

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA TEHNIK MANAGEMENTA ČASA IN MOTIVACIJE
ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V
FARMACEVTSKI PANOJI**

Ljubljana, april 2025

RAJKA KOJIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

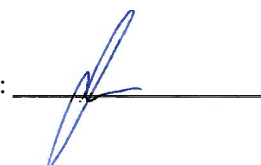
Podpisana Rajka Kojić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza tehnik managementa časa in motivacije zaposlenih na primeru izbranega podjetja v farmacevtski panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

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

V Ljubljani, dne 23.04.2025

Podpis študentke:



KAZALO

1	UVOD	1
2	OBVLADOVANJE ČASA.....	3
2.1	Opredelitev.....	3
2.1.1	Čas	3
2.1.2	Obvladovanje časa	4
2.1.3	Pomen postavljanja prioritet in ciljev	5
2.2	Strategije in tehnike obvladovanja časa.....	6
2.2.1	Smart tehnika postavljanja ciljev	8
2.2.2	Analiza ABC.....	8
2.2.3	Eisenhowerjeva matrika.....	9
2.2.4	Posec tehnika določanja prioritet.....	10
2.2.5	Pareto analiza.....	11
2.2.6	Storilnostna krivulja.....	11
2.2.7	Seznam opravil	12
2.2.8	Pomodoro tehnika	12
2.2.9	Časovno blokiranje	13
2.3	Časovna učinkovitost	13
2.3.1	Organiziranost in samoorganizacija.....	14
2.3.2	Obvladovanje časa in uspešnost pri delu	16
2.3.3	Obvladovanje časa in zadovoljstvo pri delu	17
2.4	Časovna neučinkovitost	18
2.4.1	Tipi ljudi in obvladovanje časa	19
2.4.2	Motilci časa.....	21
2.4.3	Neobvladovanje časa in stres pri delu	22
3	MOTIVACIJA.....	24
3.1	Opredelitev.....	24
3.2	Motivacijske teorije.....	24
3.2.1	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	24
3.2.2	Maslowova teorija hierarhije potreb	25
3.2.3	Teorija pričakovanj	26

3.2.4	Atribucijska teorija	27
3.2.5	Teoriji X in Y	28
3.3	Tipi motivacije.....	29
3.3.1	Notranja motivacija	29
3.3.2	Zunanja motivacija	30
3.4	Motivacija zaposlenih	30
3.4.1	Motivacijski dejavniki in motiviranje zaposlenih	31
3.4.2	Vpliv vodenja na motivacijo	32
3.4.3	Motivacija in uspešnost pri delu.....	34
3.4.4	Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih	35
3.4.5	Motivacija in obvladovanje časa	36
4	RAZISKAVA O TEHNIKAH OBVLADOVANJA ČASA IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V FARMACEVTSKI PANOJI.....	37
4.1	Zasnova raziskovanja in metodologija	37
4.1.1	Namen in cilji raziskave	37
4.1.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	38
4.1.3	Metodologija raziskave	39
4.1.4	Oblikovanje in izvedba anketnega vprašalnika	39
4.2	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave.....	40
4.2.1	Analiza demografskih podatkov.....	40
4.2.2	Obvladovanje časa v izbranem podjetju.....	41
4.2.3	Motivacija zaposlenih v izbranem podjetju.....	44
4.2.4	Povezava obvladovanja časa in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju .	47
4.3	Zaključne ugotovitve raziskave in priporočila.....	48
4.3.1	Zaključne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj	48
4.3.2	Priporočila za izbrano podjetje	51
4.3.3	Omejitve raziskave	52
5	SKLEP.....	53
	LITERATURA IN VIRI.....	54
	PRILOGA	59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Deset načel obvladovanja časa	5
Tabela 2:	Koraki za učinkovito upravljanje nalog.....	9
Tabela 3:	Deset koristi časovne učinkovitosti	14
Tabela 4:	Pet načel za uspešno organiziranost in samoorganizacijo	15
Tabela 5:	Štirje značilnejši tipi osebnosti neučinkovitega obvladovanja časa	20
Tabela 6:	Struktura Herzbergove dvofaktorske teorije.....	25
Tabela 7:	Struktura Maslowove hierarhije potreb	25
Tabela 8:	Elementi teorije pričakovanj.....	26
Tabela 9:	Slog situacijskega vodenja.....	34
Tabela 10:	Raziskovalna vprašanja	38
Tabela 11:	Predstavitev vzorca anketiranih zaposlenih.....	41
Tabela 12:	Stopnja strinjanja zaposlenih glede vpliva nadzora nad časom na motivacijo	47

KAZALO SLIK

Slika 1:	Strategije učinkovitega obvladovanja časa	7
Slika 2:	Eisenhowerjeva matrika	10
Slika 3:	Načelo 80/20	11
Slika 4:	Storilnostna krivulja	12
Slika 5:	Najpogostejši motilci čas	22
Slika 6:	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.....	32
Slika 7:	Pomožni cilji	38
Slika 8:	Prikaz sestave anketnega vprašalnika	40
Slika 9:	Povprečne vrednosti strinjanja zaposlenih s trditvami o obvladovanju časa	42
Slika 10:	Povprečne vrednosti pogostosti uporabe tehnik obvladovanja časa pri delu	43
Slika 11:	Povprečne vrednosti pogostosti motilcev časa pri delu	44
Slika 12:	Povprečne vrednosti strinjanja zaposlenih s trditvami o motivaciji pri delu	45
Slika 13:	Povprečne vrednosti pogostosti motivatorjev pri delu.....	46
Slika 14:	Povprečna vrednost strinjanja zaposlenih s trditvijo o vplivu občutka nadzora nad časom na motivacijo	47
Slika 15:	Odvisnost motivacije od obvladovanja časa na primeru izbranega podjetja	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Anketni vprašalnik o obvladovanju časa in motivaciji zaposlenih.....	1
------------	--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

POSEC – (angl. Prioritize by Organizing, Streamlining, Economizing, and Contributing);
prioritiziranje s pomočjo organiziranja, racionaliziranja, gospodarjenja in prispevanja

SMART – (angl. Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound);
specifičnost, merljivost, dosegljivost, relevantnost in časovna omejenost

1 UVOD

Sposobnost osredotočanja in razvrščanja nalog po pomembnosti je ključnega pomena za vsakogar, ki želi doseči najvišjo raven produktivnosti na delovnem mestu. V današnjem konkurenčnem delovnem svetu se čedalje več podjetij poslužuje opolnomočenja zaposlenih, ki je postal pogost in zaželen pojav. Vendar stopnji samostojnosti in nadzora pri vsakodnevnih dejavnostih, ki jih s tem dobijo, lahko ustvarita različne pritiske, tudi časovne. Če temu dodamo še odlašanje neizogibnih opravil vse do zadnjega trenutka, se zaposleni lahko hitro znajdejo v začaranem krogu, ki časovni pritisk samo še poveča (Dimitrova in Mancheva-Ali, 2018). Takšni pritiski v veliko primerih vzbudijo občutek, da imamo premalo časa glede na količino zastavljenega dela, kar lahko rezultira v izgubi motivacije in stresu. Poglavitno vprašanje, ki si ga je pri tem treba postaviti, je, kako ljudje pravzaprav obvladujejo čas, ki jim je na voljo (Van Eerde, 2003). Čas je namreč zelo pomemben in omejen vir, ki ima velik vpliv na uspešnost in počutje ljudi (Boniwell in Osin, 2015), zato je pomembno, da ga znamo ustrezno obvladovati.

Namen obvladovanja časa (angl. Time Management) ni, da ga povečamo, saj je že sam po sebi omejen, temveč da znotraj razpoložljivega časa v najvišji možni meri izboljšamo kakovost in količino nalog, ki jih lahko izvedemo. Obvladovanje časa bi torej lahko opredelili kot individualen proces in prizadevanje za učinkovito porabo časa, z namenom doseganja določenih ciljev (Ötken in drugi, 2023), oziroma kot sposobnost optimalnega organiziranja, načrtovanja in porabe časa za določene namene, s čimer bomo pri svojem delu dobili boljše rezultate, kar bo prispevalo tudi k uspehu celotne organizacije. Je ključna sposobnost, ki ni vedno prirojena, vendar se jo je možno naučiti, pomagamo pa si lahko z različnimi strategijami in tehnikami za učinkovitejše upravljanje s časom. Da bi pri tem bili čim bolj uspešni, je treba zagotoviti tudi dobro podlago, in sicer ustrezno stopnjo zanimanja, motivacije in psihofizičnega stanja (Dimitrova in Mancheva-Ali, 2018).

Motivacija je prav tako eden izmed dejavnikov, ki jih večina zaposlenih potrebuje za optimalno delovanje in dobro počutje na delovnem mestu, ki tudi neposredno vpliva na njihovo produktivnost (Ganta, 2014). Motivacija je namreč tista, ki ljudem pomaga, da se spremenijo, se naučijo česa novega, se bolje odrežejo, ne odlašajo in si postavijo cilje (Amiri, 2015). Problem današnje družbe je, da je nagnjena k pomanjkanju optimizma in motivacije. Po eni strani se spodbuja timsko delo na delovnem mestu, po drugi strani pa družba spodbuja ljudi k individualizmu, da bi dosegli svoje osebne cilje. Posamezniki so tako bolj zainteresirani za zadovoljevanje lastnih potreb kot za osredotočanje na kolektivno motivacijo in skupno dobro (Pârjoleanu, 2020).

Ne glede na to se je treba zavedati, da smo si ljudje med seboj različni in imamo različne potrebe, zato lahko zaposlene tudi razvrstimo v različne kategorije. Ustrezna motivacija zaposlenih je posledično zelo pomemben dejavnik za uspešnost in učinkovitost vsake organizacije. Ključnega pomena je, da se tudi podjetje osredotoči na motiviranje svojega kadra in uporabi takšne motivacijske tehnike, ki bodo prilagojene tipu okolja in zaposlenih

v organizaciji. Pri tem je bistvenega pomena, da se ohrani pravo ravnovesje med denarnimi in nedenarnimi viri motivacije. Nekateri izmed dejavnikov, ki imajo pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih, so tako uspešnost pri delu, priznanje, nagrada, fleksibilnost delavnika, investiranje v razvoj delavcev in možnost napredovanja (Pârjoleanu, 2020).

Motivacijo bi torej lahko opredelili kot interakcijo zavednih in nezavednih dejavnikov, kot so potrebe ali intenzivnost želja, zadovoljstvo ali nagrada ob dosegu cilja ter posameznikova pričakovanja ali pričakovanja njegove okolice. Gre za notranje in zunanje dejavnike, ki v ljudeh vzbujajo moč zanimanja in predanost k delu, posamezni vlogi ali področju, oziroma jih spodbujajo, da stremijo k doseganju zastavljenega cilja. Gre torej za dejavnike, ki vplivajo na posameznika, da se vede na določen način (Ganta, 2014).

Namen magistrskega dela je pridobiti in poglobiti znanje s področja obvladovanja časa in motivacije zaposlenih na delovnem mestu ter ugotoviti njuno medsebojno povezanost oziroma ju smiselno povezati. Teoretični del magistrskega dela bo zato namenjen proučitvi obeh konceptov in ugotovitvi njune skupne točke, raziskovalni del pa analizi izbranega podjetja v farmacevtski panogi s pomočjo novo pridobljenega znanja.

Osnovni cilj magistrskega dela je raziskati koncepta obvladovanja časa in motivacije zaposlenih ter poiskati njuno medsebojno povezanost. Prav tako je cilj analizirati njuno vlogo na primeru izbranega podjetja v farmacevtski panogi.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

- s pomočjo znanstvene literature podrobno proučiti in pridobiti znanje o konceptu obvladovanja časa in motivacije,
- predstaviti tehnike in strategije za optimalno obvladovanje časa,
- predstaviti pomen in dejavnike motivacije na delovnem mestu,
- ugotoviti, ali ima obvladovanje časa s strani zaposlenih neposreden vpliv na njihovo motivacijo,
- na primeru izbranega podjetja v farmacevtski panogi raziskati, kako zaposleni obvladujejo svoj čas in določajo svoje prioritete ter v kolikšni meri so motivirani za delo oziroma kaj vpliva na njihovo motiviranost na delovnem mestu.

Temeljna teza magistrskega dela je, da obvladovanje časa pozitivno in neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju v farmacevtski panogi. Zaposleni, ki znajo bolj obvladovati svoj čas, so bolj organizirani in posledično bolj motivirani.

Raziskovalna vprašanja, na katerih bo temeljil empirični del magistrskega dela, so sledeča:

- Ali se zaposleni v izbranem podjetju v farmacevtski panogi zavedajo pomena obvladovanja časa?
- Katere tehnike in strategije obvladovanja časa poznajo zaposleni v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?

- Kateri so najpogostejši motilci časa, s katerimi se zaposleni srečujejo v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?
- Kakšno vlogo ima izbrano podjetje v farmacevtski panogi na motiviranje zaposlenih?
- V kolikšni meri ima obvladovanje časa s strani zaposlenih v izbranem podjetju v farmacevtski panogi vpliv na njihovo motivacijo?

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del bo sestavljen iz dveh poglavij, in sicer bo prvo poglavje namenjeno konceptu obvladovanja časa, drugo poglavje pa motivaciji zaposlenih. Glavno izhodišče bodo relevantni sekundarni viri podatkov s področja obvladovanja časa in motivacije. Uporabljena bo metoda deskripcije, ki bo podkrepljena z metodama kompilacije in komparacije, za študijo in interpretacijo že napisane znanstvene literature. Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na kvantitativnem raziskovalnem pristopu, pri čemer bo raziskava izvedena v izbranem podjetju v farmacevtski panogi. Namenjen bo ugotavljanju konceptov obvladovanja časa in motivacije med zaposlenimi izbranega podjetja v farmacevtski panogi s pomočjo analize primarnih podatkov. V ta namen bo uporabljen spletni anketni vprašalnik, do katerega bodo zaposleni dostopali prek QR-kode. Uporabljena bodo vprašanja z mersko lestvico zaprtega in polodprtega tipa. Pridobljene podatke bomo nato analizirali s pomočjo različnih orodij in jih s pomočjo uporabe metode sinteze poskušali vsebinsko povezati s teoretičnim izhodiščem.

2 OBVLADOVANJE ČASA

2.1 Opredelitev

V današnjem hitrem tempu, ki ga zaznamuje čedalje hitrejša rast informacij in podjetij ter posledično večja odgovornost in s tem povezan stres, postaja učinkovito obvladovanje časa ključnega pomena. Obvladovanje časa se nanaša na niz vedenj, katerih cilj je optimalna organizacija in razporeditev časa. Ta vedenja ne vodijo le k boljši izrabi časa in povečani produktivnosti, temveč tudi povečujejo verjetnost doseganja vnaprej določenih ciljev (Vizeshfar in drugi, 2022). Ker je čas nenadomestljiv vir, katerega ni mogoče obnoviti ali povečati, zamude pri dokončanju nalog pogosto zahtevajo določene prilagoditve, kot so prerazporeditev naloge na nov časovni okvir ali žrtvovanje prostega časa za zagotovitev njene izpolnitve, kar poudarja potrebo po smiselni porabi časa in uporabi različnih tehnik načrtovanja (Dimitrova in Mancheva-Ali, 2018).

2.1.1 Čas

Čas je eden pomembnejših, a omejenih virov, ki so na voljo posameznikom in organizacijam. Za razliko od drugih virov ga ni mogoče kupiti, nadomestiti ali obnoviti, zaradi česar je njegova učinkovita uporaba bistvena za doseganje ciljev (Ötken in drugi,

2023). Njegova edinstvenost je v njegovi nepovratnosti in njegovem neposrednem vplivu na rezultate naših dejanj tako na individualni kot organizacijski ravni (Aeon in Aguinis, 2017).

Koncept časa lahko razumemo z vidika dveh prevladujočih perspektiv. Prva obravnava čas kot objektivni pojav, ki obstaja neodvisno od človekovih dejanj in je merljiv z enotami, kot so ure ali minute. Druga obravnava čas kot subjektivni konstrukt, oblikovan s človeškim zaznavanjem, nameni, dejanji in priložnostmi (Alvarez Sainz in drugi, 2019; Boniwell in Osin, 2015). Učinkovito obvladovanje časa je že dolgo osrednjega pomena v organizacijskem življenju, saj vpliva na produktivnost in uspeh. Posameznikom ne omogoča le zasledovanja osebnih ciljev, ampak tudi podjetjem omogoča, da razvijejo konkurenčne prednosti tako, da namenijo dovolj časa strateškim dejavnostim (Aeon in Aguinis, 2017).

Zaznavanje časa lahko pomembno vpliva na upravljanje z njim. Na primer, posamezniki, kot so samostojni podjetniki, ki svoj čas merijo v ekonomskem smislu, se lahko počutijo pod pritiskom, da povečajo produktivnost in na ta način zaslužijo več, vendar tak pristop lahko vodi v stres (Aeon in Aguinis, 2017). Občutek pomanjkanja ali obilja časa ima tako globok vpliv na psihološko počutje posameznika (Boniwell in Osin, 2015).

Kulturni in psihološki dejavniki so tisti, ki vplivajo na zaznavanje časa, vplivajo na vedenje, odnose in splošno kakovost življenja. Medtem ko so ljudje lahko orientirani v preteklost, sedanjost ali prihodnost, je ohranjanje uravnotežene časovne perspektive povezano z večjo srečo in zadovoljstvom v življenju (Boniwell in Osin, 2015). Navsezadnje času daje vrednost njegova sposobnost, da ponudi priložnosti za spremembe, ustvarjanje in prilagajanje. Pravilno obvladovanje časa, skupaj z namernim odločanjem, je bistveno za premagovanje izzivov in doseganje uspeha (Sahito in Väisänen, 2017).

2.1.2 Obvladovanje časa

Obvladovanje časa se nanaša na načrtovanje in zavesten nadzor razporeditve časa nad izbranimi aktivnostmi, z namenom povečanja produktivnosti, učinkovitosti ali uspešnosti (Ahmad in drugi, 2012). V današnjem hitrem tempu je učinkovito obvladovanje časa postalo pomembnejše kot kdaj koli prej, saj imajo mnogi ljudje preveč opravkov in premalo časa za njih ter se posledično počutijo preobremenjene. Ta pojav, pogosto imenovan časovna lakota, je povezan z negativnimi posledicami na posameznika, kot so finančne težave, slabše fizično zdravje in podobno (Malkoc in Tonietto, 2019).

Obvladovanje časa vključuje tri ključne vidike: strukturiranje, zaščito in prilagajanje časa. Strukturiranje vključuje sistematično razporejanje dejavnosti na način, ki najbolje izkoristi razpoložljivi čas, pogosto s pomočjo orodij, kot so planerji ali koledarji. Zaščita se nanaša na postavljanje meja okoli svojega časa, kot je zavrnitev nepotrebnih zahtev ali izklop

obvestil v času za osredotočenost. Prilagajanje poudarja fleksibilnost, kar ljudem omogoča, da prilagodijo svoje načrte glede na spremembe okoliščin (Aeon in drugi, 2021).

Vendar glavni namen obvladovanja časa ni zgolj samo to, da povečamo obseg opravljenega dela v danem času, temveč je treba razlikovati med dvema nasprotujočima si ciljema: maksimizacijo aktivnosti in maksimizacijo rezultatov. Maksimizacija aktivnosti se osredotoča na to, da naredimo čim več stvari, medtem ko maksimizacija rezultatov daje prednost kakovosti in učinku opravljenega dela. Pri tem je ključno najti pravo ravnovesje med obema, saj lahko zgolj osredotočanje na maksimizacijo aktivnosti negativno vpliva na doseganje rezultatov (Malkoc in Tonietto, 2019). Učinkovito obvladovanje časa namreč ne pomeni zgolj zapolnjevanje vsakega trenutka z nalogami, temveč se osredotoča na sprejemanje premišljenih odločitev, ki dajejo prednost kakovosti in pomembnosti aktivnosti pred njihovo številčnostjo. Učinkovito obvladovanje časa vključuje določanje ciljev, načrtovanje in redno ocenjevanje napredka (Sahito in Väisänen, 2017).

Pri razumevanju ključnih načel učinkovitega obvladovanja so lahko v pomoč tudi usmeritve Johna Adaira, priznanega strokovnjaka na področju vodenja. Ta načela, prikazana v tabeli 1, temeljijo na preprostih in praktičnih metodah, uporabnih za vsakogar. Osrednje vodilo je prepričanje, da je uspešnost obvladovanja časa treba meriti na podlagi doseženih rezultatov. Poudarjen je torej pomen kakovostnega dela in učinkovite uporabe časa (Chris, 2021).

Tabela 1: Deset načel obvladovanja časa

Deset načel obvladovanja časa
Razvoj zavedanja o času
Opredelitev dolgoročnih ciljev
Oblikovanje srednjeročnih ciljev
Načrtovanje dneva
Učinkovita uporaba najproduktivnejšega časa
Organizacija delovnih obremenitev
Učinkovito upravljanje sestankov
Učinkovito delegiranje nalog
Optimalna izraba časa, namenjenega neizogibnim obveznostim
Skrb za zdravje

Vir: prirejeno po Chris (2021).

Z razumevanjem in uporabo tehnik obvladovanja časa lahko posamezniki izboljšajo svojo sposobnost izpolnjevanja zahtev in učinkovitega doseganja ciljev. To vodi do večjega zadovoljstva in uspeha tako v osebnem kot tudi poklicnem življenju (Thomack, 2012).

2.1.3 Pomen postavljanja prioritet in ciljev

Postavljanje prioritet in ciljev je ključ učinkovitega obvladovanja časa. Raziskave kažejo, da posamezniki, ki imajo jasno definirane svoje cilje in določajo prioritete, dosegajo večji

uspeh pri obvladovanju časa in doseganju zelenih rezultatov. Z osredotočanjem na tisto, kar je resnično pomembno, lahko posamezniki svoja prizadevanja uskladijo s cilji, kar vodi k večji učinkovitosti in produktivnosti (Alvarez Sainz in drugi, 2019).

V sodobnem poklicnem okolju, kjer se zahteve povečujejo, sredstva pa ostajajo omejena, postaja sposobnost določanja prioritet še toliko bolj ključna. Zaposleni morajo pogosto obvladovati velike delovne obremenitve v omejenem času. Postavljanje jasnih ciljev, oblikovanje načrtov in ocenjevanje rezultatov so bistvene strategije za uspešno spopadanje s temi izzivi. Učinkovito obvladovanje časa zagotavlja, da je energija usmerjena na najbolj kritične aktivnosti, kar posameznikom ne omogoča le izpolnjevanje zahtev, ampak tudi odličnost pri opravljanju svojih nalog (Thomack, 2012).

Cilji služijo kot osnova za določanje prioritet. Brez jasno opredeljenih ciljev ni možno določiti pomembnosti nalog. Cilji pomagajo razlikovati med potrebnimi in nepotrebnimi nalogami ter tistimi nalogami, ki jih lahko opravimo, če to čas dopušča. Namesto da bi se neposredno lotili nalog, vlaganje časa v načrtovanje in postavljanje prioritet prispeva k večji učinkovitosti ter hkrati zmanjšuje nepotrebno izgubo časa in energije. Posamezniki, ki učinkovito obvladajo čas, svoje urnike prilagajajo svoji energijski ravni, in sicer tako, da se z zahtevnejšimi nalogami spopadajo v obdobjih največje produktivnosti in manj zahtevne aktivnosti pustijo za obdobje, ko imajo manj energije (Thomack, 2012).

Trening obvladovanja časa je sestavljen iz dveh osnovnih korakov, ki spominjata na proces postavljanja ciljev in prizadevanj za njihovo realizacijo. Prvi korak vključuje spodbujanje zavestnega prepoznavanja pomembnejših ciljev in razumevanje, kako je čas trenutno uporabljen za njihovo doseganje. Naslednji korak je razvrščanje teh ciljev po prioritetah, oblikovanje načrtov za njihovo doseganje in spremljanje napredka. Dodatne veščine, kot so obvladovanje motenj in postavljanje meja, so prav tako poudarjene pri treningih obvladovanja časa (Van Eerde, 2003).

Učinkovito obvladovanje časa poleg njegove optimizacije usmerja tudi prizadevanja k smiselnim in pomembnejšim rezultatom. Pomembno je poiskati ravnovesje med učinkovitostjo in koristnostjo, podkrepljeno z jasnimi cilji in načeli, kot so doslednost, organiziranost in prilagodljivost. Ko so cilji jasno opredeljeni in prioritete določene, obvladovanje časa postane močno orodje za doseganje uspeha tako v poklicnem kot zasebnem življenju (Thomack, 2012).

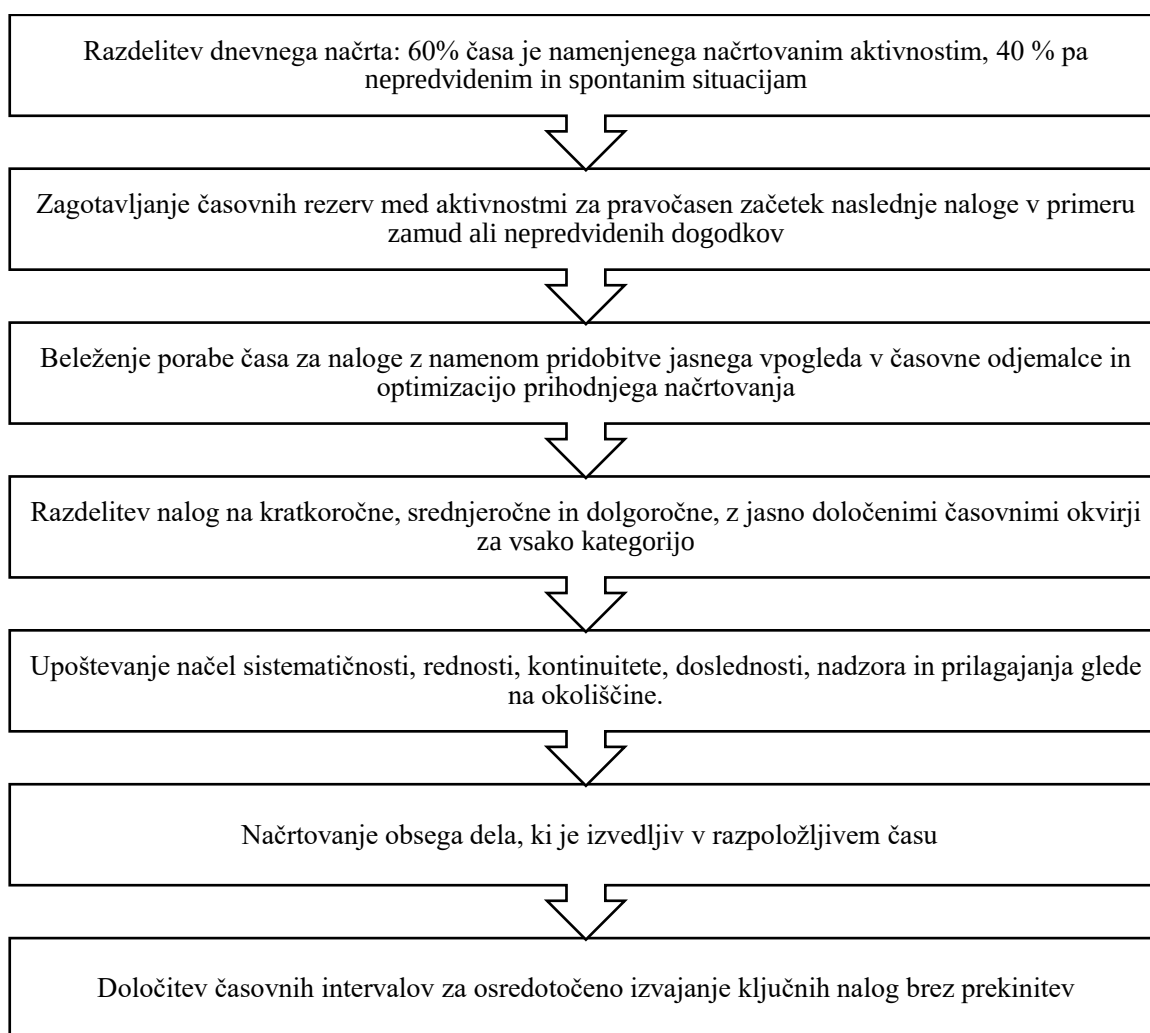
2.2 Strategije in tehnike obvladovanja časa

Obstaja več metod, ki lahko pomagajo pri učinkovitem obvladovanju časa. Strategije in tehnike obvladovanja časa so nastale z namenom, da posameznikom omogočijo vključiti več zelenih in nujnih aktivnosti v njihov urnik. Strategije obvladovanja časa vključujejo postavljanje ciljev in prioritet, izdelavo seznamov, načrtovanje in organizacijo vnaprej

pripravljenih aktivnosti, ki podpirajo učinkovito porabo časa med izvajanjem ciljno usmerjenih aktivnosti (Malkoc in Tonietto, 2019).

Učinkovito obvladovanje časa predvideva prioritiziranje nalog glede na pomembnost in vpliv. Po določitvi glavne naloge je treba oceniti morebitne posledice njene izvedbe ali neizvedbe. Vedno je treba obravnavati najprej tiste naloge, ki prinašajo največje koristi in rezultate. Najprej se je treba osredotočiti na najpomembnejšo nalogo in jo dokončati brez motenj in šele nato preiti na druge naloge. Praktične metode obvladovanja časa vključujejo pripravo dnevnih načrtov, pri katerih je 60 % časa namenjenih za načrtovano delo, preostalih 40 % pa je rezerviranih za nepredvidene težave. Aktivnosti je treba prioritizirati kot kratkoročne, srednjeročne ali dolgoročne, prav tako pa je priporočljivo revidirati porabljen čas z namenom optimiziranja prihodnjega načrtovanja. Priporočljivi so tudi neprekinjeni časovni intervali za dokončanje pomembnih nalog (Dimitrova in Mancheva-Ali, 2018). Več praktičnih strategij, kot jih navajata Dimitrova in Mancheva-Ali, prikazuje slika 1.

Slika 1: Strategije učinkovitega obvladovanja časa



Vir: prirejeno po Dimitrova in Mancheva-Ali (2018).

Posamezniki, ki so večji obvladovanja časa, se osredotočajo na naloge višjih prioritet, opravijo več v krajšem času in dosežajo širši nabor aktivnosti. Takšna učinkovitost jim omogoča uravnoteženost med produktivnostjo in drugimi obveznostmi (Thomack, 2012).

Obvladovanje časa zajema tudi vrsto tehnik, namenjenih učinkoviti razporeditvi in uporabi časa, kar posameznikom omogoča, da z ustreznim načrtovanjem in postavljanjem prioritet uspešno opravijo naloge. Pomagajo pri učinkoviti razdelitvi časa med različnimi aktivnostmi, pri čemer se izboljšata intelektualna produktivnost in splošna učinkovitost (Sahito in Väisänen, 2017). Ključnega pomena je, da vsak posameznik prepozna zanj najustreznejšo tehniko, saj učinkovito obvladovanje časa ne prispeva le k lažjemu doseganju ciljev, temveč tudi spodbuja občutek ravnovesja med delom, zasebnim življenjem, ambicijami in vsakodnevnim občutkom zadovoljstva (Dimitrova in Mancheva-Ali, 2018).

2.2.1 Smart tehnika postavljanja ciljev

Tehnika poudarja pomen dobro postavljenih ciljev, ki so specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno omejeni (angl. Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound v nadaljevanju SMART). Specifičnost zahteva jasno opredelitev ciljev s pomočjo uporabe petih vprašanj: kdo, kaj, kje, kdaj in zakaj (angl. five W's: Who, What, Where, When, Why). Merljivost zahteva določitev kazalnikov za merjenje napredka pri doseganju ciljev. Pri tem si lahko pomagamo z vprašanjema, kako bo cilj dosežen in kako določiti, ali je bil cilj uspešno dosežen. Dosegljivost zahteva od posameznika oceno, ali je cilj realističen. Dosegljiv cilj postavlja vprašanje, kako bo cilj uresničen. Relevantnost mora spodbuditi namen in vzbuditi notranjo vrednost ustvarjanja in ohranjanja ciljev. Pri tem si pomagamo z vprašanjem, ali je slednje smiselno in ali je namenjeno pravi osebi. Časovna omejenost določa cilj glede na časovni okvir, namenjen za njegovo uresničitev. Ključni vprašanja sta, koliko časa bo potrebno za doseg cilja in kakšna stopnja časovne zavezanosti je predvidena za njegovo uresničitev (Robins, 2014).

2.2.2 Analiza ABC

Analiza ABC je pristop, pri katerem so naloge razvrščene glede na prioriteto in nujnost. Vsaki nalogi se dodeli črka A, B ali C. Naloge A so kritične in nujne. Zahtevajo takojšnjo pozornost, saj neposredno vplivajo na uspešnost projekta. Neupoštevanje rokov ali neizpolnitev teh nalog lahko prinese negativne posledice. Naloge B so bistvene za doseg dolgoročnih ciljev, vendar ne tako nujne in časovno občutljive kot naloge A. Njihovo izvedbo je smiselno načrtovati po zaključku nujnejših nalog. Naloge C imajo nizko prioriteto in imajo zanemarljiv vpliv na doseganje glavnih ciljev. Običajno se jih obravnava šele po zaključku nalog A in B. Za učinkovito upravljanje nalog v skladu z analizo ABC je priporočljivo slediti korakom, ki so predstavljeni v tabeli 2. Najprej je ključno pripraviti celovit seznam nalog. Sledi razvrščanje nalog v kategorije A, B in C,

glede na njihovo pomembnost in nujnost. Nato se naloge razporedijo po prednostnem vrstnem redu znotraj posameznih kategorij. Pri tem je ključno osredotočanje na najpomembnejše naloge, medtem ko se manj pomembne naloge obravnavajo šele po zaključku nujnejših obveznosti. Priporočljivo je tudi redno pregledovanje in prilagajanje nalog glede na morebitne spremembe (Maulinda, 2024).

Tabela 2: Koraki za učinkovito upravljanje nalog

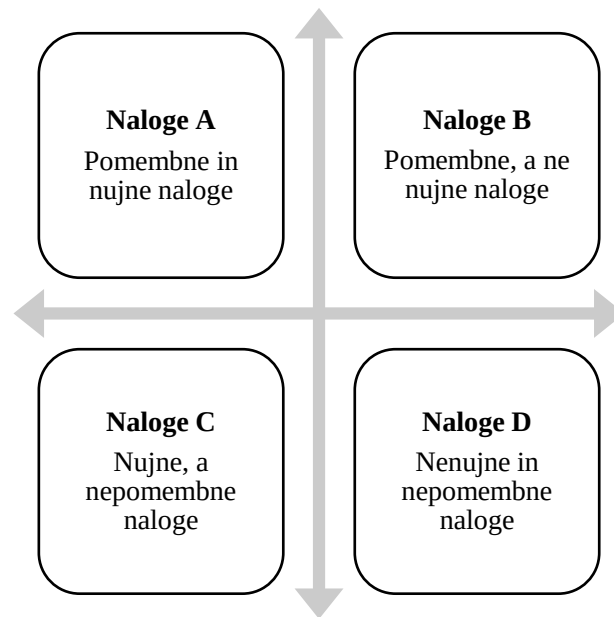
Seznam nalog	Priprava celovitega seznama vseh nalog, ki jih je treba opraviti. Ključno je, da se v tej fazi osredotočimo na zapisovanje vseh misli in obveznosti, ne glede na njihovo pomembnost ali vrstni red, s čimer pridobimo celovit pregled nad delovnimi obveznostmi.
Razvrščanje nalog v kategorije	Razvrstitev nalog v kategorije A, B in C glede na pomembnost in nujnost.
Razvrščanje nalog znotraj kategorij	Določitev vrstnega reda prednostnih nalog znotraj vsake kategorije. Prioritizacija omogoča osredotočenost na tiste naloge, ki prinašajo največji vpliv ali so časovno najbolj občutljive.
Osredotočanje na ključne naloge	Naloge najvišje prioritete se obravnavajo najprej, saj predstavljajo osnovo za doseganje ključnih ciljev. Osredotočanje na te naloge v obdobjih najvišje produktivnosti, kot je začetek dneva, povečuje učinkovitost.
Obravnava manj pomembnih nalog	Naloge nižje prioritete se izvajajo po zaključku ključnih nalog, odvisno od razpoložljivega časa. Pogosto so bolj rutinske in jih je možno prestaviti ali opustiti, če čas tega ne dopušča.
Pregledovanje in prilagajanje nalog	Redno pregledovanje in prilagajanje seznama nalog, ki omogoča sprotne prilagajanje osredotočenosti na najpomembnejše naloge glede na nove prioritete in okoliščine.

Vir: prirejeno po Maulinda (2024).

2.2.3 Eisenhowerjeva matrika

Eisenhowerjeva matrika je tehnika postavljanja prioritet glede na kriterij nujnosti in pomembnosti, in sicer z razvrščanjem v štiri ločene kategorije, kot prikazano na sliki 2. Prva kategorija zajema pomembne in nujne naloge. Te naloge imajo najvišjo raven prioritete in jih je treba dokončati čim prej. Druga kategorija vključuje pomembne, a ne nujne naloge. To so cilji in naloge, ki so pomembni, vendar imajo daljši časovni okvir za dokončanje. Načrtovati jih je treba pravočasno, lahko pa jih opravimo kasneje. Preverimo tudi lahko, ali in v kakšni meri jih je možno delegirati. Tretja kategorija obsega nepomembne, a nujne naloge. Te naloge se lahko prenesejo ali delegirajo drugim strokovnjakom, saj so manj pomembne kot prejšnji dve kategoriji, prihranjen čas pa lahko posvetimo reševanju drugih pomembnih vprašanj. Četrta kategorija obravnava nepomembne in nenujne naloge, s katerimi se morda sploh ni treba ukvarjati in jih lahko posledično odstranimo, saj so pogosto moteče in ne prispevajo k produktivnosti (Ngandam Mfondoum in drugi, 2019).

Slika 2: Eisenhowerjeva matrika



Vir: prirejeno po Gajewska in Piskrzyńska (2017).

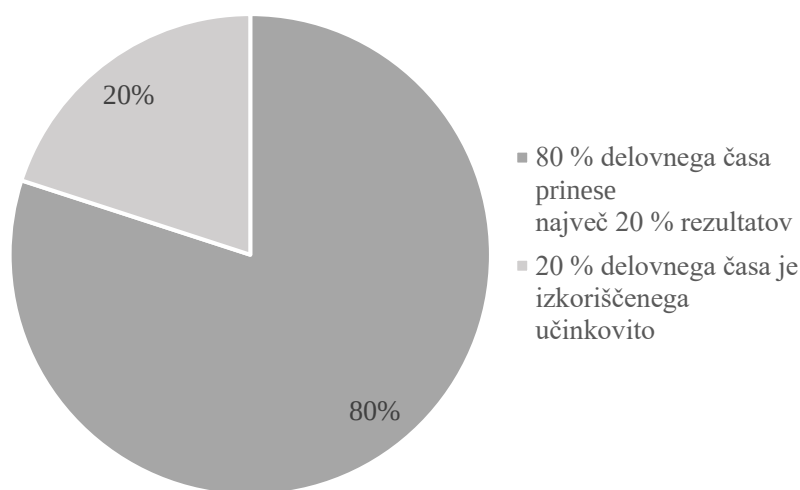
2.2.4 Posec tehnika določanja prioritet

Tehnika določanja prioritet s pomočjo organiziranja, racionaliziranja, gospodarjenja in prispevanja (angl. Prioritize by Organizing, Streamlining, Economizing, and Contributing, v nadaljevanju POSEC), odraža načela Maslowove hierarhije potreb, kar pomeni, da so osebni cilji in njihovo doseganje postavljeni na prvo mesto, nato sledi razvoj skozi ostale ravni. Prva faza, faza določanja prioritet, vključuje definiranje ciljev in časa, potrebnega za njihovo doseganje. Druga faza, faza organiziranja, predvideva, da je za doseg ciljev treba organizirati vse aktivnosti, tiste, ki so povezane s cilji, kot tudi tiste, ki niso neposredno povezane z njimi. Na ta način zagotovimo prijetno in varno okolje z ekonomskega, družinskega in okoljskega vidika. Tretja faza, faza racionaliziranja, zahteva racionalizacijo procesov, zlasti pri rutinskih nalogah, in gospodarjenje pri dejavnostih, ki ne prispevajo neposredno k zastavljenim ciljem. Na takšen način se zagotovi boljša produktivnost in učinkovitost. Četrta faza, faza gospodarjenja, se nanaša na čas, namenjen različnim dejavnostim, kot sta prosti čas in druženje, in običajno niso povezane s cilji. Po metodi POSEC se teh dejavnosti lotimo šele, ko opravimo pomembnejše naloge. Ko zaključimo vse predhodne korake, kjer je poudarek na zagotavljanju izpolnjevanja lastnih potreb in ciljev, sledi peta faza. Faza prispevanja daje prostor prispevanju k družbi, bodisi z nudenjem pomoči drugim bodisi s prispevki za skupnost. Ta faza se pogosto navezuje na dejanja, ki jih izvajamo za druge s predanostjo in dobrimi nameni (Sultana in Shakur, 2022).

2.2.5 Pareto analiza

Pareto analiza ali načelo 80/20 se danes pogosto uporablja v poslovnem svetu, kjer velja, da 80 % rezultatov izhaja iz 20 % vloženega truda, kot prikazano na sliki 3. Pravilo 80–20 je možno uporabiti na številnih področjih, zlasti tam, kjer čas igra ključno vlogo pri povečanju produktivnosti in doseganju uspeha. Ključni element te teorije je 20 % aktivnosti, ki imajo največji prispevek k doseganju rezultatov. Analiza dnevnih aktivnosti pogosto razkrije, da pravzaprav 20 % dela prinese največji učinek. Pareto analiza zato spodbuja osredotočanje in učinkovito obvladovanje teh ključnih nalog, ki imajo največji vpliv. Tehnika posamezniku omogoča, da vsak dan produktivno obvladuje svoj omejeni čas, saj mora za dosego ciljev smiselno strukturirati in razvrstiti svoje delo in aktivnosti (Ayim-Aboagye in Badan Tamme, 2023).

Slika 3: Načelo 80/20

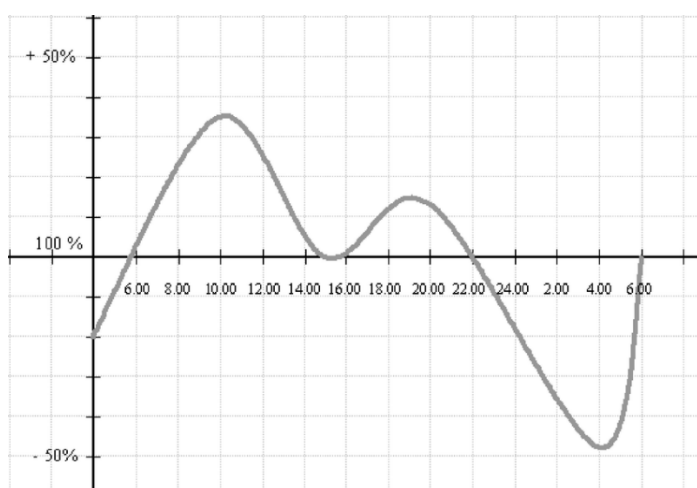


Vir: prirejeno po Dimitrova in Mancheva-Ali (2018).

2.2.6 Storilnostna krivulja

Pri oblikovanju urnika je smiselno upoštevati energijski cikel posameznika. Čeprav se energijski vzorci med ljudmi razlikujejo zaradi osebnostnih značilnosti, je na splošno delovna storilnost najvišja v dopoldanskem času. Takšne ravni produktivnosti ni več možno doseči skozi preostanek dneva. Popoldne se običajno pojavi utrujenost, po kateri sledi kratkotrajno izboljšanje v zgodnjem večeru, nato pa produktivnost postopoma upada, dokler v zgodnjih jutranjih urah ne doseže najnižje točke. Takšno nihanje delovne storilnosti skozi dan prikazuje slika 4. Najpomembnejše naloge je zato priporočljivo izvajati dopoldne, popoldanski padec produktivnosti pa je primernejši za socialne stike ali druge rutinske in manj zahtevne naloge. Po popoldanskem dvigu energije lahko pozno popoldne znova posvetimo pomembnejšim aktivnostim (Šarotar Žižek, 2008).

Slika 4: Storilnostna krivulja



Vir: Šarotar Žižek (2008).

2.2.7 Seznam opravil

Seznam opravil (angl. to-do list) je seznam stvari, ki jih moramo opraviti. Vanj se lahko vključi karkoli, vendar to še ne pomeni, da bo tak seznam koristen. Ključno je učinkovito spremljanje rokov, kar pomaga določiti prioritete in se osredotočiti na pomembne naloge. Pogosto so sezname opravil neorganizirani ali nepovezani z dejanskim delom, kar vodi do zmede in nepotrebnega dodatnega dela. Vendar pa je seznam opravil lahko močno orodje za doseganje osebnih in skupinskih ciljev, saj omogoča razčlenitev večjih nalog na manjše, obvladljive korake. Da bi bil seznam opravil učinkovit, mora biti dobro organiziran in usklajen z dejanskim delom. Prvi korak pri doseganju ciljev s seznamom opravil je določitev jasnih, specifičnih ciljev. Jasnost zagotavlja, da vsaka naloga na seznamu smiselno prispeva h končnemu cilju. Ko so cilji jasno določeni, sledi njihova razdelitev na manjše, izvedljive naloge, saj tudi najzahtevnejši cilji tako postanejo obvladljivi in dosegljivi. Nalogam se nato dodeli prioriteta glede na njihovo pomembnost in nujnost. Za ohranjanje osredotočenosti in pravočasno zaznavo morebitnih ovir je ključno redno spremljanje napredka. V primeru skupinskega dela se seznam opravil lahko uporabi tudi za učinkovito razporeditev nalog glede na sposobnosti in obremenjenost posameznih članov (Martins, 2025a).

2.2.8 Pomodoro tehnika

Pomodoro tehnika si prizadeva povečati delovno učinkovitost s pomočjo zmanjšanja prekinitev. Bistvo metode je razdelitev nalog v vrsto ločenih obvladljivih intervalov, pri čemer vsak traja približno 25 minut, sledi pa mu kratek 5-minutni odmor. 25-minutni intervali pomagajo ohranяти kognitivno osredotočenost in produktivnost, medtem ko so 5-minutni odmori namenjeni preprečevanju kognitivne izčrpanosti in izgorelosti. Za

strukturiranje teh intervalov in vzpostavljanje rutine se uporablja kuhinjski časomer v obliki paradižnika, znan kot Pomodoro. Pomodoro tehnika je še posebej privlačna za sodobne pisarniške delavce, ki se pogosto soočajo z motnjami, kot so obvestila iz aplikacij, e-pošta, telefonski klici in obiski na delovnem mestu. Pomodoro tehnika je torej orodje za obvladovanje časa, ki omogoča prevzemanje nadzora nad časom in produktivnostjo, kar podpira idejo, da je učinkovito obvladovanje časa tesno povezano z obvladovanjem samega sebe (Pedersen in drugi, 2024).

2.2.9 Časovno blokiranje

Časovno blokiranje (angl. timeboxing) je preprosta, a učinkovita tehnika obvladovanja časa, ki temelji na postavljanju časovne omejitve za izvedbo določene naloge, po preteku tega časa pa se opravi analiza napredka. Takšen pristop omogoča boljši nadzor nad urnikom ter prispeva k večji produktivnosti in manjši prokrastinaciji. S tem, ko se določi časovna omejitev (angl. timebox), se postavi cilj, da se določena naloga dokonča v za to določenem časovnem okvirju. Načrtovanje časovne omejitve za posamezno nalogo pred njenim začetkom omogoča osredotočenost na ključne prioritete in zmanjšuje neučinkovitost, povezano s planiranjem aktivnosti za posamezno aktivnost. Zaradi svoje prilagodljivosti se metoda pogosto uporablja tako pri upravljanju večjih projektov kot pri vsakodnevnih nalogah. Ne glede na namen uporabe pa je prvi korak izbira med trdo in mehko časovno omejitvijo. Trda časovna omejitev pomeni, da nalogo končamo takoj, ko se za njo določen čas izteče, tudi če le-ta še ni povsem zaključena. Takšen pristop je posebej uporaben za tiste, ki težijo k perfekcionizmu in se pogosto preveč ukvarjajo z že zaključenimi nalogami. Pri skupinskem delu trde časovne omejitve pomagajo zagotoviti, da se obravnavajo vse naloge na seznamu prioritet, na sestankih pa zagotavljajo posvetitev vsem točkam na dnevnem redu. Nasprotno je mehka časovna omejitev bolj prilagodljiva in je pretek določenega časa zgolj priporočilo, da se trenutna naloga zaključi in nadaljuje z naslednjo. Mehke časovne omejitve so koristne za kompleksne naloge, kjer vnaprej ni možno natančno določiti trajanja. V skupinskem okolju omogočajo več prilagodljivosti in spodbujajo sodelovanje, med sestanki pa pomagajo ohranjati osredotočenost, brez prekinjanja razprav, kot to lahko stori trda časovna omejitev. Izbira med trdo in mehko časovno omejitvijo je odvisna od ciljev in narave nalog, glede na posamezne potrebe pa je možna kombinacija obeh pristopov (Martins, 2025b).

2.3 Časovna učinkovitost

Učinkovito obvladovanje časa zahteva, da se osredotočimo na doseganje rezultatov in ne le na izvajanje aktivnosti. Biti zaposlen namreč ne pomeni biti učinkovit (Amiri, 2015). Obvladovanje časa je individualen proces, ki zahteva smiselno razporejanje časa za doseganje zastavljenih ciljev (Ötken in drugi, 2023). Vključuje optimalno izrabo razpoložljivega časa, kar vodi do večje produktivnosti in večjega uspeha. S premišljenim načrtovanjem in strukturiranjem časa lahko posamezniki učinkovito razporejajo svoje

naloge, kar poveča njihovo osredotočenost in intelektualno produktivnost (Sahito in Väisänen, 2017). Gajewska in Piskrzyńska (2017) navajata deset koristi časovne učinkovitosti, prikazanih v tabeli 3.

Tabela 3: Deset koristi časovne učinkovitosti

Deset koristi časovne učinkovitosti
Boljša organizacija dela
Večja motivacija
Manj nereda in stresa
Večje zadovoljstvo pri delu
Hitrejši doseganje poklicnih in zasebnih ciljev
Manj napak
Zmanjšan delovni pritisk in poudarek na doseganju rezultatov
Več časa za prioritete naloge
Boljši rezultati pri delu
Izvedba istih nalog z manj vloženega napora

Vir: prirejeno po Gajewska in Piskrzyńska (2017).

Učinkovit delavec mora znati razporediti delovni čas tako, da opravi vse potrebno v razpoložljivem času. To vključuje postavljanje jasnih ciljev, pripravo načrta in redno ocenjevanje rezultatov. Poleg tega so pomembni spremljanje porabe časa, priprava na naslednji dan že ob koncu trenutnega dne ter učinkovito upravljanje sestankov, projektov, komunikacije in dokumentacije. Organiziranost je prav tako pomemben del učinkovitega obvladovanja časa, saj pripomore k zmanjševanju izgube časa. Na primer, urejena delovna miza in sistemi za organizacijo pošte lahko bistveno pripomorejo k večji učinkovitosti (Thomack, 2012).

Obvladovanje časa vključuje tudi prilagajanje spreminjajočim se razmeram. Posamezniki imajo svobodo, da organizirajo čas glede na potrebe (Aeon in Aguinis, 2017). Ključno je, da ob tem prevzamejo odgovornost za svojo razporeditev časa in poskrbijo, da je trud usmerjen k doseganju konkretnih rezultatov (Thomack, 2012). Čeprav ljudje pogosto dajejo prednost enostavnejšim nalogam, je učinkovito obvladovanje časa bistvenega pomena za razvoj veščin in doseganje profesionalnih ciljev (Sahito in Väisänen, 2017). V času, ko se delovna sila zmanjšuje, obseg dela pa povečuje, postaja sposobnost učinkovitega obvladovanja časa še pomembnejša za ohranjanje ravnovesja, produktivnosti (Thomack, 2012), uspešnosti in zadovoljstva pri delu.

2.3.1 Organiziranost in samoorganizacija

Samoorganizacija je ključna veščina, ki pridobiva vse večji pomen zaradi potrebe po učinkovitem doseganju osebnih in organizacijskih ciljev. Je sposobnost načrtovanja, obvladovanja časa, določanja prioritet in zasledovanja rokov, kar vodi do večje produktivnosti in učinkovitosti. Dobro razvite organizacijske veščine posamezniku

omogočajo, da učinkovito obvladuje čas, vire, odnose, informacije in pritiske (Yakubu in Edna, 2015).

Samoorganizacija predstavlja osnovo za uspešno obvladovanje delovnih nalog ter učinkovito ravnanje z viri in časom. Yakubu in Edna (2015) poudarjata pomen teh veščin ter navajata pet načel za uspešno organiziranost in samoorganizacijo, ki so prikazana v tabeli 4.

Tabela 4: Pet načel za uspešno organiziranost in samoorganizacijo

Priprava vnaprej	Priprava vnaprej je ena izmed ključnih praks za učinkovito samoorganizacijo. Priprava seznama nalog za naslednji dan že zvečer ne le pomaga organizirati prihajajoči dan, temveč tudi zmanjšuje stres in izboljšuje spanec. Zapisovanje nalog sprosti misli, kar omogoča bolj globok in kakovosten spanec. Pogosto se zgodi, da se posameznik nato zjutraj prebudi z novimi idejami ali vpogledi, saj podzavest med spanjem obdeluje cilje in načrte. Ta praksa poveča produktivnost skozi naslednji delovni dan.
Razporejanje časa	Razporejanje časa prispeva k zmanjšanju stresa in sproščanju energije. Uporaba organizacijskih veščin za načrtovanje dnevnih, tedenskih in mesečnih nalog omogoča večji občutek nadzora in izboljša samozavest. Jasno načrtovan urnik zagotavlja učinkovitejše upravljanje nalog skozi dan.
Organizacijske veščine	Organizacijske veščine imajo ključno vlogo pri zmanjševanju izgube časa. Velik del delovnega časa se pogosto porabi za iskanje napačno arhiviranih predmetov. Učinkovit arhivski sistem je abecedni sistem pri ročnem arhiviranju ali generičen sistem upravljanja datotek pri uporabi računalnika za shranjevanje pisarniških zapisov, skupaj z evidenco vseh datotek na enem mestu. Tovrsten pristop zmanjšuje frustracije in zagotavlja boljšo organizacijo tako doma kot na delovnem mestu.
Upravljanje najboljšega časa (angl. Prime Time Management)	Upravljanje najboljšega časa vključuje prepoznavanje obdobj v dnevu, ko je posameznik najbolj osredotočen in produktiven. Za večino ljudi je najboljši čas običajno zjutraj, medtem ko je za nekatere bolj ustrezen večer. Dodelitev ključnih nalog tem obdobjem omogoča boljše rezultate, saj se najpomembnejše delo opravi, ko je posameznik spočit, buden in kreativen. Poleg tega je pomembno prepoznati tudi zunanji najboljši čas, ko so stranke ali uporabniki najbolj dostopni, in temu ustrezno prilagoditi raspored aktivnosti.
Zgodnji začetek dneva	Zgodnji začetek dneva je pogosto povezan z višjo produktivnostjo, saj le-ta omogoča dovolj časa za razmislek in načrtovanje prihajajočega dne. Ta pristop omogoča bolj miren, osredotočen in kreativen potek dneva ter bolj učinkovito izvedbo nalog.

Vir: prirejeno po Yakubu in Edna (2015).

Dodatno Thomack (2012) priporoča uporabo dnevnih rokovnikov in sistemov za upravljanje dokumentov kot enega ključnih elementov učinkovite samoorganizacije. Ko so dokumenti obdelani le enkrat, na primer z zapisovanjem kratkih opomb neposredno na originalne dokumente in z njihovo takojšnjo distribucijo ustreznim osebam, se zmanjša nered in poveča delovna učinkovitost. Prav tako je pomembno ohranjati urejen delovni prostor, kjer so na mizi samo nujni predmeti, kar zmanjšuje motnje in preprečuje izgubo

časa. Rutinska organizacija delovnega prostora ob koncu dneva je dodaten učinkovit način za pripravo na naslednji dan. Kratek pregled in prioritizacija nalog, skupaj s sestavo seznama opravil, ki je postavljen na urejeni delovni površini, omogočata bolj osredotočen in produktiven začetek novega delovnega dne. Takšna praksa omogoča tudi pozitiven razmislek o doseženih rezultatih dneva in pošlje podzavesti jasen signal, da je delo zaključeno, kar olajša organiziran začetek naslednjega dne. Ključnega pomena je tudi optimalna organizacija sestankov, saj ti pogosto zahtevajo velik delež časa. Realistično načrtovanje, ki vključuje oceno trajanja sestankov in potreben čas za prihod in vrnitev, omogoča boljši potek dela. Dobro organizirani posamezniki pravočasno zaključijo svojo udeležbo na sestankih, kadar ti presežejo dogovorjene in potrebne okvirje. Velik pomen pa imajo tudi odmori, ki jih mnogi zanemarjajo, vendar so ključni za ohranjanje zdravja in energije. Načrtovanje rednih odmorov in vključevanje telesne aktivnosti v dnevno rutino prispevata k dolgoročnemu dobremu počutju in večji produktivnosti. Poleg tega redna vadba omogoča doseganje ciljev telesne pripravljenosti in ohranja energijo za bolj učinkovito delo v preostalem delu dneva (Thomack, 2012).

2.3.2 Obvladovanje časa in uspešnost pri delu

Učinkovito obvladovanje časa igra ključno vlogo pri povečanju produktivnosti, saj posameznikom omogoča, da opravijo naloge v krajšem času z manj viri. Ustrezna organizacija nalog zagotavlja tekoč potek dela, zmanjšuje izgubo časa in posameznikom pomaga pravočasno doseči zastavljene cilje (Bârsan in drugi, 2014). Poleg tega je učinkovito obvladovanje časa ključnega pomena za vodje in zaposlene, saj prispeva k izboljšanju njihove delovne uspešnosti in s tem tudi uspešnosti celotne organizacije. Delo vodij je namreč močno odvisno od učinkovitega obvladovanja časa, saj morajo v omejenem času izpolnjevati številne zahteve. Vodje, ki dobro obvladujejo čas, uspešno rešujejo izzive, pravočasno zaključujejo projekte in s tem prispevajo k uspehu organizacije, večji produktivnosti in boljšim rezultatom (Ayim-Aboagye in Badan Tammie, 2023).

Obvladovanje časa ima pozitiven vpliv na občutek osebnega nadzora nad delom in na delovno uspešnost. Ljudje, ki verjamejo, da sami nadzorujejo okoliščine svojega dela, so osredotočeni na cilje, neskladja med pričakovanji in dejanskimi rezultati pa jih motivirajo, da vložijo več truda v doseganje postavljenih ciljev. Njihovo zaupanje v sposobnosti načrtovanja in organizacije povečuje samozavest, saj vedo, da so storili vse potrebno za doseg želenega rezultata. Takšni posamezniki pogosto vlagajo čas v zbiranje in urejanje informacij, ki jim pripomorejo pri oblikovanju uspešnih delovnih izidov (Sarath in drugi, 2011). Tudi raziskave kažejo, da je obvladovanje časa tesno povezano z delovno uspešnostjo, akademskimi dosežki in splošnim počutjem. Medtem ko so osebnostne lastnosti, kot je vestnost, bolj povezane s sposobnostjo obvladovanja časa, so demografske razlike, kot sta starost in spol, in drugi dejavniki, kot sta avtonomija na delovnem mestu in delovna obremenitev, manj povezani s sposobnostjo obvladovanja časa. Z naraščajočo

potrebo po fleksibilnem in avtonomnem delu se pomen obvladovanja časa še povečuje, kar kaže na njegovo ključnost za uspeh v sodobnih delovnih okoljih (Aeon in drugi, 2021).

Potreba po obvladovanju časa je postala vse bolj priljubljena, ne le kot dejavnik za izboljšanje produktivnosti zaposlenih, temveč tudi kot osnova za splošno uspešnost organizacij. Čas je ena najpomembnejših dobrin za vsako organizacijo, njegovo učinkovito upravljanje pa zagotavlja, da organizacije lahko zadostijo zahtevam strank, se prilagodijo spremembam v zunanjem okolju in ohranjajo učinkovitost v konkurenčnem okolju (Ayim-Aboagye in Badan Tamme, 2023). To je še posebej pomembno v okoljih, kjer so roki strogi, kot na primer pri organizaciji dogodkov. Organizatorji morajo načrtovati mesece vnaprej, a omejen čas za izvedbo pogosto vpliva na njihovo uspešnost. Ravnovesje med dojemanjem časa in njegovim objektivnim upravljanjem je zato bistveno za ohranjanje učinkovitosti (Ahmad in drugi, 2012).

Teorija razporejanja virov poudarja, da je čas ključni dejavnik uspešnosti, saj zaposleni nenehno sprejemajo odločitve o tem, kako bodo svoj čas razporedili med osnovne naloge, socialne interakcije in dodatna vedenja, kot je pomoč sodelavcem. Vendar pa so te odločitve povezane s kompromisi. Poraba časa za dejavnosti, ki niso neposredno povezane z osnovnimi nalogami, lahko vodi do preobremenjenosti z delom, manjšega zadovoljstva in slabših rezultatov. Preobremenjenost z nalogami, ko zaposleni ne zmorejo izpolniti vseh delovnih zahtev, pogosto vodi v stres in zmanjšano učinkovitost. Čeprav lahko najboljši zaposleni v takih okoliščinah pokažejo višjo raven uspešnosti, je dolgoročno to povezano z negativnimi učinki, kot sta stres in slabša delovna uspešnost (Bachrach in drugi, 2024).

Učinkovito obvladovanje časa pomaga obvladovati te izzive, saj zaposlenim omogoča, da se osredotočijo na prioritete, zmanjšajo neučinkovitost in se boljše spopadajo s preobremenjenostjo (Ayim-Aboagye in Badan Tamme, 2023). Zavedajo se, da lahko sami vplivajo na uspeh svojega dela, zato iščejo vse možne načine za izboljšanje rezultatov. Posamezniki z izrazitim občutkom osebne odgovornosti za svoje delo, ki obvladajo postavljanje prioritet in določanje jasnih ciljev, so običajno zelo uspešni (Sarath in drugi, 2011). Dodatno podjetja, ki svoje zaposlene podpirajo z ustreznim usposabljanjem, motivacijo in dobrimi praksami obvladovanja časa, lahko dosežejo boljšo kakovost storitev in večjo delovno uspešnost (Ayim-Aboagye in Badan Tamme, 2023).

2.3.3 Obvladovanje časa in zadovoljstvo pri delu

Obvladovanje časa ima pomembno vlogo pri delovni uspešnosti, akademskih dosežkih in dobrem počutju. Posamezniki, ki so uspešni pri delu, dosegajo visoke rezultate in skrbijo za psihološko blagostanje, so bolj zadovoljni (Aeon in drugi, 2021). Učinkovito obvladovanje časa zagotavlja, da so naloge opravljene brez prekomernega stresa ali nadur, kar prispeva k zadovoljstvu. Zaposleni, ki uspešno obvladujejo svoj čas, dosegajo občutek izpolnjenosti in ravnovesja, kar ima pozitiven vpliv na njihovo počutje in moralo na delovnem mestu (Bârsan in drugi, 2014).

Občutek nadzora nad lastnim časom je pomemben pokazatelj zadovoljstva pri delu in splošnega počutja. Zaposleni, ki zaznavajo večji nadzor nad razporeditvijo svojega časa, so praviloma bolj zadovoljni s svojim delom, imajo boljše zdravstveno stanje in so manj izpostavljeni stresu (Boniwell in Osin, 2015). Dodatno strategije obvladovanja časa, kot so načrtovanje, postavljanje prioritet in ciljev, posameznikom omogočajo večji nadzor nad časom, kar neposredno pozitivno vpliva na njihovo počutje in delovno uspešnost (Häfner in Stock, 2010).

Čas, namenjen dejavnostim, ki izpolnjujejo osnovne psihološke potrebe, kot so avtonomija, kompetentnost in povezanost, vodi k večjemu zadovoljstvu in boljšemu počutju. Posamezniki, ki vlagajo čas v osebno rast, pomoč drugim in negovanje odnosov, so na splošno bolj zadovoljni kot tisti posamezniki, ki so osredotočeni zgolj na zunanje cilje, kot sta finančni uspeh in družbeno priznanje (Boniwell in Osin, 2015).

Obvladovanje časa omogoča zaposlenim, da bolje načrtujejo naloge, določajo prioritete in učinkoviteje upravljajo s svojimi obveznostmi. Tak pristop zmanjšuje čustveno izčrpanost in povečuje motivacijo, kar pozitivno vpliva na delovno uspešnost in zadovoljstvo (Sahito in Väisänen, 2017). Dobro obvladovanje časa ne vpliva zgolj na učinkovitost, temveč tudi na osebno izpolnjenost. S pravilnim načrtovanjem in razporejanjem časa lahko posamezniki dosežejo boljše rezultate, hkrati pa ohranjajo dobro počutje in motivacijo na visoki ravni (Bârsan in drugi, 2014).

2.4 Časovna neučinkovitost

Občutek pomanjkanja časa pogosto izvira iz slabe organizacije nalog in aktivnosti, kar povzroča vtis, da imamo premalo časa na razpolago za njihovo izvedbo. Ta občutek se pogosto okrepi zaradi dolgotrajnih sestankov, ukvarjanja s težavami drugih in prelaganja nalog na zadnji trenutek. Posledično se znajdemo v položaju, ko smo prisiljeni naloge izvajati hitro, tik pred rokom, kar lahko negativno vpliva na kakovost dela in povečuje stres. Prelaganje določenih nalog prav tako vodi do kopičenja dela, kar projekte naredi videti bolj zapletene, kot so v resnici, in povečuje občutek časovne stiske. Dodatno težavo lahko povzroči percepcija, da drugi sodelavci ne prispevajo dovolj ali delajo počasneje, tako upočasnijo celoten napredek projekta, kar lahko povzroči medosebne napetosti (Bârsan in drugi, 2014). Pri obvladovanju časa imajo posamezniki različne pristope. Nekateri so bolj strukturirani in načrtujejo vsak korak vnaprej, medtem ko drugi delujejo bolj spontano in se prilagajajo sproti. Razlike v odnosu do časa in načinih njegovega upravljanja se kažejo v različnih osebnostnih lastnostih, kot so stopnja časovne ozaveščenosti, nagnjenost k prelaganju nalog in preferenca za delo na eni nalogi ali več nalog hkrati. Te razlike pomembno vplivajo na učinkovitost pri delu in na zaznано obvladovanje časa (Aeon in Aguinis, 2017).

2.4.1 Tipi ljudi in obvladovanje časa

Posamezniki se glede na svoje osebnostne značilnosti, vrednote in prepričanja razlikujejo, kar pomembno vpliva na ključne organizacijske dejavnike, kot sta delovna uspešnost in zadovoljstvo. Prav tako imajo razlike v odnosu do časa, njihovih prepričanjih in preferencah pomembno vlogo pri tem, kako uspešno posamezniki obvladujejo svoj čas. Med individualnimi razlikami, povezanimi s časom, je pomembna zaznava nadzora nad časom, znana tudi kot časovna samoučinkovitost. Slednja se nanaša na prepričanje posameznika, da ima nadzor nad svojim časom, kar se pogosto obravnava kot rezultat uspešnih strategij za učinkovito obvladovanje časa aktivnosti (Aeon in Aguinis, 2017).

Posamezniki, ki se zavedajo pomena časa, verjamejo, da je čas dragocen in omejen vir, ki ga je treba premišljeno upravljati. Takšno zavedanje ni enako subjektivnemu zaznavanju minevanja časa, temveč gre za prepričanje o naravi časa kot viru. Uspešni posamezniki se ne osredotočajo le na posamezne naloge ali strategije, temveč razumejo, koliko časa imajo na voljo in kako ga najbolje porabiti. Pogosto si predstavljajo svoj razpoložljivi čas kot proračun, ki je omejen in neobnovljiv. To zavedanje vključuje vprašanja, kot so, koliko časa jim bo določena naloga vzela in ali bodo lahko delo pravočasno dokončali. Zavedanje pomena časa pomaga zmanjšati konflikte, povezane s časom, kar vodi do bolj realističnih ocen o tem, kaj je izvedljivo in kaj ni. Posamezniki z visokim zavedanjem časa zato redkeje prevzemajo naloge, ki presegajo njihove zmožnosti, in posledično doživljajo manj časovnih konfliktov. Ti posamezniki dosegajo večje zadovoljstvo in boljšo učinkovitost (Aeon in Aguinis, 2017).

Ljudje se razlikujejo tudi v svojih časovnih preferencah. Nekateri imajo raje monohroni pristop, pri katerem se raje osredotočijo na eno nalogo naenkrat, medtem ko drugi preferirajo polihroni pristop, pri katerem obravnavajo več nalog hkrati. Te razlike v preferencah vplivajo tudi na izide obvladovanja časa. Monohroni posamezniki se bolje znajdejo v urejenih in predvidljivih urnikih, zato se bolj osredotočajo na načrtovanje, medtem ko so polihroni posamezniki bolj prilagodljivi in se lažje prilagajajo spremembam ter lažje usklajujejo različne aktivnosti (Boniwell in Osin, 2015). Na področju usklajevanja med zasebnim in poklicnim življenjem lahko ločimo tudi med segmentatorji in integratorji. Segmentatorji si prizadevajo postaviti jasne meje med delom in prostim časom, medtem ko integratorji obe področji raje združujejo. Zaradi teh razlik je uspešnost treningov za obvladovanje časa odvisna od posameznikovih preferenc. Bolj togi pristopi z jasnimi mejami so primerni za segmentatorje, medtem ko integratorji potrebujejo bolj prilagodljive strategije, ki omogočajo združevanje različnih področij aktivnosti (Aeon in Aguinis, 2017).

Učinkovite strategije obvladovanja časa omogočajo zaposlenim, da jasno določijo prioritete in razvijejo načrte za učinkovitejše doseganje ciljev. Posamezniki z močno razvito sposobnostjo obvladovanja časa občutijo, da imajo večji nadzor nad svojimi nalogami in se izognejo občutkom časovne stiske, odlašanja in stresa zaradi časovnih pritiskov (Kalra in drugi, 2020). Poleg tega sposobnost postavljanja ciljev, organizacije in

načrtovanja pozitivno vpliva na osebnostne lastnosti, kot je optimizem. Optimist je samozavesten in motiviran, posledično vztraja pri doseganju zahtevnejših ciljev in se uspešno sooča z izzivi. Kljub temu je optimist občasno deležen kritik, saj mu lahko primanjkujejo organizacijske sposobnosti, zaradi česa ni zmožen jasno predvideti, kako bo dosegel zastavljene cilje (Sarath in drugi, 2011). Po drugi strani lahko določene osebnostne lastnosti vodijo v neučinkovito obvladovanje časa. Med štirimi značilnejšimi tipi so pretirano proaktivne osebe, posamezniki, ki ugajajo drugim, perfekcionisti in prokrastinatorji (Reunanen, 2022), podrobneje opisani v tabeli 5.

Tabela 5: Štirje značilnejši tipi osebnosti neučinkovitega obvladovanja časa

Pretirano proaktivne osebe	Pretirano proaktivni posamezniki si pogosto nalagajo dodatne naloge in odgovornosti, zaradi nenehne želje po izboljšavah in iskanju novih priložnosti. Čeprav je takšna pobuda na prvi pogled koristna, pa lahko hitro privede do preobremenjenosti, povečanega stresa in izgorelosti, saj takšni posamezniki pogosto zanemarjajo svoje meje in potrebe po počitku. Želja po spremembah lahko povzroči tudi konflikt s sodelavci, še posebej, če ti sprememb ne podpirajo ali pobude niso v skladu s cilji podjetja. Zaradi potrebe po nenehni aktivnosti in hitrem ukrepanju pogosto ne posvetijo dovolj časa strateškemu načrtovanju, kar lahko privede do neučinkovitih rešitev in zmanjšane produktivnosti.
Ugajalci	Posamezniki, ki želijo ugajati drugim, pogosto sprejemajo naloge, ki presegajo njihove kapacitete, kar vodi v preobremenjenost in izgorelost. Težnja po ugajanju izhaja iz potrebe po izogibanju konfliktov in iskanju potrditve. S tem, ko drugim rečejo da, pogosto rečejo sebi ne, kar pomeni, da zanemarjajo lastne prioritete. Takšno vedenje vodi v čustveno izčrpanost, prekomerno obremenitev in občutek nezadovoljstva, kar negativno vpliva na njihovo učinkovitost in obvladovanje časa.
Perfekcionisti	Perfekcionisti si pogosto postavljajo zelo visoke standarde, zaradi česar se pretirano osredotočajo na podrobnosti in imajo strah pred napakami. Zaradi slednjega pogosto odlašajo z nalogami ali jih celo opustijo, saj jih skrbi, da končni rezultat ne bo dovolj dober. Pogosto se primerjajo z drugimi in so samokritični, kar še dodatno zmanjšuje njihovo učinkovitost. Miselnost vse ali nič lahko vodi v neukrepanje ali opustitev nalog ob najmanjši oviri. Poleg tega pogosto verjamejo, da morajo biti pogoji za delo idealni, kar jih ovira pri pravočasnem zaključevanju nalog in učinkovitem obvladovanju časa.
Prokrastinatorji	Najbolj problematični izmed štirih tipov. Prokrastinatorji pogosto prelagajo naloge na zadnji trenutek, občutijo paniko ob približevanju rokov in za slabe rezultate iščejo izgovore, pri čemer odgovornost pogosto pripisujejo zunanjim dejavnikom. Njihovo učinkovitost dodatno zmanjšujejo pogoste prekinitve zaradi drugih nalog in nepričakovane krize. Strah pred neuspehom je pri prokrastinatorjih močno prisoten, kar ustvarja cikel nezadovoljstva in neučinkovitosti. Odlašanje je eden najopaznejših primerov neučinkovitega obvladovanja časa in predstavlja ključno oviro za doseganje učinkovitosti in produktivnosti tako na zasebnem kot poklicnem področju.

Vir: prirejeno po Belschak in Den Hartog (2010), Chace (brez datuma), Reunanen (2022) in Sheffe (brez datuma).

2.4.2 Motilci časa

Razvoj informacijske tehnologije in interneta je prinesel številne prednosti za poklicno in zasebno življenje, vključno s hitrim dostopom do informacij, prihrankom časa, boljšo učinkovitostjo in večjo produktivnostjo. Kljub temu pa je hitro napredovanje tehnologije prineslo tudi številne izzive. Ena izmed pogostejših težav v poklicnem okolju je tako imenovano spletno postopanje (angl. Cyberloafing). Ta pojav opisuje namerno uporabo internetnega dostopa med delovnim časom za zasebne namene. Primeri vključujejo brskanje po spletu, preverjanje zasebnih e-poštnih sporočil, spletno nakupovanje, igranje iger in podobno. Gre torej za pretirano ukvarjanje z aktivnostmi med delovnim časom, ki niso povezane z delom. Spletno postopanje je pogosto posledica težav usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Neučinkovito načrtovanje časa namreč lahko vodi v opravljanje zasebnih nalog med delovnim časom. Teorija ohranjanja virov pojasnjuje, da so viri, kot sta čas in energija, omejeni in jih ni enostavno obnoviti. Ko posameznikom primanjkuje teh virov zunaj delovnega časa, to kompenzirajo z izvajanjem teh aktivnosti na delovnem mestu (Ötken in drugi, 2023).

Poleg tega sodobna tehnologija pogosto povzroča tudi druge motnje. Pametni telefoni, e-poštni sistemi in družbena omrežja omogočajo stalno dosegljivost, kar pogosto vodi do prekinitev in zmanjšane učinkovitosti. Zaposleni pogosto podcenjujejo čas, ki ga porabijo za te aktivnosti (Thomack, 2012). Povrnitev pozornosti po motnji traja več kot 23 minut. Prenosne naprave, čeprav koristne, lahko privedejo do digitalne preobremenitve, kjer nenehna povezanost zabriše meje med poklicnim in zasebnim življenjem (Orhan in drugi, 2021). Načrtovanje časovnih intervalov za preverjanje sporočil, organizacija elektronske pošte in redno brisanje nepotrebnih sporočil lahko bistveno izboljšajo obvladovanje časa (Thomack, 2012).

Odlašanje je naslednja pogosta ovira učinkovitega obvladovanja časa. Gre za prostovoljno odlašanje pomembnih nalog, čeprav se posameznik zaveda negativnih posledic. Takšno vedenje pogosto izvira iz notranjega konflikta med tem, kar si posameznik želi početi, in tem, kar bi moral početi. Odlašanje lahko razumemo kot strategijo izogibanja, pri kateri posamezniki izberejo manj neprijetne dejavnosti, kot je brskanje po spletu, namesto da bi se soočili z zahtevnejšimi nalogami. Čeprav odlašanje lahko začasno zmanjša stres, običajno vodi v dodatno časovno stisko in nižjo produktivnost. Po drugi strani lahko časovna stiska spodbudi osredotočenost in pospeši dokončanje rutinskih ali preprostih nalog, vendar kljub temu večina posameznikov potrebuje večje zavedanje in načrtovanje za prekinitev začaranega kroga odlašanja (Van Eerde, 2003).

Večopravilnost, čeprav pogosto predstavljena kot ključna veščina, ima dokazano negativen vpliv na produktivnost in učinkovitost. Pogosto preklapljanje med nalogami ne le poveča čas, potreben za dokončanje nalog, temveč poveča tudi kognitivno obremenitev, kar dodatno zmanjša učinkovitost (Orhan in drugi, 2021). Pisarniški delavci in vodje pogosto izgubljajo čas zaradi nepotrebnih sestankov, zastarelih administrativnih procesov in

prekomerne komunikacije. Povprečno zaposleni porabijo kar četrtno svojega delovnega dne za takšne dejavnosti (Dmytryshyn in Goran, 2022).

Za boljši vpogled v glavne motilce časa, ki ovirajo učinkovito rabo časa, so na sliki 5 prikazani najpogostejši motilci časa, kot jih ugotavljata Gajewska in Piskrzyńska (2017). Ti motilci zajemajo tako notranje kot zunanje dejavnike.

Slika 5: Najpogostejši motilci čas

Odsotnost jasno določenih rokov	Prelaganje pomembnih nalog in odločitev na kasneje	Nenapovedani obiskovalci	Nejasni cilji in pomanjkanje prioritete
Pomanjkanje strukturiranega delovnega načrta	Izpostavljenost pritisku nujnih in sprotih nalog	Nepotrebni telefonski klici, sporočila in e-pošta	Neučinkovite konzultacije, sestanki in različni pogovori
Nedokončano zaključevanje nalog	Neurejenost, ki se kaže v neprestanem iskanju različnih predmetov	Pomanjkanje točnosti	Pretirana uporaba poživil
Nezmožnost reči ne, ko je to potrebno	Nizka zavzetost za delo in pomanjkanje motivacije za trud	Pomanjkanje samodiscipline	Hitenje, živčnost in nestrpnost
Igranje računalniških iger	Lenarjenje	Pretirana potreba po informacijah o sodelavcih in dogodkih v podjetju	Nesmiselno spremljanje videovsebin

Vir: prirejeno po Gajewska in Piskrzyńska (2017).

2.4.3 Neobvladovanje časa in stres pri delu

Pomanjkanje nadzora nad dejavnostmi zaradi neučinkovitega obvladovanja časa ima lahko resne posledice na posameznikovo psihofizično zdravje. Dolgotrajna neuspešnost pri organizaciji dela in usklajevanju obveznosti vodi v povečano stopnjo stresa, utrujenost in celo depresijo, kar ima vpliv ne le na delovno uspešnost, temveč tudi na dobro počutje. Ko se naloge kopičijo in roki približujejo, posamezniki pogosto doživljajo povečan stres. Občutek izgube nadzora nad obvladovanjem časa lahko povzroči razdražljivost, napetost in občutek neuspeha. Stres zmanjšuje sposobnost reševanja problemov in sprejemanja odločitev, kar še dodatno zmanjšuje produktivnost (Bârsan in drugi, 2014). Stres se pogosto razume kot odziv na zaznano grožnjo, kar povzroča neprijetne občutke tesnobe,

napetosti in težave pri prilagajanju. Pri tem lahko ločimo eustres ali pozitivni stres, ki posameznika motivira, in distres ali negativen stres, ki ima negativen vpliv na zdravje posameznika (Galindo-Domínguez in Bezanilla, 2021).

Neučinkovito obvladovanje časa na delovnem mestu pogosto vodi v opravljanje dodatnih delovnih ur in pomanjkanje časa za počitek. Posamezniki, ki namesto standardnih osem ur opravljajo nadure, so izpostavljeni večji stopnji izčrpanosti. Dolgotrajna utrujenost ima negativen vpliv na osredotočenost, ustvarjalnost in splošno učinkovitost (Bârsan in drugi, 2014). Pomanjkanje prostega časa in nezmožnost odmika od delovnih obveznosti zmanjšujeta sposobnost posameznika, da se sooča s časovnimi pritiski. Ključna komponenta sprostitev dejavnosti je namreč psihološka distanca od dela in drugih zahtev, ki izčrpavajo duševne vire in stopnjujejo negativna čustva. Zaposlenim, ki težko vzdržujejo zdravo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, primanjkuje priložnosti za obnovitev psiholoških virov, kar jih naredi bolj dovzetne za časovni stres. Čeprav se dom običajno povezuje z občutkom varnosti, delo od doma zmanjšuje njegovo obnovitveno vrednost, saj posamezniki težje vzpostavijo mejo med poklicnim in zasebnim življenjem (Gärling in drugi, 2016).

Ko se posamezniki počutijo preobremenjene z nedokončanimi nalogami in neuresničljivimi roki, lahko zaznajo občutek brezupa in nemoči. Dolgotrajna izpostavljenost takšnemu stresu lahko privede do depresije, ki se kaže kot pomanjkanje motivacije, nizka samopodoba in umik od odgovornosti. To dodatno oteži pravočasno dokončevanje nalog, zmanjša kakovost opravljenega dela in ustvari začaran krog negativizma (Bârsan in drugi, 2014).

Delovni stres je stanje neprijetnih občutkov ali posledica neugodnih delovnih razmer, ki predstavljajo opozorilo zaposlenemu. Stres se ne odraža le v čustvenih in fizičnih simptomih zaposlenih, temveč tudi v njihovi delovni uspešnosti. Povečana napetost vodi do nižje delovne učinkovitosti, saj posamezniki postanejo manj produktivni, manj osredotočeni in manj sposobni za sprejemanje kakovostnih odločitev. Čeprav je stres pogosto obravnavan kot negativna posledica, lahko v določenih primerih spodbuja boljšo uspešnost. Po Yerkes-Dodsonovem zakonu se najboljša delovna uspešnost doseže pri zmerni ravni stresa. Ko je stres previsok ali prenizek, učinkovitost upade. Ne glede na to pa je stres neizogiben tako na delovnem mestu kot v vsakdanjem življenju, kar ima vpliv na uspešnost in produktivnost posameznikov (Mata in drugi, 2021).

Učinkovito obvladovanje časa lahko pomembno zmanjša negativne posledice stresa in izboljša posameznikovo sposobnost spopadanja z zahtevami sodobnega življenja. Pravilna organizacija dela omogoča večjo osredotočenost in produktivnost ter zmanjšuje nepotreben pritisk (Ayim-Aboagye in Badan Tamme, 2023). V zadnjih dveh desetletjih je zaznati vse večje zavedanje o pomenu obvladovanja časa pri zmanjševanju delovnega stresa in izboljšanju uspešnosti (Mata in drugi, 2021).

3 MOTIVACIJA

3.1 Opredelitev

Motivacija je psihološki proces, ki sproži impulz ter spodbuja in ohranja posameznikovo vedenje (Kamdron, 2015). Običajno se sproži kot odziv na fiziološko ali psihološko pomanjkanje, kar posameznika spodbudi proti določenemu cilju ali nagradi. Njena temeljna funkcija je zadovoljevanje osnovnih psiholoških potreb, pri čemer jo oblikujejo notranji in zunanji dejavniki (Ihensekhien in Arimie, 2023). Stopnja teh potreb določa, katere nagrade bodo posameznika zadovoljile. Motivacija se torej pogosto pojavi kot posledica napetosti, ki nastane, kadar ključne potrebe ostanejo nezadovoljene (Acquah in drugi, 2021).

Oseba, ki ne čuti nobene notranje spodbude ali potrebe po izvedbi naloge, velja za nemotivirano, medtem ko je motiviran posameznik poln energije in osredotočen na doseganje ciljev. V tem smislu izraz motivacija izhaja iz besede motiv, ki pomeni vzgib ali razlog za določeno vedenje (Ihensekhien in Arimie, 2023). Motiv deluje kot ključni dejavnik usmeritve k določenemu ravnanju ali vsaj vzbuja nagnjenost k specifičnim dejanjem. Sam pojem motivacije izhaja iz glagola gibati se (lat. movere), kar pomeni spraviti v gibanje. Njeno bistvo je usmerjena želja po dejavnosti in vključenosti v določeno vedenje (Vanovenberghe in drugi, 2021).

3.2 Motivacijske teorije

Motivacijski pristopi, ki jih organizacija izvaja, so lahko učinkoviti ali neučinkoviti, odvisno od uporabljenih metod. Vendar pa lahko različne motivacijske teorije raziskovalcev na tem področju vplivajo na vodje pri prepoznavanju vidikov organizacijskega vedenja, ki bi jih bilo treba omiliti ali obvladati. Teorije motivacije ponujajo vpogled v dejavnike, ki spodbujajo zaposlene k večji produktivnosti, zadovoljstvu in angažiranosti na delovnem mestu. Razumevanje teh teorij organizacijam omogoča, da razvijejo strategije za izboljšanje delovne uspešnosti ter ustvarjanje spodbudnega in podpornega delovnega okolja (Pârjoleanu, 2020).

3.2.1 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija, znana tudi kot teorija motivacije in higiene, se osredotoča na dejavnike, ki vplivajo na motivacijo pri delu in so ključni za uspešno opravljanje nalog. Po tej teoriji ločimo motivatorje, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu, in higienske dejavnike, ki lahko povzročijo nezadovoljstvo. Vendar nasprotje zadovoljstva ni nujno nezadovoljstvo, temveč zgolj pomanjkanje zadovoljstva. Po njegovem mnenju so dejavniki zadovoljstva pri delu tisti, ki so neposredno povezani z naravo dela, medtem ko dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo, prihajajo iz okolja in

konteksta dela (Acquah in drugi, 2021). Struktura Herzbergove dvofaktorske teorije je podrobneje prikazana v tabeli 6.

Tabela 6: Struktura Herzbergove dvofaktorske teorije

Motivatorji (vsebinsko povezani z delom ali njegovo naravo)	Higienski dejavniki (zunanji ali kontekst dela)
Samo delo	Plača
Priznanje	Nadzor
Karierni razvoj	Status
Razširitev delovnih nalog	Varnost
Samouresničitev	Delovni pogoji
	Politike organizacije
	Medosebni odnosi

Vir: prirejeno po Ihensekhien in Arimie (2023).

Po Herzbergovi teoriji higijenski dejavniki sami po sebi ne morejo motivirati in dolgotrajna osredotočenost na njih v resnici vodi v negativne posledice. Motivatorji so namreč bolj kompleksni, subjektivni in jih je težko izmeriti. Če se organizacija prekomerno osredotoči na higijenske dejavnike, medtem ko zanemarja motivatorje, bodo zaposleni verjetno iskali še naprej boljše osnovne pogoje, kar lahko dolgoročno negativno vpliva na razvoj motivirane in produktivne delovne sile (Acquah in drugi, 2021).

3.2.2 Maslowova teorija hierarhije potreb

Maslowova hierarhija potreb je teorija, ki pojasnjuje človeško motivacijo na podlagi izpolnjevanja potreb. Maslow je raziskoval temeljne vzroke človeškega vedenja in ugotovil, da so ljudje nenehno usmerjeni v zadostitev svojih potreb, saj so njihove potrebe vedno prisotne. Ko posameznik zadosti eni potrebi, ta preneha biti vir motivacije, zato se usmeri na drugo potrebo v upanju, da bo dosegel zadovoljstvo tudi pri tej. Maslow je razvrstil potrebe v pet glavnih kategorij, prikazane v tabeli 7 (Ihensekhien in Arimie, 2023).

Tabela 7: Struktura Maslowove hierarhije potreb

Ravni hierarhije potreb	Splošni dejavniki, povezani z vsako ravno potreb	Organizacijski dejavniki, povezani z vsako ravno potreb
5. Samouresničitev	Rast, dosežki, napredovanje	Zahtevnost dela, kreativne priložnosti, napredovanje v organizaciji
4. Ego, status, spoštovanje	Priznanje, status, samozavest, samospoštovanje	Naziv delovnega mesta, povišanje plače na podlagi delovne uspešnosti, priznanje, delo samo, odgovornost, interakcije z nadrejenimi in sodelavci
3. Socialne potrebe	Družba, naklonjenost, prijateljstvo	Kakovost vodenja, kompatibilna delovna skupina, prijateljski odnosi na delovnem mestu

se nadaljuje

Tabela 7: Struktura Maslowove hierarhije potreb (nad.)

Ravni hierarhije potreb	Splošni dejavniki, povezani z vsako ravno potreb	Organizacijski dejavniki, povezani z vsako ravno potreb
2. Varnost in zaščita	Varnost, zaščita, kompetentnost in stabilnost	Splošno povišanje plače, varnost zaposlitve, dodatne ugodnosti, varni delovni pogoji
1. Fiziološke potrebe	Osnovne življenjske potrebe: zrak, hrana, zavetje, oblačila in spolnost	Osnovna plača, temperatura na delovnem mestu (vročina in mraz), jedilnica, delovni pogoji

Vir: prirejeno po Ihensekhien in Arimie (2023).

Maslowova hierarhija potreb je pogosto prikazana v obliki piramide, kjer so na dnu osnovne, najbolj nujne potrebe, na vrhu pa potreba po samouresničitvi. Teorija nakazuje, da je treba najprej zadostiti najosnovnejše potrebe, preden posameznik preide k zadostitvi višjih potreb. Če osnovne potrebe niso izpolnjene, posameznik ne more napredovati do zadostitve samouresničitve, saj je le-ta možna, ko so vse druge potrebe že zadoščene (Ihensekhien in Arimie, 2023). Vendar pa so se pojavile kritike te teorije. Nekateri namreč menijo, da Maslowova hierarhija preveč poenostavi motivacijo, saj predvideva, da imajo vsi ljudje enake prioritete in sledijo istemu vrstnemu redu potreb. Prav tako ljudje ne morejo preiti skozi strog proces izpolnjevanja potreb na vsaki ravni hierarhije (Ihensekhien in Arimie, 2023). Ne glede na to pa teorija še vedno ponuja koristne vpogled v razumevanje človeške motivacije, zlasti v poslovnem okolju, kjer vodje pogosto težko razumejo bolj zapleteno idejo samouresničitve in se raje osredotočajo na zadostitve osnovnih potreb, kot so tiste na dnu Maslowove piramide (Pârjoleanu, 2020).

3.2.3 Teorija pričakovanj

Vroomova teorija pričakovanj poudarja, da ljudje vlagajo trud v delo, če verjamejo, da bo njihov trud prinesel pozitivne rezultate. To pomeni, da je motivacija posameznika odvisna od njegovega prepričanja, da se trud izplača in da bo nagrajen na način, ki mu nekaj pomeni. Teorija predpostavlja, da se motivacija oblikuje s kombinacijo treh ključnih elementov (pričakovanje, instrumentalnost in valenca), ki so podrobneje opisani v tabeli 8 (Fang, 2023).

Tabela 8: Elementi teorije pričakovanj

Ključni elementi teorije pričakovanj	Opis in vpliv na motivacijo
Pričakovanje	Prepričanje, da bo trud pripeljal do boljše uspešnosti. Če zaposleni verjamejo, da njihovo delo neposredno vpliva na rezultate, bodo bolj motivirani. Pomembno je, da vodje ustvarijo delovno okolje, ki vključuje postavljanje dosegljivih ciljev in ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja.

se nadaljuje

Tabela 8: Elementi teorije pričakovanj (nad.)

Ključni elementi teorije pričakovanj	Opis in vpliv na motivacijo
Instrumentalnost	Prepričanje, da bo izboljšana uspešnost prinesla nagrade. Zaposleni morajo vedeti, da bodo njihovi dosežki prepoznani in nagrajeni. Pomembno je, da vodje oblikujejo pravične in pregledne sisteme nagrajevanja, kjer so nagrade neposredno povezane z uspešnostjo, saj bodo tako zaposleni bolj motivirani za doseganje ciljev.
Valenca	Vrednost, ki jo posameznik pripisuje nagradam, povezanim z njegovo uspešnostjo. Zaposleni bodo motivirani le, če bodo nagrade zanje dovolj pomembne. Če zaposleni ne cenijo ponujenih nagrad, ne bodo čutili dodatne spodbude za večji trud. Zato je pomembno, da podjetja zagotovijo nagrade, ki so dovolj privlačne za posameznike, saj jih bodo le tako motivirale.

Vir: prirejeno po Fang (2023).

Teorija pričakovanj je ena izmed najvplivnejših teorij motivacije v delovnem okolju in je široko uporabljena na področju vodenja, kadrovskega upravljanja in organizacijskega vedenja. Raziskave so pokazale, da je koristna pri razumevanju, kako ljudje sprejemajo odločitve glede svojega truda in kako ocenjujejo rezultate svojega dela (Bandhu in drugi, 2024).

3.2.4 Atribucijska teorija

Heiderjeva atribucijska teorija raziskuje, kako posameznikova prepričanja o vzrokih dogodkov vplivajo na njegovo motivacijo. Po tej teoriji ljudje običajno pripisujejo vzroke dogodkov bodisi notranjim bodisi zunanjim dejavnikom, kar lahko vpliva na njihovo motivacijo za izvajanje podobnih vedenj v prihodnosti. Ko oseba uspeh pripiše svojim sposobnostim ali količini vloženega truda, govorimo o notranji atribuciji. Po drugi strani pa zunanja atribucija pomeni, da oseba dogodka pripiše zunanjim dejavnikom, kot sta naključje in dejanja drugih (Bandhu in drugi, 2024).

Teorija temelji na predpostavki, da imajo ljudje temeljno potrebo po razumevanju vzrokov dogodkov in si na podlagi različnih informacij oblikujejo svoja prepričanja. Ta prepričanja lahko vplivajo na motivacijo, saj določajo, kako posameznik dojema svojo sposobnost, nadzor in občutek lastne vrednosti. Če oseba uspeh pripiše lastnim sposobnostim, lahko postane bolj samozavestna in motivirana za podobne naloge v prihodnosti. Če pa neuspeh pripiše zunanjim dejavnikom, lahko izgubi občutek odgovornosti za izid in posledično tudi motivacijo za nadaljnje poskuse. Takšne atribucije lahko vplivajo na vedenje posameznika v prihodnosti in na njegovo pripravljenost za vztrajanje pri določenih dejavnostih (Bandhu in drugi, 2024).

Teorija atribucije se uporablja na številnih področjih, kot so izobraževanje, šport in delovno okolje, saj pojasnjuje, kako lahko dejavniki, kot so povratne informacije, nagrade

in atribucije, vplivajo na motivacijo. Povezana je tudi s samospoštovanjem in samopodobo, saj pomaga razumeti, kako ljudje vrednotijo sami sebe in kako to vpliva na njihovo motivacijo. Individualne razlike imajo pomembno vlogo pri tem, kako ljudje dojemajo uspeh in neuspeh. Nekateri jih pripisujejo lastnim sposobnostim in trudu, drugi pa dejavnikom, kot so zunanje okoliščine, kar je odvisno od njihovih osebnostnih lastnosti, izkušenj in prepričanj. Te atribucije lahko vplivajo na stopnjo motivacije ter na prihodnje vedenje in odločitve (Bandhu in drugi, 2024).

3.2.5 Teoriji X in Y

McGregorjeva teorija raziskuje vpliv motivacijskih dejavnikov na vedenje zaposlenih. Po njegovem mnenju vsak vodja razvije svoj pristop k motiviranju zaposlenih, ki temelji na njegovem osebnem pogledu na ljudi. McGregor je menil, da temeljna prepričanja vodij močno vplivajo na delovanje organizacije. Ta prepričanja razvršča v dve glavni skupini, in sicer teorijo X in teorijo Y, ki temeljita na različnih pogledih na zaposlene in opisujeta dve nasprotni si metodi vodenja (Galani in Galanakis, 2022).

Teorija X temelji na prepričanju, da so zaposleni po naravi leni in se ob vsaki priložnosti izogibajo delu. Odgovornost za zagotavljanje njihove produktivnosti tako nosijo vodje, ki morajo zaposlene usmerjati, jih neprestano motivirati ali po potrebi kaznovati. Teorija X predpostavlja, da zaposleni nimajo prave motivacije za delo, se izogibajo odgovornosti in se raje zadržujejo v svoji coni udobja. Zaradi slednjega potrebujejo sistem vodenja, kjer imajo vodje popoln nadzor nad zaposlenimi, jih vodijo in ob tem uporabljajo grožnje ter kaznovanje kot sredstvo za zagotavljanje produktivnosti. Tak način vodenja pogosto vodi v avtoritarno upravljanje, kar vodi v pomanjkanje zaupanja med zaposlenimi (Mishra, 2022).

Teorija Y predstavlja bolj pozitiven in spodbuden pristop k vodenju. Izhaja iz prepričanja, da zaposleni po naravi niso leni, temveč si prizadevajo za razvoj svojih spretnosti in napredovanje v organizaciji. Ključna naloga vodstva je ustvariti okolje, kjer imajo zaposleni dovolj svobode in priložnosti, da se uskladijo z vizijo podjetja in aktivno sodelujejo pri doseganju organizacijskih ciljev. Za razliko od teorije X, ki predvideva, da se zaposleni izogibajo dela, teorija Y poudarja, da si ljudje želijo smiselnega dela in prevzemanja odgovornosti. Glavna ovira pri njihovem razvoju ni delo samo, temveč pomanjkanje avtonomije in omejen nadzor pri odločanju. Če jim vodstvo omogoči primerno okolje in ustrezne pogoje, bodo zaposleni dosegali boljše rezultate. Teorija Y ne spodbuja le zaupanja med zaposlenimi, temveč krepi tudi njihove sposobnosti samostojnega odločanja. Temelji na prepričanju, da je vsak posameznik dragocen ter da mu je treba omogočiti svobodo izražanja in ustvarjalno neodvisnost pri delu, kar mu omogoča doseganje njegovega najvišjega potenciala (Mishra, 2022).

3.3 Tipi motivacije

Motivacija je eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na vedenje, uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Ločimo notranjo in zunanjo motivacijo, ki se med seboj razlikujeta po izvoru spodbude. Razumevanje teh dveh oblik omogoča boljše prilagajanje motivacijskih strategij glede na posameznikove potrebe in način dela (Chai in drugi, 2017).

Zaposleni lahko izkazujejo notranjo ali zunanjo motivacijo, pri čemer se ta izraža na različne načine. Glede na notranje dejavnike, ki vplivajo na njihovo motivacijo, jih delimo v tri skupine: zvesti zaposleni, ki se poistovetijo s cilji organizacije, formalisti, ki se osredotočajo na pravila in postopke, ter avtonomisti, ki sledijo lastni ideologiji. Poznavanje teh razlik omogoča boljše razumevanje motivacijskih dejavnikov in njihovo učinkovito uporabo pri spodbujanju delovne uspešnosti. Tudi zunanja motivacija se pri posameznikih izraža različno. Med zunanje motiviranimi so med drugimi tisti, ki si prizadevajo maksimizirati dohodek, saj delo vidijo predvsem kot sredstvo za zaslužek in nakup dobrin, ter tisti, ki iščejo družbeni status, pri čemer jim delo služi kot orodje za napredovanje in uveljavljanje statusa (Robescu in Iancu, 2016).

Razumevanje povezave med motivacijo in uspešnostjo je ključno za učinkovito vodenje zaposlenih. Nagrajevanje na podlagi uspešnosti lahko pomembno prispeva k izboljšanju produktivnosti, še posebej kadar je v obliki finančnih spodbud, ki so praviloma učinkovitejše od drugih ugodnosti. Jasna povezava med trdom, dosežki in nagrado ima pomembno vlogo pri ohranjanju visoke motivacije zaposlenih (Robescu in Iancu, 2016).

3.3.1 Notranja motivacija

Notranja motivacija izvira iz posameznikovega zanimanja in užitka pri določeni dejavnosti, ne pa iz pričakovanj zunanjih nagrad ali doseganja specifičnih rezultatov (Olafsen in drugi, 2018). Gre za notranji zagon, ki posameznika spodbuja k dejavnostim zaradi občutka zadovoljstva in osebne izpolnjenosti. Ta oblika motivacije pozitivno vpliva na uspešnost, vztrajnost in splošno dobro počutje ter zadovoljuje osnovne psihološke potrebe. Zagotavlja tudi najvišjo stopnjo avtonomije, kar pogosto vodi do boljših rezultatov (Chai in drugi, 2017).

Ljudje, ki svoje delo dojemajo kot pomembno, zanimivo in navdihujoče, imajo večjo avtonomijo, več možnosti za napredovanje ter priložnosti za razvoj svojih veščin in kompetenc. Kot najvišja oblika samoregulacije spodbuja posameznike k dejavnostim zaradi njihove lastne vrednosti, pri čemer sta užitek in zanimanje ključna dejavnika vztrajanja pri nalogi (Ihensekhien in Arimie, 2023).

Prvi dokazi o notranji motivaciji izvirajo iz raziskav vedenja živali, ki so pokazale, da organizmi spontano raziskujejo okolje in izkazujejo radovednost, tudi če ni prisotnih zunanjih spodbud. To nakazuje, da takšna vedenja niso zgolj sredstvo za doseganje cilja,

temveč imajo notranjo vrednost, saj omogočajo izražanje in razvijanje naravnih sposobnosti. Prirojena potreba po raziskovanju in pridobivanju novih znanj je tesno povezana s kognitivnim, družbenim in telesnim razvojem. Notranja motivacija posamezniku omogoča razvijanje potenciala ter doseganje osebne in strokovne rasti (Ihensekhien in Arimie, 2023).

Čeprav je notranja motivacija prisotna pri vseh ljudeh, se njena intenzivnost razlikuje glede na vrsto naloge. Nekatere dejavnosti so same po sebi privlačne in spodbujajoče, medtem ko druge ne vzbujajo enakega interesa. Ključnega pomena za njeno ohranjanje je občutek užitka in izpolnitve, ki ga posameznik doživlja pri izvajanju naloge (Ihensekhien in Arimie, 2023).

3.3.2 Zunanja motivacija

Zunanja motivacija temelji na sistemu nagrad in kazni (Ihensekhien in Arimie, 2023). Posamezniki se dejavnosti ne lotevajo zaradi osebnega zanimanja, temveč zaradi pričakovane nagrade ali izogibanja negativnim posledicam (Olafsen in drugi, 2018). Med najpogostejše zunanje spodbude sodijo finančne nagrade, pohvale, napredovanja in na drugi strani kritike, znižanje plače ali disciplinski ukrepi. Ključna značilnost je, da zadovoljstvo ne izhaja iz dejavnosti, temveč iz njenih posledic. Pogosto gre za odnos sredstvo – cilj, kjer dejavnost služi zgolj kot način za doseg določene koristi. Poudarek ni na samem delu, temveč na pričakovani nagradi (Ihensekhien in Arimie, 2023).

Glede na stopnjo avtonomije se zunanja motivacija deli na štiri oblike. Pri zunanji regulaciji dejavnost poteka zgolj zaradi pričakovane nagrade ali zunanjega pritiska. Introjicirana regulacija pomeni, da je vedenje ponotranjeno, vendar ga posameznik še ne dojema kot del sebe. Pri identificirani regulaciji prepozna njen pomen in jo poveže s svojimi cilji, kar mu daje več občutka svobode. Najvišjo stopnjo predstavlja integrirana regulacija, kjer posameznik dejavnost dojema kot del svoje identitete in vrednot (Chai in drugi, 2017).

Čeprav se notranja motivacija pogosto obravnava kot najboljša oblika motivacije za psihološko dobrobit, ima zunanja motivacija pomembno vlogo pri nalogah, ki same po sebi niso zanimive ali prijetne. Pravilno oblikovane zunanje spodbude lahko izboljšajo delovno uspešnost in posameznika usmerjajo k želenim rezultatom (Ihensekhien in Arimie, 2023).

3.4 Motivacija zaposlenih

Motivacija zaposlenih je zelo pomembna za uspešno delovanje organizacije. Podjetja, ki želijo ostati konkurenčna, se morajo osredotočiti na učinkovite strategije motiviranja zaposlenih, kar ne prispeva le k izboljšanju delovne uspešnosti, temveč tudi zmanjšuje težave pri zadrževanju kadra. Prilagojene metode motivacije povečujejo zadovoljstvo

zaposlenih, hkrati pa spodbujajo njihovo zavzetost za doseganje najvišjih standardov pri delu. Ključnega pomena je vzpostavitev ravnovesja med delovnimi izzivi in razpoložljivimi viri, pri čemer so kombinirani paketi finančnih in nefinančnih spodbud, mentorstvo in strokovno usmerjanje, vlaganje v razvoj zaposlenih in prilagodljiv delovni čas bistveni za spodbujanje delovne motivacije (Pârjoleanu, 2020).

Motivacija pri delu posameznika usmerja k določenemu cilju, bodisi zavestno bodisi nezavedno (Riyanto in drugi, 2021), ter neposredno vpliva na kakovost opravljenega dela. Usmerja vedenje zaposlenih in krepi njihovo zavzetost pri doseganju individualnih in organizacijskih ciljev (Chai in drugi, 2017). Temelji na teoriji pravičnosti, saj zaposleni pričakujejo ustrezno razmerje med svojim prispevkom in prejetimi nagradami. Pravično obravnavanje povečuje predanost in vključenost zaposlenih v delo, medtem ko nepravičnost lahko vodi v upad motivacije. Oblikuje se skozi osebne preference in interakcije ter je rezultat notranjih in zunanjih dejavnikov. Pri tem motivacijska energija omogoča učinkovitejše in hitrejšo opravljanje nalog ter dolgoročno vpliva na delovno uspešnost (Riyanto in drugi, 2021).

3.4.1 Motivacijski dejavniki in motiviranje zaposlenih

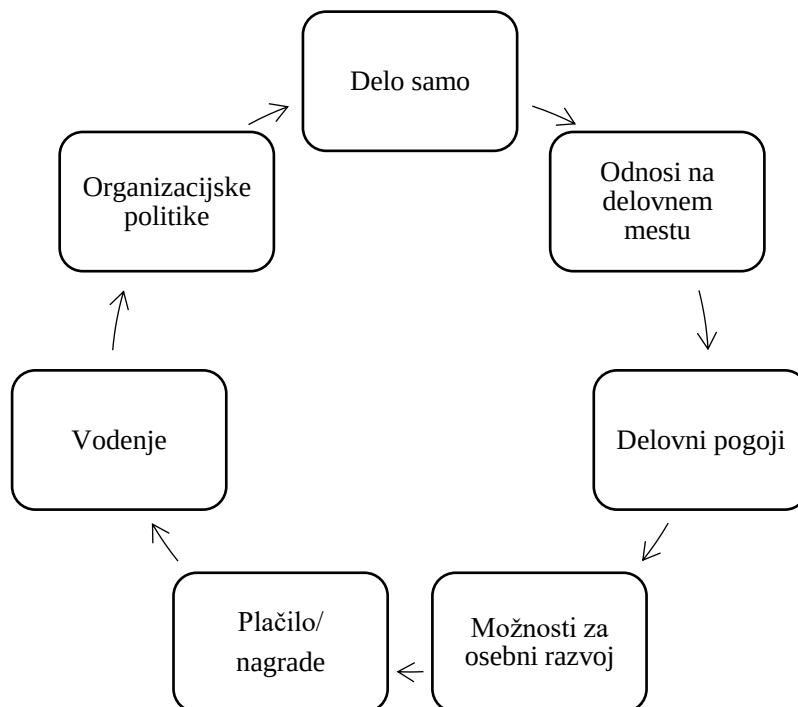
Motivacija zaposlenih je odvisna od notranjih in zunanjih dejavnikov (Pârjoleanu, 2020). Nekatere nagrade delujejo spodbudno, druge pa demotivacijsko in lahko negativno vplivajo na delovno uspešnost. Ključno vprašanje je, ali so finančni ukrepi učinkovitejši od nefinančnih in katere nefinančne metode so najuspešnejše pri motiviranju zaposlenih (Robescu in Iancu, 2016).

Denar je močan motivacijski dejavnik, saj zadovoljuje osnovne potrebe, zagotavlja varnost in omogoča doseganje višjih potreb, kot sta samospoštovanje in socialni status. Vendar njegov učinek ni vedno enak pri vseh zaposlenih. Nefinančni motivatorji, kot so pohvala, pozornost vodje in možnost vodenja projektov, pogosto presegajo učinkovitost finančnih spodbud, kot so bonusi in povišanje plač. Zaposleni, ki dojemajo svoje delo kot smiselno, prevzemajo odgovornost za rezultate in imajo dostop do povratnih informacij, so bolj motivirani. Ključni dejavniki motivacije vključujejo povratne informacije, ki omogočajo vrednotenje dela, uporabo ključnih veščin za občutek dosežka in osebne rasti ter nadzor nad postavljanjem lastnih ciljev, ki povečuje občutek avtonomije. Priznanje je prav tako eno pomembnejših orodij motivacije. Zaposleni si želijo, da se njihov trud prepozna in ceni, pri čemer so učinkovite verbalne, pisne, formalne ali neformalne pohvale (Robescu in Iancu, 2016).

Dobro oblikovano delovno okolje bistveno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, izboljšuje moralo, povečuje produktivnost in posledično izboljšuje splošno uspešnost organizacije (Robescu in Iancu, 2016). Kot prikazuje slika 6, lahko na motivacijo zaposlenih vpliva sedem glavnih dejavnikov dela: delo samo, odnosi na delovnem mestu, delovni pogoji,

možnosti za osebni razvoj, plačilo/nagrade, vodenje in organizacijske politike (Chai in drugi, 2017).

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih



Vir: prirejeno po Chai in drugi (2017).

Delodajalci si prizadevajo povečati notranjo motivacijo zaposlenih, hkrati pa uvajajo tudi spodbude za krepitev zunanje motivacije. Nagrajevanje je pogosto povezano z uspešnostjo in rezultati dela, kar omogoča sočasno delovanje notranje in zunanje motivacije ter njuno medsebojno dopolnjevanje (Kuvaas in drugi, 2017). Pri rutinskih nalogah nagrajevanje pomaga ohranjati motivacijo, medtem ko lahko pri miselno zahtevnih in ustvarjalnih nalogah zmanjša notranjo motivacijo. Pomembno je, da zaposleni nagrade ne prejemajo vnaprej ali jih ne pričakujejo samoumevno, saj lahko ob nepravilni uporabi povzročijo izgubo notranje motivacije, slabšo delovno uspešnost, spodbujanje goljufanja, zmanjšano ustvarjalnost, zaviranje pozitivnega vedenja, odvisnost in kratkoročno razmišljanje (Pârjoleanu, 2020).

3.4.2 Vpliv vodenja na motivacijo

Vodje, ki podpirajo potrebe zaposlenih, spodbujajo zadovoljstvo pri delu in avtonomno delovno motivacijo (Olafsen in drugi, 2018). Učinkovito vodenje zahteva prilagodljiv pristop, saj motivacija zaposlenih ni univerzalna. Neizkušeni vodje pogosto domnevajo, da enaki motivatorji delujejo pri vseh, vendar uporaba enotne strategije običajno ni učinkovita. Nekateri vodje lahko napačno ocenijo situacijo in v delovnem okolju

uporabljajo demotivacijske dejavnike, kot je kaznovanje za napake ali pogosto kritiziranje, kateri redko prinesejo želene rezultate (Pârjoleanu, 2020).

Vodje imajo ključno vlogo pri prepoznavanju talentov, povezovanju zaposlenih in izbiri naslednikov. Njihovo delo temelji na diferenciranem motiviranju zaposlenih, prilagojenem slogu vodenja in vzpostavljanju kakovostne komunikacije. Ti elementi predstavljajo bistvo vodenja in prispevajo k uspešnosti zaposlenih na individualni, skupinski in organizacijski ravni (Robescu in Iancu, 2016). Vodenje ostaja pomemben dejavnik uspešnosti organizacije, saj vpliva na njeno dolgoročno stabilnost. Pravi vodje niso odgovorni le za operativne naloge, temveč tudi za zagotavljanje spodbudnega okolja, ki krepi motivacijo zaposlenih. Motivacija je rezultat interakcije med stališči, potrebami in zaznavami zaposlenih ter njihovim delovnim okoljem. Dosežki, priznanje, spoštovanje, odgovornost, možnost napredovanja in razvojne priložnosti so ključni dejavniki zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih (Arief, 2021).

Vključevanje zaposlenih v reševanje problemov ter omogočanje načrtovanja in nadzora nad lastnim delom povečuje zadovoljstvo in učinkovitost. Stopnja odgovornosti in svobode pri delu je tesno povezana s slogom vodenja nadrejenih. Uspešna kombinacija vodstvenih slogov in slogov delovne ekipe vodi k večji produktivnosti in boljšemu počutju zaposlenih. Če motivacija zaposlenih ni usklajena s podporo vodje, lahko to zmanjša delovno zavzetost in povzroči nezaželeno vedenje, kot je odsotnost z dela. Pomembno vlogo ima tudi način komunikacije, saj je kakovost komunikacije močan dejavnik zadovoljstva in motivacije (Robescu in Iancu, 2016).

Učinkovito vodenje zahteva razumevanje potreb zaposlenih in njihovo usklajevanje z organizacijskimi cilji. Človeško vedenje je običajno ciljno usmerjeno, saj posamezniki stremijo k zadovoljitvi lastnih potreb. Vodje lahko bolje povežejo individualne in organizacijske interese, če razumejo motivacijo zaposlenih in jo usmerijo v doseganje organizacijskih ciljev. Motivacija spodbuja vedenje, daje smer in vpliva na vztrajnost pri doseganju ciljev. Uspešno povezovanje individualnih interesov s širšimi organizacijskimi cilji je bistvena točka za oblikovanje zadovoljstva v delovnem okolju (Bagajjo in Zenebe, 2021).

Različni vodstveni slogi omogočajo učinkovito prilagajanje razmeram in zaposlenim ter prispevajo k izboljšanju motivacije in delovne uspešnosti. Vodje, ki prilagajajo svoj slog vodenja ter zagotavljajo podporo in ugodno delovno okolje, spodbujajo višjo motivacijo in delovno uspešnost zaposlenih. V okviru situacijskega vodenja ločimo štiri glavne sloge: avtoritarni slog (angl. Telling), svetovalni slog (angl. Selling), participativni slog (angl. Participation) in delegacijski slog (angl. Delegating). Pravilna izbira in prilagoditev vodstvenega sloga lahko bistveno izboljšata učinkovitost odločanja in uspešnost tako vodstva kot zaposlenih. Tabela 9 ponazarja ključne značilnosti posameznih slogov situacijskega vodenja (Wuryani in drugi, 2021).

Tabela 9: Slog situacijskega vodenja

Slog vodenja	Ključne značilnosti
Avtoritarni slog	Vključuje jasno opredelitev vlog, učinkovito dvosmerno komunikacijo, sprejemanje odločitev in dodatna pojasnila za večjo jasnost.
Svetovalni slog	Omogoča razjasnitev odločitev, prilagajanje ravni vodenja zaposlenim in spodbujanje njihove uspešnosti.
Participativni slog	Temelji na aktivnem poslušanju, podpori zaposlenim pri sprejemanju tveganj, pohvalah za opravljene naloge in krepitvi samozavesti zaposlenih.
Delegacijski slog	Vključuje splošno opredelitev nalog, spremljanje aktivnosti zaposlenih in spodbujanje doseganja ciljev.

Vir: prirejeno po Wuryani in drugi (2021).

3.4.3 Motivacija in uspešnost pri delu

Motivacija ima ključno vlogo pri delovni uspešnosti, saj vpliva na angažiranost, zavzetost in produktivnost zaposlenih. Njena povezanost z uspešnostjo je kompleksna (Robescu in Iancu, 2016), saj je odvisna tako od notranjih spodbud kot zunanjih dejavnikov, kot so organizacijska kultura, nagrajevanje in delovno okolje. Kakovostno delovno okolje pomembno prispeva k motivaciji zaposlenih in njihovi uspešnosti. Prijetno, zdravo, varno in optimalno delovno okolje spodbuja boljše rezultate in večjo zavzetost pri delu (Hutajulu, 2021), medtem ko neugodni delovni pogoji, kot so neustrezna osvetlitev, hrup in pomanjkanje delovnih sredstev, negativno vplivajo na motivacijo in produktivnost (Robescu in Iancu, 2016).

Povečana motivacija zaposlene spodbuja k večji odgovornosti, iniciativi in disciplini, kar izboljšuje njihovo učinkovitost (Wuryani in drugi, 2021). Vendar pa motivacija ni vedno sorazmerna z uspešnostjo. Razmerje med obema pogosto sledi obratni U-funkciji, kar pomeni, da najvišja raven motivacije ne zagotavlja nujno najboljših rezultatov. Pri težjih nalogah lahko pretirana motivacija celo zmanjša osredotočenost in poveča strah pred neuspehom, kar vodi v nižjo učinkovitost (Robescu in Iancu, 2016). Po drugi strani tudi najbolj usposobljeni posamezniki brez motivacije ne bodo dosegali optimalnih rezultatov. Pomanjkanje motivacije pogosto vodi v negativna vedenja, kot so zamujanje, neizpolnjevanje nalog, malomarnost in izražanje frustracije, kar lahko negativno vpliva na delovno okolje in uspešnost. Da bi preprečili demotivacijo, mora delovno okolje ustrezati potrebam zaposlenih in jim nuditi ustrezne spodbude. Organizacije, ki želijo ohraniti visoko raven zavzetosti in produktivnosti, morajo aktivno vlagati v notranje in zunanje motivatorje (Pancasila in drugi, 2020).

Vpliv motivacije se med posamezniki razlikuje, saj nanjo vplivajo osebnostne značilnosti. Ekstrovertirani posamezniki na primer večji pomen pripisujejo zunanjim motivacijskim dejavnikom, kot so priznanja in pohvale, medtem ko nevrotiki bolj cenijo stabilnost in varnost na delovnem mestu (na podlagi Herzbergove klasifikacije). Poleg tega visoko

izobraženi zaposleni pogosto izkazujejo višja pričakovanja glede delovnih pogojev, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo in uspešnost (Kamdron, 2015).

Motivacija usmerja in ohranja uspešnost zaposlenih ter jih spodbuja k zavzetemu opravljanju nalog in doseganju ciljev. Občutek zadovoljstva in pripadnosti je ključen notranji dejavnik, medtem ko imajo zunanje spodbude, kot so finančne nagrade, podporno vlogo. Čustvena povezanost in lojalnost zaposlenih bistveno prispevata k stabilnosti in učinkovitosti organizacije (Basalamah in As'ad, 2021). Motivirani zaposleni so bolj zadovoljni s svojim delom in predani delu, kar dodatno prispeva k njihovi uspešnosti (Pancasila in drugi, 2020), medtem ko pomanjkanje motivacije zavira inovativnost in otežuje doseganje organizacijskih ciljev. Delovna motivacija tako neposredno vpliva na produktivnost in dolgoročno uspešnost organizacije, zato je pomembno, da se dejavnike motivacije nenehno spremlja in ukrepe prilagaja potrebam zaposlenih (Basalamah in As'ad, 2021).

3.4.4 Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu je prav tako eden pomembnejših dejavnikov uspešnosti zaposlenih. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delovnim okoljem in nalogami, dosegajo boljše rezultate (Olafsen in drugi, 2018). Vendar motivacija in zadovoljstvo pri delu ne pomenita istega, kljub temu da sta med seboj povezana. Zadovoljstvo je usmerjeno v preteklost, medtem ko je motivacija osredotočena na prihodnost. Čeprav so lahko zaposleni v organizaciji zadovoljni s plačilom za svoje delo, obstaja veliko primerov, ko ti delavci niso popolnoma motivirani za vztrajno doseganje zastavljenih ciljev. Ključnega pomena je zato prepoznavanje najučinkovitejših oblik motivacije v različnih delovnih okoliščinah z namenom zagotavljanja najboljših načinov motiviranja zaposlenih v organizaciji (Ihensekhien in Arimie, 2023).

Motivacijo oblikujejo različni dejavniki, kot so osebni cilji, vrednote in organizacijsko okolje (Pancasila in drugi, 2020). Pozitivni učinki so povezani z izpolnjevanjem potreb in avtonomno motivacijo, medtem ko frustracija potreb in nadzorovana motivacija pogosto vodita v negativne posledice (Olafsen in drugi, 2018). Za povečanje produktivnosti je pomembno, da podjetje prepozna pričakovanja zaposlenih, njihove talente in spretnosti ter jih umesti na ustrezna delovna mesta. Jasno zastavljeni cilji prispevajo k občutku zadovoljstva pri delu in izboljšujejo opravljanje nalog ter prevzemanje odgovornosti. Zadovoljstvo pri delu je odvisno od kombinacije okolijskih in psiholoških dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo doživetje delovnega mesta. Pozitivne delovne izkušnje krepijo občutek zadovoljstva, ki pa se lahko spreminja glede na razpoloženje, čustvene odzive in specifične okoliščine. Zaposleni si močneje zapomnijo dogodke, ki sprožijo intenzivne čustvene reakcije (Pancasila in drugi, 2020).

Ločimo notranje in zunanje zadovoljstvo pri delu. Zunanje zadovoljstvo izhaja iz dejavnikov, kot so plača, način vodenja in varnost zaposlitve, medtem ko notranje

zadovoljstvo vključuje dejavnike, ki vplivajo na posameznikova čustva in odnos do dela, kot so strokovnost, avtonomija in raznolikost nalog. Notranje zadovoljstvo lahko prav tako razumemo kot občutek uresničenosti zaposlenih in ustreznosti njihovega delovnega mesta. Višja stopnja zadovoljstva prispeva k boljšemu organizacijskemu vedenju, saj zaposleni lažje sodelujejo, so bolj pripravljeni pomagati sodelavcem in učinkoviteje sprejemajo odločitve. Nizka stopnja zadovoljstva je pogosto povezana z nižjo pripravljenostjo za sprejemanje ciljev in vrednot organizacije (Riyanto in drugi, 2021).

Zadovoljstvo pri delu je lahko tudi posledica kariernih priložnosti, možnosti izobraževanja in osebnega razvoja. Poleg tega je zadovoljstvo povezano z dojemanjem pravičnosti na delovnem mestu, saj vpliva na odnos zaposlenih do različnih vidikov njihovega dela. Koristi zadovoljstva pri delu se odražajo tako na ravni organizacije kot na ravni posameznika. Povezano je z večjo produktivnostjo, boljšimi delovnimi odnosi in večjo dobičkonosnostjo podjetja. Prav tako lahko napoveduje ključne organizacijske kazalnike, kot so fluktuacija zaposlenih, odsotnosti z dela, kakovost storitev, zadovoljstvo strank in finančna uspešnost podjetja. Ker zadovoljstvo pri delu dolgoročno vpliva na uspešnost zaposlenih in organizacije, lahko organizacije z usmerjenostjo v zadovoljstvo svojih zaposlenih lažje obdržijo ključne kadre, izboljšajo delovne pogoje in povečajo konkurenčnost na trgu (Riyanto in drugi, 2021).

3.4.5 Motivacija in obvladovanje časa

Učinkovito obvladovanje časa temelji na postavljanju ciljev, določanju prioritet, načrtovanju in ocenjevanju uspešnosti, pri čemer ti procesi prispevajo k zmanjšanju stresa, večji samostojnosti pri delu in izboljšanju delovne učinkovitosti (Sahito in Väisänen, 2017). Dimitrova in Mancheva-Ali (2018) poudarjata, da obvladovanja časa ni mogoče obravnavati kot ločenega elementa pri organizaciji dela, saj je ta neposredno povezan z vodenjem in motivacijo zaposlenih. Po njunem mnenju mora vsak vodja najprej znati motivirati svojo ekipo, jo organizirati in učinkovito voditi.

Obvladovanje časa vključuje procese samoregulacije, ki posameznikom pomagajo pri obvladovanju tveganih vedenj s pomočjo načrtov, strategij in njihove učinkovite uporabe. Ti pristopi omogočajo doseganje ciljev z jasno opredelitvijo potrebnih dejavnosti ter prispevajo k izboljšanju produktivnosti, zmanjšanju stresa, povečanju zadovoljstva in krepitvi motivacije. Raziskave kažejo, da so vedenja, povezana z obvladovanjem časa, pozitivno povezana s povečanim občutkom kontrole, zadovoljstvom pri delu in zdravjem, hkrati pa negativno povezana s stresom (Sahito in Väisänen, 2017).

Poleg tega sta samoregulacija, kot je obvladovanje časa, in motivacija, kot je notranja motivacija, medsebojno povezani. Posamezniki, ki pripisujejo višjo notranjo vrednost nalogam, pogosteje uporabljajo strategije obvladovanja časa, da bi povečali verjetnost uspeha (Xu in drugi, 2020). Uvedba teh strategij obvladovanja časa zmanjšuje stres in

povečuje občutek kontrole, kar pozitivno vpliva na delovno učinkovitost in motivacijo (Sahito in Väisänen, 2017).

Aeon in Aguinis (2017) sta ugotovila, da lahko obvladovanje časa močneje vpliva na vedenja, ki spodbujajo uspešnost, kot sta motivacija in proaktivnost, v primerjavi s formalnimi ocenami uspešnosti, kot so ocene nadrejenih. Prav tako Sahito in Väisänen (2017) ugotavljata, da so tisti, ki opravijo usposabljanja za obvladovanje časa, bolj motivirani, zadovoljni in bolje uravnavajo ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem.

Dodatno so bile ugotovljene pomembne povezave med delovnim stresom in različnimi dimenzijami obvladovanja časa, kot so postavljanje ciljev, načrtovanje in ocenjevanje uspešnosti, kar lahko pozitivno vpliva na delovno zadovoljstvo, motivacijo in kakovost življenja zaposlenih. Tako obvladovanje časa z namenom izboljšanja delovnega zadovoljstva in motivacije temelji na strukturiranem pristopu k določanju prioritet, postavljanju jasnih ciljev ter rednem spremljanju in prilagajanju delovnih nalog. S tem posameznik pridobi večjo kontrolo nad delovnim procesom in lažje dosega zastavljene cilje (Sahito in Väisänen, 2017).

4 RAZISKAVA O TEHNIKAH OBVLADOVANJA ČASA IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V FARMACEVTSKI PANOGI

4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

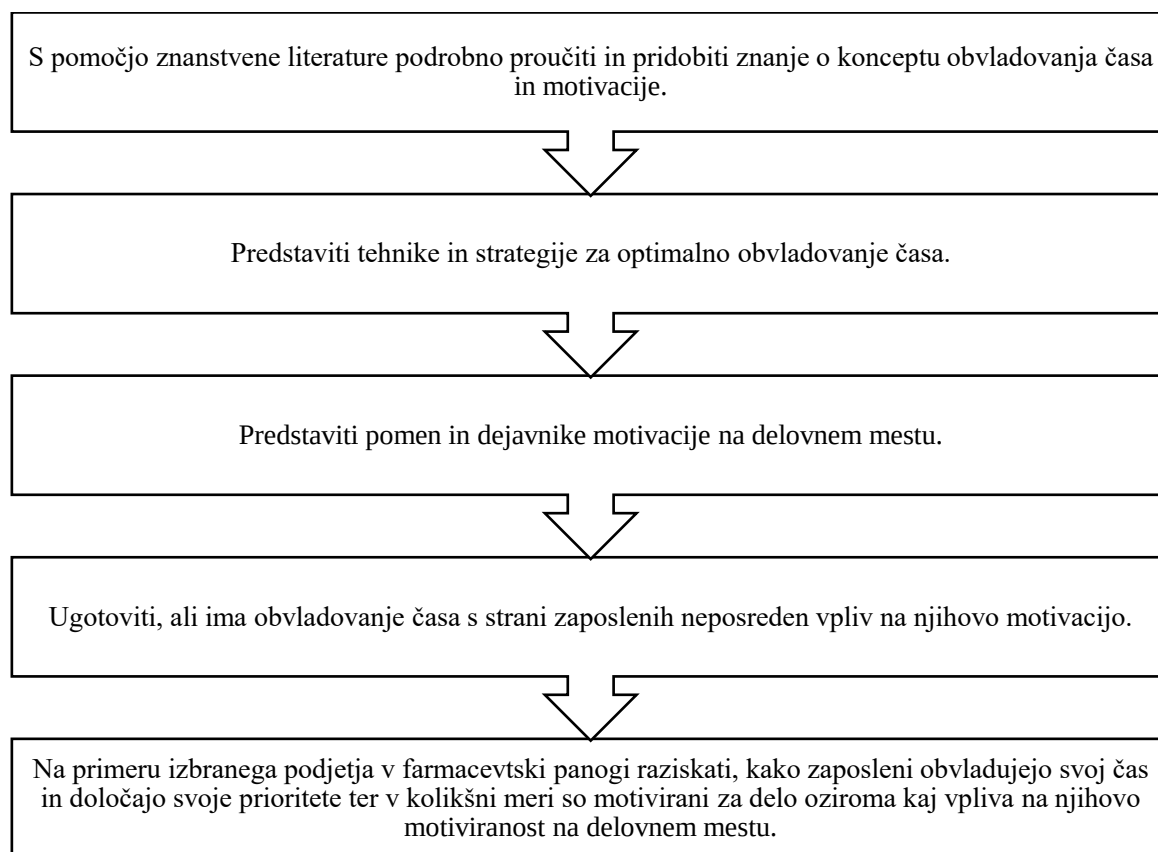
Zasnova raziskave vključuje opredelitev njenega namena in ciljev, raziskovalna vprašanja, uporabljene metode in postopek izvedbe anketnega vprašalnika. V raziskavi smo uporabili kvantitativni pristop, s katerim smo proučili prisotnost konceptov obvladovanja časa in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju v farmacevtski panogi. Predstavljeni so tudi način zbiranja podatkov, analiza zbranih odgovorov in način interpretacije rezultatov, ki so ključni za razumevanje raziskovane tematike.

4.1.1 Namen in cilji raziskave

Osnovni namen dela je razširiti in poglobiti razumevanje obvladovanja časa in motivacije zaposlenih na delovnem mestu, hkrati pa raziskati njuno medsebojno povezanost oziroma ju smiselno povezati. V teoretičnem delu naloge smo se zato najprej osredotočili na podrobno proučitev obeh konceptov in iskanje njunih skupnih točk, v nadaljevanju pa smo pridobljeno teoretično znanje uporabili za analizo izbranega podjetja v farmacevtski panogi.

Osnovni cilj dela je raziskati koncepta obvladovanja časa in motivacije zaposlenih, poiskati njuno medsebojno povezanost in analizirati njun pomen na primeru izbranega podjetja v farmacevtski panogi. Za doseg tega cilja so nam bili v pomoč pomožni cilji, prikazani na sliki 7.

Slika 7: Pomožni cilji



Vir: lastno delo.

4.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela trdi, da obvladovanje časa pozitivno in neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju v farmacevtski panogi. Zaposleni, ki znajo bolj obvladovati svoj čas, so bolj organizirani in posledično bolj motivirani. Raziskovalna vprašanja, na katerih temelji empirični del magistrskega dela, so navedena v tabeli 10.

Tabela 10: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja
Ali se zaposleni v izbranem podjetju v farmacevtski panogi zavedajo pomena obvladovanja časa?
Katere tehnike in strategije obvladovanja časa poznajo zaposleni v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?

se nadaljuje

Tabela 10: Raziskovalna vprašanja (nad.)

Raziskovalna vprašanja
Kateri so najpogostejši motilci časa, s katerimi se zaposleni srečujejo v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?
Kakšno vlogo ima izbrano podjetje v farmacevtski panogi na motiviranje zaposlenih?
V kolikšni meri ima obvladovanje časa s strani zaposlenih v izbranem podjetju v farmacevtski panogi vpliv na njihovo motivacijo?

Vir: lastno delo.

4.1.3 Metodologija raziskave

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del vključuje dve poglavji, pri čemer je prvo osredotočeno na koncept obvladovanja časa, drugo pa na motivacijo zaposlenih. Glavno izhodišče teoretičnega dela predstavljajo relevantni sekundarni viri s področja obvladovanja časa in motivacije. Uporabljena je metoda deskripcije, podkrepljena z metodama kompilacije in komparacije, za študijo in interpretacijo že napisane znanstvene literature.

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na kvantitativnem raziskovalnem pristopu, pri katerem so bili pridobljeni primarni podatki s pomočjo anketnega vprašalnika. Raziskava je bila izvedena v izbranem podjetju v farmacevtski panogi, z namenom proučitve prisotnosti konceptov obvladovanja časa in motivacije med zaposlenimi.

Pridobljeni podatki so bili analizirani s pomočjo izračuna povprečnih ocen ter predstavljeni v obliki grafov in tabel za boljšo preglednost in razumevanje ključnih ugotovitev. Pri zaključnih ugotovitvah in priporočilih je bila uporabljena metoda sinteze, s pomočjo katere smo empirične podatke vsebinsko povezali s teoretičnim izhodiščem, z namenom pridobitve splošnega vpogleda obvladovanja časa in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju.

4.1.4 Oblikovanje in izvedba anketnega vprašalnika

V okviru raziskave smo oblikovali anonimni anketni vprašalnik, s katerim smo želeli proučiti prisotnost konceptov obvladovanja časa in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju. Anketa je bila pripravljena s pomočjo spletnega orodja 1KA in je bila dostopna v obdobju med 20. in 27. februarjem 2025. Da bi dosegli širši krog zaposlenih, je bila anketa sprva posredovana dvema izbranim oddelkoma v obliki QR-kode z neposredno povezavo do ankete in s prošnjo za nadaljnjo distribucijo med sodelavce v drugih enotah. Anketo so izpolnili skupno 104 zaposleni.

Anketni vprašalnik smo oblikovali na podlagi že obstoječih raziskav in proučitve relevantnih sekundarnih virov. Večina vprašanj je bila zaprtega tipa, oblikovana na

Likertovi lestvici, kjer so anketiranci izražali ali stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami ali pogostost določenih praks in dejavnikov. Dodatno sta dve kategoriji omogočali izbiro »drugo«, kjer so anketiranci lahko podali možnost po lastnem izboru. Takšen pristop je omogočal natančnejšo oceno stališč zaposlenih in primerjavo njihovih odgovorov. Anketni vprašalnik smo strukturno razdelili na več vsebinskih sklopov, kot je prikazano na sliki 8.

Slika 8: Prikaz sestave anketnega vprašalnika

1. Obvladovanje časa	2. Motivacija zaposlenih	3. Povezava obeh konceptov	4. Demografska vprašanja
• Obvladovanje časa • Tehnike obvladovanja časa • Motilci časa	• Motivacija zaposlenih • Motivatorji	• Vpliv nadzora nad časom na motivacijo	• Spol • Starost • Stopnja izobrazbe • Povprečno število opravljenih delovnih ur na teden

Vir: lastno delo.

Prvi sklop se nanaša na obvladovanje časa, kjer so anketiranci ocenjevali svoje navade pri obvladovanju časa, uporabo različnih tehnik in strategij obvladovanja časa ter prisotnost motilcev pri delu. Drugi sklop se osredotoča na motivacijo zaposlenih, kjer so anketiranci ocenjevali prisotnost dejavnikov, ki vplivajo na njihovo motivacijo. V tretjem sklopu so bili anketiranci konkretno vprašani o vplivu časa na njihovo motivacijo, z namenom proučitve povezave med obvladovanjem časa in motivacijo. Četrty sklop vključuje demografska vprašanja, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe in povprečno število opravljenih delovnih ur na teden.

4.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave, ki temeljijo na analizi zbranih podatkov iz anketnega vprašalnika. Najprej so obravnavane demografske značilnosti anketirancev, ki omogočajo vpogled v strukturo vzorca. Nato sledi analiza ključnih vidikov obvladovanja časa in motivacije zaposlenih v izbranem farmacevtskem podjetju. Zadnji del je namenjen ugotavljanju povezave med obvladovanjem časa in motivacije.

4.2.1 Analiza demografskih podatkov

V raziskavi so sodelovali 104 anketiranci, katerih demografske značilnosti so bile analizirane glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe in povprečno število opravljenih delovnih ur na teden. Rezultati so prikazani v tabeli 11.

Tabela 11: Predstavitev vzorca anketiranih zaposlenih

Demografski podatki	Kategorija	Frekvenca	Odstotek
Spol			
	Moški	34	33
	Ženska	70	67
Starost			
	Do 24 let	8	8
	25–34 let	61	59
	35–44 let	13	13
	45–54 let	14	13
	55 let ali več	8	8
Stopnja izobrazbe			
	Osnovnošolska	0	0
	Poklicna, srednješolska	6	6
	Višješolska, visokošolska, univerzitetna	51	49
	Magisterij	47	45
	Doktorat	0	0
Povprečno število opravljenih delovnih ur na teden			
	Do 40 ur	17	16
	41–50 ur	73	70
	Več kot 50 ur	14	13

Vir: lastno delo.

Med anketiranci prevladujejo ženske (67 %), medtem ko moški predstavljajo 33 % vzorca. Največji delež anketirancev pripada starostni skupini 25–34 let (59 %), sledijo ji anketiranci v starostnem razponu 35–44 let (13 %) in 45–54 let (13 %). Najmanj je anketirancev, starejših od 55 let (8 %), in tistih, mlajših od 24 let (8 %). Večina anketirancev ima višješolsko, visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, in sicer 49 % vseh anketirancev, 45 % pa jih je pridobilo magistrsko izobrazbo. Srednješolsko ali poklicno izobrazbo ima 6 % anketirancev, medtem ko v vzorcu ni anketirancev z osnovnošolsko ali doktorsko izobrazbo. Večina anketirancev opravi 41–50 delovnih ur na teden (70 %), kar kaže na povišano delovno obremenitev. 16 % jih opravi do 40 ur tedensko, kar ustreza standardnemu delovnemu času, medtem ko 13 % anketirancev presega 50 delovnih ur na teden, kar pomeni, da se del zaposlenih sooča z nadpovprečno delovno obremenitvijo.

4.2.2 Obvladovanje časa v izbranem podjetju

V prvem delu prvega sklopa anketnega vprašalnika so anketiranci ocenjevali svoje navade in strategije obvladovanja časa na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se popolnoma strinjajo. Rezultati so prikazani na sliki 9.

Slika 9: Povprečne vrednosti strinjanja zaposlenih s trditvami o obvladovanju časa



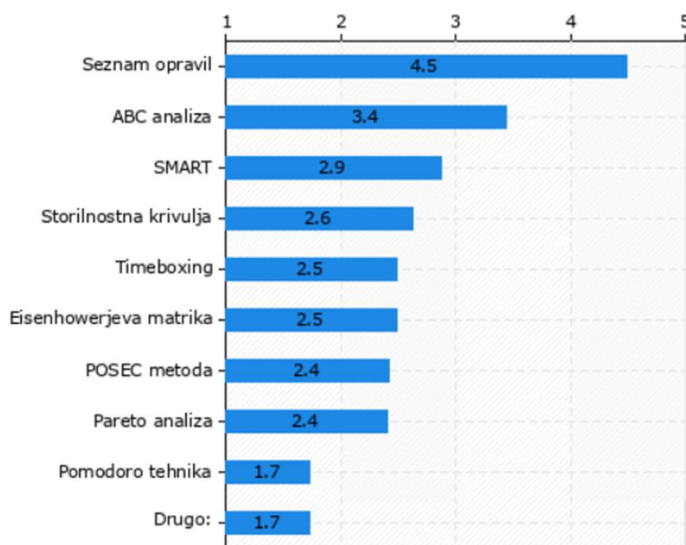
Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno v tem delu je dosegla trditev, da se anketiranci zavedajo, da je čas omejen vir, s povprečno oceno 4,7. S to trditvijo se je popolnoma strinjalo 70 % vseh anketirancev. Sledi beleženje pomembnih datumov v enoten koledar, kjer povprečna vrednost znaša 4,3. Določanje prioritete in občutek, da obstaja prostor za izboljšanje veščin obvladovanja časa, imata oba povprečno oceno 4,2. Trditev pravočasno zaključevanje nalog in upoštevanje rokov je ocenjena s 4,1, nekoliko nižjo povprečno oceno 3,9 pa ima opravljanje nalog po vrstnem redu glede na njihovo prioriteto. Trditev, da imajo anketiranci jasno določene cilje za tekoče obdobje, ima povprečno oceno 3,8. Učinkovita uporaba časa je ocenjena s 3,7, nekoliko nižjo oceno (3,6) pa imajo urejena delovna miza brez nepotrebnih stvari, opravljanje najzahtevnejših nalog v obdobjih dneva, ko imajo anketiranci največ energije, in omejevanje časa, porabljenega za nepomembne naloge. Vsakodnevno sestavljanje seznamov nalog je ocenjena postavka s povprečno oceno 3,5. Občutek nadzora nad časom, delegiranje nalog, ko je to mogoče, izogibanje nenujnim in neproduktivnim sestankom ter zadovoljstvo s številom opravljenih delovnih ur na teden so

vsi ocenjeni s 3,4. Najnižjo povprečno vrednost v tem delu je doseglo rezerviranje časa za nepričakovane dogodke in nujne zadeve, kjer povprečna ocena znaša 2,4.

V drugem delu anketnega vprašalnika so anketiranci ocenjevali pogostost uporabe različnih tehnik obvladovanja časa pri svojem delu. Ocene so podali na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da tehnike nikoli ne uporabljajo, 5 pa, da jo uporabljajo zelo pogosto. Rezultati so prikazani na sliki 10.

Slika 10: Povprečne vrednosti pogostosti uporabe tehnik obvladovanja časa pri delu



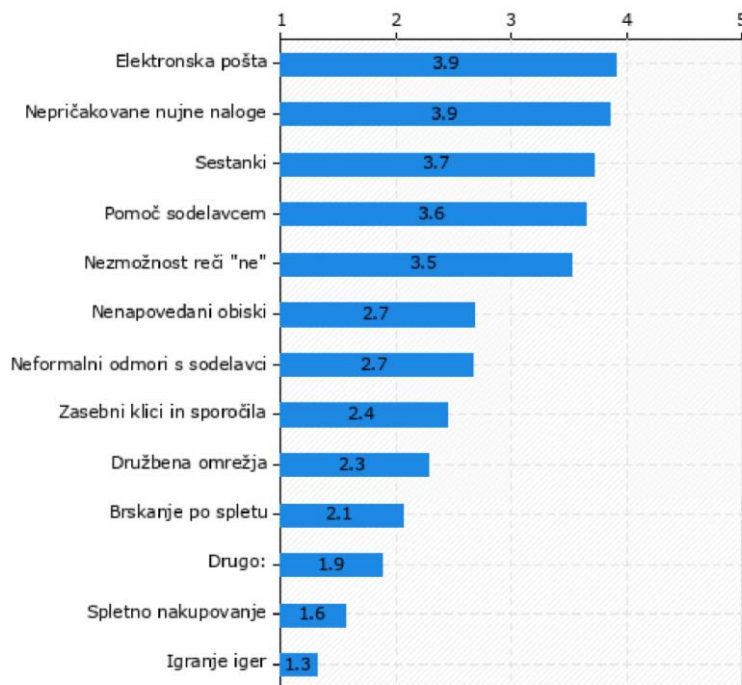
Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da anketiranci najpogosteje uporabljajo sezname opravil, saj ima ta metoda najvišjo povprečno oceno v tem delu, 4,5. Kar 60 % anketirancev je odgovorilo, da to tehniko uporabljajo zelo pogosto. Sledi uporaba ABC analize za razvrščanje nalog po nujnosti in pomembnosti, s povprečno oceno 3,4. SMART postavljanje ciljev, ki vključuje specifične, merljive, dosegljive, relevantne in časovno omejene cilje, je ocenjena z 2,9. Storilnostna krivulja, ki omogoča prilagajanje delovnih nalog glede na energijski cikel, ima povprečno oceno 2,6. Timeboxing, tehnika za postavitev časovne omejitve za izvedbo določene naloge, je ocenjena z 2,5, enako kot Eisenhowerjeva matrika za razvrščanje prioritet v štiri ločene kategorije glede na kriterij nujnosti in pomembnosti. Nekoliko nižje ocene dosegata metodi POSEC, ki temelji na določanju prioritet skladno s cilji, in Pareto analiza, ki se osredotoča na 20 % nalog, ki prinesejo 80 % rezultatov, obe ocenjeni s povprečno oceno 2,4. Med najmanj uporabljenimi metodami je Pomodoro tehnika, ki temelji na 25-minutnih intervalih dela s kratkimi odmori, in sicer je njena povprečna ocena 1,7. Anketiranci so imeli možnost izbrati tudi drugo tehniko obvladovanja časa. Specifični odgovori niso bili podani, povprečna ocena za možnost »drugo« pa prav tako znaša 1,7.

V tretjem delu anketnega vprašalnika smo preverjali, kako pogosto anketirance pri delu zmotijo različni motilci časa. Na lestvici od 1 do 5 so ocenjevali pogostost posameznih

motilcev, pri čemer 1 pomeni, da jih določen dejavnik nikoli ne zmoti, 5 pa, da jih zelo pogosto ovira pri delu. Rezultati so prikazani na sliki 11.

Slika 11: Povprečne vrednosti pogostosti motilcev časa pri delu



Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da na delo anketirancev najbolj vplivajo elektronska pošta in nepričakovane nujne naloge, saj imata obe postavki povprečno oceno 3,9. 71 % anketirancev je odgovorilo, da jih elektronska pošta pogosto ali zelo pogosto moti pri delu, medtem ko pri nepričakovanih nujnih nalogah ta delež znaša 67 %. Sestanki so prav tako pomemben motilec z oceno 3,7, sledijo prošnje sodelavcev za pomoč (3,6) in nezmožnost reči ne (3,5). Med manj pogostimi motilci so nenapovedani obiski in neformalni odmori s sodelavci, ki imata obe oceno 2,7. Zasebni klici in sporočila so ocenjeni z 2,4, nekoliko nižje družbena omrežja (2,3) in brskanje po spletu (2,1). Najnižje ocene imajo spletno nakupovanje (1,6) in igranje iger, ki je z oceno 1,3 najredkeje prisoten motilec pri delu. Anketiranci so imeli možnost navesti tudi druge motilce pri delu. Med odgovori je bil posebej omenjen »glasni sodelavci v pisarni«, drugih specifičnih odgovorov pa ni bilo. Povprečna ocena za možnost »drugo« znaša 1,9.

4.2.3 Motivacija zaposlenih v izbranem podjetju

V prvem delu drugega sklopa anketnega vprašalnika so anketiranci ocenjevali različne vidike motivacije pri delu. Na lestvici od 1 do 5 so izražali stopnjo strinjanja s trditvami, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se popolnoma strinjajo. Rezultati so prikazani na sliki 12.

Slika 12: Povprečne vrednosti strinjanja zaposlenih s trditvami o motivaciji pri delu



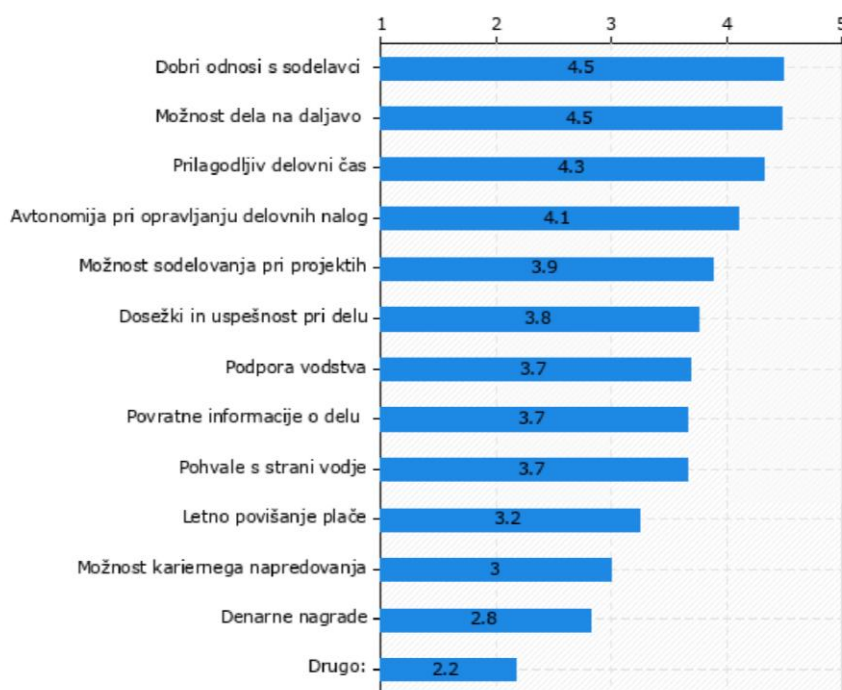
Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno v tem delu je dosegla trditev, da imajo anketiranci dobre odnose s sodelavci, s povprečno oceno 4,4. S to trditvijo se je pogosto ali zelo pogosto strinjalo 76 % anketirancev. Sledi priložnost za učenje in rast v podjetju, ocenjena s 4,1. Spoštljivo ravnanje vodstva z zaposlenimi ter možnost uporabe in preizkušanja lastnih metod pri delu imata povprečno oceno 4,0, enako kot občutek varnosti in stabilnosti zaposlitve. Dostopnost potrebnih materialov in opreme za opravljanje dela ima povprečno oceno 3,9, prav tako avtonomija pri sprejemanju odločitev pri delu, občutek, da vodji ni vseeno za zaposlene, ter povratne informacije o delu. Prejem pohvale za dobro opravljeno delo in priložnost opravljanja nalog, ki izkoriščajo potencial, imata obe povprečno oceno 3,8. Motivacija zaposlenih na splošno dosega povprečno oceno 3,7, enako kot usmeritve vodstva in upoštevanje mnenja zaposlenih. Občutek dosežka pri delu je ocenjen s povprečno oceno 3,6, medtem ko so nekoliko nižje ocenjene trditve, ki se navezujejo na občutek zadovoljstva in pomembnosti, zaradi dela v izbranem podjetju ter njegovem poslanstvu in viziji, in sicer s povprečno oceno 3,5. S povprečno oceno 3,5 je bila prav

tako ocenjena možnost za pravično napredovanje. Občutek, da so zaposleni finančno nagrajeni za dobro opravljeno delo, ima povprečno oceno 3,3. Najnižjo povprečno oceno v tem delu ima zadovoljstvo s skladnostjo plače in količino opravljenega dela, ki znaša 2,9.

V drugem delu anketnega vprašalnika so anketiranci ocenjevali, kako pogosto se srečujejo s posameznimi motivatorji na delovnem mestu. Na lestvici od 1 do 5 so izražali pogostost prisotnosti motivatorjev, pri čemer 1 pomeni, da določenega motivatorja ne zaznavajo, 5 pa, da je zelo pogosto prisoten. Rezultati so prikazani na sliki 13.

Slika 13: Povprečne vrednosti pogostosti motivatorjev pri delu



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno v tem delu imajo možnost dela na daljavo in dobri odnosi s sodelavci, obe s povprečno oceno 4,5. 63 % anketirancev je odgovorilo, da možnost dela na daljavo pogosto ali zelo pogosto doživljajo kot motivator, pri dobrih odnosih s sodelavci pa je ta skupni delež 57 %. Sledi prilagodljiv delovni čas, ki ima povprečno oceno 4,3. Avtonomija pri opravljanju delovnih nalog je ocenjena s 4,1. Možnost sodelovanja pri projektih ima povprečno oceno 3,9, medtem ko ima občutek dosežka in uspešnosti pri delu povprečno oceno 3,8. Podpora vodstva, povratne informacije o delu in pohvale s strani vodje imajo vse povprečno oceno 3,7. Letno povišanje plače je ocenjena postavka s povprečno oceno 3,2, možnost kariernega napredovanja ima oceno 3,0, denarne nagrade pa 2,8. Anketiranci so imeli možnost navesti tudi druge motivatorje pri delu. Med odgovori sta bila omenjena »izobraževanje« in »letni bonus«, drugih specifičnih odgovorov pa ni bilo. Povprečna ocena za možnost »drugo« znaša 2,2.

4.2.4 Povezava obvladovanja časa in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju

Občutek nadzora nad časom lahko pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih. V tem sklopu smo preverjali, v kolikšni meri občutek nadzora nad časom povečuje motivacijo zaposlenih. Na lestvici od 1 do 5 so anketiranci izražali stopnjo strinjanja s trditvijo, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se popolnoma strinjajo.

Povprečna ocena te trditve znaša 3,8, kar nakazuje, da večina anketirancev ocenjuje nadzor nad časom kot pozitiven dejavnik k motivaciji. Povprečna vrednost rezultatov je prikazana na sliki 14.

Slika 14: Povprečna vrednost strinjanja zaposlenih s trditvijo o vplivu občutka nadzora nad časom na motivacijo



Vir: lastno delo.

Frekvenčna in odstotkovna porazdelitev je prikazana v tabeli 12. Rezultati kažejo, da se je s to trditvijo strinjalo 45 % vseh anketirancev, 22 % pa je izrazilo popolno strinjanje. 25 % anketirancev se s trditvijo ni niti strinjalo niti nestrinjalo, medtem ko jih je 5 % izrazilo nestrinjanje in 3 % popolno nestrinjanje.

Tabela 12: Stopnja strinjanja zaposlenih glede vpliva nadzora nad časom na motivacijo

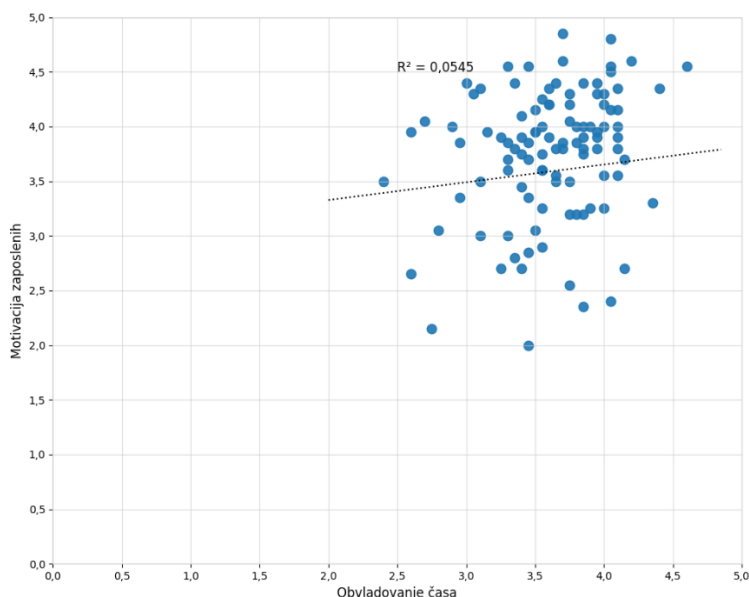
Občutek nadzora nad časom povečuje mojo motivacijo		
Odgovor	Frekvenca	Odstotek
Sploh se ne strinjam (1)	3	3
Se ne strinjam (2)	5	5
Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	26	25
Se strinjam (4)	47	45
Popolnoma se strinjam (5)	23	22

Vir: lastno delo.

Povezanost med konceptom obvladovanja časa in konceptom motivacije smo želeli dodatno preveriti z izračunom korelacije med obema spremenljivkama. Za izračun so bili uporabljeni odgovori na trditve iz prvega vprašanja prvega sklopa, ki se nanaša na koncept obvladovanja časa, in prvega vprašanja drugega sklopa, ki zajema trditve o motivaciji. Raztreseni diagram na sliki 15 prikazuje povezavo med obvladovanjem časa in motivacijo, pri čemer so podatki porazdeljeni okoli linearne premice, ki nakazuje rahlo pozitivno korelacijo. Iz Pearsonovega korelacijskega koeficienta, ki znaša 0,23, ugotavljamo, da je povezanost med obvladovanjem časa in motivacijo šibka, vendar pozitivna. To pomeni, da boljše obvladovanje časa lahko do neke mere prispeva k višji motivaciji zaposlenih, čeprav

ni odločilni dejavnik. Ocenjujemo, da omenjeni spremenljivki pojasnita 5,45 % skupne variabilnosti, kar kaže na prisotnost povezave, a hkrati nakazuje, da na motivacijo vplivajo tudi drugi dejavniki.

Slika 15: Odvisnost motivacije od obvladovanja časa na primeru izbranega podjetja



Vir: lastno delo.

4.3 Zaključne ugotovitve raziskave in priporočila

V tem poglavju so povzete ključne ugotovitve raziskave, ki izhajajo iz analize podatkov in odgovorov na raziskovalna vprašanja. Na podlagi teh ugotovitev so oblikovana priporočila za izbrano podjetje, ki lahko prispevajo k izboljšanju obvladovanja časa in motivacije zaposlenih. Ob tem so predstavljene tudi omejitve raziskave, ki vplivajo na njeno interpretacijo in možnosti za nadaljnje raziskovanje.

4.3.1 Zaključne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj

V nadaljevanju so predstavljeni odgovori na raziskovalna vprašanja, ki so bila izhodišče empiričnega dela magistrskega dela. Ključne ugotovitve temeljijo na analizi zbranih podatkov in omogočajo vpogled v proučevan koncept obvladovanja časa in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju v farmacevtski panogi.

- Ali se zaposleni v izbranem podjetju v farmacevtski panogi zavedajo pomena obvladovanja časa?

Rezultati analize kažejo, da se zaposleni v izbranem podjetju dobro zavedajo pomena časa kot vira, saj temu vidiku pripisujejo visoko pomembnost. Najvišjo povprečno oceno med

vsemi trditvami je dosegla izjava »Zavedam se, da je čas omejen vir.«, kar kaže na močno prisotno časovno zavest med zaposlenimi. To pomeni, da večina anketirancev razume omejenost časa in njegov pomen pri načrtovanju in organizaciji dela. Poleg tega se zaposleni strinjajo, da imajo prostor za izboljšanje svojih veščin obvladovanja časa. Poleg zavedanja pomena časa so zaposleni ocenili tudi svoje konkretne navade pri njegovem obvladovanju. Pravočasno zaključevanje nalog in upoštevanje rokov je ena od trditev, s katero se večina zaposlenih pogosto strinja, kar potrjuje njihovo prizadevanje za učinkovito načrtovanje dela. Prav tako veliko pozornosti namenjajo beleženju pomembnih datumov v enoten koledar, kar jim omogoča boljšo organizacijo obveznosti. Anketiranci v večji meri določajo prioritete, kar pomeni, da se pri razporejanju nalog osredotočajo na pomembnost in nujnost opravil. Kljub visoki stopnji zavedanja pomena časa analiza kaže, da vsi zaposleni ne uporabljajo naprednih tehnik obvladovanja časa. Nekateri se namreč še vedno soočajo z izzivi pri omejevanju nepomembnih nalog in preprečevanju odlašanja. Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da zaposleni prepoznavajo pomen obvladovanja časa in njegov vpliv na delovno uspešnost. Večina jih aktivno skrbi za njegovo učinkovito uporabo, pri čemer pa še vedno obstajajo možnosti za izboljšanje pri uporabi naprednejših strategij obvladovanja časa, ki bi zaposlenim lahko pomagale pri boljšem osredotočanju na ključne naloge in zmanjševanju nepotrebnih prekinitev.

- Katere tehnike in strategije obvladovanja časa poznajo zaposleni v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?

Zaposleni v izbranem podjetju so seznanjeni z različnimi tehnikami in strategijami obvladovanja časa, pri čemer nekatere tehnike uporabljajo bolj pogosto kot druge. Med najpogostejše uporabljenimi tehnikami je seznam opravil, ki zaposlenim omogoča jasen pregled nad nalogami. Prav tako pogosto beležijo pomembne datume v enoten koledar, kar jim pomaga pri načrtovanju ključnih obveznosti. Velik del zaposlenih redno določa prioritete nalog, pri čemer si delo organizirajo glede na nujnost in pomembnost posameznih opravil. Zaposleni se pri obvladovanju časa poslužujejo tudi ABC analize, ki omogoča razvrščanje nalog v tri skupine glede na njihovo pomembnost in nujnost. Nekateri uporabljajo tudi SMART postavljanje ciljev, ki temelji na jasnem določanju specifičnih, merljivih in dosegljivih ciljev, kar pripomore k boljšemu osredotočanju na ključne naloge. Manj razširjene so tehnike, kot sta Eisenhowerjeva matrika, ki razporeja naloge glede na pomembnost in nujnost, in Pareto analiza (pravilo 80/20), ki predpostavlja 20 % nalog, ki prispevajo k 80 % rezultatov. Podobno redko zaposleni uporabljajo metodo POSEC, ki temelji na organizaciji nalog glede na dolgoročne cilje, in storilnostno krivuljo, ki pomaga pri razporejanju nalog glede na obdobja največje zbranosti in energije. Poleg tehnik načrtovanja dela so zaposleni ocenili tudi svoje splošne navade pri obvladovanju časa. Večina jih meni, da svoj čas uporabljajo učinkovito, pri čemer si vsakodnevno vzamejo čas za načrtovanje in se trudijo pravočasno zaključevati naloge. Kljub temu večina zaposlenih prepozna prostor za izboljšave pri svojem obvladovanju časa, saj nekateri težje omejujejo nepomembne naloge in odlašanje s težjimi opravili. Na podlagi

ugotovitev lahko zaključimo, da zaposleni najpogosteje uporabljajo preproste in praktične strategije, kot so sezname opravil, koledarji, določanje prioritet in SMART cilji, medtem ko so naprednejše tehnike za povečanje produktivnosti manj razširjene.

- Kateri so najpogostejši motilci časa, s katerimi se zaposleni srečujejo v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?

V delovnem okolju se zaposleni vsakodnevno soočajo z različnimi motnjami, ki vplivajo na njihovo sposobnost osredotočanja in pravočasnega dokončanja nalog. Rezultati analize kažejo, da so med najpogostejšimi motilci časa v izbranem podjetju predvsem tisti, ki so povezani s komunikacijo, nepričakovanimi nalogami in uporabo digitalnih tehnologij. Med največjimi dejavniki, ki prekinjajo delovni proces, so elektronska pošta in nepričakovane nujne naloge. Pogoste zahteve po takojšnjem odzivu ter nenadne spremembe v prioritetah dela povzročajo prekinjanje nalog in otežujejo učinkovito načrtovanje časa. Prav tako imajo sestanki pomemben vpliv na potek dela, saj jih zaposleni zaznavajo kot ne vedno nujne. Pomemben vir motenj predstavljajo tudi zahteve sodelavcev, kot so pomoč pri delu in nezmožnost reči ne. Zaposleni se pogosto znajdejo v situacijah, ko jih sodelavci zmotijo s prošnjami za pomoč ali sodelovanje pri dodatnih nalogah, kar lahko vodi v izgubo fokusa in podaljšanje časa, potrebnega za lastno delo. Poleg neposrednih motenj, povezanih z delovnimi obveznostmi, na drugi strani analiza podatkov nakazuje, da so digitalne motnje prisotne le v določeni meri. Čeprav zaposleni ne zaznavajo družbenih omrežij, brskanja po spletu in zasebnih klicev kot prevladujočih motilcev, ti kljub temu občasno prispevajo k razpršenosti pozornosti. Izmed vseh motilcev sta spletno nakupovanje in igranje iger najmanj prisotna, kar kaže, da zaposleni v podjetju teh dejavnosti ne izvajajo pogosto med delovnim časom. Zaposleni bi sicer lahko podcenjevali čas, ki ga porabijo za te dejavnosti, saj lahko že kratka prekinitev povzroči izgubo osredotočenosti in dodatno časovno zamudo pri povrnitvi nazaj v delo. Na podlagi ugotovitev lahko zaključimo, da so najpogostejši motilci časa v izbranem podjetju tisti, ki so povezani z delovno komunikacijo in nepričakovanimi spremembami nalog. Prekinitev delovnega procesa zaradi elektronske pošte, sestankov in prošenj sodelavcev ima največji vpliv na produktivnost zaposlenih, medtem ko zaposleni digitalnih motenj ne zaznavajo kot izrazitega motilca časa.

- Kakšno vlogo ima izbrano podjetje v farmacevtski panogi pri motiviranju zaposlenih?

Motivacija zaposlenih je ključnega pomena za njihovo zadovoljstvo, uspešnost in dolgoročno pripadnost podjetju. Izbrano podjetje v farmacevtski panogi ima pomembno vlogo pri oblikovanju delovnega okolja, ki spodbuja motivacijo zaposlenih, pri čemer se prepletajo različni dejavniki, kot so odnosi med sodelavci, organizacija dela, podpora vodstva in možnosti napredovanja. Rezultati raziskave kažejo, da zaposleni v največji meri motivacijo črpajo iz dobrih odnosov s sodelavci. Poleg tega pomembno vlogo igrata prilagodljiv delovni čas in možnost dela na daljavo, ki zaposlenim omogoča lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Avtonomija pri opravljanju delovnih nalog prav tako prispeva k občutku večje samostojnosti in odgovornosti, kar se odraža v večji

motiviranosti pri delu. Motivacija zaposlenih je tesno povezana tudi z načinom vodenja. Zaposleni cenijo podporo nadrejenih, povratne informacije in priznanje za svoje delo. Kljub temu pa obstajajo področja, kjer so pričakovanja višja, zlasti pri sistemih nagrajevanja in možnostih za napredovanje. Finančne spodbude in karierni razvoj so v podjetju do neke mere prisotni, vendar jih zaposleni ne zaznavajo kot ključne dejavnike svoje motivacije. Iz analize je razvidno, da podjetje največji vpliv na motivacijo zaposlenih dosega skozi organizacijsko kulturo, delovne pogoje in odnose v kolektivu, medtem ko zunanji dejavniki, kot so napredovanje in finančne nagrade, niso v ospredju ali pa jih zaposleni ne zaznavajo kot zadostno prisotne.

- V kolikšni meri ima obvladovanje časa s strani zaposlenih v izbranem podjetju v farmacevtski panogi vpliv na njihovo motivacijo?

Obvladovanje časa je pomemben dejavnik pri organizaciji dela in lahko vpliva na stopnjo motivacije zaposlenih. Rezultati analize kažejo, da večina zaposlenih zaznava občutek nadzora nad časom kot pozitiven dejavnik motivacije. Da bi dodatno preverili povezanost med obvladovanjem časa in motivacijo, smo izračunali Pearsonov korelacijski koeficient, ki je pokazal, da je povezava med obema spremenljivkama pozitivna, vendar šibka. To pomeni, da boljše obvladovanje časa lahko do neke mere prispeva k višji motivaciji zaposlenih, vendar ni odločilni dejavnik. Poleg tega analiza nakazuje, da obvladovanje časa pojasni le manjši del variabilnosti motivacije, kar potrjuje, da na motivacijo vplivajo tudi številni drugi dejavniki. Na podlagi ugotovitev lahko zaključimo, da obvladovanje časa do neke mere vpliva na motivacijo zaposlenih, vendar kljub temu na motivacijo vplivajo tudi drugi vidiki delovnega okolja, kot so organizacijska kultura, podpora vodstva, možnosti napredovanja in individualna zaznava motivatorjev.

4.3.2 Priporočila za izbrano podjetje

Na podlagi rezultatov analize je možno podati več ključnih priporočil za izboljšanje obvladovanja časa in motivacije zaposlenih v podjetju. Rezultati kažejo, da zaposleni sicer poznajo različne tehnike obvladovanja časa, vendar jih v praksi ne uporabljajo dosledno. Še posebej redko se poslužujejo tehnik, kot so SMART postavljanje ciljev, storilnostna krivulja, timeboxing, Eisenhowerjeva matrika, metoda POSEC, Pareto analiza in Pomodoro tehnika, kar kaže na potrebo po dodatnem usposabljanju na tem področju. Zato bi bilo smiselno organizirati delavnice ali izobraževanja, kjer bi zaposleni pridobili konkretne veščine za boljše načrtovanje in razporejanje nalog. Poleg tega bi lahko podjetje spodbujalo uporabo digitalnih orodij za spremljanje opravil, kar bi zaposlenim olajšalo načrtovanje, postavljanje prioritet in pravočasno dokončanje nalog.

Eden od pomembnejših izzivov, ki vplivajo na produktivnost, so nepotrebni sestanki, ki so bili prepoznani kot eden izmed največjih motilcev časa. Podjetje bi lahko uvedlo jasnejša pravila glede organizacije sestankov, pri čemer bi se udeležba omejila le na ključne zaposlene, srečanja pa bi bila krajša in bolj osredotočena na konkretne rezultate. Dodatno

bi lahko podjetje uvedlo določene časovne bloke za delo brez prekinitev, v katerih bi zaposleni lahko nemoteno opravljali najzahtevnejše naloge.

Na področju motivacije so podatki pokazali, da zaposleni cenijo dobro delovno klimo, podporo vodstva in možnosti za profesionalni razvoj, vendar hkrati zaznavajo pomanjkljivosti pri finančnem nagrajevanju. Denarne nagrade so ocenjene relativno nizko, kar nakazuje, da trenutni sistem nagrajevanja ne zadostuje pričakovanjem zaposlenih. Podjetje bi lahko razmislilo o izboljšanem sistemu finančnih spodbud, ki bi temeljil na uspešnosti in dosežkih zaposlenih. Poleg tega rezultati kažejo, da imajo zaposleni omejene možnosti za karierno napredovanje, zato bi bilo smiselno uvesti več notranjih priložnosti za razvoj, kot so mentorski programi, dodatna izobraževanja in jasnejše usmeritve glede možnosti napredovanj.

Zaposleni v splošnem zaznavajo avtonomijo pri delu, pri čemer se je pokazalo, da fleksibilnost, kot sta možnost dela na daljavo in prilagodljiv delovni čas, pomembno prispeva k njihovi motivaciji. Podjetje bi lahko še naprej razvijalo te prakse, saj imajo neposreden vpliv na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Hkrati so rezultati pokazali, da pohvale in povratne informacije s strani vodstva igrajo pomembno vlogo pri motivaciji, vendar trenutno niso dovolj prisotne. Uvedba rednih povratnih informacij in bolj strukturiran sistem prepoznavanja dosežkov bi lahko pozitivno vplivala na delovno klimo in zavzetost zaposlenih.

Na splošno rezultati ankete kažejo, da ima podjetje že dobro postavljene temelje, vendar obstajajo priložnosti za izboljšave. S ciljanimi ukrepi na področjih obvladovanja časa, nagrajevanja, možnosti za napredovanje in boljše komunikacije med vodstvom in zaposlenimi bi podjetje lahko dodatno okrepilo zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih ter izboljšalo splošno učinkovitost delovnega okolja.

4.3.3 Omejitve raziskave

Kljub pridobljenim vpogledom in ugotovitvam ima raziskava določene omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Ena ključnih omejitev je velikost in sestava vzorca. Anketni vprašalnik je bil razposlan v dva izbrana oddelka podjetja, pri čemer so bili anketiranci pozvani k nadaljnjemu širjenju vprašalnika. Čeprav so bili zbrani 104 odgovori, vzorec ne zajema vseh oddelkov podjetja, zato rezultati morda niso v celoti reprezentativni za celotno podjetje. Ugotovitve se nanašajo predvsem na zaposlene, ki so sodelovali v anketi, in jih ni mogoče neposredno posploševati na druge oddelke ali podjetje kot celoto.

Druga omejitev je samoocenjevalna narava podatkov, saj so bili odgovori pridobljeni prek anketnega vprašalnika. To pomeni, da lahko na rezultate vpliva subjektivna zaznava anketirancev, ki morda ne odraža dejanskega stanja v delovnem okolju. Poleg tega je možno, da so nekateri zaposleni kljub zagotovljeni anonimnosti občutili zadržanost pri

popolnoma iskrenem izražanju svojega mnenja, zlasti če so bile posamezne trditve zanje občutljivejše.

Tretja omejitev se nanaša na dolžino anketnega vprašalnika. Ker je vprašalnik vključeval več vsebinskih sklopov in zahteval podrobno ocenjevanje različnih dejavnikov, obstaja možnost, da so nekateri anketiranci proti koncu izgubili zbranost ali odgovarjali manj natančno, kar bi lahko vplivalo na kakovost podatkov.

Zadnja omejitev je metodološki pristop. Raziskava temelji na kvantitativni analizi, pri čemer so bile uporabljene Likertove lestvice za ocenjevanje stališč in praks zaposlenih. Takšen pristop omogoča statistično primerljivost odgovorov, vendar ne omogoča globljega vpogleda v razloge za določene vzorce vedenja. Kvalitativne metode, kot je intervju, bi lahko omogočile dodaten vpogled v konkretne izzive pri obvladovanju časa in motivaciji. Za celovitejše razumevanje tematike bi bilo v prihodnjih raziskavah smiselno razširiti vzorec na več oddelkov znotraj podjetja ter uporabiti dodatne metodološke pristope za bolj poglobljeno analizo obvladovanja časa in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju.

5 SKLEP

V sodobnem delovnem okolju sta učinkovito obvladovanje časa in motivacija zaposlenih ključna dejavnika za doseganje visoke produktivnosti in uspešnosti. Zaposleni, ki znajo učinkovito organizirati naloge, postavljati prioritete in uporabljati ustrezne strategije obvladovanja časa, pogosto dosegajo boljše rezultate, zmanjšujejo stres in izboljšujejo delovno motivacijo.

Namen magistrskega dela je bil pridobiti in poglobiti znanje o obvladovanju časa in motivaciji zaposlenih ter proučiti njuno medsebojno povezanost. Raziskava, izvedena v izbranem podjetju v farmacevtski panogi, je omogočila analizo obstoječih praks in identificiranje ključnih dejavnikov, ki vplivajo na obvladovanje časa in motivacijo zaposlenih. Vsi zastavljeni cilji so bili doseženi, saj je raziskava zagotovila relevantne vpoglede v obravnavano tematiko.

Rezultati raziskave so pokazali, da se zaposleni v izbranem podjetju dobro zavedajo pomena časa kot omejenega vira in pomembnega dejavnika pri organizaciji dela. Najvišjo povprečno oceno med vsemi trditvami v anketi je dosegla izjava »Zavedam se, da je čas omejen vir.«, kar potrjuje da večina zaposlenih razume pomen časa pri načrtovanju in organizaciji dela. Kljub temu naprednejše strategije obvladovanja časa, kot so Eisenhowerjeva matrika, Pareto analiza in metoda POSEC, ostajajo premalo uporabljene, kar nakazuje prostor za izboljšave na tem področju. Raziskava je prav tako pokazala, da se zaposleni pri delu pogosto soočajo z motilci časa, kot so elektronska pošta, nepričakovane nujne naloge, sestanki in prošnje sodelavcev. Ti dejavniki pogosto povzročajo prekinjanje delovnega procesa in otežujejo učinkovito načrtovanje nalog. Po drugi strani digitalne motnje, kot so uporaba družbenih omrežij in brskanje po spletu, zaposleni ne zaznavajo kot

ključni problem, čeprav lahko občasno prispevajo k delovnim prekinitvam. Pri motivaciji zaposlenih se vloga podjetja kaže predvsem skozi organizacijsko kulturo. Kot ključne motivacijske dejavnike zaposleni izpostavljajo dobre odnose s sodelavci, avtonomijo pri delu in prilagodljiv delovni čas, medtem ko finančne spodbude in možnosti napredovanja ne igrajo osrednje vloge pri zaznani motivaciji.

Povezavo med obvladovanjem časa in motivacijo smo poleg konkretne trditve, da občutek nadzora nad časom pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih, dodatno preverjali s Pearsonovim korelacijskim koeficientom. Medtem ko se je večina anketirancev z omenjeno trditvijo strinjala, pa je korelacijski koeficient pokazal, da je povezava med obema konceptoma sicer pozitivna, vendar šibka. To pomeni, da boljše obvladovanje časa lahko do neke mere prispeva k višji motivaciji zaposlenih, vendar ni odločilni dejavnik. Analiza prav tako nakazuje, da obvladovanje časa pojasni le manjši del variabilnosti motivacije, kar potrjuje, da na motivacijo vplivajo tudi številni drugi dejavniki, kot so podpora vodstva, možnosti napredovanja in subjektivno dožemanje motivatorjev.

Na podlagi ugotovitev temeljne teze magistrskega dela, da obvladovanje časa pozitivno in neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju v farmacevtski panogi, ni mogoče v celoti niti potrditi niti zavrniti. Čeprav rezultati nakazujejo, da občutek nadzora nad časom lahko prispeva k večji motivaciji, je motivacija zaposlenih omejena in pogojena tudi z drugimi dejavniki delovnega okolja. Za še bolj poglobljeno razumevanje te povezave bi bilo v prihodnjih raziskavah smiselno razširiti vzorec, analizirati dodatne organizacijske dejavnike in proučiti vpliv različnih strategij obvladovanja časa na motivacijo zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A. in Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25–29.
2. Aeon, B. in Aguinis, H. (2017). It's about time: new perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330.
3. Aeon, B., Faber, A. in Panaccio, A. (2021). Does time management work? A metaanalysis. *PLoS ONE*, 16(1), 1–20.
4. Ahmad, N. L., Yusuf, A. N. M., Shobri, N. D. M. in Wahab, S. (2012). The relationship between time management and job performance in event management. *Social and Behavioral Sciences*, 65, 937–941.
5. Alvarez Sainz, M., Ferrero, A. M. in Ugidos, A. (2019). Time management: skills to learn and put into practice. *Education in Training*, 61(5), 635–648.
6. Amiri, M. (2015). Time management and motivation in effective study. *International Multidisciplinary Research Journal*, 4(10), 1–28.
7. Arief, M. Y. (2021). Leadership style, work motivation and organizational culture. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(2), 492–497.

8. Ayim-Aboagye, D. in Badan Tamme, R. (2023). Time management: an effective tool for the survival of a business organization. *Journal of Quality in Health Care in Economics*, 6(2), 1–9.
9. Bachrach, D. G., Rapp, T. L., Ogilvie, J. in Rapp, A. (2024). It's about time (management)!: Role overload as a bridge explaining relationships between helping, voice, and objective sales performance. *Journal of Business Research*, 172, 1–15.
10. Bagajjo, W. S. in Zenebe, B. (2021). The impact of motivation on employees' job satisfaction. Motivation and job satisfaction. *Technium Social Sciences Journal*, 16(1), 342–354.
11. Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A. in Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, 244, 1–16.
12. Bârsan, V., Bondrea, I., Miricescu, D. in Roca, R. (2014). Time and chaos management: The need for better time managing systems. *Management and Economics, Revista Academiei Forțelor Terestre*, 1(73), 64–70.
13. Basalamah, M. S. A. in As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103.
14. Belschak, F. in Den Hartog, D. (2010, 26. november). *Being proactive at work – blessing or bane?* <https://www.bps.org.uk/psychologist/being-proactive-work-blessing-or-bane>
15. Boniwell, I. in Osin, E. N. (2015). Beyond time management: time use, performance and well-being. *Organizational Psychology*, 5(3), 85–104.
16. Chace, C. (brez datuma). *Time management for people-pleasers: reclaim your boundaries* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. februarja 2025 s <https://carachace.com/blog/time-management-people-pleasers>
17. Chai, S. C., Teoh, R. F., Razaob, N. A. in Kadar, M. (2017). Work motivation among occupational therapy graduates in Malaysia. *Hong Kong Journal of Occupational Therapy*, 40(2), 42–48.
18. Chris, (2021, 27. julij). *John Adair's ten principles of time management*. <https://absorb.medium.com/john-adairs-ten-principles-of-time-management-dad6ede778a7>
19. Dimitrova, V. in Mancheva-Ali, O. (2018). Planning and time management. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 24(1), 283–288.
20. Dmytryshyn, M. in Goran, T. (2022). Proposal of an effective time management system. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27(2), 283–298.
21. Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(43), 1–15.
22. Fang, J. (2023). Application and limitations of the expectancy theory in organizations. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 54, 7–12.

23. Gajewska, P. in Piskrzyńska, K. (2017). Leisure time management. *Forum Scientiae Oeconomia*, 5(1), 57–69.
24. Galani, A. in Galanakis, M. (2022). Organizational psychology on the rise—McGregor's X and Y theory: A systematic literature review. *Psychology*, 13(5), 782–789.
25. Galindo-Domínguez, H. in Bezanilla, M. J. (2021). Promoting time management and self-efficacy through digital competence in university students: A mediational model. *Contemporary Educational Technology*, 13(2), 1–14.
26. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221–230.
27. Gärling, T., Gamble, A., Fors, F. in Hjerm, M. (2016). Emotional well-being related to time pressure, impediment to goal progress, and stress-related symptoms. *Journal of Happiness Studies*, 17(5), 1789–1799.
28. Grissom, J., Loeb, S. in Mitani, H. (2015). Principal time management skills. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 773–793.
29. Häfner, A. in Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 144(5), 429–447.
30. Hutajulu, R. S. (2021). Evaluating the impact of “work from home policy” on job performance (Study Case in Indonesia). *International Journal of Indonesian Society and Culture*, 13(1), 39–50.
31. Ihensekhien, O. A. in Arimie, C. J. (2023). Abraham Maslow's hierarchy of needs and Frederick Herzberg's two-factor motivation theories: Implications for organizational performance. *The Romanian Economic Journal*, 26(85), 32–47.
32. Kalra, A., Agnihotri, R., Talwar, S., Rostami, A. in Dwivedi, P. K. (2020). Effect of internal competitive work environment on working smart and emotional exhaustion: the moderating role of time management. *Journal of Business in Industrial Marketing*, 36(2), 269–280.
33. Kamdron, T. (2015). Work motivation: relationships with job satisfaction, locus of control and motivation orientation. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(6), 125–148.
34. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. in Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
35. Malkoc, S. in Tonietto, G. (2019). Activity versus outcome maximization in time management. *Current Opinion in Psychology*, 26, 49–53.
36. Mardanov, I. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-Based HRM*, 9(3), 223–240.
37. Martins, J. (2025a, 15. februar). *To-do lists: 15 tips to make an effective to-do list*. <https://asana.com/resources/make-better-to-do-lists>

38. Martins, J. (2025b, 28. januar). *Timeboxing: The goal-oriented time management technique*. <https://asana.com/resources/what-is-timeboxing>
39. Mata, M. N., Sohail, M., Haider, S. A., Martins, J. M., Sheraz, F., Rita, J. X., Dantas, R. M. in Correia, A. B. (2021). The relationship between time management, work stress and work performance-a quantitative study in Portugal. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1–11.
40. Maulinda, L. (2024, 28. avgust). *The ABC method of time management: how to use it?* [objava na blogu]. Pridobljeno 17. novembra 2024 s <https://www.talentport.com/blog/the-abc-method-of-time-management>
41. Mishra, A. K. (2022). McGregor's ideas on management leadership: A brief introduction on Theory X and Theory Y, understanding the applicability and relevance. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(4), 89–90.
42. Ngandam Mfondoum, A. H., Tchindjang, M., Mefire Mfondoum, J. V. in Makouet, I. (2019). Eisenhower matrix * Saaty AHP = Strong actions prioritization? Theoretical literature and lessons drawn from empirical evidences. *IAETSD Journal for Advanced Research in Applied Sciences*, 6(2), 13–27.
43. Olafsen, A. H., Deci, E. L. in Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178–189.
44. Orhan, M. A., Castellano, S., Khelladi, I., Marinelli, L. in Monge, F. (2021). Technology distraction at work: Impacts on self-regulation and work engagement. *Journal of Business Research*, 126, 341–349.
45. Ötken, A. B., Bayram, A., Beşer, S. G. in Kaya, Ç. (2023). Are time management and cyberloafing related? Investigating employees' attitudes. *Global Business Review*, 24(5), 874–886.
46. Pancasila, I., Haryono, S. in Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397.
47. Pârjoleanu, R. (2020). Work motivation efficiency in the workplace. *Postmodern Openings*, 11(4), 293–309.
48. Pedersen, M., Muhr, S. L. in Dunne, S. (2024). Time management between the personalisation and collectivisation of productivity: The case of adopting the Pomodoro time-management tool in a four-day workweek company. *Time & Society*, 33(4), 417–437.
49. Reunanen, T. (2022). Relations of different features in time management: Procrastination. V V. Salminen (ur.), *Human factors, business management and society: proceedings of 13th AHFE international conference on human factors, business management and society, New York, USA, July 24-28, 2022* (str. 161–169). AHFE International.
50. Riyanto, S., Endri, E. in Herlissha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174.

51. Robescu, O. in Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49–56.
52. Robins, E. M. (2014). *An instructional approach to writing SMART goals*. University of Hawaii-Manoa.
53. Sahito, Z. in Väisänen, P. (2017). Effect of time management on the job satisfaction and motivation of teacher educators: a narrative analysis. *International Journal of Higher Education*, 6(2), 213–224.
54. Sarath, A. N., Fenner, G. in Jeffrey, K. S. (2011). Revisiting the relationship between time management and job performance. *World Journal of Management*, 3(2), 153–171.
55. Sheffe, J. (brez datuma). *The perfectionist and time management* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. decembra 2025 s <https://www.sparrowsnestcounseling.com/blog/the-perfectionist-and-time-management>
56. Sultana, N. in Shakur, N. (2022). Gender based comparative study of time management skills at university level. *International Research Journal of Education and Innovation*, 3(1), 190–199.
57. Šarotar Žižek, S. (2008). Učinkovito upravljanje časa – upravljanje samega sebe v odnosu do časa. *Naše gospodarstvo*, 54(5/6), 126–134.
58. Thomack, B. (2012). Time management for today's workplace demands. *Workplace Health & Safety*, 60(5), 201–203.
59. Van Eerde, W. (2003). Procrastination at work and time management training. *The Journal of Psychology*, 137(5), 421–434.
60. Vanovenberghe, C., Du Bois, M., Lauwerier, E. in Van den Broeck, A. (2021). Does motivation predict return to work? A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Health*, 63(1), 1–10.
61. Vizeshfir, F., Rakhshan, M., Shirazi, F. in Dokoochaki, R. (2022). The effect of time management education on critical care nurses' prioritization: A randomized clinical trial. *Acute and Critical Care*, 37(2), 202–208.
62. Wuryani, E., Rodlib, A., Sutarsib, S., Dewib, N. in Arifb, D. (2021). Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. *Management Science Letters*, 11(2), 365–372.
63. Xu, J., Du, J., Wang, C., Liu, F., Huang, B., Zhang, M. in Xie, J. (2020). Intrinsic motivation, favorability, time management, and achievement: A cross-lagged panel analysis. *Learning and Motivation*, 72, 1–15.
64. Yakubu, A. in Edna, B. (2015). Impact of self-organisation and time management on staff performance and service delivery. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 3(2), 52–61.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik o obvladovanju časa in motivaciji zaposlenih

Spoštovani,

sem Rajka Kojić, študentka magistrskega programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela izvajam raziskavo na temo "Analiza tehnik managementa časa in motivacije zaposlenih na primeru izbranega podjetja v farmacevtski panogi."

Vaše sodelovanje pri izpolnjevanju vprašalnika bo prispevalo k boljšemu razumevanju uporabe različnih tehnik obvladovanja časa in motivacije zaposlenih v podjetju. Anketa je zasnovana tako, da vam bo vzela približno 10 minut, pri tem pa so vaši odgovori popolnoma anonimni in bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene.

Vljudno vas prosim, da odgovarjate iskreno, saj bo le tako mogoče pridobiti realne vpogled v obravnavano tematiko.

Hvala za vaš čas in sodelovanje!

SKLOP 1: OBVLADOVANJE ČASA

Tabela 1: Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri za vas veljajo spodnje trditve glede obvladovanja časa, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zavedam se, da je čas omejen vir.					
Imam jasno določene cilje za tekoče obdobje.					
Vsak dan namenim čas načrtovanju.					
Vsak dan si naredim seznam nalog, ki jih moram opraviti.					
Pomembne datume beležim v enoten koledar.					
Določam prioritete.					
Naloge opravljam po vrstnem redu glede na njihovo prioriteto.					
Delegiram naloge, kadar je to mogoče, da se lahko osredotočim na pomembnejše zadeve.					
V urniku imam rezerviran čas za nepričakovane dogodke in nujne zadeve.					

se nadaljuje

Tabela 1: Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri za vas veljajo spodnje trditve glede obvladovanja časa, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate (nad.)

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Najzahtevnejše naloge poskušam opraviti v obdobjih dneva, ko imam največ energije.					
Poskušam omejiti čas, ki ga porabim za nepomembne naloge.					
Moja delovna miza je urejena in ne vsebuje nepotrebnih stvari.					
Omejujem uporabo telefona in se izogibam motnjam.					
Izogibam se sestankom, ki niso nujni ali produktivni.					
Menim, da svoj čas uporabljam učinkovito.					
Imam občutek nadzora nad svojim časom.					
Težke ali neprijetne naloge opravi brez odlašanja.					
Pravočasno zaključim naloge in upoštevam roke.					
Menim, da imam prostor za izboljšanje svojih veščin obvladovanja časa.					
Zadovoljen/-na sem s številom opravljenih delovnih ur na teden.					

Vir: prirejeno po Alvarez Sainz in drugi (2019), Grissom in drugi (2015), Kalra in drugi (2020) in Reunanen (2022).

Tabela 2: Na lestvici od 1 do 5 označite, kako pogosto uporabljate spodaj navedene tehnike obvladovanja časa pri svojem delu, pri čemer 1 pomeni »nikoli«, 5 pa pomeni »zelo pogosto«

Tehnika	Opis tehnike	Nikoli (1)	Redko (2)	Občasno (3)	Pogosto (4)	Zelo pogosto (5)
SMART	Postavljanje ciljev, ki so specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno omejeni					

se nadaljuje

Tabela 2: Na lestvici od 1 do 5 označite, kako pogosto uporabljate spodaj navedene tehnike obvladovanja časa pri svojem delu, pri čemer 1 pomeni »nikoli«, 5 pa pomeni »zelo pogosto« (nad.)

Tehnika	Opis tehnike	Nikoli (1)	Redko (2)	Občasno (3)	Pogosto (4)	Zelo pogosto (5)
ABC analiza	Razvrščanje nalog glede na prioriteto in nujnost A - nujne B - pomembne C - manj pomembne					
Eisenhowerjeva matrika	Razporejanje nalog glede na nujnost in pomembnost v štiri kategorije A - nujne in pomembne B - ne nujne a pomembne C – nujne a nepomembne D – ne nujne in nepomembne					
POSEC metoda	Določanje prioritet skladno s cilji (angl. Prioritize by Organizing, Streamlining, Economizing, and Contributing					
Pareto analiza	Pravilo 80/20 – osredotočanje na 20 % nalog, ki prinesejo 80 % rezultatov.					
Storilnostna krivulja	Prilagoditev delovnih nalog glede na energijski cikel					
Seznam opravil	Angl. to-do list					
Pomodoro tehnika	Delo v 25-minutnih intervalih s 5-minutnimi odmori					
Timeboxing	Določitev časovne omejitve za izvedbo določene naloge					
Drugo	Prosim navedite					

Vir: prirejeno po Ayim-Aboagye in Badan Tamme (2023), Martins (2025a), Martins (2025b), Maulinda (2024), Mfondoum in drugi (2019), Ngandam Sultana in Shakur (2022), Pedersen in drugi (2024), Robins (2014) in Šarotar Žižek (2008).

Tabela 3: Na lestvici od 1 do 5 označite, kako pogosto vas pri delu zmotijo spodaj navedeni motilci časa, pri čemer 1 pomeni »nikoli«, 5 pa pomeni »zelo pogosto«

	Nikoli (1)	Redko (2)	Občasno (3)	Pogosto (4)	Zelo pogosto (5)
Nenapovedani obiski					
Sestanki					
Pomoč sodelavcem					
Elektronska pošta					
Nezmožnost reči "ne"					
Nepričakovane nujne naloge					
Neformalni odmori s sodelavci					
Zasebni klici in sporočila					
Družbena omrežja					
Brskanje po spletu					
Spletno nakupovanje					
Igranje iger					
Drugo					

Vir: prirejeno po Gajewska in Piskrzyńska (2017), Ötken in drugi (2023).

SKLOP 2: MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Tabela 4: Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate z navedeno trditvijo glede motivacije na delovnem mestu, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Počutim se motivirano.					
Za opravljanje dela imam zagotovljene vse potrebne materiale in opremo.					
Moje delovno mesto mi nudi varnost in stabilnost zaposlitve.					
Moj vodja mi nudi usmeritve, ki jih potrebujem.					
Moj vodja spoštljivo ravna z zaposlenimi.					
Imam občutek, da je mojemu vodji mar zame.					
Prejemem povratne informacije o mojem delu.					
Imam priložnost opravljati naloge, ki izkoriščajo moj potencial.					

se nadaljuje

Tabela 4: Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate z navedeno trditvijo glede motivacije na delovnem mestu, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate (nad.)

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Pri delu imam avtonomijo pri sprejemanju odločitev.					
Pri delu imam priložnost uporabljati in preizkušati lastne metode.					
Imam priložnost za učenje in rast v podjetju.					
Imam možnost za pravično napredovanje.					
Za dobro opravljeno delo sem finančno nagrajen/-a.					
Moja plača je skladna s količino dela, ki ga opravljam.					
Delo v mojem podjetju mi daje občutek zadovoljstva.					
Pri delu doživljam občutek dosežka.					
Prejemam pohvale za dobro opravljeno delo.					
Na delovnem mestu se zdi, da moje mnenje šteje.					
Poslanstvo in vizija mojega podjetja mi daje občutek, da je moje delo pomembno.					
Dobro se razumem s sodelavci.					

Vir: prirejeno po Engidaw (2021) in Mardanov (2020).

Tabela 5: Na lestvici od 1 do 5 označite, kako pogosto se srečujete s posameznimi motivatorji na delovnem mestu, pri čemer 1 pomeni »nikoli«, 5 pa pomeni »zelo pogosto«

	Nikoli (1)	Redko (2)	Občasno (3)	Pogosto (4)	Zelo pogosto (5)
Letno povišanje plače					
Denarne nagrade					
Možnost kariernega napredovanja					
Prilagodljiv delovni čas					
Možnost dela na daljavo					
Dobri odnosi s sodelavci					
Avtonomija pri opravljanju delovnih nalog					
Podpora vodstva					

se nadaljuje

Tabela 5: Na lestvici od 1 do 5 označite, kako pogosto se srečujete s posameznimi motivatorji na delovnem mestu, pri čemer 1 pomeni »nikoli«, 5 pa pomeni »zelo pogosto« (nad.)

	Nikoli (1)	Redko (2)	Občasno (3)	Pogosto (4)	Zelo pogosto (5)
Povratne informacije o delu					
Pohvale s strani vodje					
Dosežki in uspešnost pri delu					
Možnost sodelovanja pri projektih					
Drugo					

Vir: prirejeno po Pârjoleanu (2020), Robescu in Iancu (2016).

SKLOP 3: POVEZAVA OBEH KONCEPTOV

Tabela 6: Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami glede vpliva časovnega nadzora nad motivacijo, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Občutek nadzora nad časom me motivira					

Vir: lastno delo.

SKLOP 4: DEMOGRAFSKI PODATKI

1. Spol:
 - a) Moški
 - b) Ženski
2. Starost:
 - a) do 24 let
 - b) 25-34 let
 - c) 35-44 let
 - d) 45-54 let
 - e) 55 let ali več
3. Stopnja izobrazbe:
 - a) osnovnošolska
 - b) poklicna, srednješolska

- c) višješolska, visokošolska, univerzitetna
 - d) magisterij
 - e) doktorat
4. Povprečno število opravljenih delovnih ur na teden
- a) do 40 ur
 - b) 41-50 ur
 - c) Več kot 50 ur