganizacija poslovnih procesov. Naloga vodje je, da oblikuje dober tim, kjer vsak posameznik prevzame svojo vlogo in odgovornost.
Ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem	Ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem omogočajo fleksibilen delovni čas, različna dolžina delovnega časa, možnost izostankov glede na potrebe v družinskem življenju, večja zamenljivost med zaposlenimi, možnost komunikacije z družino med delovnim časom, možnost dela od doma.

Vir: Prirejeno po Svetlik in drugi (2009).

Cilj upravljanja zadovoljstva zaposlenih je, da bodo le-ti na delovnem mestu zadovoljni in srečni. Namen upravljanja zadovoljstva zaposlenih pa je razvoj, uveljavitev in dolgoročno ohranjanje elementov, ki povečujejo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. V konstruktivnem upravljanju zadovoljstva zaposlenih morajo biti vključeni vsi zaposleni, izvajati pa bi ga morala vsaka organizacija. Upravljanje zadovoljstva zaposlenih se lahko izvaja na način projektnega pristopa, ki je bolj sistematičen in sledi stopnjam vse od merjenja zadovoljstva zaposlenih do uvajanja dejavnikov zadovoljstva zaposlenih na posamezniku, lahko pa se izvaja bolj nesistematično s postopnim uvajanjem elementov zadovoljstva. Upravljanje zadovoljstva zaposlenih je proces, ki se nikoli ne konča, saj na dolgi rok pridobiva nove razsežnosti (Mihalič, 2008).

2.1.3 Notranji in zunanji dejavniki zadovoljstva pri delu

Svetlik in drugi (2009) dejavnike zadovoljstva pri delu delijo na šest skupin. Vsebina dela je prva skupina in zajema predvsem znanje in možnosti strokovne rasti. Druga skupina je samostojnost pri delu, kamor spadajo dejavniki, ki zaposlenemu omogočajo samostojno odločanje o načinu dela, fleksibilen delovni čas in vključenost v odločitve. Višina plače, nagrajevanje glede na uspešnost, priznanja za uspešno delo ter ugodnosti, ki jih zaposleni ceni, predstavljajo tretjo skupino. Usmerjenost vodje k ljudem je pomemben del dejavnikov zadovoljstva pri delu, ki je povezano tudi s samo organizacijo dela. Peta in šesta skupina se nanašata na odnose na delovnem mestu in delovne razmere in zajemata dobro vzdušje, timski duh, sproščeno komunikacijo med vsemi nivoji organizacije ter varstvo in zdravje pri delu z odpravljanjem različnih motenj na delovnem mestu (Svetlik in drugi, 2009).

Splošno znana je Herzbergova teorija, ki dejavnike deli na notranje in zunanje. Teorijo se uporablja pri oblikovanju delovnih mest, v splošnem pa so povezave med oblikovanjem dela, uspešnostjo pri delu in zadovoljstvom z delom del teorij motivacije. Notranji dejavniki, tj. motivatorji so tisti, ki dajejo vrednost delu. To so dosežki pri delu, cenjeno delo, odgovornost, napredovanje, osebna rast in delo samo. Zunanji dejavniki, tj. higieniki, pa zajemajo dobre odnose z nadrejenimi in sodelavci, primerne plače, dobre delovne razmere, ustrezno politiko in upravljanje v organizaciji ter ustrezno vodenje. Glavna značilnost obeh dejavnikov je, da prisotnost motivatorjev omogoča zadovoljstvo zaposlenih, s prisotnostjo higienikov pa se prepreči nezadovoljstvo zaposlenih. Najpogostejše oblike nezadovoljstva pri delu so absentizem, fluktuacija, neprimerno vedenje zaposlenih in kolektivne zahteve s protesti, pri katerih je potrebno najti način za odstranitev vzroka nastanka teh dejanj (Svetlik in drugi, 2009).

Pri preoblikovanju dela se lahko posameznik osredotoči na delovne aktivnosti, odnose z drugimi ljudmi in na dojetanje, mišljenje o določenih vidikih svojega dela. Meje delovnih zadolžitev lahko posameznik spremeni oziroma jih prilagodi tako, da razširi ali zmanjša njihov obseg oziroma način izvajanja, vključi se lahko več aktivnosti, ki bi jih želel početi. Posameznik lahko spremeni tudi obseg sodelovanja z drugimi ljudmi in se odloči za boljše povezovanje, kar bi lahko za generalnega direktorja pomenilo, da bi ustvaril mentorske skupine, preko katerih bi se bolj povezoval in prenašal znanje na tiste, ki predstavljajo prihodnost organizacije. Posamezniki, katerim vodje dajo možnost, da sami preoblikujejo delo in potem to tudi uspešno storijo, so pogosto bolj motivirani, uspešni in zadovoljni, saj svoje delovne aktivnosti uskladijo z lastnimi motivi in strastmi (Wrzesniewski, Berg & Dutton, 2010).

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih pri delu se delijo v pet skupin, in sicer so to (1) vsebina dela, ki zajema uporabo znanja, učenje, strokovno rast in zanimivost dela, (2) samostojnost pri delu, ki vključuje samostojno opravljanje nalog, razporejanje delovnega časa po svojih željah ter vključenost v odločanje, (3) plača in drugi dodatki, (4) vodenje in organizacija dela, kjer so vključene tudi pohvale, pripombe, usmerjenost k ljudem ali usmerjenost v

delovne aktivnosti in (5) delovne razmere (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

2.2 Cilji pri delu

Dobri cilji zaposlenega so tisti, ki so usmerjeni na posameznika in so povezani s poslovno strategijo in poslovnimi cilji organizacije, zato morajo biti usklajeni med vodjem in zaposlenim. Pomembni so tudi zaradi motivacije, ki se razlikuje glede na to, od kod izvira (Svetlik in drugi, 2009). Predpogoj za uspešno obvladovanje časa je natančna določitev vrednot, saj vsak človek v življenju potrebuje smisel in namen (Tracy, 2014).

Delovni čas je danes veliko bolj neurejen kot v preteklosti, saj delo lahko poteka skozi cel dan, zato se pomen časa spreminja, ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem pa je še težje (Lozares & Miguélez, 2006). Zato je pomembno, da posameznik ve, kaj njegovemu življenju daje smisel in čemu želi nameniti več svojega časa in pozornosti.

2.2.1 Cilji in ciljna usmerjenost

Cilji določajo, kako bo čas porabljen. Učinkovit cilj mora biti zahteven, uresničljiv, natančno določen in merljiv, zapisan in prilagodljiv v situacijah, ki vplivajo na njegovo uresničevanje. Cilj mora imeti določen rok, saj nam tako vzbuja občutek nujnosti. S ciljem se morajo strinjati vsi, ki naj bi ga uresničevali, saj sodelovanje in zavzetost vseh udeleženi pozitivno prispevata k uresnitvi cilja. Organiziranje dneva tako, da čim več časa posvetimo opravljanju aktivnosti, ki bodo pomagale uresničiti cilj, je korak k uspešnemu obvladovanju časa (Mackenzie, 1998). Ciljno usmerjena dejavnost je pri posamezniku odvisna od notranjih in zunanjih dejavnikov, katerih kombinacija je zmagovalna takrat, ko doseže sinergijo med podedovanimi lastnostmi, okoljem in izobraževanjem ter usposabljanjem (Dovžan, 2014).

V povezavi z obvladovanjem časa je pomembno, da so cilji zelo jasni, kar pa lahko razdrobimo na manjše korake, ki predstavljajo lažje izzive, hkrati pa z manjšimi uspehi delujejo kot spodbuda, kar se kaže v večji lastni učinkovitosti (Goleman, 1998). Teorija postavljanja ciljev predpostavlja, da človeško delovanje usmerjajo zavestni cilji in nameni, ni pa nujno, da so ti cilji ob ciljno usmerjenem delovanju vedno v zavesti človeka, saj si ljudje ustvarimo podcilje, na katere se osredotočamo. Neprekinjeno osredotočanje na končni cilj bi nas odvrnilo od dejanj, potrebnih za njegovo dosego (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2004).

Ker je zunanja motivacija šibkejša od notranje, je pomembno, da prevladuje notranja motivacija, kjer ima zaposleni možnost aktivno sodelovati v procesu oblikovanja ciljev. V prvi vrsti se morajo cilji ujemati s posameznikovimi interesi. Uspešnost, povezana s cilji, je odvisna tudi od tega, kako zaposleni dojemajo verjetnost doseganja ciljev in verjetnost, da bo njihovo vedenje vodilo k doseganju cilja. Cilji morajo biti zastavljeni dovolj visoko, da

zaposlenemu predstavljajo izziv in da bodo s tem doseženi tudi cilji oddelka oziroma organizacije. Najpogostejši razlogi za nedoseganje ciljev v organizacijah so slabo opredeljeni cilji, preveč ciljev, prekratek čas za doseganje ciljev, oviranje pri doseganju drugega cilja z doseganjem prvega ter konflikt med poslovnimi in osebnimi cilji (Svetlik in drugi, 2009).

Osebnimi cilji vključujejo predvsem zamisli, namen izboljšanja dela, potrebe po spoznavanju, znanju in razvoju. Značilnosti ciljev so del zadovoljstva pri delu, saj so odsev posameznikove pomembnosti in vrednosti. Posameznikom dajejo občutek učinkovitosti in pozitivnega odziva okolja na osebna prizadevanja. Osebnimi cilji so zadeve, o katerih posameznik razmišlja, jih načrtuje, izvaja in včasih tudi realizira. Cilji pri opravljanju nalog v večini predstavljajo namere po izboljšanju dela, boljši organiziranosti in večji produktivnosti pri dnevnih nalogah, manjši del osebnih ciljev pa so nematerialne dobrine. Varnost zaposlitve posameznikom zagotavlja razvijanje znanja in spretnosti, ki omogočajo konkurenčno prednost tako v podjetju kot tudi na trgu dela. Vključenost v pomembne cilje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Izzivi so del ciljev in so prav tako močno povezani z zadovoljstvom pri delu, saj predstavljajo široko in visoko vrednost v delovnem okolju, kot na primer napredovanje na višji nivo, ki predstavlja izziv in hkrati tveganje. Uspeh v delovnem okolju je odvisen tudi od samozaupanja, prepričanja v lastno učinkovitost (Fister, 2003). Karierni cilji posamezniku omogočajo, da svoja prizadevanja usmerja z jasnimi načrti delovanja. Karierni cilji se pričnejo razvijati že v obdobju šolanja, spodbujajo pa jih mentorstva in različne skupine, kjer ima posameznik občutek pripadnosti (Greco & Kraimer, 2020).

2.2.2 Zadovoljevanje potreb

Za zakone človeške narave velja, da so popolnoma v nasprotju s pravili o obvladovanju časa. Želja po udobju in strah pred novimi izzivi, ugajanje drugim ljudem, ego, strah pred zamero, negotovost, vera v svoje sposobnosti in zavidanje nadarjenosti drugih, ambicije in perfekcionizem so človeške lastnosti, ki so lahko pogubne v primeru, da želimo karseda najbolje izkoristiti čas, zato je pomembno prepoznati te močne težje in se prisiliti v spremembo ravnanja. Navade so močno zakoreninjene v naša življenja, zato je odvajanje od njih težko, a bistveno (Mackenzie, 1998). Določitev in upoštevanje osnovnih potreb, ki jih vsak posameznik ima, je pomemben del obvladovanja časa. V današnjih časih je veliko govora o sprostitvi in telesni aktivnosti ter o tem, kako povečati svojo fizično in čustveno sposobnost in se tako izogniti utrujenosti, ki običajno vodi do občutka pomanjkanja časa. Med osnovne potrebe lahko spadajo tehnike sproščanja, telesna vadba, zdrava prehrana, hobiji, stvari, ki jih človek rad počne, in navsezadnje tudi dovolj spanja (Larsson & Sanne, 2005).

Vrednote nam dajo vpogled v stvari, ki so nam najpomembnejše, kar nam daje motivacijo in odločnost pri obvladovanju časa. Če je delo, ki ga opravlja posameznik, v skladu z

njegovimi vrednotami, se bo počutil srečnega, vrednega in cenjenega. Potrebno se je vprašati: »Zakaj počnem, kar počnem?«, »Zakaj opravljam točno to delo?«, »Zakaj zjutraj vstanem?«, »Kaj je razlog, da delam v tem podjetju?, »Kaj v življenju cenim?« (Tracy, 2014).

Svetlik in drugi (2009) navajajo štiri skupine potreb zaposlenih: materialne potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe in osebne potrebe. Materialne potrebe so tiste potrebe, ki jih posameznik zadovolji s plačo in dodatki, ki so povezani z materialnimi ugodnostmi. Potrebe po varnosti posameznik zadovoljuje s fizično in psihično varnim in zdravim delom, z različnimi oblikami socialnega in zdravstvenega zavarovanja, stalnostjo zaposlitve. Socialne potrebe so izpolnjene, ko ima posameznik dobre odnose s sodelavci, nadrejenimi in ko obstaja medosebna solidarnost. Osebne potrebe so odvisne od vsakega posameznika ter od njihove vključenosti v odločanje ter uporabo znanja pri delu.

2.2.3 Ravnoesje med poklicnim in družinskim življenjem

Ena izmed idej za doseganje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem (angl. work-life balance) je, da se čas določi kot temelj za doseganje tega ravnovesja, in sicer tako, da se delu kot tudi družini nameni približno enako raven pozornosti, časa, vključenosti ali zavzetosti. Kot predlog za rešitev iz časovne revščine in stresa so v Kanadi 23. oktobra 2003 prvič praznovali dela prost dan, t. i. »Vzemite svoj čas nazaj«. Pobuda za tovrstni dela prost dan je izhajal iz težav s soočanjem s prekomernim delom, prenatrpanimi urniki in časovno revščino (Webster & Ballard, 2009). Medijska pozornost je v večini usmerjena v ekonomske kazalnike in politiko, vendar bi bilo za družbo koristneje, če bi poudarjali tudi, kako družba napreduje v smislu dobrega počutja, politika pa bi morala svoje aktivnosti usmeriti v načrte za zmanjšanje stiske, povečanje zadovoljstva in pomena življenja, povečanje zadovoljstva v družini in vloge prostega časa ter zavzetosti pri delu. V splošnem je denar sredstvo za doseg cilja, dobremu počutju v družbi pa se namenja manj pozornosti, ker je dobro počutje težje izmeriti kot pa denar (Diener & Seligman, 2004).

Časovna revščina je občutek, da imamo preveč dela, a premalo časa, da bi vse delo opravili (Perlow, 1999). Menedžerji so samostojni v odločanju o dejanskem času začetka in konca delovnega dne, vendar se je v praksi ohranila njihova štiriindvajseturna razpoložljivost, iz česar je razvidno, da delovni čas vstopa v prosti čas, kar poslabša kvaliteto le-tega. Kadar delovne aktivnosti motijo osebne ali družinske aktivnosti (ali obratno), nastane konflikt med poklicnim in družinskim življenjem. Konflikt med poklicnim in družinskim življenjem lahko na kratko opredelimo kot težavo z razporeditvijo časa (Webster & Ballard, 2009). Znano je, da strokovnjaki večino svojih ur namenijo svoji karieri. Zaradi dolgih in nezanesljivih delovnih ur družine posameznikov običajno plačajo najvišjo ceno (Shulevitz, 2019). Dolg delovni čas zelo verjetno povečuje tveganje za konflikt med poklicnim in družinskim življenjem, vendar pa to ni nujno glavni dejavnik za nastanek tega konflikta, saj se nekateri posamezniki, ki jih delo izpopolnjuje in osrečuje, sami odločijo za podaljševanje delovnega

časa z namenom lažjega preživljanja družine (Skinner & Pocock, 2008). Pospeševanje trendov družbenih sprememb se kaže tudi v morebitno podzavestnem izražanju družinskega življenja, ki ga označujemo kot le začasnega, na primer rečemo: »Živim z Marijo,« in ne »Marija je moja žena.« (Larsson & Sanne, 2005).

Delovni čas je danes veliko bolj neurejen kot v preteklosti, saj delo lahko poteka skozi cel dan, zato se pomen časa spreminja, ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem pa je še težje. Dejavnosti, kot so prostočasne aktivnosti, čas z družino in prijatelji, vožnja otrok po obveznostih, nakupovanje, gledališče in udeležba na sestankih prostočasnih aktivnosti (klubi, društva), večinoma potekajo ob popoldnevih, večerih in tudi praznikih. Dandanes pa mora vse več ljudi ob tem času delati, zato se včasih tudi vloga ženske in moškega v partnerskem odnosu spremeni. Med tednom moški prevzamejo vlogo varstva otrok in ostalih družinskih dejavnosti, ženske pa opravljajo ostala gospodinjska opravila. Vikendi pretežno potekajo po razdelitvi: moški namenijo več časa prostočasnim aktivnostim in otrokom, medtem ko ženske še vedno opravljajo večino gospodinjskih opravkov, predvsem skrbijo za družino. Težava se lahko pojavi, ko moški ali ženska dela v popoldanski izmeni, saj takrat svojih otrok skoraj ne vidijo, sploh pa nimajo možnosti, da bi z njimi preživeli več časa. Rešitev v primeru naštetih delovnih razmer v družbi je lahko izmenično delo partnerjev in varstvo otrok (Lozares & Miguélez, 2006).

Na delovnem mestu se lahko razvijejo tudi dobra prijateljstva. Posamezniki se ne družijo samo v službenem času, ampak tudi v prostem času, kar rahlo zabriše mejo med poklicnim in družinskim življenjem, vendar ne s tveganjem, da bi delovne aktivnosti vdrle v družinsko življenje. Prijateljstvo na delovnem mestu med sodelavci nudi čustveno podporo, motivacijo, zadovoljstvo, dobro počutje in poveča delovno uspešnost. Pokažejo pa se tudi določene pomanjkljivosti takšnega prijateljstva, ki so povezane s timskim delom, saj nadomeščanje zaposlenega, ki je odsoten z dela, lahko za posameznika, ki ga nadomešča, pomeni povečan obseg dela in posledično nadurno delo. Prijateljstvo na delovnem mestu lahko otežita tudi izmensko delo in dolg delovni čas. Ob spodbujanju timskega dela in pisarn odprtega tipa se lahko takšna prijateljstva lažje in hitreje razvijejo, organizacija pa dobi bolj zadovoljne in predane zaposlene (Pedersen & Lewis, 2012).

2.3 Vpliv motivacije na zadovoljstvo pri delu

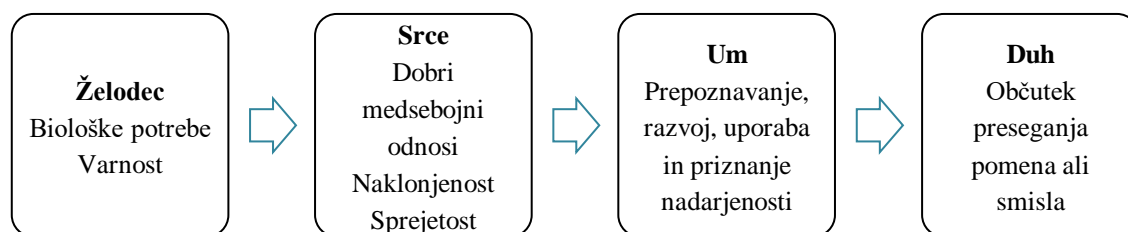
Vsak zaposleni mora ugotoviti, kaj je tisto kar ga motivira v primerjavi s tem, katere osnovne potrebe mora izpolniti, da bi ohranil zadovoljstvo pri delu. Zaposleni pogosto ne prepoznajo, kdaj ima organizacija dobre higienike, hitro pa prepoznajo odsotnost le-teh z zaznavo nenadnih sprememb v delovnem okolju (Moss, 2019). Zaposleni so navdihnjeni in motivirani za delo, ko razumejo in sprejmejo namen organizacije ter v tej smeri izpolnjujejo zastavljene cilje z opravljanjem dnevnih aktivnosti, kar predstavlja nalogo za vodje, da s svojim stilom vodenja približa namen organizacije zaposlenim (Blount & Leinwand, 2019). Čustvena inteligentnost je eden izmed glavnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri

delu, saj predstavlja uporabo čustvenih in kognitivnih sposobnosti, kar je verjetno razlog, zakaj je vloga čustvene inteligentnosti bistvena pri zadovoljstvu pri delu (Thiruchelvi & Supriya, 2009).

2.3.1 Opredelitev motivacije

Dovžan (2014) motivacijo opredeljuje kot zbujanje razlogov, ki povezujejo potrebe in cilje posameznika, saj ima vsak potrebe, ki nastanejo kot posledica določenih psiholoških stanj (kot prikazuje slika 4) v organizmu, ter vnaprej zamišljene cilje, ki jih želi doseči. Človeška potreba v posamezniku ustvari napetost, ki nastane zaradi nezadovoljstva, in to ga sili v aktivno odpravljanje le-tega, vendar pa ob zadovoljitvi potreb motiv izgine.

Slika 4: Motivacijska teorija



Vir: Prirejeno po Dovžan (2014).

Zunanja motivacija ni trajna in preneha, ko zunanji vir te motivacije izgine. Pri **notranji motivaciji** vir zadovoljstva velikokrat izhaja iz samega procesa in ne samo iz rezultata, zato je cilj delovanja v dejavnosti sami, od posameznika pa je odvisno, v kolikšni meri želi razviti spretnosti, ustvarjalnost, širiti interese. Notranja motivacija je z vidika uspešnega delovanja podjetja v kriznih stanjih pomembnejša od zunanje motivacije, saj zaposleni porabijo veliko energije in potrebujejo veliko psihičnih sposobnosti ob soočanju z izzivi, kar zahteva določeno stopnjo samostojnosti, zanesljivosti, odgovornosti in lastne usmerjenosti (Dovžan, 2014). Podrobnejšo predstavitev posameznih motivacijskih teorij prikazuje tabela 9.

Tabela 9: Motivacijske teorije

Motivacijska teorija	Avtor	Značilnosti
Teorija X		Zaposleni prevzamejo odgovornost samo pod prisilo.
Teorija Y		Zaposleni so delavni, iniciativni in prevzemajo odgovornost.
Teorija Z	William Ouchi	Zaposleni bodo postali delavni, če jim bo podjetje oblikovalo vrednote. So vestni, marljivi, delajo kakovostno in ustvarjalno.
Frommova motivacijska teorija	Fromm	Dve skupini zaposlenih: tisti, ki bi imeli radi več v materialnih oblikah, in tisti, ki bi radi kaj več postali (nematerialne dobrine, kot so ugled, pozicija).
Dvofaktorska motivacijska teorija	Frederik Herzberg	Dve skupini: higieniki (ne vzpodbujajo zaposlenih k dejavnosti) in motivatorji (neposredno vzpodbujajo zaposlene k dejavnosti).

se nadaljuje

Tabela 9: Motivacijske teorije (nad.)

Motivacijska teorija	Avtor	Značilnosti
Teorija potreb	Maslow Abraham	Zadovoljitev potreb glede na hierarhično zaporedje; najnižja raven so osnovne potrebe in šele ko se zadovolji te potrebe, lahko preidemo na zadovoljitev potreb na ostalih ravneh (potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, statusne potrebe in samoizpolnitev).
Teorija pričakovanj	Vroom	Velikost težnje načina vedenja posameznika je odvisna od pričakovanja in privlačnosti posledice.
Teorija pravičnosti	Stacy Adams	Pravičnost in enaki kriteriji. Zaposleni primerja svoj vložen trud v delovno aktivnost z drugimi zaposlenimi.
Leavittova motivacijska teorija	Leavitt	Pomanjkanje nečesa sproži napetost, ki jo posameznik sprosti z aktivnostjo usmerjeno v zadovoljitev potrebe.
Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela		Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti so elementi za veliko motiviranost pri delu.

Vir: Prirejeno po Ivanuša-Bezjak (2006).

Motivacija se razlikuje tudi glede na starost posameznikov, saj se dejavniki motivacije med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi razlikujejo. Pri starejših zaposlenih motivacija v večji meri izvira iz prilagodljivosti delovnega mesta, samostojnosti pri delu, dobrih medsebojnih odnosih, spoštovanja, medgeneracijskega sodelovanja in enake obravnave zaposlenih. Mlajšim zaposlenim več pomeni možnost kariernega razvoja, napredovanja, višja plača, možnost usposabljanja, možnost raznolikega dela in delo v lastnem delovnem ritmu (Rožman, Treven in Čančer, 2017).

2.3.2 Motivacijski in vedenjski vzorci posameznikov

Dovžan (2014) navaja, da je samoizpopolnjevanje ena izmed vrednot, ki jo v današnjih časih najbolj potrebujemo, saj so načini, kako naj osmislimo svoje življenje in osrečimo samega sebe, preveč zapostavljeni zaradi okolja, v katerem živimo. Pozornost do sebe, spoznavanje, kaj nas spodbuja, navdihuje ter, razvijanje in izpopolnjevanje sebe za lažje premagovanje strahov nam omogočajo odprtost pri lastnih vrednotah. Motivacija zaposlenih ima velik vpliv na učinkovitost na delovnem mestu, zato je pomembno izbrati prave pristope za motiviranje. Organizacija lahko svoje zaposlene motivira tako z materialnimi kot tudi nematerialnimi viri. Kot najpogostejše motivacijsko orodje se uporablja plača, sledijo pa mu možnost napredovanja, dodeljevanje večje odgovornosti in spodbude, ki vzpostavijo prijetnejše delovno okolje (Avbar, 2016).

Opravljanje delovnih nalog je usklajeno z delovnim ritmom posameznika v različnih časovnih dimenzijah, kot so trajanje, periodičnost, ponavljanje, kar je povezano tudi z motivacijo, ki je lahko tudi manj zavestna, in sicer v primeru, ko motivacija izvira iz navade. Na začetku ritmi izvajanja aktivnosti izhajajo iz posameznika ter z njim povezanimi časovnimi pritiski, zavesti in učinkovitosti. Na posameznika pozitivno vplivajo zunanje spodbude: cilji, naloge in določeni roki (Farmer & Seers, 2004). Pogled uspešnih ljudi na

svet se od pogleda neuspešnih razlikuje v tem, da se slednji opirajo na pretekle neuspehe in dvome, uspešni pa nadzirajo misli z voljo optimizma (Dovžan, 2014). Viri motivacije posameznika se delijo v štiri skupine: posameznik sam, prijatelji in družina, čustveni mentor in okolje. Vsaka skupina virov ima svoje značilnosti, ki se med seboj povezujejo, kot prikazuje slika 5 v nadaljevanju (Weisinger, 2001).

Slika 5: Viri motivacije

Posameznik sam	Družina, prijatelji, sodelavci	Čustveni mentor	Okolje
<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivno razmišljanje. • Miselne igre in predstave. • Časovna ključavnica in ključavnica zadolžitvev. • Ustvarjalna samokritika. • Smiselni cilji. • Telesna aktivnost. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaupanje. • Ustreznost. • Dosegljivost. • Podpora. • Pogovor o pozitivnih čustvih. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivacijski vzor. • Vpliva na samozavest, navdušenje, vztrajnost in optimizem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delovno okolje narediti manj moteče, bolj zdravo in navdihujoče. • Svež zrak. • Prijetni zvoki. • Primerna razsvetljava, naravna svetloba.

Vir: Prirejeno po Weisinger (2001).

Običajno ni težav pri sodelovanju med ljudmi, ki imajo podoben vedenjski program, se je pa potrebno veliko bolj potruditi pri komuniciranju z ljudmi, ki delujejo in razmišljajo ravno nasprotno (Dovžan, 2014). Nekaj najpogostejših vedenjskih programov, s katerimi se srečujemo v praksi, prikazuje slika 6.

Slika 6: Vedenjski programi

Usmerjenost k splošnemu ali posamičnemu pogledu na svet	Ciljna usmerjenost ali usmerjenost k izogibanju težavam	Usmerjenost navznoter ali navzven	Usmerjenost k možnostim ali varnosti
Usmerjenost k podobnostim ali razlikam	Proaktivnost ali reaktivnost	Usmerjenost k stvarjem ali odnosom	Usmerjenost h kakovosti ali količinam

Vir: Prirejeno po Dovžan (2014).

V delovnem okolju se posameznik srečuje z različnimi tipi osebnosti, ki se razlikujejo tako v medosebni komunikaciji, odnosu kot tudi pri opravljanju nalog. Odzivanje posameznika na različne zunanje dražljaje je odvisno od tega, kam je zavestno usmerjena

pozornost in zaznavanje, kar imenujemo vedenjski programi, ki so sestavljeni iz vzorcev mišljenja, odzivanja in vedenja (Dovžan, 2014).

2.3.3 Čustvena inteligentnost

Čustvena inteligentnost je konstrukt, ki je v uporabi že preko dvajset let in predstavlja posameznikovo zavedanje lastnih čustev, dejanj, občutkov, ne da bi s tem prizadel druge, ter ustrezno komuniciranje z drugimi ljudmi, ki se izraža skozi njegovo delovanje. Pomeni tudi ravnotežje med lastnimi čustvenimi potrebami in čustvenimi potrebami drugih. Čustvena inteligentnost kaže na to, koliko je posameznik sposoben razumeti in upoštevati potrebe drugih glede na okoliščine in situacijo. Na veliko področjih je čustvena inteligentnost pomembnejša od razumske s strokovnim znanjem, saj je pogoj za uspešno delo z ljudmi. Vodja z visoko razvito čustveno inteligentnostjo svoje sposobnosti ocenjuje realno, obvladuje impulzivne izbruhe, je vreden zaupanja in pri sprejemanju odločitev upošteva tudi čustva sodelavcev, kar vodi v sposobnost večjega motiviranja sodelavcev in lažjega delovanja v timu. Pri zaposlenem z visoko razvito čustveno inteligentnostjo prevladuje optimizem, s čimer na okolje vpliva s pozitivnimi čustvi (Račnik, 2019).

Weisinger (2001) trdi, da je temelj čustvene inteligentnosti visoka stopnja samozavedanja, saj to pozitivno vpliva na odzive in dejanja posameznika, katerih bistvo je predhodno spoznanje svojih čustev, zaznav, namenov ter zavedanje, kako doživljamo stvari in kako se odzivamo. Z razvijanjem dobrih sporazumevalnih spretnosti se učinkovitost čustvene inteligentnosti povečuje. Obvladovanje jeze, premagovanje slabih misli, premagovanje slabih mnenj, odločanje med nepomembnimi in pomembnimi zadevami so le nekateri izmed načinov povečanja samozavedanja. Poleg samozavedanja sta pomembna tudi učenje obvladovanja čustev in samomotivacija (Weisinger, 2001).

Goleman (1998) navaja, da čustvena inteligentnost obsega zavedanje sebe, obvladovanje sebe, spodbujanje sebe, empatija in družbene spretnosti. Čustvena inteligentnost ni genetsko pogojena z razliko od inteligenčnega kvocienta, saj z učenjem, obvladovanjem čustev, spodbujanjem sebe, s posluhom za empatijo in družbenimi spretnostmi vedno bolj raste. Na delovnem mestu niso pomembne le tehnične sposobnosti in analitično razmišljanje, temveč se vse večji poudarek daje tudi čustvenim spretnostim, ki pokažejo, kolikšen del zmogljivosti smo pretvorili v delovne spretnosti. Visoka čustvena inteligentnost namreč še ne zagotavlja odlične čustvene spretnosti (Goleman, 1998). Na področju čustev je mogoče ločiti med dvema vrstama sposobnosti – med zmožnostjo zaznavanja čustev in zmožnostjo uporabe emocij za ciljne namene (Avsec & Pečjak, 2003). Bradberry in Greaves (2008) sposobnosti čustvene inteligentnosti delita na dve skupini: osebne in družbene sposobnosti. Osebni sposobnosti sta samozavedanje in samoupravljanje ter predstavljata, kakšni smo kot posameznik. Družbene sposobnosti vključujejo družbeno zavedanje in upravljanje medosebnih odnosov, ki razkrivata kakšni smo kot posameznik v odnosu do drugih.

Dovžan (2014) čustveno inteligentnost opisuje kot pojem, ki zajema posameznikovo sposobnost samozavedanja, samoobvladovanja, samomotivacije, empatije in socialne spretnosti, kar mu omogoča razvoj drugih osebnostnih in telesnih zmožnosti. Vsakdo ima določeno mero prirojene ustvarjalnosti, kasneje pa je od posameznika odvisno, kako bo to ustvarjalnost razvijal. Tudi duhovna inteligentnost je povezana s čustveno inteligentnostjo, saj jo lahko okrepimo z izkušnjami, ustvarjalnostjo, domišljijo, intuicijo, omogoča tudi lažje prilagajanje in obvladovanje sprememb v tem turbulentnem okolju (Dovžan, 2014). Sposobnosti čustvene inteligence, posamezen opis in ključne značilnosti so prikazane v tabeli 10.

Tabela 10: Sposobnosti čustvene inteligentnosti

	Opis	Ključne značilnosti
Samozavedanje	Sposobnost prepoznavanja in razumevanja lastnih čustev, osebnosti, potreb in vpliv na druge ljudi.	Pravilna analiza razmer, v katerih se posameznik znajde, in realna ocena svojih potencialov ter sposobnosti.
Samoobvladovanje	Sposobnost notranje komunikacije, presoje in razmišljanja, ki varuje pred nenadno reakcijo. Sposobnost obvladovanja sprememb.	Reagiranje na spremembe brez panike, s pridobitvijo koristnih informacij in s postopnimi koraki.
Samomotivacija	Samoiniciativa za področja, ki so posamezniku pomembna. Ob tem izgubi občutek za čas in utrujenost.	Popolna predanost aktivnostim tako na duševni kot telesni ravni. Spodbujanje namesto zahtevanja. Usmerjanje namesto prisile.
Empatija	Razumevanje čustev drugih. Močna empatija pomeni doživljanje enakih občutkov, vstopanje v osebno izkušnjo druge osebe.	Priznanje enkratnosti in drugačnosti ljudi okrog sebe, odmisli prepričanje, da vsi mislijo tako kot mi. Prevzemanje meril drugih, aktivno poslušanje.
Socialne spretnosti	Sposobnost vplivanja na druge ljudi.	Osebe z dobrimi socialnimi spretnostmi imajo veliko poznanstev, ki jih uporabijo v prid, ko to potrebujejo.

Vir: Prirejeno po Dovžan (2014).

Čustvena inteligentnost ima v primerjavi s formalno izobrazbo manjši vpliv na višino plačila za opravljeno delo. Običajno so ljudje zadovoljni z enim vidikom dela in nezadovoljni z drugim, kar je posledica tega, da delovna mesta na trgu niso enaka, pač pa se razlikujejo po ravneh, zapletenosti dela, plačah (Ganzach, 2003).

2.3.4 Vloga vodje pri motivaciji zaposlenih

Bradt (2007) navaja, naj vodje, namesto, da se ukvarjajo z obvladovanjem časa v času sprememb, raje usmerijo svojo energijo v zaposlene s potencialom, tj. vodje sprememb, in jim ne narekujejo, katero delo morajo opravljati, temveč jim s predstavitvijo izzivov organizacije dajo možnost podati ideje ter jih spodbujajo k razmišljanju in jim pomagajo pri odstranitvi organizacijskih ovir, ki bi jih zavirale pri njihovem delovanju. Vlaganje v ljudi in njihov razvoj mora biti prav tako načrtovano in uvrščeno visoko na prioritetni listi vodje. Izziv v večjih organizacijah je nepoznavanje vseh ljudi, zato so priporočljivi dnevni sprehodi

po organizaciji z namenom spoznavanja zaposlenih in njihovih talentov. Kot cilj si lahko vodja postavi, da bo vsak dan govoril z drugim zaposlenim, ga povabil na kosilo. V primeru, da na dnevnih obhodih spozna ljudi, ki bi bili primerni za vodjo sprememb, se mora vodja osebno vključiti v razvoj tega zaposlenega in ga tudi osebno bolje spoznati, mu stati ob strani (Bradt, 2007). Na konkurenčne prednosti in pozitivne poslovne rezultate v organizaciji lahko vpliva tudi vodja z motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi, na način vzpostavljanja dobrih medsebojnih odnosov, pozitivnega odnosa do dela, zavzetosti za delo, dobrega počutja in podeljevanja osebnih pohval, spodbud, ki pripomorejo k večji učinkovitosti zaposlenih na delovnem mestu. Osebne značilnosti vodij, s katerimi motivirajo svoje zaposlene, so odprtost, zaupanje in prijaznost. Vodje bi se morali zavedati truda zaposlenih, saj to pozitivno vpliva na delovno uspešnost (Kušar, 2014).

Motiviranje zaposlenih samo s slogani ali zunanji nagradami organizaciji ne prinese odličnosti, če zaposleni ne vedo, zakaj prihajajo vsak dan v službo. Bolj kot je jasno izražanje, kakšno vrednost ustvarja organizacija in za koga, večja je verjetnost, da vodstvo navdihuje zaposlene. Sinergija pravih talentov, poslovnega modela in finančnih sredstev, ki podpirajo namen organizacije, dajejo zaposlenim tudi možnost doseganja rezultatov. Namen je ključ organizacije, motivirani zaposleni pa so ključ do uresničitve namena (Blount & Leinwand, 2019). V organizacijah, ki jim je pomembno zdravje in prijetno okolje za zaposlene, vodje z različnimi stili vodenja vplivajo na zaposlene. Nekateri si s svojim vodenjem prizadevajo za doseganje etičnih ciljev in opolnomočenje zaposlenih. Vodenje je namenjeno osebnostni rasti in dobremu počutju zaposlenih, trajnostno vodenje se nanaša na deljeno odgovornost, s čimer preprečimo izčrpanje človekovih in finančnih virov organizacije. Vsi ti stili se osredotočajo na spodbujanje talentov in potenciala zaposlenih ter jim omogočajo, da pri delu uresničujejo svoje želje, poslanstvo in se tako dobro počutijo (Di Fabio, 2017).

Soočanje vodij z obvladovanjem čustev in njihova čustvena inteligentnost imata pomembno vlogo pri sodelovanju s podrejenimi tako kot tudi razumevanje čustev drugih, kar tudi lahko izboljša odnos med vodjem in zaposlenim. Vodje z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti bi morali biti sposobni zaznati čustva podrejenih in tudi prepoznati, kdaj namerno ali podzavestno skrivajo svoja čustva. Ko zaposleni zaznajo, da se njihov vodja resnično odziva na njihova čustva, čutijo podporo, v nasprotnem primeru pa neodzivnost privede do tesnobe, odtujenosti in pogosto je tudi razlog za prenehanje dela v organizaciji. Zaposleni navadno zaznajo stopnjo čustvene inteligentnosti pri vodjih tako, da nizko čustveno inteligentnost povezujejo z nenadzorovanimi izbruhi negativnih čustev, visoko pa z izražanjem iskrenega mišljenja vodje (Smollan & Parry, 2011). Nekateri zaposleni nimajo večščin, s pomočjo katerih bi se osredotočili na svoje pomisleke pri delu, oblikovali predloge za spremembe in izrazili utemeljitve, zakaj je določen predlog dober. Tako bi se z vodstvom pogovarjali o tem, kaj želijo in potrebujejo. Zadovoljstvo pri delu je dvosmerna ulica, kjer gre za vodje in menedžerje kot tudi za pobude in trud zaposlenih. Če imajo zaposleni željo po nečem, ne smejo čakati, da bo prvi korak naredilo vodstvo organizacije. Zaposleni morajo do vodstva

priti z jasnimi idejami o tem, kaj hočejo in kakšne načine vidijo za odpravljanje težav, saj se vodstvo nenehno srečuje z izzivi, ki jih morajo popraviti, rešiti (Kaye v Herrin, 2004).

2.4 Vzroki in posledice nezadovoljstva pri delu

Nezadovoljstvo pri delu lahko pri posamezniku izzove vrsto negativnih in neprijetnih stanj, kamor sodijo tudi stres, preobremenjenost in izgorelost. Stres na delovnem mestu izzove porušeno ravnotežje med zahtevami delavnega mesta in posameznikovimi zmožnostmi (Bilban, 2014), med tem ko je preobremenjenost na delovnem mestu lahko eden izmed razlogov za konflikt med poklicnim in družinskim življenjem, zato je ključno učinkovito obvladovanje delovnih obremenitev in s tem povezane izčrpanosti ter čustvenih naporov (Skinner & Pocock, 2008). Izgorelost na delovnem mestu je psihološki odziv na stres v povezavi z delom, ki se kaže v psihični izčrpanosti, tesnobi, depresiji, nizki samozavesti in manjši produktivnosti (Umit & Pinar, 2019).

2.4.1 Stres

Stres je poleg nezmožnosti koncentracije eden izmed plenilcev časa, saj nam otežuje, da bi smiselno razporedili čas, ker ravnamo nepremišljeno, izgubljammo samonadzor, postajamo živčni in prenegli v odločitvah. Stresna reakcija ni škodljiva za zdravje, če se ta ne pojavlja pogosto in ne traja dlje časa. V nasprotnem primeru pa lahko zaradi stresa v telesu pride do povišanega krvnega tlaka, težav z želodcem, previsokega sladkorja v krvi in drugo. Športna dejavnost je eden izmed načinov, ki pomaga pri obvladovanju stresnih situacij, povezanih z obvladovanjem časa kljub temu, da se nam na prvi pogled zdi, da nam gibanje čas vzame. Pojav stresnega odziva je odvisen od tega, koliko nadzora imamo nad lastno situacijo. Pomanjkanje nadzora je dejavnik, s katerim je mogoče razložiti, zakaj se ljudje pritožujejo zaradi stresa, razlog pa je, da več ljudi kot kadar koli prej trpi zaradi tega, ker morajo biti vedno na razpolago (Klein, 2009). S sprostitvenimi metodami, kot so različne vrste športov in meditacija, je obvladovanje stresa lažje. Nenehna izpostavljenost stresu znižuje imunsko odpornost telesa (Goleman, 1998).

Poznamo dve vrsti stresa, in sicer dober in slab stres, ki se med seboj razlikujeta v delovanju povsem različnih bioloških sistemov. Dober stres predstavlja izziv aktivnostim in motivacijo, slab stres pa nas ohromi in jemlje pogum. Delovna storilnost je najboljša ob uravnovešenem stanju, ko smo pozitivni ter ko sta sposobnosti mišljenja in odzivanja največji (Goleman, 1998). Ljudje se različno odzovemo na kritične situacije, saj za nekoga zahtevnejša naloga, ki jo mora opraviti v čim krajšem času, predstavlja izziv, za nekoga drugega pa je to huda obremenitev (Weisbach & Dachs, 1997).

Stres lahko izhaja tudi iz domačega okolja. V devetdesetih letih so z raziskavo v ameriškem podjetju, ki je svojim zaposlenim dalo na voljo veliko različnih možnosti za olajšanje življenja staršev, kot so deljeni delovni čas, fleksibilen delovni čas, delo na domu, starševski

dopust, ti pa jih niso izkoristili, prišli do spoznanja, da je veliko zaposlenih našlo zadovoljstvo ravno pri delu in je bil čas, ki so ga prebili na delu, zanje prijeten. Trdno delovno oporo so našli v delovnem okolju in ne v družini, zato niso imeli nobene spodbude, da bi v korist družine skrajšali čas, ki ga preživijo na delovnem mestu. Zaradi bega pred domačim stresom so bili pripravljene opravljati vse več nadur. Začaran krog, v katerem so se določeni zaposleni znašli, je negativno vplival na neopravljene naloge v domačem okolju, pojavljali so se jim zakonski prepiri in težave z otroki. Sčasoma so prišli do ugotovitve, da si časovno stisko ustvarjajo sami (Klein, 2009).

Stres je povezan z neprijetnimi stanji, kot so anksioznost, napetost in depresija. Pozitivni učinki stresa se kažejo v usposobljenosti za reševanje težav, krepitvi samozavesti, samospoštovanja, motiviranosti pri delu, zato je v situacijah pomembno, kako se posameznik odzove na neskladnosti v okolju. Stres na delovnem mestu povzročijo naslednji dejavniki: delovni položaj, pomanjkanje kontrole, ponavljajoče aktivnosti, odgovornost za druge, konfliktnost vlog, nevarnost poklica in stresorji iz okolja, kot so hrup, prah, vročina (Bilban, 2014). Odziv na stres temelji na zmožnostih spoprijemanja, kjer je ključno razmišljanje posameznika, kaj lahko v določeni stresni situaciji naredi. Soočenje s stresorji posameznika opominja na to, kaj lahko stori in tako pomaga ter išče rešitve za zmanjšanje neprijetnih odzivov na stres. Pri obvladovanju stresa je pomembno, da se posameznik vpraša, ali je določena situacija na dolgi rok res tako pomembna in vredna njegove energije. Slaba volja, jeza v vsakodnevnem življenju ob zastojih na cestah lahko vzame ogromno energije, a na dolgi rok to res niso situacije, ki bi jim morali posvečati pozornost. Pristopi, ki pomagajo pri obvladovanju stresa, so tudi uporaba metod obvladovanja časa, podpora družine, prijateljev, fizična aktivnost, čuječnost, meditacija, socialni stiki, pozitivne izkušnje, glasba, skrb zase (Morris, Cranney & Baldwin, 2018).

2.4.2 Preobremenjenost

Preobremenjenost z delom predstavlja preveč dela, premalo časa in preskopo pomoč, kar posameznik občuti kot utapljanje v delu, hkrati pa delovne aktivnosti posegajo v prosti čas, ki je namenjen razvedrilu in počitku. Občutek nemoči je del delovne preobremenjenosti, saj ni možnosti nadzora nad delovnimi zahtevami, to pa lahko privede do različnih bolezenskih stanj (Goleman, 1998). Preobremenjenost vpliva na zadovoljstvo in posledično tudi na stres (Coverman, 1989). Učinkovito obvladovanje delovnih obremenitev, ki vključujejo tako čustveno izčrpanost kot tudi dolg delovni čas, pozitivno prispeva k boljši usklajenosti družinskega in poklicnega življenja (Skinner & Pocock, 2008).

Določena delovna mesta lahko vključujejo nihanja pri delovnih obremenitvah in tako povečujejo zahteve delavcev v določenih obdobjih, kar je tudi sezonsko povezano (Teuchmann, Totterdell & Parker, 1999). Višja stopnja uspešnosti je povezana z višjo stopnjo preobremenjenosti z delom, medtem ko zaupanje v nadrejenega zmanjšuje občutek preobremenjenosti z delom. Posledice zaradi prevelike obremenitve z delom se kažejo v

slabšem vedenju zaposlenih, vplivu na varstvo in zdravje pri delu ter odhodu ključnih zaposlenih, zato je pomembno, da organizacija pozornost usmeri k razumevanju zaposlenih (Brown & Benson, 2005).

Preobremenjenost z delom vpliva tako na posameznika kot tudi na organizacijo. Preobremenjenost vodi do izgorelosti, izčrpanosti, večjih možnosti za napake, kar pa otežuje delo. Posamezniki pod pritiskom običajno zanemarjajo pomembne naloge, ki niso nujne, kar vodi v krizno miselnost, kjer se zaposleni osredotočajo na naloge, ki so sčasoma postale nujne in nepomembne. Kronična preobremenjenost z delom lahko izhaja iz preveč projektov, prevelikih ambicij, nerealnih načrtov, izrednih razmer in nepredvidenega dela ter premalo sredstev. Eden izmed načinov omejitve preobremenjenosti je uveljavitev politike »brez nadur«, kar pomeni, da zaposleni ne opravljajo več nadur, s tem pa je postavljena meja in zavedanje visoke časovne omejitve, kar pri določenih zaposlenih spodbudi še večji občutek preobremenjenosti z delom. Določene organizacije ne želijo prepoznati in priznati, da so zaposleni preobremenjeni z delom. Zaposleni običajno podaljšujejo delovni čas, da lahko izpolnijo naloge. V kriznih situacijah so pomembne naloge lahko potisnjene v ozadje, saj zaposleni pričnejo prednostno obravnavati le nujne primere, kar povzroči začaran krog. Kot prikazuje tabela 11 so štiri prakse preobremenjenosti z delom povezane z dvema področjema: z delovnim časom in določanjem prioritete (Delisle, 2020).

Tabela 11: Štiri prakse preobremenjenosti z delom

Delovni čas	<p>Podaljšanje delovnega časa:</p> <p>Delati več od pričakovanega zaradi velike delovne obremenitve.</p>	<p>Upravljanje meja:</p> <p>Aktivno upravljanje časovnih in prostorskih meja med družinskim in poklicnim življenjem.</p>
Določanje prioritete	<p>Prednostna obravnava nujnih nalog:</p> <p>Več opravljanja nujnih nalog in manj opravljanja ne-nujnih nalog.</p>	<p>Pogajanje o delu in rokih:</p> <p>Aktivno upravljanje pričakovanj, dela in rokov za dokončanje z namenom obravnave več prednostnih nalog.</p>

Vir: Prirejeno po Delisle (2020).

Ob povečanem obsegu dela se mnogi zaposleni odločijo raje delati ponoči kot med vikendom, določeni pa delo med vikendom opravljajo tudi zato, da bi si olajšali začetek dela prihodnjega tedna. Za delo ob večerih oziroma ponoči se odločijo tudi zato, ker takrat nimajo motenj iz okolja, ni elektronskih sporočil, telefonskih klicev. Podaljšanje delovnega časa je običajno povezano z zaposlenimi, ki delajo več, saj se od njih to pričakuje. Upravljanje meja je način za zaščito osebnega časa ali prostora v kombinaciji s podaljševanjem delovnega časa, kar pomeni, da zaposleni lahko delajo ponoči (podaljšanje delovnega časa), vendar nikoli ne delajo ob vikendih (upravljanje časovnih meja; postavljanje meje za zaščito osebnega časa). Naslednji način za postavitev meja je, da zaposleni delajo več delovnih ur

(podaljšanje delovnega časa), vendar vedno le v pisarni (upravljanje prostorskih meja). Prednostna obravnava nujnih nalog je povezana s prednostno razvrstitvijo, kjer se zaposleni osredotočijo na tisto, kar se jim zdi najnujnejše, kar pa lahko privede do zanemarjanja manj nujnih nalog, ki pa so še vedno pomembne. Pogajanje o opravljanju delovnih nalog in časovnih rokih je praksa, ki je povezana s prednostnimi razvrstitvami z namenom izpolnjevanja vseh obveznosti, kjer zaposleni aktivno upravljajo pričakovanja ter hkrati časovne roke. Pomembno je, da zaposleni sam pri sebi naredi refleksijo ter oceni svojo delovno obremenitev in presodi, katerim nalogam bi bilo potrebno dati prednost oziroma kaj je mogoče izpolniti glede na dane časovne roke, o tem pa naj bi se pogovoril z vodjem (Delisie, 2020).

2.4.3 Izgorelost

Izgorelost je končna stopnja, ko odpovedo prilagoditveni procesi, in vodi v razvoj negativizma do dela in organizacije, povzroči čustveno napetost, utrujenost in izčrpanost (Bilban, 2014). O izgorelosti običajno razmišljamo kot o individualnem problemu, ki ga skuša posameznik rešiti na več različnih načinov, od učenja reči ne do dihalnih tehnik in ostalih tehnik za samopomoč. Vendar je dokazano, da osebne rešitve ne pripeljejo vedno do rešitev pri izgorelosti, ki jo je sedaj uradno priznala tudi Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization – WHO) in odgovornost za izgorelost iz zaposlenih preusmerila na organizacijo in vodstvo. Izraz »izgorelost« se je pojavil v sedemdesetih letih in dolgo časa se je medicinska stroka odločala, kako ga opredeliti. Izgorelost ni zabeležena kot bolezensko stanje, ampak kot poklicno stanje in razlog, zaradi katerega se ljudje obračajo po pomoč k zdravstvenim ustanovam. Ker izgorelost ni opredeljena kot bolezensko stanje, gre bolj kot za odgovornost delodajalcev za vpliv na dobro počutje zaposlenih. Če bi izgorelost opredelili kot bolezensko stanje, bi to na zaposlene v organizacijah imelo zelo negativen vpliv, saj bi razlog za tako stanje iskali v njih samih, ne pa v organizaciji (Moss, 2019).

Razlogi za pojav izgorelosti so nepošteno obravnavanje na delovnem mestu, neobvladljiva delovna obremenitev, pomanjkanje jasnosti vloge zaposlenega, pomanjkanje komunikacije in podpore vodje ter nerazumni časovni pritiski. Pojav vseh naštetih razlogov ne izhaja iz posameznika, ampak iz organizacije, kar pomeni, da bi jih bilo mogoče preprečiti, če bi le vodstvo temu posvetilo dovolj pozornosti in bi pričeli s preventivnimi strategijami. Razvoj veččin čustvene inteligentnosti, kot so optimizem, hvaležnost in upanje, ljudem da zagona, ki ga potrebujejo za uspeh, vendar se je pri izgorelosti potrebno vprašati, zakaj se je le-ta pojavila, zakaj v delovnem okolju ni pogojev za varno delo. To je predvsem naloga vodstva podjetja, ki mora na splošno bolje razumeti, kaj ljudi spodbuja, da se počutijo motivirane, in kaj jim povzroča frustracije. Izgorelost je mogoče preprečiti, kar pa zahteva dobro organizacijsko higieno, boljše podatke, postavljanje boljših in ustrežnejših vprašanj, pametnejšo porabo proračuna in zagotavljanje, da so pobude zaposlenih za dobro počutje vključene v del strategije dobrega počutja (Moss, 2019).

3 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA METOD OBVLADOVANJA ČASA V POVEZAVI Z ZADOVOLJSTVOM PRI DELU V IZBRANEM PODJETJU

V empiričnem delu magistrske naloge z multimetodološkim pristopom predstavim pridobljene podatke na osnovi izvedenega anketnega vprašalnika in intervjuja z zaposlenimi v izbranem podjetju v podpornih oddelkih v kovinski industriji. Na podlagi predhodno postavljenih ciljev, pomožnih ciljev in raziskovalnih vprašanj predstavim zbrane in analizirane podatke z vidika konstrukta obvladovanja časa in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Prvi del predstavitve empiričnega dela zajema kratko predstavitev izbranega podjetja, zasnovo raziskovanja in metodologijo, drugi del pa se osredotoča na analizo rezultatov raziskave in zaključne ugotovitve ter priporočila.

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje v kovinski industriji je eden izmed vodilnih svetovnih proizvajalcev inovativnih pomivalnih, dezinfekcijskih in sterilizacijskih rešitev. Podjetje, katerega matično podjetje je v Švici in je del še večje skupine, ki skupno zaposluje približno 5000 zaposlenih, proizvaja in prodaja naprave za farmacevtsko industrijo, laboratorije, klinike in bolnišnice, prisotni pa so na svetovnem trgu, s podružnicami v Evropi, Združenih državah Amerike in na Kitajskem. V celotni skupini je več kot 1200 zaposlenih, od tega je v izbranem podjetju v Sloveniji 251. Glavno dejavnost poleg proizvodnje naprav sestavljajo tudi razvoj, prodaja in servis pomivalnih naprav za medicino skozi celotno življenjsko dobo naprave. Velik poudarek je tudi na razvoju inovativnih rešitev po meri kupca. Skupina ima dve proizvodnji lokaciji, in sicer v Švici in v Sloveniji, med katerima Slovenija predstavlja glavno proizvodno enoto znotraj skupine. Naloge ostalih lokacij so predvsem prodaja, vzdrževanje in pomoč uporabnikom na območju oziroma v državi, kjer se nahajajo (Interno gradivo izbranega podjetja).

Poslanstvo podjetja je strankam zagotoviti najboljšo možno rešitev z namenom zaščite življenja pacientov in osebja v zdravstvenih ustanovah. **Vizija** podjetja je biti strokovnjak za sterilne rešitve tako s poglobljenim kot tudi strokovnim znanjem po vsem svetu. Podjetje skrbi za natančno oceno in razumevanje potreb strank z izdelki in vrhunskimi storitvami z inovacijami za izboljšanje zmogljivosti, učinkovitosti in trajnosti (Interno gradivo izbranega podjetja).

Podjetje si prizadeva za trajnostni razvoj, saj globalni gospodarski razvoj vse bolj ogroža trajnostno prihodnost okolja. Trajnostni razvoj v izbranem podjetju predstavlja ključni element, saj s tem zagotavljajo koristi za kupce. Predstavljajo tudi pomemben dejavnik pri globalnem izzivu za zmanjšanje vpliva na okolje, družbo in gospodarstvo. Novi sodelavci so v podjetje vključeni preko programa usposabljanja, saj tako najlažje dobro spoznajo delovno okolje in zahteve delovnega mesta. Podjetje zaposlenim nudi možnost kariernega

in osebnega razvoja, izobraževanja in izkušenj v mednarodnem okolju (Interno gradivo izbranega podjetja).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V prvem delu magistrske naloge sem na podlagi teoretičnih izhodišč predstavila konstrukt obvladovanja časa in konstrukt zadovoljstva zaposlenih pri delu ter ju v nadaljevanju skušala povezati. Z natančnim in obsežnim pregledom obstoječe literature in že izvedenih raziskav na obeh področjih konstruktov sem oblikovala glavni cilj naloge, v katerem sem povežavo med obvladovanjem časa in zadovoljstvom zaposlenih pri delu preučila z multimetodološkim pristopom. V empiričnem delu naloge sem uporabila kvalitativno metodo s pomočjo izvedbe delno strukturiranega intervjuja in kvantitativno metodo z izvedbo anketiranja zaposlenih in vodstva v izbranem podjetju v kovinski industriji.

3.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj naloge je preučitev medsebojne povezave med metodami obvladovanja časa in zadovoljstva pri delu na primeru izbranega podjetja. Poleg glavnega cilja sem za lažjo izvedbo raziskave določila tudi pet pomožnih ciljev, ki so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Pomožni cilji naloge

Zap. št.	Pomožni cilji
1.	Na podlagi domače in tuje znanstvene literature predstaviti dejavnike, ki pozitivno ali negativno vplivajo na uspešno obvladovanje časa, ter posledice, povezane z njimi.
2.	Predstaviti vpliv čustvene inteligentnosti na odziv ljudi v povezavi z obvladovanjem časa pri izvajanju delovnih nalog.
3.	Na podlagi sekundarnih virov domače in tuje znanstvene literature predstaviti vpliv motivacije na zadovoljstvo pri delu.
4.	S pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa ugotoviti prisotnost metod in tehnik obvladovanja časa pri delu v izbranem podjetju.
5.	Na podlagi pridobljenih rezultatov s pomočjo empirične raziskave podati priporočila vodstvu in zaposlenim, ki bodo spodbudila tako zaposlene kot celotno organizacijo k učinkovitemu obvladovanju časa in posledično zadovoljstva pri delu.

Vir: lastno delo.

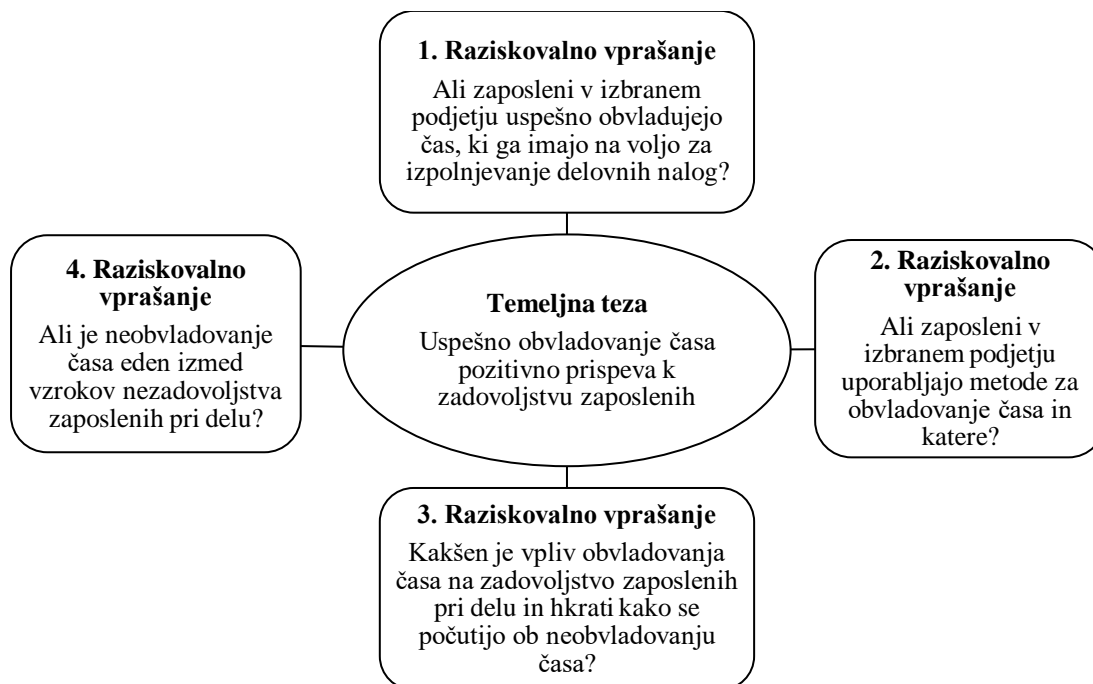
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Skozi preučevanje obstoječe literature in oblikovanje teoretičnega dela naloge ugotovljam, da se je dojemanje časa, tako s strani posameznika kot tudi družbe, spreminjalo in to predvsem zaradi drugačnega tempa in načina življenja. Kot družba smo se znašli v primežu visokega tehnološkega napredka, nenehnega hitenja, popolnosti, vse večje izbire, hkrati pa se zdi, da včasih primanjkuje časa za stvari, ki so v življenju posameznika resnično pomembne. Najti način kako čim bolj učinkovito obvladovati dani čas, si vzeti čas zase, za

stvari, ki so nam pomembne, je večinoma odgovornost vsakega posameznika in vplivajo tako na družinsko kot poklicno življenje in posledično na zadovoljstvo.

V empiričnem delu naloge sem želela ugotoviti dejansko povezavo med obvladovanjem časa in zadovoljstvom zaposlenih pri delu oziroma, ali uspešno obvladovanje časa pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Slika 7 prikazuje temeljno tezo in raziskovalna vprašanja, na katera sem skušala odgovoriti z multimetodološko raziskavo.

Slika 7: Temeljna teza in raziskovalna vprašanja



Vir: lastno delo.

3.2.3 Metodologija raziskave

Naloga je sestavljena iz dveh glavnih delov, iz teoretičnega in empiričnega dela, ki se delita na podpoglavja. Prvi del sem pripravila na osnovi deskriptivne metode, saj sem s sekundarnimi viri na podlagi opazovanja, opisovanja, primerjanja in analiziranja ustvarila sklepanja naloge. Teoretični del je sestavljen iz dveh sklopov, ki temeljita na preučevanju domače in tuje znanstvene literature. Namen prvega sklopa teoretičnega dela je opredeliti konstrukt obvladovanja časa, ter predstaviti metode, ki pripomorejo k učinkovitemu obvladovanju časa, ter podati vzroke in posledice neuspešnega obvladovanja časa. Drugi sklop teoretičnega dela se osredotoča na pojasnjevanje konstrukta zadovoljstva pri delu ter vpliv le-tega na obvladovanje časa.

Drugi del naloge je zasnovan na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, v katerega sem vključila zaposlene v izbranem podjetju v kovinski industriji in tako pridobila primarne podatke s pomočjo kvalitativne in kvantitativne metode. Kvalitativno metodo sem uporabila

pri izvedbi delno strukturiranega intervjuja z enim izmed zaposlenih v izbranem podjetju ter tako pridobila bolj poglobljen prikaz. Delno strukturirani intervjuji imajo vnaprej pripravljena vprašanja, ki so bila med izvajanjem intervjuja delno spremenjena in dopolnjena (Bregar, Pfajfar & Ograjenšek, 2009). Intervju je potekal preko telefonskega pogovora. Kvantitativno metodo sem uporabila pri zbiranju podatkov z anketnimi vprašalniki z vnaprej pripravljenimi vprašanji.

Anketni vprašalniki so vsebovali večinoma vprašanja zaprtega tipa in so bili izvedeni na način brez neposrednega stika z anketirancem. Podatki, pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, so bili najprej kodirani za lažjo obdelavo, analizirani v programu, pregledani z logičnimi kontrolami ter prikazani v treh načinih – kot besedilo, v tabelah in grafikonih. Tako sem zagotavljala ravnovesje med posameznimi načini prikaza podatkov (Bregar, Pfajfar & Ograjenšek, 2009).

3.2.4 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov

Anketni vprašalnik je vseboval tri sklope z določenimi podvprašanji kot je razvidno s slike 8. V splošnem se je prvi sklop nanašal na konstrukt obvladovanja časa, v drugem sklopu je bilo zajeto ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih pri delu, na koncu pa je sledilo še nekaj demografskih vprašanj.

Slika 8: Prikaz sestave anketnega vprašalnika



Vir: lastno delo.

V prvem sklopu (konstrukt obvladovanja časa) je bila glavna naloga vprašanih, da podajo strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami, ki se nanašajo na konstrukt obvladovanja časa. Temu vprašanju sta sledili dve podvprašanji, kjer so anketiranci izbirali pogostost pojavljanja določenih motilcev časa na delovnem mestu ter opredelili, katere metode obvladovanja časa uporabljajo pri svojem delu, saj je bilo to tudi eno izmed raziskovalnih vprašanj. V drugem sklopu (konstrukt zadovoljstva pri delu) je bilo glavno vprašanje vezano na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Anketiranci so s strinjanjem oziroma nestrinjanjem

podajali odgovore na trditve. Prav tako sta tudi temu glavnemu vprašanju sledili dve podvprašanji. Prvo se je nanašalo na dejavnike stresa na delovnem mestu, drugo pa na zaznavanje lastnih čustev, dejanj in občutkov, tj. emocionalno inteligentnost.

Anketni vprašalnik je vseboval večinoma vprašanja zaprtega tipa z možnostjo, da anketiranec pri določenih vprašanjih navede tudi svoj odgovor. Ciljno publiko so predstavljali zaposleni v izbranem podjetju, katerih delovno mesto je v podpornih službah, in vodstvo podjetja. Možni odgovori so bili večinoma oblikovani s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, kjer so anketiranci strinjanje s posamezno trditvijo ovrednotili z oceno od 1 do 5. Najnižje strinjanje oziroma popolno nestrinjanje je predstavljala ocena 1, ocena 5 pa najvišje strinjanje oziroma popolno strinjanje s trditvijo. Trditve in vprašanja za anketni vprašalnik sem črpala iz teoretičnega dela naloge, kjer sem preučevala obstoječo relevantno literaturo in raziskave, ter na ta način zagotavljala večjo zanesljivost, objektivnost, veljavnost in uporabnost podatkov. S pomočjo že izvedenih raziskav in vprašalnikov o tematiki obvladovanja časa ter zadovoljstva pri delu sem oblikovala anketni vprašalnik za nalogo.

Povezava do spletne ankete 1KA je bila 90 (n = 90) zaposlenim poslana na službeni elektronski naslov. Verjamem, da je to pozitivno vplivalo na odzivnost zaposlenih, saj je bil delež izpolnjenih spletnih anket približno 56,7 %. Faza pridobivanja podatkov je potekala 9.–17. marca 2021, anketa pa se je po tem obdobju samodejno zaključila in ni omogočala nadaljnjih vnosov.

3.2.5 Oblikovanje in izvedba intervjuja

Kvalitativni del raziskave je predstavljal opravljeni polstrukturirani intervju z eno zaposleno osebo v organizaciji, ki se pogosto sooča s časovnimi roki, saj dela opravlja v oddelku financ in računovodstva. Intervju je vseboval 10 vprašanj s področja obvladovanja časa in zadovoljstva pri delu, na katere je zaposleni prosto odgovarjal, le pri posameznih vprašanjih sem postavila še podvprašanja. Intervju je bil izveden 6. aprila 2021 s pomočjo orodja za komuniciranje preko spleta in je trajal 25 minut. Vprašanja in povzetki odgovorov intervjuja so predstavljeni v prilogi 2.

3.2.6 Omejitve raziskave

Vzorec raziskave je bil izbran namensko, in sicer je bil anketni vprašalnik poslan vsem zaposlenim v podpornih oddelkih, vodjem segmentov ter glavnemu vodstvu podjetja, kar lahko predstavlja omejitev raziskave na področju posploševanja na primeru celotnega izbranega podjetja, saj denimo v raziskavo niso bili vključeni zaposleni na ostalih nivojih (proizvodni delavci). Razlog za izbiro takega vzorca je predstavljala predvsem narava dela zaposlenih znotraj posameznih oddelkov podjetja, saj imajo zaposleni v pisarnah in vodje

večjo možnost prilagodljivosti pri opravljanju delovnih nalog in delovnega časa, proizvodni delavci pa imajo delovni čas in odmore natančno določene.

Omejitev raziskave je predstavljalo tudi izvajanje anketnih vprašalnikov ter intervjuja v času, ko je večino anketiranih zaposlenih delalo od doma, česar se podjetje pred epidemijo SARS Covid-2 ni prav pogosto posluževalo. V takšni situaciji bi se odgovori morda razlikovali od trenutno prejetih. Anonimnost raziskave je bila zagotovljena in opredeljena v nagovoru anketnih vprašalnikov s pojasnilom, da so odgovori anonimni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

3.3 Analiza rezultatov raziskave

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati izvedene raziskave v izbranem podjetju iz kovinske industrije, ločeno glede na dva konstrukta magistrske naloge, ki sta obvladovanje časa in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Izvedena sta bila anketni vprašalnik, kamor so bili vključeni zaposleni v podpornih službah in vodje, in intervju z enim zaposlenim. Na koncu je predstavljena povezava obeh konstruktov.

3.3.1 Analiza demografskih podatkov

Anketni vprašalnik je bil v elektronski obliki poslan 90 zaposlenim v podpornih službah izbranega podjetja, od katerih se je 51 zaposlenih (56,6 %) odzvalo na povabilo in vprašalnik izpolnilo v celoti. V sklopu demografskih vprašanj so odgovarjali na 6 vprašanj, ki so se nanašala na spol, starost, najvišjo doseženo formalno izobrazbo, število opravljenih delovnih ur na teden, število podrejenih sodelavcev in zaposlitveno dobo v trenutnem podjetju.

Na anketo se je odzvalo več moških (58,8 %) kot žensk (41,2 %). Največ zaposlenih spada v starostni skupini 26–35 let (37,3 %) in 36–45 let (39,2 %), najmanj anketiranih zaposlenih pa je starih nad 55 let, in sicer 2 zaposlena oziroma 3,9 % vprašanih. Visokošolska in univerzitetna izobrazba predstavljata najvišjo stopnjo izobrazbe za 56,9 % zaposlenih. Tabela 13 prikazuje podrobnejše rezultate vzorca anketiranih zaposlenih.

Tabela 13: Predstavitev vzorca anketirancev

Vzorec anketiranih zaposlenih					
Starost		Število podrejenih sodelavcev		Izobrazba	
do 25 let	3 (5,9 %)	0	36 (70,6 %)	Osnovna šola	0 (0 %)
26–35 let	19 (37,3 %)	1–3	6 (11,8 %)	Poklicna, srednja šola	11 (21,6 %)
36–45 let	20 (39,2 %)	4–6	2 (3,9 %)	Višja šola	5 (9,8 %)
46–55 let	7 (13,7 %)	7–9	1 (2,0 %)	Visoka šola, univerzitetna	29 (56,9 %)

se nadaljuje

Tabela 13: Predstavitev vzorca anketirancev (nad.)

Vzorec anketiranih zaposlenih					
Starost		Število podrejenih sodelavcev		Izobrazba	
nad 55 let	2 (3,9 %)	Več kot 10	6 (11,8 %)	Magisterij	6 (11,8 %)
Spol		Število let zaposlitve v trenutnem podjetju		Doktorat	0 (0 %)
				Število delovnih ur v enem tednu	
Moški	30 (58,8 %)	Manj kot 3 leta	19 (37,3 %)	1–20 ur	0 (0 %)
		4–6 let	21 (41,2 %)	21–39 ur	1 (2,0 %)
Ženski	21 (41,2 %)	7–9 let	5 (9,8 %)	40–48 ur	44 (86,3 %)
		10 let ali več	6 (11,8 %)	nad 48 ur	6 (11,8 %)

Vir: lastno delo.

Večina vprašanih zaposlenih nima podrejenih sodelavcev (70,6 %), več kot 10 podrejenih sodelavcev ima 11,8 % zaposlenih. Takšen odstotek zaposlenih ima tudi 1–3 podrejene sodelavce. V povprečju je največ takih, ki so v tem podjetju zaposleni 4–6 let, sledijo pa jim taki, ki so zaposleni manj kot 3 leta. 86,3 % jih dela 40–48 ur na teden, 11,8 % pa več kot 48 ur na teden.

3.3.2 Obvladovanje časa v izbranem podjetju

Zaposleni so v prvem sklopu ocenjevali obvladovanje časa v povezavi z opravljanjem delovnih nalog. Na anketo je odgovorilo 51 zaposlenih, ki so vprašalnike tudi v celoti izpolnili, analiza trditve pa je predstavljena v nadaljevanju.

3.3.2.1 Ocena obvladovanja časa

Razpon povprečnih ocen pri odgovorih, vezanih na obvladovanje časa, je bil velik, tj. z ocenami od 2,3 do 4,3. Odgovore so anketiranci podajali s strinjanjem oziroma nestrinjanjem s trditvami, ki veljajo zanje, pri čemer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam« ter 5 »popolnoma se strinjam«. Pri zadnji trditvi, ki je bila zastavljena negativno, je vrednotenje obrnjeno, pri čemer je 1 pomenilo »popolnoma se strinjam« ter 5 »sploh se ne strinjam«.

Kot je razvidno s slike 9 so najvišje povprečne ocene, od 4,0 do 4,3, dobile trditve, kjer zaposleni trdijo, da načrtujejo aktivnosti naslednjega dne, da znajo ločiti med pomembnimi in nujnimi nalogami ter da se poslužujejo opravljanja več nalog hkrati. Več kot polovica anketiranih zaposlenih, kar 63 %, je odgovorila »strinjam se« s trditvijo, da dobro obvladovanje časa v splošnem dobro vpliva na njihovo počutje. Visoko strinjanje s trditvama, s povprečnima ocenama 3,5 in 3,9, da je njihova delovna miza vedno urejena in datoteke na računalniku hitro dostopne, kaže tudi na to, da je delovno okolje urejeno.

Svoje nestrinjanje so zaposleni izrazili predvsem pri trditvah, da svoj fokus večkrat usmerijo v druge aktivnosti, ki so manj pomembne, kar bi pomenilo, da ne odvrtaajo pozornosti in so pri svojem delu fokusirani na pomembne naloge, ter da jim ni težko razmejevati med delom in prosim časom, kar je povezano tudi s trditvijo, da ni veliko zaposlenih, ki pogosto delajo od doma ob večerih in/ali vikendih. Povprečna ocena teh dveh trditev znaša 2,5.

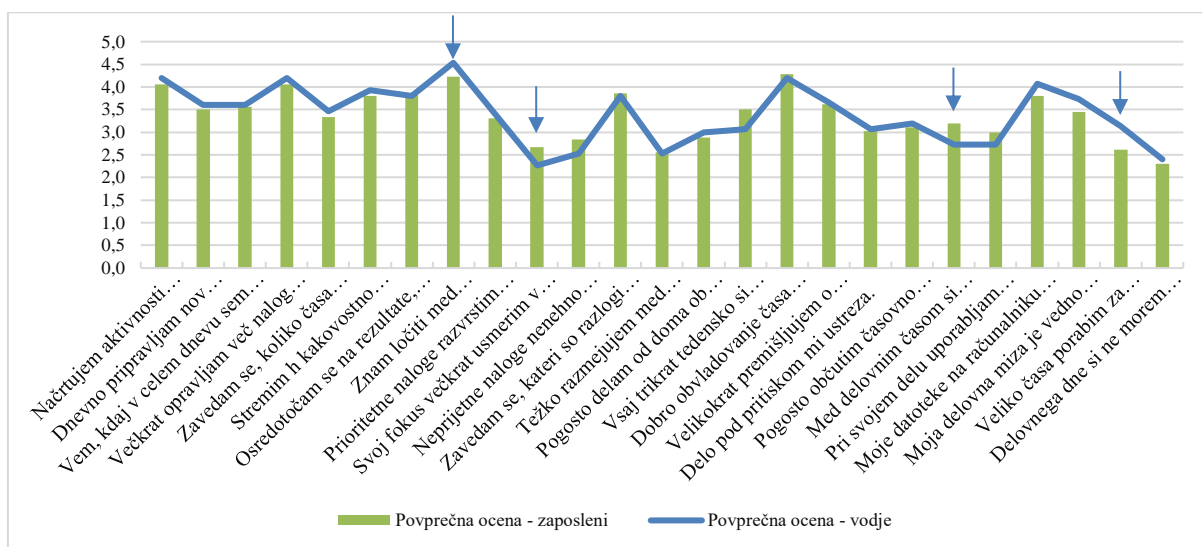
Slika 9: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o obvladovanju časa



Vir: lastno delo.

V anketiranju so bili vključeni tako zaposleni kot tudi vodstvo podjetja. Ker se narava dela in odgovornost med njimi razlikuje, so na sliki 10 prikazane ločeno povprečne ocene odgovorov, vezanih na obvladovanje časa zaposlenih in vodij. Največje razhajanje v povprečnih ocenah se kaže pri trditvah, da vodje porabijo več časa za sestanke, so bolj osredotočeni na pomembne aktivnosti ter znajo ločiti med pomembnimi in nujnimi nalogami, kjer imajo vodje očitno večje zavedanje o pomenu ločevanja le-teh. Zaposleni si med delovnim časom pogosteje vzamejo krajše odmore, povprečna ocena znaša 3,2, kot vodje, katerih povprečna ocena je 2,7. Vodje so manj nagnjene k prelaganju in odlašanju obveznosti kot zaposleni, kljub vsemu pa nihče od njih ne odlašajo pogosto, saj je pri trditvi, ki se nanaša na prelaganje neprijetnih nalog, povprečna ocena vodij 2,5 in zaposlenih 2,8.

Slika 10: Primerjava povprečnih ocen vodij in zaposlenih o obvladovanju časa

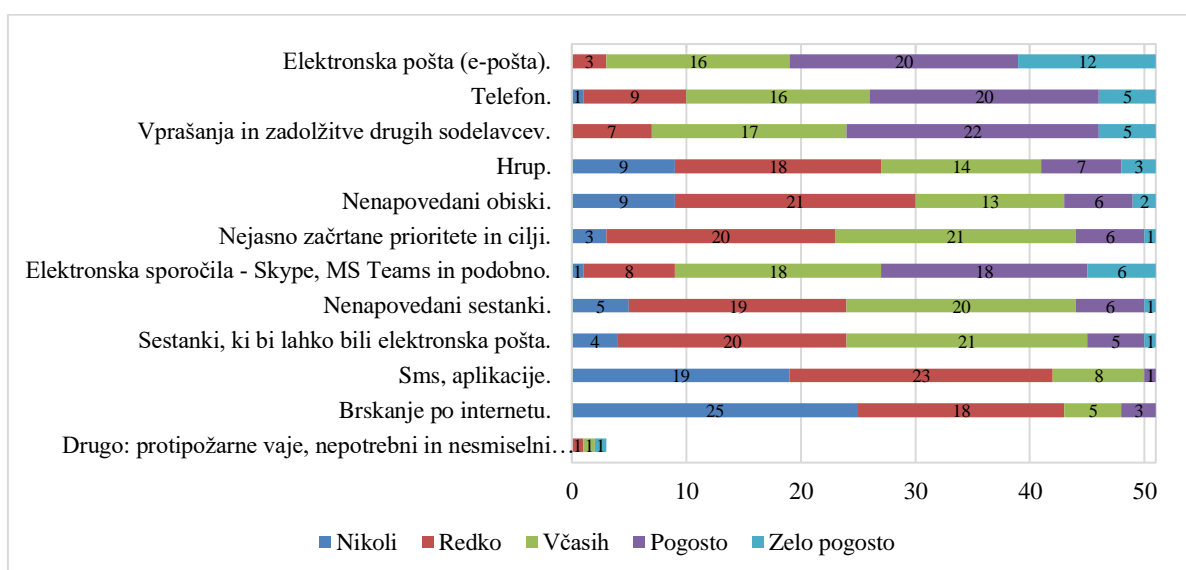


Vir: lastno delo.

3.3.2.2 Motilci časa na delovnem mestu

V prvem sklopu je splošni oceni obvladovanja časa zaposlenega sledilo podvprašanje, ki se je nanašalo na motilce časa na delovnem mestu. Želela sem raziskati, kateri dejavniki jih najpogosteje zmotijo pri delu. Pri vprašanju je bilo navedenih 11 trditev, zaposleni pa so pogostost posameznega motilca časa označili z vrednostmi od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo »nikoli« in 5 »zelo pogosto«. Rezultati so prikazani na sliki 11.

Slika 11: Ocena vrednosti zaposlenih o motilcih časa na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Za najpogostejšega motilca časa se je izkazala elektronska pošta, povprečna ocena odgovorov trditve je znašala 3,8, sledijo pa ji vprašanja in zadolžitve drugih sodelavcev, katerih povprečna ocena je 3,5. Trdijo, da jih pogosto pri delu zmoti tudi telefon in elektronska sporočila na v podjetju dovoljenih komunikacijskih orodjih Skype, MS Teams ipd., povprečna ocena znaša 3,4. Za najmanj pogoste motilce časa so se izkazali brskanje po spletu, SMS – mobilna sporočila in razne aplikacije, na kar lahko vpliva tudi kultura podjetja, katere del je oblikovan tudi s pravilniki znotraj podjetja. V tabeli 14 so prikazane povprečne ocene posameznih motilcev časa.

Tabela 14: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o motilcih časa na delovnem mestu

Motilci časa na delovnem mestu	Povprečna ocena
Elektronska pošta (e-pošta).	3,8
Telefon.	3,4
Vprašanja in zadolžitve drugih sodelavcev.	3,5
Hrup.	2,5
Nenapovedani obiski.	2,4
Nejasno začrtane prioritete in cilji.	2,6
Elektronska sporočila – Skype, MS Teams in podobno.	3,4
Nenapovedani sestanki.	2,6
Sestanki, ki bi lahko bili elektronska pošta.	2,6
Sms, aplikacije.	1,8
Brskanje po internetu.	1,7
Drugo: protipožarne vaje, nepotrebni in nesmiselni sestanki, komunikacija v tujem jeziku.	1,8

Vir: lastno delo.

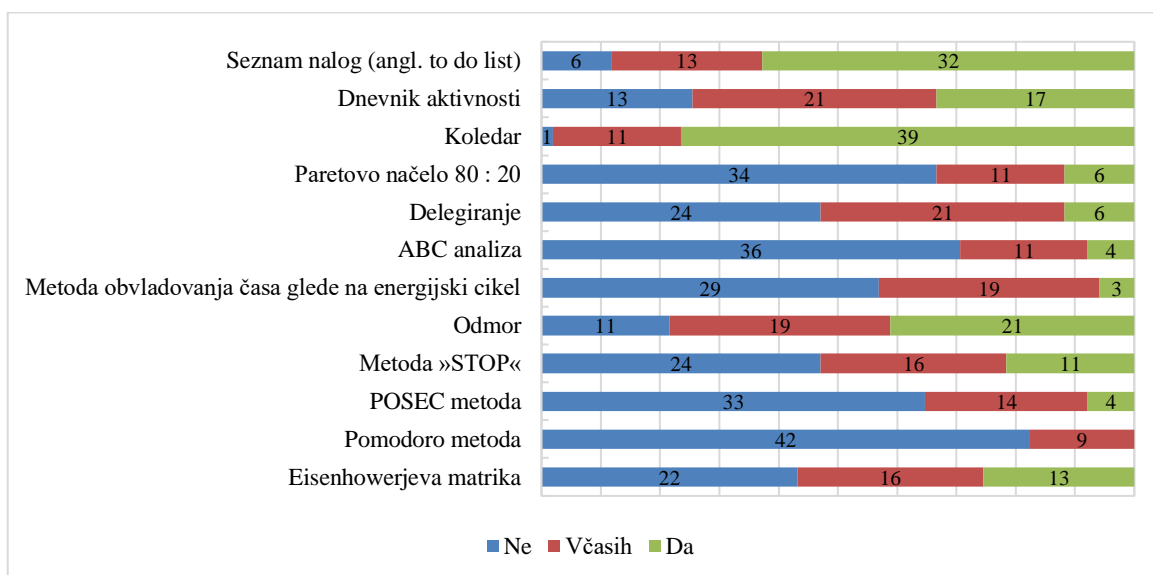
Zaposleni so imeli možnost navesti tudi druge dejavnike, ki jih zmotijo pri delu, za kar so se odločili trije zaposleni, ki so kot občasne, in eden od zaposlenih tudi kot zelo pogoste, dejavnike motenja navedli še protipožarne vaje (redko), komunikacijo v tujem jeziku (včasih) ter nepotrebne in nesmiselne sestanke (zelo pogosto). Zanimivo je, da nejasno začrtane prioritete in cilji s povprečno oceno 2,6 ne izražajo pogostega dejavnika motenj, kar pomeni, da imajo zaposleni cilje in prioritete jasno določene.

3.3.2.3 Metode obvladovanja časa na delovnem mestu

Drugo podvprašanje prvega sklopa o obvladovanju časa se je nanašalo na uporabo metod obvladovanja časa pri vsakodnevnom opravljanju nalog na delovnem mestu, kjer so bile navedene tako v splošnem poznane metode, kot so priprava seznama nalog, koledar, delegiranje, kot tudi bolj zapletene metode, kot so metoda »STOP«, POSEC metoda in Pomodoro metoda. Poleg naziva metode sem dodala tudi kratek opis posamezne metode.

Slika 12 prikazuje odgovore anketirancev po posameznih trditvah, torej koliko zaposlenih je pri posameznih trditvah izbralo posamezen odgovor. Zanimalo me je, ali in katere izmed metod zaposleni uporabljajo na delovnem mestu, izbirali pa so lahko med tremi odgovori »ne«, »včasih«, »da«. Pričakovano je, da sta najbolj razširjeni metodi uporaba koledarja za sestanke in druge aktivnosti ter priprava seznama nalog, ki sta tudi najmanj zahtevni za uporabo. Uporabe koledarja se poslužuje kar 39 od 51 vprašanih, seznama nalog pa 32 vprašanih. V podjetju so najmanj razširjene metode Paretovo načelo 80 : 20, ABC analiza, POSEC metoda in Pomodoro metoda. Presenetljivo je, da Pomodoro metodo vseeno včasih uporablja 9 zaposlenih, saj sta uporaba in časovna porazdelitev z intervali pri njej specifični. POSEC metodo, katere namen je določitev prioritete v skladu z življenjskimi cilji, uporablja 18 zaposlenih, med njimi 14 zaposlenih le občasno.

Slika 12: Ocene vrednosti zaposlenih o uporabi metod obvladovanja časa na delovnem mestu

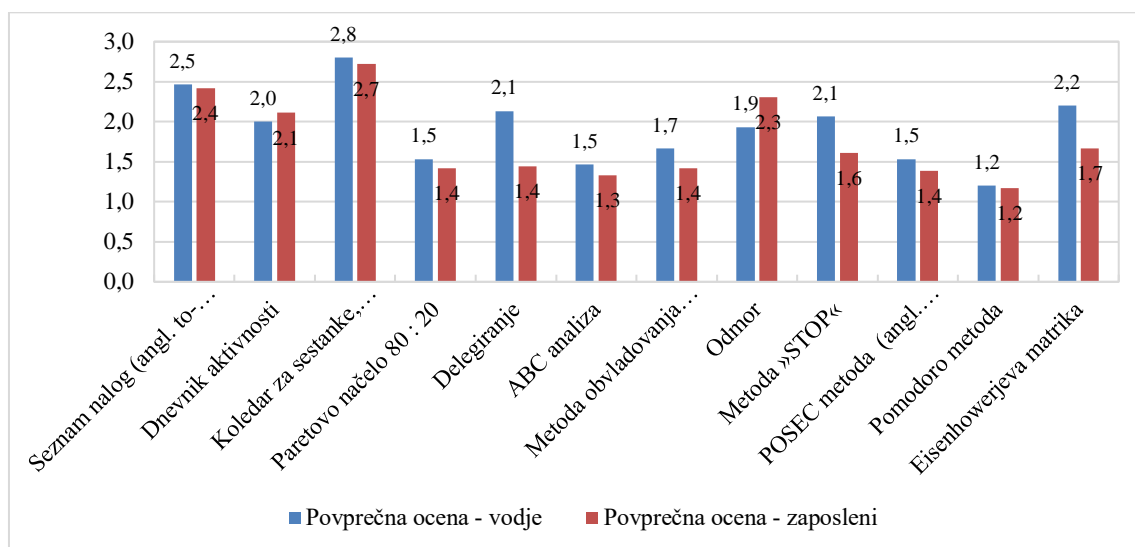


Vir: lastno delo.

V prihodnje bi bilo zanimivo raziskati, na kakšen način zaposleni uporabljajo metode, ki so manj razširjene, ter s katerimi orodji. Glede na to, da se je na raziskavo odzvalo le 15 vodij, so zanimive ocene, vezane na metodo delegiranja, saj jo uporablja 18 zaposlenih, kar bi lahko pomenilo, da tudi zaposleni, ki nimajo neposredno podrejenih sodelavcev, včasih prerazporedijo naloge na sodelavce oziroma delegirajo.

Podrobnejša primerjava med povprečno oceno uporabe metode obvladovanja časa pri zaposlenih in vodjih, kjer najnižja ocena 1 pomeni, da se metode ne poslužuje, ocena 2, da metodo uporablja včasih, ocena 3, ki je tudi najvišja ocena, pa da izbrano metodo uporablja pri vsakodnevnem opravljanju nalog, prikazuje slika 13.

Slika 13: Povprečna ocena uporabe metod obvladovanja časa med zaposlenimi in vodji



Vir: lastno delo.

Največje odstopanje med uporabo metod med zaposlenimi in vodji se kaže pri metodah delegiranja, metodi obvladovanja časa glede na energijski cikel, metodi »STOP« in Eisenhowerjevi matriki. Odmora, kot načina za obvladovanje časa, se bolj poslužujejo zaposleni kot vodje.

3.3.3 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu v izbranem podjetju

V prvem delu drugega sklopa so zaposleni v anketnem vprašalniku ocenjevali lastno zadovoljstvo pri delu s strinjanjem oziroma nestrinjanjem s podanimi trditvami. Z analizo pridobljeni podatki so predstavljeni v nadaljevanju.

3.3.3.1 Ocena zadovoljstva zaposlenih pri delu

Anketiranci so imeli na voljo 25 trditev, kjer so podali stopnjo strinjanja z oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Pri negativnih trditvah je vrednotenje obrnjeno, pri čemer je 1 pomenilo »popolnoma se strinjam« ter 5 »sploh se ne strinjam«. Slika 14 prikazuje povprečne samoocene zadovoljstva zaposlenih pri delu, kjer je najvišja povprečna ocena znašala 4,5, in so jo zaposleni pripisali trditvi, da imajo s sodelavci dobre odnose, določeni celo navajajo, da se z nekaterimi sodelavci družijo tudi v zasebnem življenju. Strinjajo se, da imajo z nadrejenimi dobre odnose (povprečna ocena 4,2). Dokaj visoke ocene, od 4,3 do 4,4, so zaposleni namenili trditvam, da so ponosni, da delajo v tem podjetju, zadovoljni so s samostojnostjo pri delu in delovnimi pogoji ter menijo, da jim je vodja vedno na voljo, ko potrebujejo pomoč.

Nekoliko nižje strinjanje, s povprečnimi ocenami od 3,6 do 3,8, so zaposleni podali pri trditvah glede možnosti napredka v podjetju in kariernega razvoja, prav tako menijo, da imajo jasno določene cilje z roki za izpolnitev teh ciljev ter da so njihovi osebni cilji povezani s kariernimi cilji v podjetju. Zaposleni so neopredeljeni pri trditvi, da si želijo skrajšati delovni čas ter zmanjšati nivo stresa, saj menijo, da na to nimajo vpliva (povprečna ocena 3).

Slika 14: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih pri delu

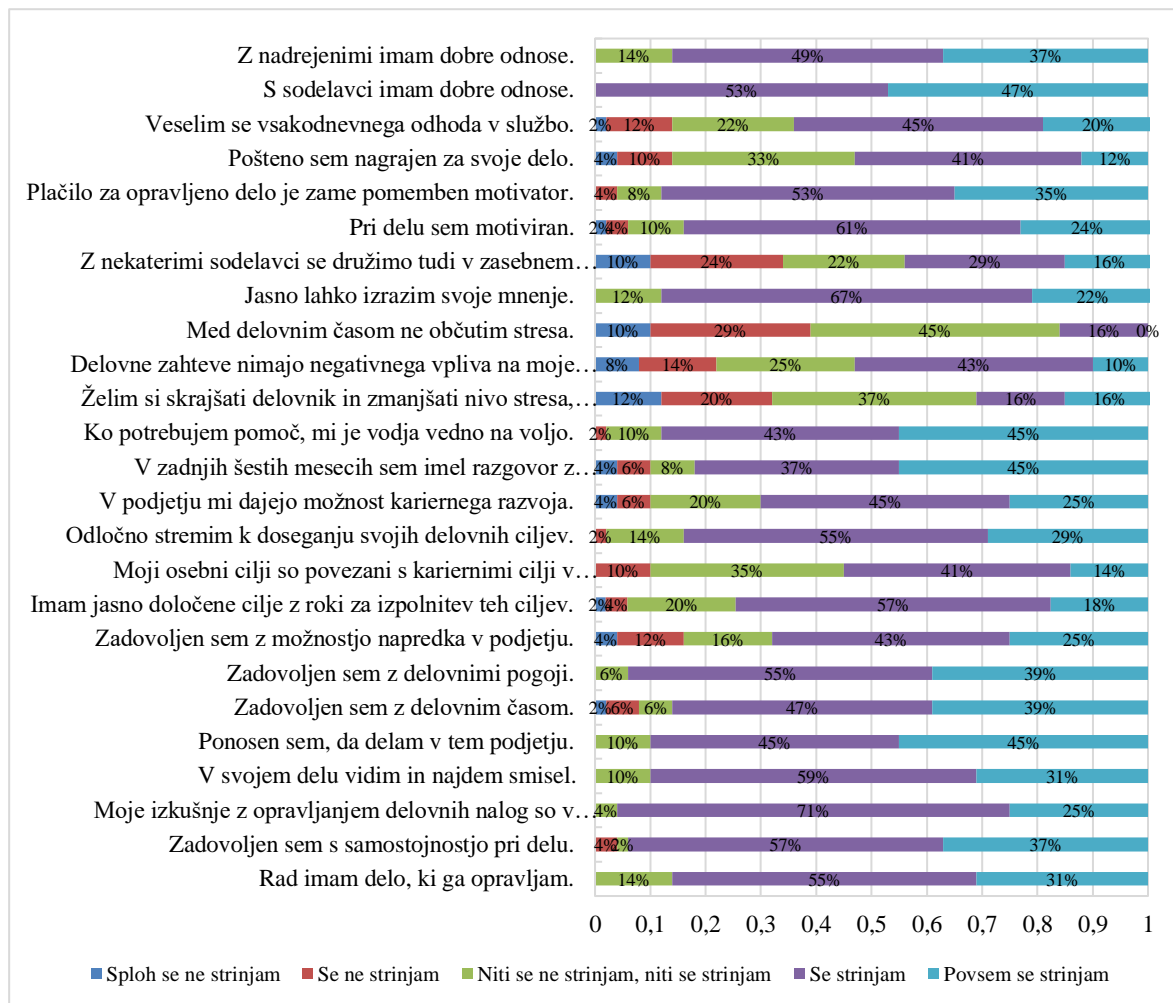


Vir: lastno delo.

Slika 15 prikazuje, da se 53 % zaposlenih strinja oziroma 35 % povsem strinja, da je plačilo za opravljeno delo zanje pomemben motivator, povprečna ocena znaša 4,2, vendar pa se le polovica zaposlenih strinja (33 %) oziroma popolnoma strinja (12 %), da so za svoje delo pošteno nagrajeni (povprečna ocena 3,5). Zaposleni so trditvam, da imajo radi svoje delo, da v njem najdejo smisel, da so zadovoljni z delovnim časom in da imajo pri delu večinoma pozitivne izkušnje, prav tako pripisali povprečno oceno 4,2. S trditvijo »Odločno stremim k doseganju svojih delovnih ciljev« se je popolnoma strinjalo 29 % zaposlenih, strinjalo pa 55

% zaposlenih, povprečna ocena znaša 4,1. Takšno povprečno oceno so pripisali tudi trditvama, da so v zadnjih šestih mesecih imeli razgovor z nadrejenim o svojih kariernih ciljih in napredku ter da imajo možnost jasno izraziti svoje mnenje. Trdijo, da so pri delu motivirani, povprečna ocena znaša 4,0.

Slika 15: Odstotkovni prikaz strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami o zadovoljstvu zaposlenih pri delu



Vir: lastno delo.

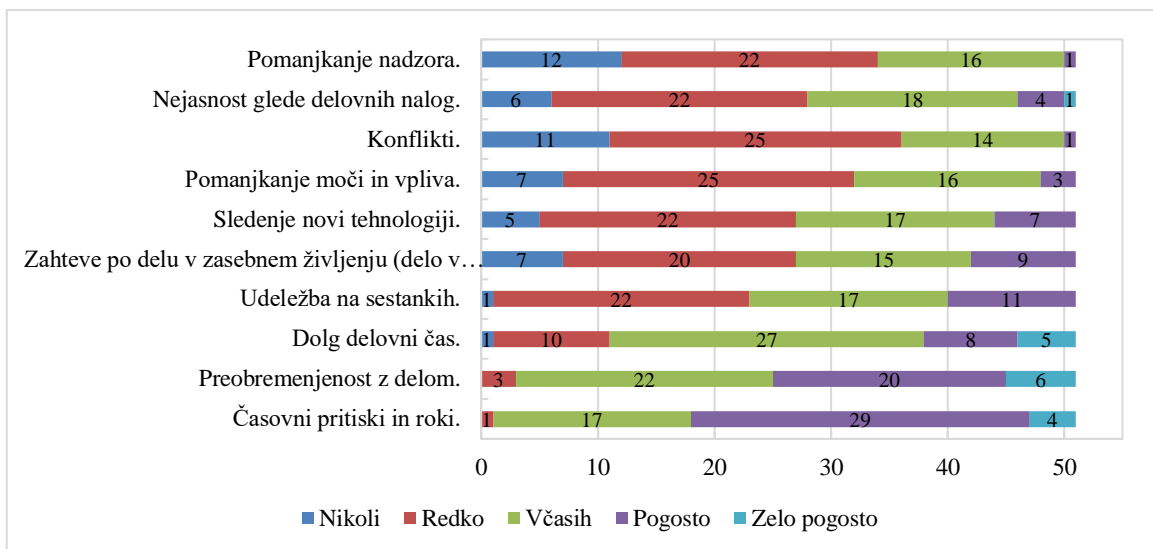
Z naslednjim podvprašanjem drugega sklopa anketnega vprašalnika sem poskusila ugotoviti, s katerimi dejavniki stresa se zaposleni soočajo na delovnem mestu, rezultati pa so predstavljeni v nadaljevanju.

3.3.3.2 Dejavniki stresa na delovnem mestu

V drugem delu sklopa o zadovoljstvu pri delu so zaposleni ocenjevali pogostost soočanja z določenimi dejavniki stresa na delovnem mestu na podlagi 10 predhodno podanih trditev in 1 izbirno, kjer so lahko sami dodali dejavnike stresa, s katerimi se srečujejo. Slika 16

prikazuje število zaposlenih, ki so pri posameznih trditvah izbrali posamezen odgovor. Na voljo so imeli pet možnih odgovorov, kjer je odgovor »nikoli« pomenil, da se s tem dejavnikom stresa nikoli ne srečujejo, z odgovorom »zelo pogosto« pa so izrazili, da jim določen dejavnik zelo pogosto povzroča stres.

Slika 16: Odgovori zaposlenih o dejavnikih stresa na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

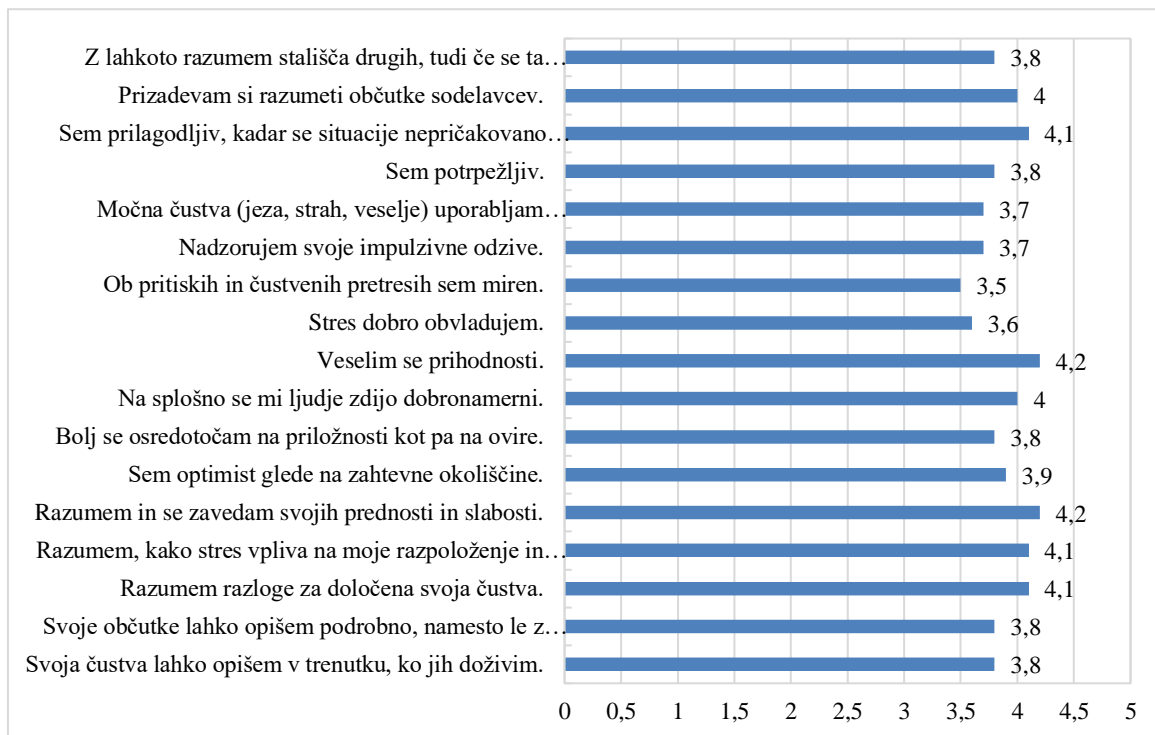
Za najpogostejši dejavnik stresa na delovnem mestu je 33 zaposlenih izbralo časovne pritiske in roke, med njimi 4 zaposleni kot zelo pogost in 29 kot pogost dejavnik stresa. Sledita mu dejavnika preobremenjenost z delom, ki je zelo pogost pri 6 zaposlenih in pogost pri 20 zaposlenih, ter dolg delovni čas, s katerim se zelo pogosto srečuje 5 zaposlenih in pogosto 8 zaposlenih. Več kot polovica zaposlenih dolg delovni čas le včasih prepozna kot razlog za stres. Konflikti in pomanjkanje moči in vpliva so redki dejavniki stresa za 25 zaposlenih pri vsaki od dveh trditvev. Pomanjkanje nadzora, nejasnosti glede delovnih nalog, sledenje novi tehnologiji in udeležba na sestankih pa le redko povzročajo stres 22 zaposlenim pri vsakem dejavniku. Zaposleni so imeli možnost navesti tudi druge razloge za občutenje stresa na delovnem mestu, za kar so se odločili trije zaposleni, ki so kot druge dejavnike navedli še spreminjanje prioritete s strani nadrejenih, prelaganje obveznosti in komunikacijo v tujem jeziku.

3.3.3.3 Čustvena inteligentnost

V zadnjem, tretjem delu drugega sklopa preučujem dejavnike čustvene inteligentnosti na podlagi 17 trditvev, značilnih za preučevanje čustvene inteligentnosti s samooceno. Najvišja povprečna ocena znašala 4,2 in najnižja povprečna ocena 3,5, kar je razvidno s slike 17. Anketiranci so podali stopnjo strinjanja z oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 »povsem se strinjam«. Razberemo lahko, da sta bili najvišje povprečno

ocenjeni trditvi, da se zaposleni veselijo prihodnosti ter se zavedajo svojih prednosti in slabosti; njuna povprečna ocena znaša 4,2. Sledijo ji trditve s povprečno oceno 4,1, s katerimi so zaposleni izrazili, da so prilagodljivi, kadar se situacije nepričakovano spremenijo, razumejo vpliv stresa na njihovo razpoloženje in razloge za določena svoja čustva.

Slika 17: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o čustveni inteligentnosti



Vir: lastno delo.

Zaposleni se strinjajo, da si prizadevajo razumeti občutke sodelavcev, ter trdijo, da se jim na splošno ljudje zdijo dobronamerni (povprečna ocena 4,0). Najpogostejša povprečna ocena je 3,8 in so jo zaposleni pripisali trditvam, da z lahkoto razumejo stališča drugih navkljub morebitnemu nestrinjanju, so potrpežljivi, se bolj osredotočajo na priložnosti kot na ovire, svoje občutke lahko opišejo podrobno in čustva lahko pojasnijo v trenutku, ko jih doživijo. Najmanj so se zaposleni strinjali s trditvijo, da so ob pritiskih in čustvenih pretresih mirni, s povprečno oceno 3,5.

V tabeli 15 so posamezne trditve iz vprašalnika uvrščene v določeno kategorijo sposobnosti čustvene inteligentnosti in pripisane njihove posamezne povprečne ocene. V zadnjem stolpcu tabele so prikazane skupne povprečne ocene trditev, uvrščenih v določeno skupino sposobnosti. Najvišjo povprečno oceno ima sposobnost socialnih spretnosti 4,1, vendar velja omeniti, da v kategoriji socialnih spretnosti v vprašalnik niso bile vključene prav vse trditve za samoocenjevanje te sposobnosti. Samozavedanje in motivacija imata povsem enaki povprečni oceni 4,0, najnižjo povprečno oceno pa ima sposobnost samoobvladovanja.

Tabela 15: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o čustveni inteligentnosti

Trditve	Povprečna ocena	Sposobnost čustvene inteligentnosti	Skupna povprečna ocena
Svoja čustva lahko opišem v trenutku, ko jih doživim.	3,8	Samozavedanje	4,0
Svoje občutke lahko opišem podrobno, namesto le z »vesel«, »žalosten«, »jezen« in tako dalje.	3,8		
Razumem razloge za določena svoja čustva.	4,1		
Razumem, kako stres vpliva na moje razpoloženje in vedenje.	4,1		
Razumem in se zavedam svojih prednosti in slabosti.	4,2		
Sem optimist glede na zahtevne okoliščine.	3,9	Motivacija	4,0
Bolj se osredotočam na priložnosti kot pa na ovire.	3,8		
Na splošno se mi ljudje zdijo dobronamerni.	4		
Veselim se prihodnosti.	4,2		
Stres dobro obvladujem.	3,6	Samoobvladovanje	3,7
Ob pritiskih in čustvenih pretresih sem miren.	3,5		
Nadzorujem svoje impulzivne odzive.	3,7		
Močna čustva (jeza, strah, veselje) uporabljam primerno in v dobro drugih.	3,7		
Sem potrpežljiv.	3,8		
Sem prilagodljiv, kadar se situacije nepričakovano spremenijo.	4,1	Socialne spretnosti	4,1
Prizadevam si razumeti občutke sodelavcev.	4	Empatija	3,9
Z lahkoto razumem stališča drugih, tudi če se ta razlikujejo od mojega.	3,8		

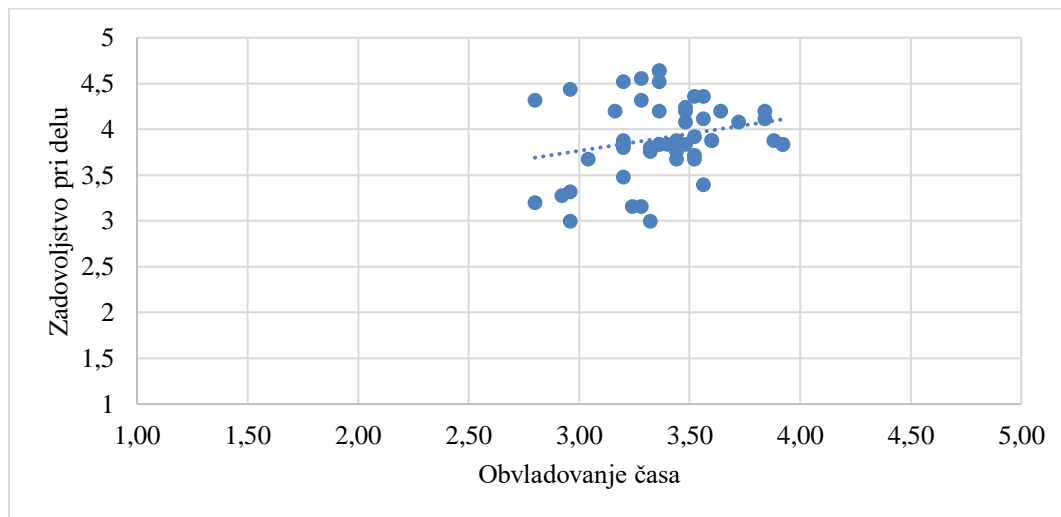
Vir: lastno delo.

3.3.4 Povezava obvladovanja časa in zadovoljstva zaposlenih pri delu v izbranem podjetju

Slika 18 prikazuje raztreseni diagram, na katerem posamezna točka predstavlja kombinacijo spremenljivk in je sestavljena iz povprečne ocene preučevanih konstruktov, obvladovanja časa in zadovoljstva pri delu, za vsakega vprašanega zaposlenega. Omeniti velja, da so zajete le povprečne ocene odgovorov na trditve iz dveh vprašanj iz anketnega vprašalnika, in sicer prvega glavnega vprašanja, ki se nanaša na konstrukt obvladovanja časa, ter drugega vprašanja, ki zajema trditve, vezane na konstrukt zadovoljstva pri delu. Zgoščenost točk okrog linearne premice na grafu nakazuje na obstoj povezave med obvladovanjem časa in zadovoljstvom zaposlenih pri delu. Linearna navzgor usmerjena premica nakazuje linearno in pozitivno korelacijo spremenljivk. Podroben prikaz povprečnih ocen po glavnih dveh konstruktih je prikazan v prilogi 4.

Najvišja povprečna ocena konstrukta obvladovanja časa znaša 3,92, pri zadovoljstvu pri delu pa najvišja povprečna ocena znaša 4,64. Razlike povprečnih ocen obvladovanja časa in zadovoljstva pri delu so se pri 82,4 % zaposlenih gibale med 0,04 in 0,84, pri osmih zaposlenih (13,7 %) so bila odstopanja med preučevanima konstruktoma večja, in sicer med 1,04 in 1,52, pri enem zaposlenem pa odstopanja, kot rečeno, ni bilo, saj sta bili povprečni oceni obeh konstruktov enaki (3,88).

Slika 18: Odvisnost zadovoljstva pri delu od obvladovanja časa



Vir: lastno delo.

Iz rezultatov opravljene analize sklepamo, da sta oba preučevana konstrukta v izbranem podjetju prisotna in dobro razvita, saj je povprečna ocena obvladovanja časa vseh anketiranih zaposlenih 3,38, medtem ko je konstrukt zadovoljstva pri delu v povprečju ocenjen s 3,91. Višje ocenjeno obvladovanje časa običajno pomeni tudi višje zadovoljstvo, kar pomeni, da sta preučevana konstrukta med seboj povezana.

Konstrukt obvladovanja časa se nanaša na učinkovito obvladovanje časa skladno z določenimi prioriteta in nam pomaga, da najpomembnejše in/ali najnujnejše aktivnosti opravimo v danem časovnem okviru (Bârsan, Bondrea, Miricescu & Roca, 2014). Učinkovitejša poraba časa prinaša prednosti pri učinkovitosti, preprečevanju stresa, ravnovesju med poklicnim in družinskim življenjem in napredovanju k postavljenim ciljem (Mackenzie, 1998). Zaposleni v izbranem podjetju večinoma načrtujejo aktivnosti naslednjega dne, dobra polovica jih dnevno pripravlja sezname nalog, ki jim tudi sledi. Med predstavljenimi izzivi obvladovanja časa v nalogi se večopravnosti poslužuje kar nekaj zaposlenih, medtem ko stremenje k popolnosti in spletno postopanje nista ravno razširjena.

Določitev nalog po pomembnosti in nujnosti posamezniku pomaga pri določitvi, katerim aktivnostim mora posvetiti več pozornosti in katere aktivnosti niso tako pomembne in jih je mogoče delegirati ali celo odstraniti (Sopon, 2017). Zaposleni dajejo prednost pomembnim nalogam bolj kot nujnim, kar je povezano tudi s tem, da so zaposleni dobro osredotočeni in

ne odvrtaajo pozornosti k manj pomembnim nalogam. To očitno pozitivno vpliva tudi na odlašanje z neprijetnimi nalogami, saj se ga večina zaposlenih ne poslužuje, hkrati pa se zavedajo razlogov za prelaganje nalog. Energijski cikel predstavlja, v katerem delu dneva je posameznik najučinkovitejši. Za vrhunec učinkovitosti je smiselno načrtovati miselno zahtevnejše naloge, za opravljanje katerih je potrebno več osredotočenosti in ustvarjalnosti (Haynes, 2009), tej strategiji pa sledijo tudi zaposleni, saj najzahtevnejše naloge poskušajo opraviti v tistem delu dneva, v katerem so po energijskem ciklu najučinkovitejši.

Pravilno postavljeni cilji so izjemna motivacija tako za posameznika kot tudi za ljudi okoli njega (Byrne, 2008), dobro postavljeni cilji pa so tisti, ki so usmerjeni na posameznika in povezani s poslovno strategijo in cilji organizacije ter so dogovorjeni med vodjem in zaposlenim (Svetlik in drugi, 2009). Zaposleni v izbranem podjetju imajo jasno postavljene cilje, ki jim odločno sledijo, dobra polovica pa jih meni, da obstaja povezava med njihovimi osebnimi in kariernimi cilji. Poleg tega v podjetju zaposlenim dajejo možnost kariernega razvoja, s čimer se sicer vsi zaposleni ne strinjajo popolnoma, in spremljajo napredek doseganja postavljenih delovnih ciljev. Polovica anketirancev meni, da niso pošteno nagrajani za svoje delo, saj jim plačilo za opravljeno delo predstavlja pomemben motivator. Ker sem tudi sama zaposlena v omenjenem podjetju, lahko potrdim, da na letnem razgovoru, ki poteka dvakrat letno, zaposleni in njegov neposredno nadrejeni najprej postavita delovne cilje, ki jih ob naslednjem letnem razgovoru pregledata, ovrednotita in podata predloge za naprej. Letni razgovori se izvajajo s pomočjo vnaprej postavljenih vprašanj, ki so usklajena tudi z vrednotami podjetja. Letni razgovori tako zaposlenim kot tudi vodji ponujajo priložnost za bolj poglobljen pogovor o ciljnih in dosežkih.

Pojav sodobnega časa je nenehno pospeševanje, hitenje, tako doma kot na delovnem mestu, zato je posameznik prisiljen razmišljati o svoji porabi časa (Sabelis, 2001). Najpogostejši motilci časa za zaposlene predstavljajo elektronska pošta, vprašanja drugih sodelavcev, telefon in neposredna elektronska sporočila preko orodij za komuniciranje (Skype, MS Teams). Večina zaposlenih tedensko opravi 40–48 delovnih ur. Posledično lahko sklepamo (tudi glede na rezultat analize), da zato nimajo težav z razmejevanjem med delom in prostim časom. Kljub vsemu so mnenja razdeljena glede opravljanja nalog ob večerih in/ali vikendih, ko dobra tretjina zaposlenih občasno dela tudi doma, kar je verjetno povezano tudi z naravo dela zaposlenih; na primer oddelek financ ima zaradi zaključevanja meseca bolj natrpne urnike zadnje dni vsakega meseca. Delovna storilnost je najboljša ob uravnovešenem stanju, ko smo pozitivno naravnani ter ko sta sposobnosti mišljenja in odzivanja največji (Goleman, 1998). Uporaba različnih metod obvladovanja časa pri zaposlenih ni najbolj razširjena, za razliko od priprave seznama nalog, dnevnika aktivnosti in uporabe koledarjev. Druge metode so manj poznane in jih ne uporabljajo oziroma jih uporabljajo le redko.

Razvoj veščin čustvene inteligentnosti, kot so optimizem, hvaležnost in upanje, ljudem da zagona, ki ga potrebujejo za uspeh (Moss, 2019). Na zadovoljstvo pri delu vplivajo tudi osebnostne poteze posameznika, ki so ekstravertiranost, sprejemljivost, vestnost, čustvena nestabilnost in odprtost (Bui, 2017), hkrati pa prijateljstvo na delovnem mestu med sodelavci

nudi čustveno podporo, motivacijo, zadovoljstvo, dobro počutje in poveča delovno uspešnost (Pedersen & Lewis, 2012). Zaposleni menijo, da imajo dobre odnose z vsemi sodelavci, saj so se vsi strinjali ali povsem strinjali s trditvijo »S sodelavci imam dobre odnose«. V nekoliko nižji meri so se strinjali s trditvijo, da imajo z nadrejenimi dobre odnose, pa vendar ima dve tretjini vprašanih pozitivno mnenje o odnosih z nadrejenimi, poleg tega jim je vodja vedno na voljo, ko potrebujejo pomoč, kar je zelo vzpodbuden podatek. Polovica anketirancev meni, da niso pošteno nagrajeni za svoje delo, saj jim plačilo za opravljeno delo predstavlja pomemben motivator. Glede na medsebojne odnose v podjetju lahko sklepamo, da je organizacijska klima v podjetju pozitivna, zaposleni lahko jasno izrazijo svoje mnenje, prizadevajo si razumeti občutke sodelavcev, pri delu pa so motivirani.

3.4 Zaključne ugotovitve raziskave in priporočila

Podrobna preučitev teme magistrske naloge s pomočjo obstoječe literature s področja obvladovanja časa in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu mi je omogočila širok pregled nad obema konstruktoma. To je bila podlaga in pomoč pri pripravi empiričnega dela, pri sestavi zaključnih ugotovitev raziskave in pri pripravi priporočil na ravni posameznika, tima in organizacije.

3.4.1 Zaključne ugotovitve raziskave

Z multimetodološkim pristopom sem z izvedbo anketnih vprašalnikov za zaposlene in vodje v podpornih službah in izvedbo intervjuja z enim zaposlenim iz izbranega podjetja prišla do pomembnih informacij, ki jih bom v nadaljevanju predstavila kot **odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja**.

1. Ali zaposleni v izbranem podjetju uspešno obvladujejo čas, ki ga imajo na voljo za izpolnjevanje delovnih nalog?

Skoraj vsi zaposleni znajo ločiti med pomembnimi in nujnimi nalogami ter tudi pri prioritetah dajejo prednost pomembnim nalogam bolj kot nujnim. Bolj so usmerjeni h kakovostno opravljenemu delu in rezultatom kot pa k popolnosti opravljanja nalog, kar pozitivno vpliva na njihovo obvladovanje časa. Zaposleni sledijo svojemu energijskemu ciklu in prilagajajo, katere aktivnosti bodo opravili v določenem delu dneva, predvsem se takrat, ko so glede na energijo najučinkovitejši, posvetijo najzahtevnejšim nalogam. Večinoma se vsi zaposleni strinjajo, da dobro obvladovanje časa v splošnem pozitivno vpliva na njihovo počutje, kar se kaže tudi pri zadovoljstvu pri delu, saj imajo radi delo, ki ga opravljajo, v njem vidijo smisel, so motivirani zanj in ponosni na to, da delajo v tem podjetju. Prav tako so zadovoljni z delovnim časom in delovnimi pogoji. S sodelavci in nadrejenimi imajo dobre odnose. Delovni čas jim ne predstavlja ovire pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja, saj imajo le redki zahtevo po delu v prostem času. Jasno postavljeni

cilji, možnost kariernega razvoja in možnost jasnega izražanja mnenja zagotovo pozitivno vplivajo na uspešnejše obvladovanje časa, saj pri zaposlenih v večini ni dvomov, kaj se od njih pričakuje. Zaposleni sicer aktivno razmišljajo o svoji porabi časa, možnosti izboljšav na tem področju, skoraj vsi pa se strinjajo, da dobro obvladovanje časa v splošnem pozitivno vpliva na njihovo počutje. Menim, da je tudi proaktivnost vsakega izmed zaposlenih, ne samo organizacije same, ključna za zdravo organizacijsko klimo. Glede na rezultate raziskave zaposleni v izbranem podjetju uspešno obvladujejo čas, ki ga imajo na voljo za izpolnjevanje nalog.

2. Ali zaposleni v izbranem podjetju uporabljajo metode za obvladovanje časa in katere?

Zaposleni v izbranem podjetju uporabljajo metode obvladovanja časa, vendar ne prav vseh, ki so bile predstavljene v nalogi, čeprav jim nobena izmed njih ni nepoznana in jo včasih uporabljajo določeni zaposleni. Med takimi je Pomodoro metoda, kjer je opravljanje nalog razdeljeno na 25-minutne intervale z vmesnimi 3–5-minutnimi odmori. Najbolj razširjene metode, ki jih zaposleni uporabljajo pri delu, so priprava seznama nalog, dnevnika aktivnosti in uporaba koledarjev za srečanja, sestanke. Dokaj pogosto uporabljena je tudi Eisenhowerjeva matrika, kjer zaposleni svoje naloge razporejajo glede na pomembno/nepomembno in nujno/nenujno, kar so potrdili tudi s strinjanjem v prvem delu anketnega vprašalnika. Naloge ločujejo glede na nujnost in pomembnost, prioritete naloge pa večinoma razvrščajo po pomembnosti in nenujnosti. V splošnem bi bila lahko uporaba metod obvladovanja časa v podjetju bolj razširjena glede na tehnologijo in različna orodja, ki jih ponuja sodobni svet.

3. Kakšen je vpliv obvladovanja časa na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in katere posledice zaposleni čutijo (oziroma kako se počutijo) ob neobvladovanju časa?

Zaposleni v podjetju so bolj nagnjeni k pozitivnemu razmišljanju kot negativnemu, saj se jim ljudje v splošnem zdijo dobronamerni. Zaposleni se veselijo prihodnosti, kar kaže na pozitiven odnos do življenja. Presenetljivo je, da nekaterim zaposlenim delo pod pritiskom ustreza, glede časovnih stisk na delovnem mestu pa so precej neopredeljeni. Dejavnika stresa, s katerima se najpogosteje srečujejo, so časovni pritiski in preobremenjenost z delom. Najmanjkrat so izpostavili konflikte, pomanjkanje moči in vpliva ter pomanjkanje nadzora. Kot že rečeno, se zaposleni soočajo z določenim stresom na delovnem mestu, poznajo vpliv stresa na njihovo razpoloženje, menijo pa, da imajo na izvor stresa tudi sami vpliv, kar pomeni, da na nek način prevzemajo tudi določeno odgovornost za pojav stresa in za to ne krivijo drugih. Dobra polovica zaposlenih meni, da delovne zahteve nimajo negativnega vpliva na njihovo družinsko življenje.

4. Ali je neobvladovanje časa eden izmed vzrokov nezadovoljstva zaposlenih pri delu?

Na podlagi analize in rezultatov empiričnega dela naloge ne bi mogla z gotovostjo trditi, da je večina anketiranih zaposlenih pri delu nezadovoljnih in da je neustrezno obvladovanje

časa eden izmed vzrokov nezadovoljstva zaposlenih. Večina ugotovitev namreč nakazuje pozitivno povezanost obvladovanja časa in zadovoljstva na delovnem mestu.

3.4.2 Priporočila

Tabela 16: Priporočila na ravni zaposlenih, tima in organizacije

Priporočila zaposlenim
<p>Vsak zaposleni bi se moral najprej vprašati, kaj je zanj v življenju najpomembnejše, in skladno s tem določiti osebne in karierne cilje ter najti morebitno povezavo med njimi. Povezava osebnih in kariernih ciljev zaposlenemu omogoča večje zadovoljstvo pri delu zaradi občutka vrednosti, samozaupanja, učinkovitosti in pozitivnega odziva okolja na lastna prizadevanja. Še večjo dodano vrednost pri delu pa bo zaposleni našel, če je delo, ki ga opravlja, v skladu z njegovimi osebnimi vrednotami ter v delu vidi smisel. Opravljanje delovnih nalog naj bo razvrščeno po pomembnosti in nenujnosti, saj bodo le tako opravljene naloge pripomogle k doseganju postavljenih ciljev. Smotno bi bilo, da zaposleni najpomembnejše naloge opravijo v delu dneva, ko zase vedo, da so najučinkovitejši.</p> <p>Aktivno razmišljanje o lastni porabi časa na delovnem mestu in v prostem času pripomore k večjemu uspehu pri obvladovanju časa, poleg tega je potrebno nameniti dovolj pozornosti načrtovanju in lastni organiziranosti ter spremljati porabo časa med izvajanjem aktivnosti. Zaposleni bodo bolj vključeni v oblikovanje predlogov za spremembe pri svojem delu, razvoju in v odprto komunikacijo z vodstvom podjetja, z izpostavitvijo jasne ideje o tem, kaj želijo in pričakujejo od organizacije, katere naloge bi še želeli opravljati, kje se pojavljajo izzivi in težave ter bodo imeli možnost podati predloge za rešitev teh izzivov. K obvladovanju stresa najbolj pripomorejo fizična aktivnost, sprostitvene tehnike, podpora družine in prijateljev in pozitivna miselnost. V primeru časovnih pritiskov in preobremenjenosti naj zaposleni najprej sam pri sebi naredi refleksijo o delovni obremenitvi in se nato pogovori z vodjem.</p>
Priporočila timu
<p>Vsak zaposleni je del tima, ki vključuje več posameznikov z različnimi tipi osebnosti, vedenja in načini opravljanja nalog, zato je potrebno upoštevati vplive vseh posameznikov, še posebno, če je tim odvisen od skupka individualnih prispevkov. Prav tako poznavanje posameznikov tima pripomore k lažjemu obvladovanju časa, saj z razumevanjem drug drugega pozitivno vplivajo k učinkovitosti, saj vsak ve, kdaj je posameznik na voljo in kdaj ne. Za učinkovito delo znotraj tima so pomembne odprtost, čustvena stabilnost, radovednost, razumevanje in ustvarjalnost. Počutje posameznikov znotraj tima je pomembno, zato je z vidika vodje tima ključnega pomena zaposlene poslušati, se z njimi pogovarjati.</p> <p>Visoka stopnja zadovoljstva pri delu je odvisna od počutja v timu, kar se odraža že pri začetnem vključevanju v novo delovno okolje. Srečnejši posameznik, ki učinkovito obvladuje čas, je zadovoljen in posledično pozitivno vpliva na sodelavce okrog sebe, zato je še toliko bolj pomembna jasna postavitev delovnih ciljev posameznika, saj to vpliva na celoten tim. Pomoč sodelavcu, kadar jo ta potrebuje, lahko zmoti in zaustavi potek opravljanja nalog posameznika, vendar pripomore k doseganju rezultatov skupine, saj s skupnimi močmi pomagajo rešiti izzive in težave, s katerimi se določeni zaposleni srečuje.</p>
Priporočila organizaciji
<p>Organizacija naj zaposlenim ponuja okolje, v katerem se dobro počutijo, kar vključuje tako primerne delovne pogoje kot tudi ustrezno plačilo za opravljeno delo ter dobre odnose med zaposlenimi ter vodstvom podjetja. Na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih pri delu imajo v prvi vrsti najpomembnejši vpliv jasno in dovolj visoko postavljeni cilji, ki naj bodo usmerjeni na zaposlenega ter hkrati povezani s poslovno strategijo in cilji organizacije, spremljanje doseganja ciljev pa naj poteka med zaposlenim in vodjem. V primeru pojave izzivov in težav pri obvladovanju časa, opravljanju delovnih nalog in doseganju ciljev je pomembno z zaposlenim narediti pregled nad trenutnim opravljanjem delovnih aktivnosti in nad porabo časa z vidika nujnosti, ustreznosti in učinkovitosti, ker bi lahko opravljanje določenih nalog sčasoma postalo nepomembno, prispevek k doseganju ciljev pa minimalen, zato je potrebno take naloge izključiti in vpeljati nove pristope. Ker je motilce časa na delovnem mestu težko popolnoma izključiti, bi bilo smotno, da organizacija zaposlenim omogoči določene ure v dnevu, ko ima zaposleni »uro miru«, namenjeno popolni osredotočenosti določenim nalogi, kar pomeni, da ga takrat sodelavci ne bi smeli motiti.</p>

Tabela 16: Priporočila na ravni zaposlenih, tima in organizacije

Priporočila organizaciji
<p>Karierni razvoj in usposabljanje zaposlenih na področju obvladovanja časa bi zaposlenim ter vodstvu omogočilo spoznavanje novih veščin obvladovanja časa, saj bi lahko z novimi metodami pripomogli k učinkovitejšemu obvladovanju časa. Naloga vodij naj ne bo le vodenje in obvladovanje časa, ampak tudi aktivno vključevanje v spoznavanje zaposlenih, kjer lahko ob vsakodnevnih interakcijah z njimi odkrijejo določene talente zaposlenih, ki bi bili primerni za reševanje izzivov, s katerimi se organizacija srečuje. Organizacija naj zaposlenim prisluhne in nameni dovolj pozornosti razumevanju, kaj zaposlene spodbuja, motivira in od kod izvira morebitno nezadovoljstvo pri delu. Varstvo, zdravje in dobro počutje pri delu z različnimi načini spodbujanja zdravega načina življenja, na primer z možnostjo brezplačne rekreacije, vsakodnevnega svežega sadja, lahko pozitivno vplivajo na zadovoljstvo in zdravje zaposlenih. Prispevek k dvigu energije lahko organizacija omogoči s kvalitetnejšimi odmori na delovnem mestu (kratki sprehodi), pozitivno energijo, osredotočanjem na prioritete naloge in ozaveščanjem, v čem posameznik najbolj uživa ter kaj ga navdihuje.</p>

Vir: lasten vir.

SKLEP

Dandanes je čas še bolj cenjen kot v preteklosti, saj je ob hitro spreminjajočem se okolju, številnih možnostih izbire in tehnološkem napredku veliko več časa namenjenega službenim obveznostim, kar se kaže tudi v daljših delovnih dnevih ter zamikanju dela v prosti čas. Obvladovanje časa je del vsakdana posameznika. Koliko časa in pozornosti posameznik nameni določeni aktivnosti, je odvisno tudi od njegovih življenjskih ciljev. Obvladovanje časa je vodenje (Little, 2020), ki temelji predvsem na ciljno usmerjenih aktivnostih, ki se izvajajo na način učinkovite porabe časa (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007), vključuje razporejanje nalog po prioritetah, načrtovanje in organiziranje nalog z namenom doseganja zastavljenih ciljev (Bârsan, Bondrea, Miricescu & Roca, 2014) in se osredotoča predvsem na dobro počutje in izvedbo (Aeon & Aguinis, 2017).

Naloga organizacije je skrb za zaposlene, njihovo varnost in zdravje pri delu, kar vključuje tudi ustrezno obvladovanje časa, ki posledično pomeni manj stresa, boljše počutje v organizaciji ter zadovoljnejše in pri delu učinkovitejše zaposlene. Z različnimi načini oblikovanja dela, kot so kroženje delovnih nalog, razporeditev delovnega časa, obogatitve dela, spremembe v vodenju, organizacija delovnih skupin, organizacija vpliva na povečanje delovne uspešnosti in zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Svetlik in drugi, 2009). Na zadovoljstvo pri delu imajo vpliv tudi drugi dejavniki, ki so del čustvene inteligentnosti in vključujejo visoko stopnjo samozavedanja, samomotivacije, razumevanja drugih in dobrih sporazumevalnih spretnosti (Weisinger, 2001). Vloga vodje se je sčasoma spreminjala in vedno bolj so vodje tisti, ki usmerjajo svoje zaposlene, jim znajo predstaviti namen organizacije, jim pomagajo pri podajanju idej in izvedbi le-teh ter jih spodbujajo k razmišljanju, zato so dobri odnosi in iskrena dvosmerna komunikacija med vodji in zaposlenimi še toliko bolj pomembni (Bradt, 2007), saj so motivirani zaposleni ključ do uresničitve namena organizacije (Blount & Leinwand, 2019).

Nenehno hitenje dandanes še bolj spodbuja k uporabi spleta za osebne namene v službenem času in k večopravilnosti, ki daje občutek večje produktivnosti, čeprav storilnost in kakovost opravljanja več stvari hkrati s tem padata (Klein, 2009). Prav tako kot pri ločevanju med pomembnimi in nujnimi nalogami je tudi pri opravljanju vsakodnevnih aktivnosti pomemben občutek sorazmernosti, saj previsoka pričakovanja do sebe in organizacije do zaposlenih, povzročijo obsesivni perfekcionizem, ki posledično vpliva na večjo porabo časa. Izboljšanje učinkovitega obvladovanja časa od posameznika zahteva nenehno prilagajanje, nadzorovanje, organiziranje, pregledovanje, analiziranje in proaktivnost pri spreminjajočih se razmerah v okolju. Z različnimi metodami obvladovanja časa si posamezniki in organizacija lahko pomagajo pri opravljanju vsakodnevnih aktivnosti in zadolžitev na delovnem mestu.

V teoretičnem, prvem delu naloge s pomočjo aktualne in zanesljive znanstvene literature sistematično predstavim **konstrukt obvladovanja časa** in **konstrukt zadovoljstva zaposlenih pri delu**. V drugem, raziskovalnem delu naloge z uporabo multimetodološke raziskave ugotavljam prisotnost obeh konstruktov v izbranem podjetju v kovinski industriji in ugotavljam njuno medsebojno povezanost. V sklopu raziskovalnega dela naloge odgovorim tudi na **raziskovalna vprašanja** in pripravim **priporočila** na ravni zaposlenih, tima in organizacije, s katerimi dosežem predhodno zastavljen **osnovni cilj** in **pomožne cilje**. Na primeru izvedene raziskave v izbranem podjetju potrdim vnaprej podano **temeljno tezo**, ki trdi, da uspešno obvladovanje časa pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Ugotavljam, da izbrana organizacija in zaposleni skupaj soustvarjajo prijetno delovno okolje, v njej prevladujejo dobri medsebojni odnosi, zaposleni dobro obvladujejo svoj čas, organizacija pa zaposlenim ponuja možnost kariernega razvoja in pripomore k doseganju kariernih kot tudi osebnih ciljev, saj imajo zaposleni prosti čas, med katerim se lahko posvetijo družinskim in prostočasnim aktivnostim. Nekaj zaposlenih občasno opravlja delo tudi doma, kar je verjetno povezano tudi z naravo dela na posameznem delovnem mestu. Zaposleni imajo radi svoje delo, so motivirani, znajo ločevati med pomembnimi in nujnimi nalogami. Ugotavljam, da je zaposlenim pri opravljanju delovnih aktivnosti vodilo pozitivna naravnost, kakovost in pomembnost posamezne naloge, vendar organizaciji predlagam, da več pozornosti nameni tudi obvladovanju stresa na delovnem mestu, s katerim se srečujejo zaposleni.

Najpogostejši motilci časa za zaposlene predstavljajo elektronska pošta in sporočila, telefoniranje in vprašanja drugih sodelavcev, kar kaže na to, da se nekateri zaposleni poslužujejo večopravilnosti, čutijo časovno stisko in preobremenjenost, kar jih spravlja v stres. Situacij, ki jih doživljajo kot stresne, se zavedajo. Zaposleni se manj soočajo s pojavom spletnega postopanja in stremljenja k popolnemu opravljanju nalog. Zaposleni imajo jasno postavljene cilje in prioritete, kar izhaja tudi iz doslednega izvajanja letnih razgovorov med zaposlenimi in vodji. Pri svojem delu uporabljajo različne metode obvladovanja časa, v največji meri pa le klasične, kot so priprava seznama nalog in dnevnika aktivnosti, uporaba koledarja in odmora. Priložnost za izboljšavo v organizaciji je v opolnomočenju zaposlenih

o metodah obvladovanja časa, kar bi jim omogočilo širši nabor sodobnih načinov za še uspešnejše obvladovanje časa.

Uspešno obvladovanje časa pozitivno vpliva tako na doseganje delovnih ciljev kot tudi na usklajenost poklicnega in družinskega življenja. Ljudje smo socialna bitja, zato je v posameznikovem življenju pomembna uravnoteženost med družinskim in poklicnim življenjem. Zaposleni, ki imajo delo, v katerem vidijo smisel, in prosti čas, v katerem počnejo stvari, ki jih poleg dela veselijo, so srečnejši, zadovoljni, napolnjeni z energijo in posledično učinkovitejši pri opravljanju delovnih nalog. Z jasno izraženimi osebnimi in kariernimi cilji posameznik lažje obvladuje svoj čas, saj ve, kaj mu je v življenju pomembno, in ga cilji usmerjajo pri mnogih odločitvah ter dilemah, v katerih se znajde. Ustrezno postavljeni cilji posamezniku predstavljajo izziv, ga navdihujejo. Menim, da je čar življenja ravno v pestrosti različnih trenutkov, ki posameznika bogatijo, s katerimi raste, se razvija, k čemur pripomore tudi do zaposlenih prijazno delovno okolje.

LITERATURA IN VIRI

1. Adair, J. E. & Allen, M. (2003). *The Concise Time Management and Personal Development*. Thorogood Publishing Ltd.
2. Aeon, B. & Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330.
3. Ali, H. (2019). *Her Way To The Top: A Guide to Smashing the Glass Ceiling*. St. Albans, Herts: Panoma Press Ltd.
4. Avbar, D. (2016, 7. julij). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela [elektronski vir]. *Revija za univerzalno odličnost*. Pridobljeno 10. novembra 2020 iz https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2016-5-3/RUO_040_koncni.pdf
5. Avsec, A. & Pečjak, S. (2003). Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost. *Psihološka obzorja*, 12(2), 35–49.
6. Baethge, A., Vahle-Hinz, T., Schulte-Braucks, J. & van Dick, R. (2018). A matter of time? Challenging and hindering effects of time pressure on work engagement. *Work & Stress*, 32(3), 228–247.
7. Bârsan, V., Bondrea, I., Miricescu, D. & Roca, R. (2014). Time and chaos management. The need for better time managing systems. *Land Forces Academy Review*, 19(1), 64–70.
8. Bawaneh, S. S. & Takriti, T. F. (2015). Time management practices and job satisfaction: A case of private university. *European Journal of Business and Management*, 7(20), 158–169.
9. Bellezza, S., Paharia, N. & Keinan, A. (2017). Conspicuous Consumption of Time: When Busyness and Lack of Leisure Time Become a Status Symbol. *Journal of Consumer Research*, 44(1), 118–138.
10. Bilban, M. (2014, 30. maja). Kako prepoznati stres v delovnem okolju. V *Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih. Zbornik prispevkov 5. konference kariernih coachev, 30. maja 2014 v Ljubljani* (str. 14–25). Pridobljeno 19. decembra 2019 iz

http://www.glottanova.si/coaching/coaching_konferenca/media/zbornik_5konference_kariernih_coachev.pdf

11. Blount, S. & Leinwand, P. (2019). Why are we here? *Harvard Business Review*, 97(6), 132–139.
12. Bradt, G. (2007). Don't manage time, invest it in people. *Supervision*, 68(8), 8–9.
13. Bregar, L., Pfajfar, L. & Ograjenšek, I. (2009). *Osnove statistike za ekonomiste*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Britton, B. K. & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405–410.
15. Brown, M. & Benson, J. (2005). Managing to Overload? Work Overload and Performance Appraisal Processes. *Group & Organization Management*, 30(1), 99–124.
16. Buchanan, L. (2015). The Psychology of Productivity. *Inc*, 37(2), 50–103.
17. Bui, H. T. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction: Evidence from a national sample. *Journal of General Management*, 42(3), 21–30.
18. Büssing, A. & Bissels, T. (1998). Different forms of work satisfaction. *European Psychologist*, 3(3), 209–218.
19. Byrne, U. (2008). If you want something done, ask a busy person. *Business Information Review*, 25(3), 190–196.
20. Caposey, P. J. (2020). THINK Self-Management, NOT Time Management: By changing your behavior and reframing your tasks, you can find time to do the important work you love. *Educational Leadership*, 77(9), 20–25.
21. Chase, J.-A. D., Topp, R., Smith, C. E., Cohen, M. Z., Fahrenwald, N., Zerwic, J. J., Benefield, L. E., Anderson, C. M. & Conn, V. S. (2013). Time Management Strategies for Research Productivity. *Western Journal of Nursing Research*, 35(2), 155–176.
22. Cirillo, F. (2018). *The Pomodoro technique: The life-changing time-management system*. New York: Penguin Random House LLC.
23. Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G. & Roe, R. A. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 937–950.
24. Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G. & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276.
25. Claessens, B. J., van Eerde, W., Rutte, C. G. & Roe, R. A. (2010). Things to do today: A daily diary study on task completion at work: International review of applied psychology. *Applied Psychology*, 59(2), 273–295.
26. Coverman, S. (1989). Role Overload, Role Conflict, and Stress: Addressing Consequences of Multiple Role Demands. *Social Forces*, 67(4), 965–982.
27. De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S. & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981–995.
28. Delisle, J. (2020). Working time in multi-project settings: How project workers manage work overload. *International Journal of Project Management*, 38(7), 419–428.

29. Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8(1938), 1-6.
30. Diener, E. & Seligman, M. E. (2004). Toward an economy of well-being. *Psychological Science in The Public Interest*, 5(1), 1–31.
31. Dierdorff, E. C. (2020, 29. januar). Time Management Is About More Than Life Hacks. *Harvard Business Review Digital Articles*. Pridobljeno 10. novembra 2020 iz <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=03d5b390-14d8-49bc-a697-bbadc6d224ad%40sdc-v-sessmgr03>
32. Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
33. Farmer, S. M. & Seers, A. (2004). Time enough to work: employee motivation and entrainment in the workplace. *Time & Society*, 13(2-3), 265–284.
34. Fister, K. (2003). Osebni cilji pri delu in zadovoljstvo z delom. *Psihološka obzorja*, 12(4), 33–48.
35. Ganzach, Y. (2003). Intelligence, education, and facets of job satisfaction. *Work and Occupations*, 30(1), 97–122.
36. Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
37. Greco, L. M. & Kraimer, M. L. (2020). Goal-setting in the career management process: An identity theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 40–57.
38. Grissom, J. A., Loeb, S. & Mitani, H. (2015). Principal time management skills. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 773–793.
39. Haynes, M. E. (2009). *Time Management: Get an Extra Day a Week (Crisp Fifty-Minute Series)* (4. izd.). New York: Axzo Press.
40. Herrin, A. (2004). Whose job is employee satisfaction? *Harvard Management Communication Letter*, 1(1), 3–4.
41. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
42. Jen Su, A. (2017, 24. januar). How to Prioritize Your Work When Your Manager Doesn't. *Harvard Business Review Digital Articles*. Pridobljeno 10. novembra 2020 iz <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=03d5b390-14d8-49bc-a697-bbadc6d224ad%40sdc-v-sessmgr03>
43. Jia, H., Jia, R. & Karau, S. (2013). Cyberloafing and Personality: The Impact of the Big Five Traits and Workplace Situational Factors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 358–365.
44. Klein, S. (2009). *Čas – Snov, iz katere je življenje: navodilo za uporabo*. Maribor: Založba Obzorja.
45. Kušar, A. (2014). Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 125–136.
46. Labovitz, G. H. & Baird, L. (1981). Managing time: Positive clock-watching. *Advanced Management Journal*, 46(3), 44–53.

47. Larsson, J. & Sanne, C. (2005). Self-help Books on Avoiding Time Shortage. *Time & Society*, 14(2–3), 213–230.
48. LeBoeuf, M. (1980). Managing time means managing yourself. *Business Horizons*, 23(1), 41–46.
49. Leland, K. & Bailey, K. (2008). *Time management in an instant: 60 ways to make the most of your day*. New Jersey: Career Press.
50. Levin, P. (2007). *Skilful time management*. United Kingdom: McGraw-Hill Education.
51. Little, B. (2020). Time Management. V V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (ur.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (str. 5518–5520). California: National University.
52. Lozares, C. & Miguélez, F. (2006). Working time flexibility, against time of life inflexibility. *European Review of Labour and Research*, 12(3), 389–406.
53. Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391.
54. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.o.o.
55. Miller, S. L. (2010). *Performing Under Pressure :Gaining the Mental Edge in Business and Sport*. Toronto: John Wiley & Sons.
56. Morris, S., Cranney, J. & Baldwin, P. (2018). *The Rubber Brain : A Toolkit for Optimising Your Study, Work, and Life!* Bowen Hills: Australian Academic Press.
57. Moss, J. (2019, 1. december). Burnout Is About Your Workplace, Not Your People. *Harvard Business Review Digital Articles*. Pridobljeno 10. novembra 2020 iz <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?vid=12&sid=03d5b390-14d8-49bc-a697-bbadc6d224ad%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=140933304&db=bth>
58. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Musunguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P. & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, 21–32.
60. Nowak, T. (2018). The turbulent life of the Working Time Directive. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 25(1), 118–129.
61. Olejarz, J. M. (2019). In praise of being unproductive – Finding the off switch in an always-on world. *Harvard Business Review*, 97(5), 162–163.
62. Ötken, A. B., Bayram, A., Beser, S. G. & Kaya, Ç. (2020, 17. junij). Are Time Management and Cyberloafing Related? Investigating Employees' Attitudes. *Global Business Review*. Pridobljeno 15. januarja 2021 iz <https://journals-sagepub-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1177/0972150920931060>

63. Pedersen, V. B. & Lewis, S. (2012). Flexible friends? Flexible working time arrangements, blurred work-life boundaries and friendship. *Work, Employment and Society*, 26(3), 464–480.
64. Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57–81.
65. Pugh, C. M. (2011). Time Management. V H. Chen & L. Kao (ur.), *Success in Academic Surgery* (str. 235–250). Illinois: Feinberg School of Medicine Chicago.
66. Quain, B. (2007). *Kako premagati časovno revščino*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
67. Račnik, M. (2019). *Postani vodja sprememb*. Štore: Marjan Račnik s.p.
68. Rao, M. S. (2014). Timeless tools to manage your time. *Industrial and Commercial Training*, 46(5), 278–282.
69. Rao, P. V. (2015). *Time management for new employees*. Impact Publishing Ltd.
70. Richițeanu-Năstase, E. R., Stăiculescu, C. & Lăcătuș, M. L. (2018). Time Management Skills. Academic Achievements and Life Satisfaction. A Case Study at Bucharest University of Economic Studies. *Review of International Comparative Management*, 19(2), 102–108.
71. Riley, K. (2006). Flying Solo. *Business Communication Quarterly*, 69(3), 253–256.
72. Rožman, M., Treven, S. & Čančer, V. (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research Journal*, 8(2), 14–25.
73. Sabelis, I. (2001). Time Management-Paradoxes and patterns. *Time & Society*, 10(2/3), 387–400.
74. Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*, 85(10), 63–73.
75. Seiwert, L. J. & Graichen, W. U. (1992). *1 x 1 obvladovanje časa: pot do vaše uspešne prihodnosti*. Maribor: DOBA.
76. Setter, A. (2016). Accounting for time: Managing your time as if it was your money. *California CPA*, 84(7), 18–19.
77. Shih, S.-S. (2017). Factors Related to Taiwanese Adolescents' Academic Procrastination, Time Management, and Perfectionism. *Journal of Educational Research*, 110(4), 415–424.
78. Shulevitz, J. (2019). Why don't I see you anymore? *The Atlantic*, 324(5), 15–18.
79. Sigall, H., Kruglanski, A. & Fyock, J. (2000). Wishful Thinking and Procrastination. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15(5), 283–296.
80. Skinner, N. & Pocock, B. (2008). Work – life conflict: Is work time or work overload more important? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 303–315.
81. Smollan, R. & Parry, K. (2011). Follower perceptions of the emotional intelligence of change leaders: A qualitative study. *Leadership*, 7(4), 435–462.
82. Sopon, D. (2017). Time Management in Universities – Best Practices and Future Developments. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 10(1), 89–94.
83. Srna, S., Schrift, R.Y. & Zauberman, G. (2018). The Illusion of Multitasking and Its Positive Effect on Performance. *Psychological Science*, 29(12), 1942–1955.

84. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
85. Teuchmann, K., Totterdell, P. & Parker, S. K. (1999). Rushed, unhappy, and drained: an experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 37–54.
86. Thiruchelvi, A. & Supriya, M.V. (2009). Emotional intelligence and job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 5(2), 109–115.
87. Thomack, B. (2012). Time management for today's workplace demands. *Workplace Health & Safety*, 60(5), 201–203.
88. Tracy, B. (2014). *Time Management: The Brian Tracy Success Library*. Nashville: Amacom.
89. Umit, A. & Pinar, A. (2019). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 1-5.
90. Webster, S. & Ballard, D. (2009). Time and time again: The search for meaning/fulness through popular discourse on the time and timing of work. *KronoScope*, 8(2), 131–145.
91. Weisbach, C. & Dachs, U. (1997). *Kako razvijemo čustveno inteligenco*. Ljubljana: DZS d.d.
92. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Založba Tangram.
93. Wilson, A. (1999). Time management for administrators. *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, 3(1), 3–7.
94. Wisdom, B. (2018). Procrastination. *Floor Trends*, 20(2), 43A–43C.
95. Wrzesniewski, A. & Berg, J. M. & Dutton, J. E. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114–117.
96. Žižek Šarotar, S. (2008). Efficient Time Management: Managing oneself in relation to time. *Our Economy*, 54(5/6), 126–134.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Draga sodelavka, dragi sodelavec,

ob zaključku mojega podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani, bi vam bila zelo hvaležna, če bi namenili **približno deset minut** vašega dragocenega časa izpolnitvi anketnega vprašalnika, ki se navezuje na **tematiko obvladovanja časa in zadovoljstva zaposlenih pri delu**. Namen magistrskega dela je ugotoviti, ali učinkovito obvladovanje časa pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Hvaležna bom za vaš prispevek v obliki iskrenih odgovorov na vprašanja. Vaši odgovori so anonimni in uporabljeni izključno v raziskovalne namene. V primeru dodatnih vprašanj ali nejasnosti sem z veseljem na voljo.

Za vse vaše odgovore se vam vnaprej lepo zahvaljujem.

Andreja Kogovšek

1 OBVLADOVANJE ČASA

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 1 – Sploh se ne strinjam
- 2 – Se ne strinjam
- 3 – Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 – Se strinjam
- 5 – Popolnoma se strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Načrtujem aktivnosti naslednjega dne.	1	2	3	4	5
Dnevno pripravljam nov seznam nalog (»to-do list«), ki mu sledim.	1	2	3	4	5
Vem, kdaj v celem dnevu sem najbolj učinkovit in takrat se posvetim najzahtevnejšim nalogam.	1	2	3	4	5
Večkrat opravljam več nalog hkrati (»multitasking«).	1	2	3	4	5
Zavedam se, koliko časa namenim določenim aktivnostim (v minutah, urah), ne pa tudi kakovosti časa, ki ga namenim.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Stremim h kakovostno opravljenemu delu, ne k popolnosti.	1	2	3	4	5
Osredotočam se na rezultate, ne na količino opravljenega dela.	1	2	3	4	5
Znam ločiti med pomembnimi in nujnimi nalogami.	1	2	3	4	5
Prioritetne naloge razvrstim po pomembnosti in ne nujnosti.	1	2	3	4	5
Svoj fokus večkrat usmerim v druge aktivnosti, ki so manj pomembne.	1	2	3	4	5
Neprijetne naloge nenehno prelagam in jih uspešne rešim šele, ko te postanejo nujne.	1	2	3	4	5
Zavedam se, kateri so razlogi za odlašanje.	1	2	3	4	5
Težko razmejujem med delom in prostim časom.	1	2	3	4	5
Pogosto delam od doma ob večerih in/ali vikendih.	1	2	3	4	5
Vsaj trikrat tedensko si vzamem čas za rekreacijo.	1	2	3	4	5
Dobro obvladovanje časa pozitivno vpliva na moje počutje.	1	2	3	4	5
Velikokrat premišljuje o svoji porabi časa in kako bi to izboljšal.	1	2	3	4	5
Delo pod pritiskom mi ustreza.	1	2	3	4	5
Pogosto občutim časovno stisko in preobremenjenost z delom.	1	2	3	4	5
Med delovnim časom si večkrat vzamem krajše odmore (3–5 minut).	1	2	3	4	5
Pri svojem delu uporabljam eno ali več metod za lažje obvladovanje časa.	1	2	3	4	5
Moje datoteke na računalniku so urejene, hitro dostopne.	1	2	3	4	5
Moja delovna miza je vedno urejena.	1	2	3	4	5
Veliko časa porabim za sestanke.	1	2	3	4	5
Delovnega dne si ne morem organizirati tako, da me nihče ne moti.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Adair & Allen (2003), Schwartz & McCarthy (2007), Bawaneh & Takriti (2015), Britton & Tesser (1991), Haynes (2009), Rao (2015).

Motilci časa na delovnem mestu

Prosim vas, da označite, kateri motilci časa vas kako pogosto zmotijo pri delu.

1 – Nikoli

- 2 – Redko
 3 – Včasih
 4 – Pogosto
 5 – Zelo pogosto

	Nikoli (1)	Redko (2)	Včasih (3)	Pogosto (4)	Zelo pogosto (5)
Elektronska pošta (e-pošta).	1	2	3	4	5
Telefon.	1	2	3	4	5
Vprašanja in zadolžitve drugih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Hrup.	1	2	3	4	5
Nenapovedani obiski.	1	2	3	4	5
Nejasno začrtane prioritete in cilji.	1	2	3	4	5
Elektronska sporočila (Skype, MS Teams in podobno).	1	2	3	4	5
Nenapovedani sestanki.	1	2	3	4	5
Sestanki, ki bi lahko bili elektronska pošta.	1	2	3	4	5
Sms, aplikacije.	1	2	3	4	5
Brskanje po internetu.	1	2	3	4	5
Drugo:					

Vir: Prirejeno po LeBoeuf (1980), Haynes (2009).

Metode obvladovanja časa na delovnem mestu

Prosim vas, da označite, katere metode obvladovanja časa uporabljate pri vsakodnevnem opravljanju nalog na delovnem mestu.

Metoda	Opis metode	Ne	Včasih	Da
Seznam nalog	angl. to-do list			
Dnevnik aktivnosti				
Koledar za sestanke, srečanja				
Paretovo načelo 80 : 20				
Delegiranje				
ABC analiza	Analiza vrednosti porabljenega časa glede na različno ovrednotene naloge po pomembnosti.			
Metoda obvladovanja časa glede na energijski cikel	Delovne aktivnosti prilagodim svoji storilnostni krivulji.			
Odmor				
Metoda »STOP«	Ob začetku dneva si vzamem 10 minut za načrtovanje delovnih aktivnosti.			
POMODORO metoda	Opravljanje nalog razdeljeno na 25-minutne intervale z vmesnimi 3-5 minutnimi odmori.			

se nadaljuje

Metoda	Opis metode	Ne	Včasih	Da
POSEC metoda	angl. POSEC - Prioritize, Organize, Streamline, Economize and Contribute Določitev prioritete v skladu z življenjskimi cilji.			
Eisenhower matrika	Razporeditev nalog na pomembno/nepomembno in nujno/ne nujno.			

Vir: Priručnik po Levin (2007), Wilson (1999), Shulevitz (2019), Cragg & Wilkie (2008), Haynes (2009), Cragg & Wilkie (2008), Seiwert & Graichen (1992), Leland & Bailey (2008), Sapon (2017), Cirillo (2018).

2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Prosim vas, da izberete vaše strinjanje oziroma nestrinjanje s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na konstrukt zadovoljstva pri delu.

- 1 – Sploh se ne strinjam
- 2 – Se ne strinjam
- 3 – Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 – Se strinjam
- 5 – Popolnoma se strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Rad imam delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s samostojnostjo pri delu.	1	2	3	4	5
Moje izkušnje z opravljanjem delovnih nalog so v večini pozitivne.	1	2	3	4	5
V svojem delu vidim in najdem smisel.	1	2	3	4	5
Ponosen sem, da delam v tem podjetju.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z delovnim časom.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z možnostjo napredka v podjetju.	1	2	3	4	5
Imam jasno določene cilje z roki za izpolnitev teh ciljev.	1	2	3	4	5
Moji osebni cilji so povezani s kariernimi cilji v organizaciji.	1	2	3	4	5
Odločno stremim k doseganju svojih delovnih ciljev.	1	2	3	4	5
V podjetju mi dajejo možnost kariernega razvoja.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
V zadnjih šestih mesecih sem imel razgovor z nadrejenim o mojih kariernih ciljih in napredku le-teh.	1	2	3	4	5
Ko potrebujem pomoč, mi je vodja vedno na voljo.	1	2	3	4	5
Želim si skrajšati delovnik in zmanjšati nivo stresa, vendar menim, da na to nimam vpliva.	1	2	3	4	5
Delovne zahteve nimajo negativnega vpliva na moje zasebno življenje.	1	2	3	4	5
Med delovnim časom ne občutim stresa.	1	2	3	4	5
Jasno lahko izrazim svoje mnenje.	1	2	3	4	5
Z nekaterimi sodelavci se družimo tudi v zasebnem življenju.	1	2	3	4	5
Pri delu sem motiviran.	1	2	3	4	5
Plačilo za opravljeno delo je zame pomemben motivator.	1	2	3	4	5
Pošteno sem nagrajen za svoje delo.	1	2	3	4	5
Veselim se vsakodnevnega odhoda v službo.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam dobre odnose.	1	2	3	4	5
Z nadrejenimi imam dobre odnose.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Schwartz & McCarthy (2007), Musinguzi in drugi (2018).

Dejavniki stresa na delovnem mestu

Prosim vas, da označite, kako pogosto se pojavijo spodnji posamezni dejavniki stresa na delovnem mestu.

- 1 – Nikoli
- 2 – Redko
- 3 – Včasih
- 4 – Pogosto
- 5 – Zelo pogosto

	Nikoli (1)	Redko (2)	Včasih (3)	Pogosto (4)	Zelo pogosto (5)
Časovni pritiski in roki.	1	2	3	4	5
Preobremenjenost z delom.	1	2	3	4	5
Dolg delovni čas.	1	2	3	4	5
Udeležba na sestankih.	1	2	3	4	5
Zahteve po delu v zasebnem življenju (delo v prostem času).	1	2	3	4	5
Sledenje novi tehnologiji.	1	2	3	4	5
Pomanjkanje moči in vpliva.	1	2	3	4	5
Konflikti.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Nikoli (1)	Redko (2)	Včasih (3)	Pogosto (4)	Zelo pogosto (5)
Nejasnost glede delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Pomanjkanje nadzora.	1	2	3	4	5
Drugo:					

Vir: Prirčeno po Adair & Allen (2003).

Emocionalna inteligentnost

Prosim vas, da izberete vaše strinjanje oziroma nestrinjanje s spodnjimi trditvami, ki se navezujejo na zavedanje, dojetje svojih čustev, dejanj in občutkov.

- 1 – Sploh se ne strinjam
- 2 – Se ne strinjam
- 3 – Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 – Se strinjam
- 5 – Popolnoma se strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Svoja čustva lahko opišem v trenutku, ko jih doživim.	1	2	3	4	5
Svoje občutke lahko opišem podrobno, namesto le z »vesel«, »žalosten«, »jezen« itd.	1	2	3	4	5
Razumem razloge za določena svoja čustva.	1	2	3	4	5
Razumem, kako stres vpliva na moje razpoloženje in vedenje.	1	2	3	4	5
Razumem in se zavedam svojih prednosti in slabosti.	1	2	3	4	5
Sem optimist glede na zahtevne okoliščine.	1	2	3	4	5
Bolj se osredotočam na priložnosti kot pa na ovire.	1	2	3	4	5
Na splošno se mi ljudje zdijo dobronamerni.	1	2	3	4	5
Veselim se prihodnosti.	1	2	3	4	5
Stres dobro obvladujem.	1	2	3	4	5
Ob pritiskih in čustvenih pretresih sem miren.	1	2	3	4	5
Nadzorujem svoje impulzivne odzive.	1	2	3	4	5
Močna čustva (jeza, strah, veselje) uporabljam primerno in v dobro drugih.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Sem potrpežljiv.	1	2	3	4	5
Sem prilagodljiv, kadar se situacije nepričakovano spremenijo.	1	2	3	4	5
Prizadevam si razumeti občutke sodelavcev.	1	2	3	4	5
Z lahkoto razumem stališča drugih, tudi če se ta razlikujejo od mojega.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Duarte, Garner, Shapiro & Weiss (2019).

3 DEMOGRAFSKI PODATKI

Pri vprašanjih zastavljenih spodaj vas prosim, da označite odgovor, ki velja za vas.

1. Spol:

- a. Ženski
- b. Moški

2. V katero starostno skupino spadate?

- a. do 25 let
- b. 26–35 let
- c. 36–45 let
- d. 46–55 let
- e. nad 55 let

3. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- a. Osnovna šola
- b. Poklicna, srednja šola
- c. Višja šola
- d. Visoka šola, univerzitetna
- e. Magisterij
- f. Doktorat

4. Koliko imate število opravljenih delovnih ur na teden?

- a. 1–20 ur
- b. 21–39 ur
- c. 40–48 ur
- d. nad 48 ur

5. Število podrejenih sodelavcev?

- a. 1–3
- b. 4–6
- c. 7–9
- d. 10 ali več

e. Nimam podrejenih..

6. Koliko časa ste zaposleni v podjetju?

a. Manj kot 3 leta

b. 4–6 let

c. 7–9 let

d. 10 let ali več

Priloga 2: Intervju z zaposlenim v izbranem podjetju

Katere metode za obvladovanje časa uporabljate in kako običajno izgleda vaš delovni dan?

Kakšnih posebnih metod za obvladovanje časa ne uporabljam. Sigurno se poslužujem vpisovanja dnevnih aktivnosti in opravil, ko morajo biti opravljene, v zvezek, na listke. Obenem pa še precenitev, koliko časa se potrebuje za določeno aktivnost.

Ko spijem jutranjo kavo, prižgem elektronsko pošto in preletim pošto, nato pa se lotim opravil, ki se jih opravlja dnevno. Potem začnem raziskovati bolj posebna opravila oziroma situacije, ki morajo biti rešene do določenega roka. Na naslednji dan se prav posebno ne pripravljam, če ostane kakšna stvar, jo poizkušam opraviti čimprej naslednji dan.

Kako upravljate z določenimi roki? Kako se odločite katero nalogo opravite najprej, in kako spremljate proces opravljanja delovnih nalog?

Roki so v mojih delovnih nalogah striktno določeni. Odločitev, katera naloga bo najprej opravljena, je odvisna od tega, na kaj to določeno opravilo vpliva. Največkrat gre za zaporedje opravil, ki so povezani in imajo lestvico, kaj je potrebno storiti najprej. Proces spremljam prek tega, da imam na listu napisane naloge in potem barvam, kljukam kaj je že opravljeno.

Zakaj se vam zdi pomembno, da so cilji jasno postavljeni?

Jasno zastavljeni cilji vedno pomagajo k višji produktivnosti pri opravilih. Zato je zelo pomembno, da so določeni konkretno, jasno in v primeru sprememb, tudi obveščeno. S tem celotna ekipa lahko naredi opravila čim bolj jasno in direktno.

Kako doživljate pomanjkanje časa, časovne pritiske, stresne situacije in kakšen pristop imate, da to obvladujete, in pojasnite prosim, ali neučinkovito obvladovanje časa negativno vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu?

Časovni pritiski nekako ne vplivajo prav veliko, si že na začetku planiram toliko več časa, če slučajno pride do zakasnitev. Stresne situacije običajno rešim s pogovorom, z namenom tudi izboljšanja počutja in je nato tudi malo lažje. Pomankanje časa pa uredim s tem, da ne nujne situacije ignoriram in se jih lotim, ko pride spet čas za to.

Po navadi ja, ker smo velikokrat tudi odvisni od drugih situacij, na katere nimaš vpliva. Sigurno pa ne vpliva v taki meri, da bi to povzročilo neko hudo nezadovoljstvo pri delu. Zgolj momentne situacije, kjer si rečeš, da pač nimaš vpliva.

Kaj vas najpogosteje zmoti pri delu, kako običajno omejite oziroma se znebite teh motilcev časa?

Pri delu me po navadi zmoti kakšne urgentne situacije, s katerimi izgubiš fokus, kaj si počel. Lotiš se urgence in potem potrebuješ nekaj časa, da spet začneš reševati staro. Največkrat se teh motilcev lotim z ignoriranjem ali pa enostavno povem, da nimam časa za to dotično stvar.

Kako doživljate preobremenjenost pri delu?

Preobremenjenost se pokaže s izgubljanjem fokusa in utrujenostjo. Včasih zato pomagam rahel odklop, sprehod in potem vrnitev na delo.

Kako se soočate z večopravilnostjo in odlašanjem?

Večopravilnost je meni odlična zadeva in se zelo znajdem v njej. Me motivira in mi daje še več energije. Odlašanje je pa beseda, s katero se hitro rešit situacije, a te prej ali slej sreča v večji meri. Poizkušam ne odlašati, ampak večkrat je to žal edina rešitev. Kdaj pa se situacija sama od sebe tudi reši, če jo pustiš pri miru.

Kaj vas pri delu motivira in kaj negativno vpliva na vašo motivacijo in zadovoljstvo pri delu?

Motivira me odlična ekipa, s kateri vsi vedno vemo, da je mogoče prav vse, še najbolj zapletene situacije. Brez dobre klime je tudi odlično delo lahko samo dobro. Negativno pa vpliva to, ko se išče krivca za določene situacije. To nikoli ni rešitev in namesto da bi se ukvarjali z rešitvijo, raje iščemo krivca, zakaj je do tega prišlo.

Kako usklajujete vaše delovne obveznosti in zasebno življenje?

Ta situacija mi niti malo ne predstavlja problema. Poizkušam končati po 8 urah dela in nato povsem odklopiti službo v prostem času.

Priloga 3: Zbirna tabela metod obvladovanja časa

Metoda obvladovanja časa	Opis metode
Metoda obvladovanja časa po Thomack (2012)	<p>1. Določitev cilja: Brez cilja postavitev prioritet ni mogoče, zato je načrtovanje in določitev prednostnih nalog v razpoložljivem času proces, ki dejansko prihrani čas.</p> <p>2. Razvoj načrta: Na podlagi ciljev je lažje ločiti med tem, kaj je treba storiti in česa ne ter kaj bi lahko storili, če bo čas to dopuščal.</p> <p>3. Spremljanje oziroma merjenje rezultata: Vzeti si 5 minut ob koncu delovnega in uskladiti delovne aktivnosti (tudi prostor) ter se organizirati za naslednji dan lahko pomaga prihraniti na času. Načrtovanje naslednjega dne ponuja priložnost za razmislek o dosežkih preteklega delovnega dne, saj to podzavestno pozitivno vpliva na lažji začetek dela naslednje jutro.</p>
Metoda obvladovanja časa po Pugh (2012)	<p>1. Načrtovanje in postavitev prioritet: seznam nalog, naučiti se reči ne, akcijski načrt in dnevnik dejavnosti.</p> <p>2. Določitev ciljev: 1-letni, 5-letni in 10-letni cilji, pregled nad celotno sliko.</p> <p>4. Razporeditev časa, ki je na voljo: odprava odvratanja pozornosti, dnevi namenjeni branju ali pisanju, obvladovanje elektronske pošte.</p> <p>5. Povečanje učinkovitosti: organiziranje, pozitivno razmišljanje.</p>
Seznam nalog (angl. to-do list)	<p>Seznam aktivnosti, ki jih mora posameznik narediti, bodisi seznam aktivnosti, za katere čuti, da jih mora narediti. Predlog za vodenje dveh ali več ločenih seznamov.</p> <p>1. korak: seznam aktivnosti, za katere posameznik čuti, da jih mora narediti, a mu niso najbolj po volji. Pomembno je zapisati vse aktivnosti, ki posameznika obremenjujejo in tako s tem razbremeni svoje misli.</p> <p>2. korak: priprava običajnega seznama aktivnosti, ki naj bo realističen, z namenom podpore posamezniku k boljšemu obvladovanju časa. Na začetku seznama naj bodo aktivnosti, ki morajo biti nujno opravljene.</p> <p>Ob koncu dneva je smotrno nameniti nekaj časa pregledu seznamov ter označiti tiste, ki so končane, in tiste, ki se jih prenese v naslednji dan.</p>
Paretovo načelo 80 : 20	<p>Z 20 % vloženega dela povzročimo 80 % uspeha.</p> <p>Vprašati se je potrebno, kaj je bolj smiselno – opraviti eno nalogo popolno ali opraviti pet nalog s povprečno, a še vedno zadovoljivo kvaliteto.</p>
Predvidljivi odmori	<p>Tim, ki dela skupaj, bi se lahko dogovoril za en dan na teden (razen sobote ali nedelje), ko bi imel določen posameznik prost večer. Pozitiven vidik te metode je, da so se za usklajevanje ljudje morali med seboj pogosteje srečevati in odkrito pogovarjati.</p>
Metoda »STOP« – Stop, Think, Operationalize, Perform	<p>Ustavi se – Premisli – Organiziraj – Izvedi</p> <p>Pri uporabi te metode na začetku vsakega dneva zahteva 10 minut časa za razmislek o tem, kaj je treba doseči, in tako pomaga pri sestavi realističnega seznama aktivnosti na dnevni ravni.</p>

se nadaljuje

Metoda obvladovanja časa	Opis metode
Opravljanje nalog glede na energijski cikel	V določenih delih dneva je posameznik različno učinkovit, zato je pri določitvi dnevnega urnika je dobro biti pozoren tudi na osebni energijski cikel . Za vrhunec učinkovitosti načrtujemo miselno bolj zahtevne naloge, ki zahtevajo osredotočenost in ustvarjalnost. Krivulja zmogljivosti prikazuje povprečno dnevno pripravljenost za zmogljivosti z določenimi individualnimi odstopanji, kot so prehranjevalne navade in ostale osebne značilnosti. Dokazano je, da višek zmogljivosti dosežemo dopoldne in te ravni zmogljivosti v nadaljevanju dneva ni več mogoče doseči.
Metoda opraviti najtežje naloge najprej	Opravljanje največjih in najtežjih nalog kot prva zadolžitev ob prihodu na delovno mesto lahko poveča učinkovitost, čeprav je težko, stresno in mentalno zahtevna naloga za začetek delovnega dne, vendar je preostanek dneva lažji in uspešnejši.
Naučiti se reči ne	Metoda določi omejitve na delovnem mestu kot tudi v družinskem življenju v izogib dodatnim zahtevam in pričakovanjem . Prednostne naloge naj bodo nit, ki se jo je potrebno držati, dodatne naloge ali odgovornosti pa je potrebno zavrniti, če le-te niso nadomestilo za prenehanje opravljanja nalog s prednostne liste. Pri določanju omejitev velja omeniti tudi zavrnitev, da bi bili ves čas dosegljivi preko mobilnega telefona in elektronske pošte.
Delegiranje	Ključno je, da se svoboda povezana z opravljanjem aktivnosti ujema s kompetentnostjo in zanesljivostjo osebe , ki ji je bila aktivnost dodeljena. Posameznik je aktivno vključen v posredno ali neposredno prejetje spodbud, vključen v razvoj ter z občutkom zadovoljstva, ko gre tim uspešno čez težko situacijo. S prevzemom nove odgovornosti ali pristojnosti se mora zaposleni strinjati. Dvosmerna komunikacija med tistim, ki delegira, in tistim, ki mu je bila naloga dodeljena, je zelo pomembna, saj bi moral imeti vsak možnost obrniti se po pomoč v primeru vprašanj glede delovne naloge, njegovih pristojnosti in časovnih okvirih. Delegiranje navzgor je možnost za prenos aktivnosti, ko posameznik meni, da zahteve za prevzemanje naloge niso primerne njegovi stopnji odgovornosti.
ABC analiza	<p>Analiza vrednosti porabljenega časa glede na različno ovrednotene naloge po pomembnosti, ki so razporejene po A, B in C klasifikaciji. Pregled vseh nalog in ciljna usmerjenost omogočata razporeditev nalog s postavljanjem prioritet v klasifikacije, saj je vodilo opraviti ključne naloge in ne zgolj opraviti naloge. Dnevno je najbolje planirati 1–2 nalogi A za približno tri ure, 2–3 naloge B, ki vzamejo približno eno uro, in preostali čas porabiti za naloge C (približno 45 minut dnevno).</p> <p>Naloge A: najpomembnejše naloge, ki jih ni mogoče delegirati in jih lahko opravi določena oseba sama, ki tudi nosi odgovornost, ali pa jih opravi skupaj z ekipo.</p> <p>Naloge B: pomembne naloge, ki so lahko delegirane. Naloge C so običajno najštevilčnejše, predstavljajo največjo količino dela, a so manj pomembne.</p> <p>Naloge C: rutinska dela, branje, telefoniranje, dopisovanje.</p>
Opustitev popolnosti pri opravljanju nalog	Pomaga k večji produktivnosti , saj osredotočanje na »dovolj dobro« in ne popolno opravljanje nalog lahko vodi k večjemu številu dokončanih nalog , kot pa v primeru popolnega opravljanja nalog.

se nadaljuje

Metoda obvladovanja časa	Opis metode
<p>Metoda obvladovanja časa, ki je usmerjena na telesni ritem</p>	<p>Cilj je pridobiti večji vpliv na čas, ki ga preživljamo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zmanjšanje obremenjenosti. 2. Storilnost v skladu z biološko uro. 3. Prosti čas in nadzor nad življenjskim ritmom. 4. Zavestna usmerjenost v zaznavo sedanjosti. 5. Izboljšanje osredotočenosti. 6. Odkritje, kaj imamo radi.
<p>POSEC metoda (Prioritize, Organize, Streamline, Economize and Contribute)</p>	<p>Metoda razvršča naloge po prednostnem vrstnem redu in poudarja, da mora biti posameznik najprej čustveno in denarno preskrbljeni (zadovoljene osnovne potrebe), da se lahko bolje izkaže na družbeni ravni (doseganje ciljev, kreativnost, reševanje problemov). Čas je potrebno prioritizirati glede na cilje, ki jih posameznik želi doseči v svojem življenju. Organiziranje časa na način, ki bo zadovoljil osnovne potrebe po varnosti na finančnem in družinskem področju. S poenostavitvijo aktivnosti, ki jih posameznik ne rad počne, vendar jih mora, upravljamo s časom na način prihraniti na času kot na primer z združitvijo opraviti vse opravke v enem kot pa razdrobljene po več dnevih. To ekonomiziranje pa se izvaja z namenom zmanjšanja porabe časa in energije za aktivnosti, ki niso nujne. Z izpolnitvijo vseh štirih korakov POSEC metode je zadnji in končni korak to, da je posameznik naravno nagnjen k prispevanju javnemu dobremu – družbi.</p>
<p>Eisenhowerjeva matrika</p>	<p>Matrika nujno-pomembno. Razčlenitev aktivnosti glede na prioritete, ki temeljijo na nujnosti in pomembnosti naloge. Posamezniku pomaga pri določitvi katerim aktivnostim mora posvetiti več pozornosti in katere aktivnosti niso tako pomembne in jih je mogoče delegirati ali celo odstraniti.</p>
<p>Metoda samoobvladovanja</p>	<p>Nanaša se na samoorganizacijo družinskega kot tudi poklicnega življenja posameznika in zajema načrtovanje, organizacijo, motivacijo in nadzorovanje samega sebe ter svoj čas, z namenom postopnega uresničevanja delovnih priložnosti na podlagi kratkoročnih in dolgoročnih načrtov. Prednosti samoorganizacije se kažejo v delu z manjšimi stroški in naporom, učinkovitejši organizaciji dela, zmanjšanju stresa, povečanju zadovoljstva pri delu, motivaciji, zmanjšanju obremenitev, povečanju usposobljenosti in doseganju ciljev na učinkovitejši način.</p>
<p>Pomodoro metoda</p>	<p>Namen metode je bila, da bi posameznik na čas gledal kot dragocen vir, da doseže to, kar želi doseči in na način kot to želi, kar pomeni, da ta metoda od posameznika zahteva nenehno izboljševanje procesa. Glavni cilj Pomodoro metode je uporabiti enostavno orodje in proces za povečanje učinkovitosti, izboljšanje koncentracije in osredotočenosti. Izvaja se v intervalih, na vsakih 30 minut: 25 minut dela in 5 minut odmora. 25 minut dela predstavlja samo osredotočenost na delo, brez prekinitev. Ključno je, da se v času odmora resnično izključi iz dela in naredi kaj dobrega za svoje zdravje. Ko je odmora konec, se odštevalnik časa zopet nastavi na 25 minut in nadaljuje z isto aktivnostjo do naslednjega odmora. Po 4 x 25-minutnih ponovitvah dela, si naj posameznik vzame 15–30-minutni odmor. 25-minutni cikli naj se ponavljajo dokler določena aktivnost ni dokončana. Ob koncu dneva ima posameznik lahko vpogled v opravljene aktivnosti in porabljen čas za določene aktivnosti. V kolikor za aktivnost porabimo več kot 5–7 25-minutnih ponovitev to lahko pomeni, da je aktivnost prezahtevna in jo je potrebno razčleniti.</p>

Vir: Prirejeno po Thomack (2012), Pugh (2012), Levin (2007), Wilson (1999), Shulevitz (2019), Cragg & Wilkie (2008), Haynes (2009), Seiwart (1992), Cragg & Wilkie (2008), Mihalič (2008), Klein (2009), Caposey (2020), Larsson & Sanne (2005), Leland & Bailey (2008), Sopon (2017), Cirillo (2018).

Priloga 4: Povprečne ocene analize obvladovanja časa in zadovoljstva zaposlenih pri delu v izbranem podjetju

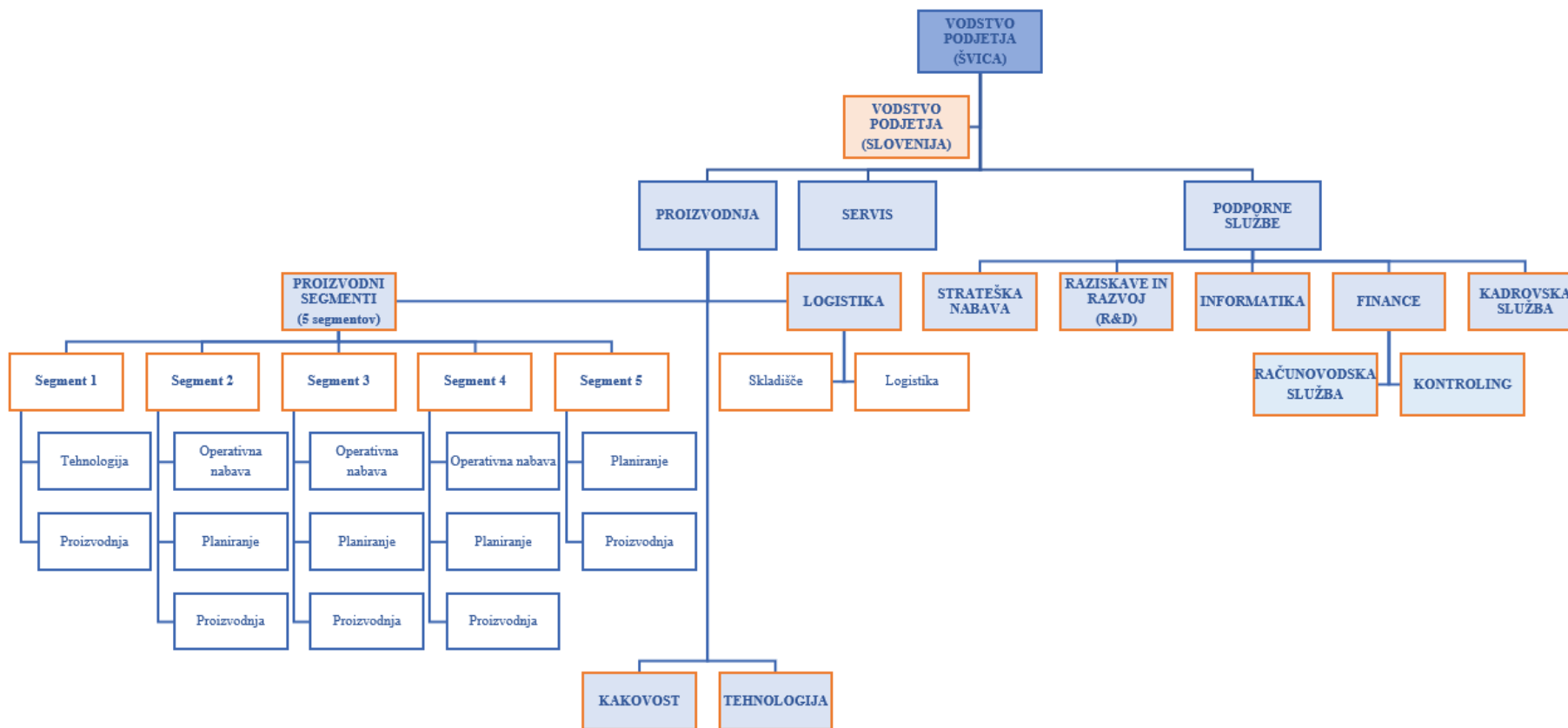
Vprašalnik	OBVLADOVANJE ČASA (povprečje strinjanja s trditvami)	ZADOVOLJSTVO PRI DELU (povprečje strinjanja s trditvami)
1	3,64	4,20
2	3,28	4,56
3	3,36	4,64
4	3,56	4,12
5	3,20	3,88
6	3,84	4,12
7	3,24	3,16
8	2,92	3,28
9	3,88	3,88
10	3,28	4,32
11	3,60	3,88
12	3,20	4,52
13	2,80	4,32
14	3,36	3,84
15	3,20	3,48
16	3,48	4,24
17	3,36	3,84
18	3,04	3,68
19	3,44	3,76
20	3,48	3,84
21	3,36	4,64
22	3,84	4,20
23	2,96	3,00
24	3,36	4,52
25	3,44	3,68
26	3,32	3,00
27	3,32	3,76
28	2,80	3,20
29	3,92	3,84
30	3,20	3,84
31	3,20	3,84
32	3,60	3,88
33	3,56	4,36
34	3,92	3,84
35	2,96	4,44
36	3,40	3,84

se nadaljuje

Vprašalnik	OBVLADOVANJE ČASA (povprečje strinjanja s trditvami)	ZADOVOLJSTVO PRI DELU (povprečje strinjanja s trditvami)
37	3,52	3,68
38	3,56	3,40
39	3,28	3,16
40	2,96	3,32
41	3,48	4,08
42	3,32	3,80
43	3,36	4,20
44	3,52	4,36
45	3,48	4,20
46	3,44	3,88
47	3,52	3,72
48	3,72	4,08
49	3,16	4,20
50	3,20	3,80
51	3,52	3,92

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Organigram izbranega podjetja



Vir: Interno gradivo izbranega podjetja.