

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**USPEŠNOST POSAMEZNIKA IN ČASOVNA OMEJENOST  
PRI DELU**

Ljubljana, avgust 2007

JANJA PETKOVŠEK

## **IZJAVA**

Študentka Janja Petkovšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Roberta Kašeta in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21.08.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
1. OPREDELITEV DELOVNE USPEŠNOSTI.....	2
1.1. Delovna uspešnost posameznika.....	2
1.2. Opredelitev dejavnikov individualne delovne uspešnosti.....	5
1.2.1. Notranji dejavniki.....	5
1.2.1.1. Motivacija in nagrade.....	5
1.2.1.2. Znanje in usposabljanje.....	7
1.2.1.3. Osebnostne lastnosti, sposobnosti, zmožnosti.....	8
1.2.2. Zunanji dejavniki.....	8
1.2.2.1. Tehnologija.....	8
1.2.2.2. Komuniciranje in informiranje.....	9
1.2.2.3. Delovno okolje, klima in kultura.....	10
1.2.2.4. Časovna omejenost (skrajni roki).....	11
1.2.2.5. Obseg in organiziranost dela.....	12
1.2.2.6. Timsko delo.....	12
1.2.3. Stres.....	13
2. ČASOVNA OMEJENOST PRI DELU.....	15
2.1. Delovni čas in učinkovitost.....	15
2.2. Skrajni roki kot izrazit primer časovne omejenosti.....	16
2.2.1. Različni vplivi skrajnih rokov.....	17
2.2.2. Učinkovitost postavljanja skrajnih rokov.....	19
2.2.3. Motivi za doseganje skrajnih rokov.....	19
2.2.4. Nedoseganje postavljenih delovnih rokov.....	22
2.3. Posledice časovno omejenega dela na delo.....	23
2.4. Uspešno doseganje časovnih rokov.....	24
3. RAZISKAVA O VPLIVU ČASOVNE OMEJENOSTI NA DELO IN DELOVNO USPEŠNOST.....	25
3.1. Metodološki okvir raziskave.....	25
3.2. Predmet raziskave.....	26
3.3. Značilnosti respondentov.....	26
3.4. Rezultati raziskave.....	27
3.4.1. Pojmovanje delovne uspešnosti.....	28
3.4.2. Dejavniki delovne uspešnosti.....	29
3.4.3. Vpliv stresa.....	32
3.4.4. Časovna omejenost in skrajni roki.....	34
3.4.5. Nedoseganje skrajnih rokov.....	35
3.4.6. Vpliv časovne omejenosti na delovno uspešnost.....	37
3.5. Ugotovitve in priporočila.....	38
SKLEP.....	41
LITERATURA.....	43

## PRILOGE

# UVOD

Povsod po svetu je danes zelo pomemben cilj podjetij doseganje uspešnosti. Na uspešnost podjetja pa vpliva tudi delovna uspešnost zaposlenih, ki je odvisna od več različnih dejavnikov. Če hoče biti podjetje uspešno, mora vedeti, kako različni dejavniki vplivajo na delovno uspešnost posameznika in nato na uspešnost podjetja. Odločilnega pomena so torej tudi zaposleni ter njihove sposobnosti, zmožnosti, znanja, izkušnje ter na drugi strani samo delovno okolje v organizaciji ter njena klima in pa pogoji za delo.

Namen moje diplomske naloge je ugotoviti vrsto dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost, saj želim prikazati, kako pomemben je vpliv določenih dejavnikov. Še posebej pa se bom osredotočila na časovno omejenost pri delu.

Cilj mojega diplomskega dela je torej ugotoviti, zakaj in kako različni dejavniki vplivajo na delovno uspešnost, predvsem pa ugotoviti, kakšen je vpliv časovne omejenosti. To bom ugotovila s kvalitativno metodo raziskovanja (intervjuji), kjer bom ugotavljala, kako postavljene časovne omejitve vplivajo na delo posameznika, katere so pozitivne in katere negativne stvari pri časovni omejenosti ter kaj ljudi vzpodbuja k doseganju časovnih rokov, oziroma kdaj in zakaj jih upoštevajo.

Strukturno bo moje delo razdeljeno na sedem poglavij. Najprej je uvodni del. Nato je prvo poglavje, ki bo zajemalo nekakšen splošni oziroma teoretični del, v katerem bo opredeljena delovna uspešnost z različnih vidikov. Vendar pa uspešnost organizacije obravnavam strnjeno tudi skozi celotno delo. Ugotovljeni in opisani pa bodo tudi dejavniki uspešnosti dela glede na notranje oziroma zunanje dejavnike.

V drugem poglavju bom predstavila pomen skrajnih rokov. Povedala bom tudi nekaj o učinkovitosti pri delu v delovnem času. Osredotočila se bom na vpliv skrajnih rokov kot izrazitega primera časovne omejenosti, kjer bom predstavila razdelitev vplivov na pozitivne in negativne, na vpliv stresa, povedala bom, kdaj je postavljanje skrajnih rokov obvezno, kdaj učinkovito, kaj vodi zaposlene do uspešnega doseganja postavljenih časovnih omejitev (motiviranje, nagrajevanje, klima v podjetju, ...) ter kaj se zgodi, če postavljeni časovni roki niso upoštevani oziroma doseženi.

Sledi praktični oziroma empirični del diplomske naloge, kjer bom obravnavala raziskovalno vprašanje. V tretjem poglavju bom predstavila metodologijo ter predmet raziskave, predstavila bom respondente ter rezultate raziskave, kjer bom navedla ugotovitve in priporočila, omejitve raziskave, napotek za nadaljnje raziskovanje ter svoj prispevek. Postavila bom še sklepne ugotovitve, ki bodo postavljene glede na to, kako časovne omejitve vplivajo na uspešnost oziroma neuspešnost pri delu (pozitiven, negativen vpliv), kje je postavljanje skrajnih rokov učinkovito in kje nujno. Vprašanje se postavi tudi ob tem, kaj se

zgodí, če se postavljeni skrajni roki ne dosežejo v rednem delavnem času ter kako spodbuditi doseganje skrajnih časovnih omejitev.

Nato bo sledil sklep celotne diplomske naloge. Na koncu pa bo navedena še uporabljena literatura in viri ter nazadnje priloge.

## 1. OPREDELITEV DELOVNE USPEŠNOSTI

Uspešnost različni ljudje razumejo različno in ji dajejo različne pomene. Z uspešnostjo so bili vedno povezani različni pojmi, uspešnost lahko pomeni storilnost, kakovost dela ali proizvodov in storitev, pravočasnost, zadovoljstvo delavcev, zadovoljstvo kupcev, novosti in podobno. Zato se pojavi več različnih vidikov in definicij uspešnosti.

### 1.1. Delovna uspešnost posameznika

Na posameznikovo delovno uspešnost po mnenju Jurančiča (1979, str. 6-8) vpliva več stvari, in sicer delovno uspešnost posameznika sestavljajo:

- **Učinkovitost:** Na delovno uspešnost posameznika ima velik vpliv njegova učinkovitost dela. Če posameznik delo opravi učinkovito, potem lahko doseže višjo uspešnost. Mnogokrat pa pride do menjave oziroma enačenja pojmov uspešnost in učinkovitost, ki pa ju lahko razložimo na preprost način. Kavčič definira takole: uspešnost pomeni delati prave stvari, gre torej za doseganje ciljev ali rezultatov podjetja. Učinkovitost pa pomeni delati stvari na pravi način (Kavčič, 1991, str. 125). Učinkovitost se lahko poveča ali zniža tudi glede na časovno omejitev dela, odvisno od posameznikovih lastnosti ter realnosti časovne omejenosti.
- **Produktivnost:** Produktivnost je razmerje med količino proizvedenih poslovnih učinkov in količino vloženega časa ter pomembno vpliva na uspešnost pri delu. Če torej delamo hitreje oziroma bolj produktivno, to pomeni, da naredimo več. Če pa naredimo več, smo lahko bolj uspešni, vendar pa pri tem ne smemo zanemariti kakovosti našega dela. Vpliv časovne omejenosti na produktivnost je lahko pozitiven, saj nas spodbudi, da v krajšem času naredimo več, v skrajnih primerih pa se lahko tudi zniža zaradi prevelike obremenjenosti.
- **Količina dela:** Količina dela, ki ga posameznik opravi, je pomemben pokazatelj uspešnosti posameznika, saj nam pokaže tudi njegove sposobnosti in hitrost dela. Vpliv časovnih omejitev je pozitiven, vendar je pri prevelikih obremenitvah in nerealnih časovnih rokih tudi negativen.
- **Kakovost dela:** Kakovost dela izraža, kako dobro ali slabo je delo opravljeno. Delovno uspešen je tisti posameznik, ki delo opravi kakovostno. Časovna omejenost ponavadi vpliva na nižjo kakovost opravljenega dela, saj pri večji hitrosti dela ljudje naredijo več napak.

- **Gospodarnost dela:** Ta pa izraža stroškovni vidik uspešnosti delovnega procesa. Na delovno uspešnost seveda vplivajo tudi stroški, ki jih s svojim delom opraviči delavec. Če le-ta pri delu z resursi gospodarno ravna, potem to prispeva k njegovi delovni uspešnosti. Časovni vpliv je lahko tako pozitiven kot tudi negativen – če v krajšem času naredimo več, je to dobro, ne smemo pa pozabiti na napake in kakovost dela.
- **Inventivna aktivnost:** Inventivna aktivnost pa se izkazuje v predlogih za izboljšanje delovnih procesov. Delavec z dobrim znanjem, ki je pri delu aktiven tudi na področju izboljšav in daje nove predloge za nove metode in poenostavitve dela, prispeva k bolj uspešnemu delu, vendar pa mora imeti med delovnim časom dovolj časa za aktivno razmišljanje in kreativnost.

Armstrong (2006, str. 5-6) navaja naslednje stvari, ki so sestavni del delovne uspešnosti ali pa zelo pomembno vplivajo na njeno doseganje:

- **Sredstva za delo:** Zelo pomembno za zaposlene je, da se ukvarjajo s sredstvi za delo (inputi), samim procesom dela in z rezultati (outputi). Pomembno je, da z danimi viri in dejavniki (input) delavec doseže čim boljši output (kakovostno in količinsko). Seveda so za dober rezultat dela zelo pomembne tudi spretnosti, izkušnje in znanje, ki jih zaposleni uporabi pri sami izvedbi naloge. Velik vpliv na doseganje delovne uspešnosti in rezultatov dela pa ima zagotovo tudi vodstvo, saj s svojimi pričakovanji, navodili in delegiranjem nalog postavlja zahteve, ki morajo biti dosežene. Vodstvo postavi okvire, ki jih mora zaposleni upoštevati pri porabi resursov, časa itd.
- **Planiranje in načrtovanje:** Potrebno se je posvetiti planiranju in načrtovanju doseganja rezultatov. Zelo pomembno je zato sodelovanje zaposlenih z vodstvom pri planiranju njihovega dela in postavljanju ciljev. Tako bodo plani postavljeni razumljivo in realno, zaposleni pa bodo vedeli, kaj se od njih pričakuje in zahteva. Tako bodo lažje delovno uspešni.
- **Seznanjenost z rezultati:** Za zaposlene je zelo pomembno, da so seznanjeni z rezultati svojega dela, ki jih lahko ugotovljamo z različnimi kazalniki delovne uspešnosti. Če zaposleni poznajo rezultate svojega dela, bodo vedeli, ali so se dovolj potrudili za doseganje uspešnosti ali ne. Tudi pohvala za dobro opravljeno delo bo delavca spodbudila še k večjemu zadovoljstvu in zato višji delovni uspešnosti.
- **Novi cilji:** Zaposleni si morajo pri delu postavljati vedno nove cilje. Ko je postavljeni cilj dosežen, mora stremeti k doseganju novega cilja, saj lahko drugače začne njegova delovna uspešnost padati.
- **Kultura in izobraževanje:** Zaposleni se morajo truditi tudi za stalno izboljševanje procesov dela, na kar pa pomembno vpliva tudi kultura podjetja, ki jih lahko pri tem spodbuja. Pomembno je tudi sprotno učenje in izobraževanje – razvijanje znanj zaposlenih z učenjem na uspehih drugih zaposlenih.
- **Komuniciranje:** Uspešni delavci velik poudarek dajejo tudi komuniciranju. Pomembna je klima podjetja, kjer je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom sproščena, saj tako prihaja do bolj razumljenih zahtev vodstva. Boljši pa je tudi

pretok informacij, ki so potrebne za uspešno delo.

- **Kupec je pomemben:** Delovno uspešni zaposleni pa seveda dajejo pomemben poudarek tudi kupcem, njihovim zahtevam, željam in potrebam. Vpeti so torej med kupce, na drugi strani pa so tudi omejitve vodstva in resursov. Upoštevati morajo interese vseh ter poskušati ugoditi željam obeh strani.

Posameznik je delovno uspešen takrat, kadar svoje delo vnaprej načrtuje, se odloči, kaj mora narediti in kako delo opraviti, določiti pa si mora tudi prioritete. Poskrbeti mora, da bo načrtovano delo opravljeno dovolj dobro ter pravočasno, zato mora sproti preverjati, kaj je že naredil, ter se prilagajati planu. Na koncu pa mora narediti celoten pregled nad opravljenim delom, ugotoviti, kaj je še morda potrebno narediti, da bo planirano delo uspešno opravljeno (Armstrong, 2006, str. 15-16). Seveda pa je zelo pomembno, da so cilji in zahteve nadrejenih (ali podjetja) jasno postavljeni, dosegljivi, ker le tako lahko motivirajo zaposlene za delo.

Delovno uspešnost posameznika lahko merimo z različnimi kazalniki, zelo pomembno pa je, da je delo posameznika ocenjeno tudi na podlagi njegovega vedenja pri delu. Spodbuja se namreč vedenje, kjer zaposleni delo opravljajo z navdušenjem, učinkovito, v sodelovanju z drugimi zaposlenimi, so pri delu pripravljeni pomagati drugim zaposlenim ter posredovati tudi svoje znanje. Pri delu dajejo pobudo in ideje za reševanje problemov, če je potrebno, si za to pridobijo določeno znanje. Hitro pa se odzivajo tudi željam kupcev, nadrejenih ali drugih, s katerimi sodelujejo (Armstrong, 2006, str. 61). Takšni zaposleni so svojim sodelavcem za vzor ter prispevajo k večji motivaciji za delo.

Pri delu pa se zgodi, da posamezniki včasih ne dosegajo načrtovanih ciljev in niso delovno uspešni. Takrat se moramo predvsem vprašati, zakaj je prišlo do tega, kaj smo sposobni sami narediti za doseganje boljših rezultatov ter kako nam pri tem lahko pomagajo drugi. Le na ta način lahko odpravimo vzroke neuspešnosti (Armstrong, 2006, str. 84).

Zelo pomembno pri posameznikovi delovni uspešnosti pa je vsekakor zanimanje za določeno delo. Delavec, ki delo opravlja rad, bo gotovo delo opravil bolje kot nekdo, ki je določeno delo prisiljen opravljati. Pripravljen se bo tudi izobraževati na področju, ki ga zanima, ter je bolj odprt za novosti. Uspešnost posameznika pri delu je torej pogojena tudi z zanimanjem delavca za delo. Veliko vlogo pa imajo pri tem ravno menedžerji, saj k delovni uspešnosti posameznikov lahko spodbujajo na različne načine. So s svojim vedenjem vzor zaposlenim, skrbijo za kulturo podjetja, motivirajo zaposlene, imajo jasna pričakovanja, ki jih zaposleni skušajo doseči (uresničiti), ter spodbujajo komuniciranje in informiranje. Skratka s svojim delovanjem preko nižjih ravni menedžmenta in vodstva lahko spodbujajo delovno uspešnost posameznikov. Zelo pomembna je tudi njihova povratna informacija zaposlenim (Scott, 1992, str. 136-138).

Delovna uspešnost posameznika pa seveda pomembno vpliva tudi na uspešnost celotne organizacije, saj ljudje za organizacijo lahko pomenijo veliko konkurenčno prednost.



Uspešnost organizacije oziroma podjetja je namreč odvisna od mnogo dejavnikov, tudi od uspešnosti dela posameznikov, zaposlenih v njej, saj ti lahko v veliki meri prispevajo k doseganju ciljev organizacije. Njihovo delo lahko pomembno vpliva tudi na razvoj organizacije, predvsem njihovo znanje ter izkušnje. Podjetje pa je uspešno tudi, če uspe preživeti v nenehno spreminjajočem se okolju (Lobnikar, 2002, str. 49).

Pri doseganju uspešnosti pa se mora organizacija oziroma podjetje osredotočiti na več stvari. Pomembno je, da skuša doseči postavljeno vizijo in poslanstvo, pri čemer mora dosegaati ravnotežje na več področjih – na finančnem področju, na področju poslovanja s strankami, na področju učenja in rasti ter na področju notranjih poslovnih procesov (Kaplan, Norton, 2000, str. 21-24).

## **1.2. Opredelitev dejavnikov individualne delovne uspešnosti**

Na delovno uspešnost zaposlenih lahko vpliva mnogo dejavnikov, med njimi pa najpogosteje narava dela, klima v podjetju in odnosi med zaposlenimi, motiviranje in nagrajevanje, znanje, izkušnje, osebnostne lastnosti, tehnologija, časovna omejenost pri delu itd. Različne dejavnike lahko razdelimo na tiste, ki izvirajo iz zaposlenega oziroma notranje dejavnike, in pa na tiste, na katere zaposleni nimajo vpliva, torej na zunanje dejavnike delovne uspešnosti. Poseben dejavnik, ki vpliva, pa je stres. Stres je lahko posledica notranjih in zunanjih dejavnikov, zato ga obravnavam ločeno od ostalih dejavnikov.

### **1.2.1. Notranji dejavniki**

Notranji dejavniki delovne uspešnosti so vsi tisti dejavniki, na katere zaposleni s svojo aktivnostjo lahko vplivajo.

#### **1.2.1.1. Motivacija in nagrade**

Vsak človek je edinstven in zanj veljajo individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča, interesi. Ker se ljudje med seboj torej razlikujemo, se razlikujejo tudi naši motivatorji, ki nas spodbujajo za doseganje potreb. Motivi (motivacijski dejavniki ali faktorji, motivatorji) so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje (Uhan, 1989, str 194). Nekatere bolj motivira denar, druge priznanja in pohvale, spet nekatere osebni dosežek in dokazovanje, kaj zmore, nekatere izzivi, druge pa varnost zaposlitve. Obstajati mora torej nekaj, kar nas bo privedlo do rezultata, to je nekaj, kar nas vzpodbudi, da rezultat ne samo zmoremo in znamo doseči, ampak hočemo doseči.

Motivatorje lahko torej razdelimo na notranje in zunanje. Notranji motivatorji so za zaposlene bolj pomembni v daljšem obdobju. Ljudje bodo bolj delali, če bo poskrbljeno za njihovo dobro počutje, če bo delo zabavno in če bodo zanj ustrezno nagrajeni. Vse te stvari jim bodo dale potrdilo, da vodstvu podjetja ni vseeno za njihovo počutje. Notranje motive zaposleni

zadovoljujejo z delom samim takrat, ko jim delo uresniči željo po dosežkih, po samouresničevanju, ko se pri delu počutijo samostojne, ko lahko uporabijo svoje sposobnosti, se usposabljujejo, razvijajo in napredujejo in dobijo občutek, da je njihovo delo pomembno. Zunanji motivatorji pa navdušijo ljudi za delo, ker s posledicami dela in ne s samim delom lahko zadovoljijo svoje potrebe. Med zunanje motivatorje spadajo želja po uveljavljanju, zanimivo, inovativno in bolj zahtevno delo, zadostna pomoč in oprema za opravljanje dela, dovolj informacij za delo, dovolj pooblastil, predvsem pa dobro plačilo in spodbuda za uspeh. Pri teh se pojavi težava, ker lahko navdušenje za dokončanje dela usahne, če ga opravljamo samo zaradi nagrade. Pri raziskavah so ugotovili, da so zaposlenim bolj pomembni notranji motivatorji od zunanjih, vsaj na dolgi rok (Halloran, 1986, str. 236).

Če znamo delavce v podjetju motivirati tako, da jih navdušimo za delo, lahko dosežemo višjo uspešnost, kot če delavci nekaj delajo samo zato, ker morajo. Cilji pa morajo biti seveda dobro definirani, da jih zaposleni lahko razumejo in poznajo njihovo pomembnost oziroma vrednost. Trudimo se, da bi cilje podjetja zblížali in poenotili s cilji posameznih delavcev. Tako bodo delavci notranje motivirani in bodo delali bolje, pri delu bodo bolj uspešni in bolj bo uspešno samo podjetje. Za dobro motiviranje delavcev v podjetju pa je zelo pomemben menedžment podjetja. Le menedžerji so tisti, ki lahko dobro motivirajo zaposlene podjetja, seveda pa morajo biti pri tem sami dobro motivirani (Douglass, Douglass, 1993, str 11-12).

Motivacija zaposlenih lahko obstaja na več nivojih. Na nivoju posameznika, kadar je delavec notranje motiviran za delo, ker se želi sam sebi dokazati, ker mu je delo v veselje ali pa zato, ker se počuti pri delu pomembnega in lahko izraža svojo individualnost. Motivacija lahko obstaja tudi na nivoju skupine zaposlenih – takrat je vodja skupine zadolžen za motiviranje zaposlenih, ki delajo na določenem projektu, nalogi ali oddelku, ki ga vodi. Seveda pa se motiviranje pojavi tudi na nivoju celotne organizacije, saj menedžerji spodbujajo vse ravni zaposlenih v podjetju za dobro delo.

Vpliv na delovno uspešnost pa imajo tudi nagrade (denarne in nenedarne), ki jih uvrščamo med zunanje motivacijske dejavnike. Denarne nagrade (tudi plača, še posebej plača glede na uspešnost) so motivator in imajo npr. pomemben vpliv na preživljanje prostega časa zaposlenih, saj njihova višina vpliva na izbiro in kakovost storitev in proizvodov, ki si jih zaposleni lahko privoščijo. Na nekatere zaposlene pa bolj vplivajo nenedarne nagrade, kot so npr. pohvale in priznanja. Da pohvala doseže svoj namen, pa mora biti opravljena takoj in za točno določeno stvar. Pohvala mora biti opravljena, če je le mogoče javno, saj bo takrat imela večji vpliv, kot če je izrečena v zasebnosti. Nagrado ali pohvalo lahko zaposlenemu da ali izreče vodja oddelka, večji vpliv pa ima nagrajevanje na nivoju celotne organizacije, saj ima lahko takšna nagrada ali pohvala večjo vrednost za zaposlenega.

Cilj motivacije je, da zaposleni, ki so motivirani, delo opravljajo bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih rokih. Zaposleni svoje delo opravljajo raje in se pri tem počutijo koristne, delajo bolj trdo, ker hočejo svoje delo opraviti sami, pri samem delu pa ni toliko

pomembno samo nadzorovanje. Zavest oziroma morala zaposlenih je visoka, kar ustvari odlično delovno klimo in vzdušje. Iz tega lahko sklepamo, da so visoko motivirani zaposleni tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive rezultate (Keenan, 1996, str. 62-63).

Motivacijsko strukturo lahko dosežemo z ustreznim delovanjem nekaterih motivacijskih dejavnikov (Jurančič, 1979, str. 4):

- zanimivo delo,
- primerno in ustrezno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost napredovanja in usposabljanja ob delu,
- medsebojni odnosi med delavci v delovnem procesu,
- skupno odločanje o delu in gospodarjenju,
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- plača.

Različni motivacijski dejavniki pa so v različnih obdobjih različno pomembni in se med seboj različno nadomeščajo, dopolnjujejo in prekrivajo. Optimalno skladnost delovanja vseh motivacijskih dejavnikov je nemogoče doseči za vse delavce v nekem delovnem procesu. Pomembno je, da skušamo doseči optimalno delovanje tistih motivacijskih dejavnikov, ki so najpomembnejši v posameznem okolju in posameznem obdobju (Jurančič, 1979, str. 5).

#### 1.2.1.2. Znanje in usposabljanje

Znanje je zelo pomembno, saj človeku omogoča reševanje znanih problemov, torej tistih, ki jih že pozna oziroma se je z njimi že srečal. Ne glede na to, kje je človek znanja pridobil, mu pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami (Lipičnik, 1997, str. 21, 22). Znanje je pomembno, saj obstaja na nivoju posameznika – toliko znanja, kot posameznik ima, toliko ga lahko uporabi in izkoristi pri svojem delu in posreduje tudi drugim zaposlenim.

Znanje lahko delavec pridobi z učenjem v šolah, izobraževalnih ustanovah ali pa v podjetju v sklopu usposabljanja. Usposabljanje pomeni, da z določenimi postopki, znanji in učenjem poskušamo izboljšati delavčeve lastnosti, da bi lahko svoje delo opravljal bolje. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu (Lipičnik, 1997, str. 106).

V nekaterih podjetjih je usposabljanje na delovnem mestu redno na delovnem urniku. To sicer nekaj stane, vendar se vložek v usposabljanje izplača in povrne. Usposabljanje je tudi način, da se delavci seznanijo z novimi tehnologijami in na osnovi tega lahko izboljšajo svojo uspešnost (Lipičnik, 1997, str. 106). Usposobljenost na nivoju posameznika lahko tako vpliva na uspešnost celotnega podjetja.

Podjetje lahko nova znanja pridobi tudi z zaposlovanjem novih delavcev z novimi znanji. Te

običajno privabi k sodelovanju na različne načine. Lahko z oglasi v sredstvih javnega obveščanja, preko raznih agencij, kot je npr. Zavod za zaposlovanje, potem z različnimi akcijami po šolah, s štipendiranjem, priporočili znancev ali svetovalnicami (Lipičnik, 1997, str. 83). Pomemben dejavnik pri izbiri kadrov so za večino podjetij tudi izkušnje delavcev.

### 1.2.1.3. Osebnostne lastnosti, sposobnosti, zmožnosti

Ljudje, ki so sami zainteresirani za svoj osebni razvoj, so ponavadi najuspešnejši. Naloga podjetja pa je, da jim omogoči razvoj osebnostnih lastnosti in sposobnosti. To lahko stori tako, da jih pošilja na razna izobraževanja, jim nudi nova znanja in jih spodbuja pri uvajanju njihovih lastnih idej oziroma jih spodbuja pri inovacijah. Le tako jih podjetje ne bo zaviralo pri njihovi ustvarjalnosti, ampak jim bo ponujalo prostor za uresničevanje idej in ciljev. Zaposleni se bodo v podjetju počutili dobro, ker bodo koristni in ker bodo s svojim delom hkrati izpolnjevali svoje osebne cilje in cilje podjetja. Zato je pomembno tudi, da podjetje omogoči delavcu delovno mesto, kjer bo vse svoje cilje lahko dosegel. (Douglass, Douglass, 1993, str. 29-31, 151-153). Upoštevati moramo torej osebnostne lastnosti zaposlenih pa tudi njihov značaj, saj jih le tako lahko postavimo na delovno mesto, ki jim najbolj odgovarja. Za vsakega človeka namreč velja, da je najbolj uspešen v delu in na področju, ki odgovarja njegovim osebnostnim lastnostim. Zadovoljni in notranje umirjeni ljudje se počutijo pri svojem delu svobodno in so lahko resnično kreativni. Takšni ljudje pa so lahko največji kapital za podjetje, saj bodo izkoristili vse svoje sposobnosti oziroma zmožnosti in se kar najbolj potrudili, da bo delo dobro opravljeno. Osebnostne lastnosti, sposobnosti in zmožnosti na nivoju posameznika bodo tako vplivale na uspešnost podjetja.

## 1.2.2. Zunanji dejavniki

Zunanji dejavniki delovne uspešnosti so tisti dejavniki, na katere zaposleni s svojo aktivnostjo ne morejo vplivati.

### 1.2.2.1. Tehnologija

Tehnologija se skozi čas zelo hitro spreminja in s spreminjanjem tehnologije se spreminja tudi sama organizacija dela (Bratton, Gold, 1999, str. 87). Vsi zaposleni pa niso enako navdušeni za novosti in spremembe. Nekaterim privajanje na novo tehnologijo in izobraževanje o njej predstavlja stresno situacijo, saj ne vedo, kako se bodo prilagodili na nov način dela. Podjetje mora biti zato pri izbiri delavcev zelo pozorno, saj bo morda nova tehnologija zahtevala nove sposobnosti, ki jih predhodno zaposleni ne bodo imeli oziroma ne bodo pripravljeni sodelovati pri izobraževanju.

Po drugi strani pa lahko tehnologija tudi nadomesti delavce. Enostavne in rutinske naloge lahko s pomočjo tehnologije avtomatiziramo in s tem zmanjšamo potrebo po človekovem delu, kar nam na dolgi rok prinaša tudi stroškovno prednost. Robotizacija tudi omogoča, da

težko in zdravju škodljivo delo namesto ljudi opravljajo roboti. Seveda pa so z uvajanjem informacijske tehnologije povezane tudi zahtevnejše naloge, ki temeljijo na uporabi različnih računalniških programov, le-ti pa zahtevajo dobro poznavanje. Uvajamo lahko tudi teledelo, torej delo, ki ga lahko preko povezav v računalniška omrežja opravljamo od doma. Za takšno delo pa so predvsem primerna dela, ki so povezana z rutinsko obdelavo podatkov, individualna strokovna dela in dela, ki zahtevajo veliko mobilnosti (Zupan, Kaše, 2003, str. 45, 46). Le tako je delo zaposlenih z novejšo tehnologijo lahko uspešno.

Kreativnost pri delu je seveda zelo pomembna in kreativnost zaposlenih je potrebno spodbujati. Poskrbeti moramo za ustvarjanje primerne ozračja. Ustvariti moramo kreativno okolje, kjer bodo delavci lažje izražali svojo kreativnost (Matos, 1994, str. 18-19). Druga stvar, ki vpliva na kreativnost, pa je, da zaposleni opravljajo delo, ki se jim zdi zanimivo. Menedžerji morajo torej poznati ustvarjalne potrebe zaposlenih in zaposlenim delegirati naloge, ki bodo za vsakega individualnega delavca zanimive in ga bodo motivirale za kreativno delo (Goman, 1992, str. 67).

Na drugi strani pa imamo rutinsko delo, ki ga omogoča tehnologija in po raziskavah tudi vodi do povečanja kreativnosti delavcev. Kreativnost delavcev se pri delu poveča zaradi več časa, ki ga imajo na voljo za razmišljanje pri opravljanju določene naloge. Če delo opravljajo rutinsko, imajo pri tem proste misli za razmišljanje o metodah dela, morebitnih spremembah in novostih, ki bi jih lahko uporabili za učinkovitejše delo. Pomembno je, da do idej pridejo med samim delom, saj kasneje razmišljanje o samem postopku ni več tako intenzivno, lahko pa se ideje pozabijo. Med samim delom pa delavec lahko preizkusi zamisel in jo nadgrajuje. Torej lahko tehnologija, ki spremeni delo v bolj rutinsko, prispeva k večji uspešnosti dela zaposlenih (Ohly, Sonnentag, Pluntke, 2006, str. 259-261).

#### 1.2.2.2. Komuniciranje in informiranje

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim razumevanjem. Pomeni, da s komuniciranjem izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje, se sporazumevamo, prepričujemo, spreobračamo ali nadzorujemo ljudi, s katerimi sodelujemo. Proces komuniciranja pa sestavljajo odpošiljatelj, sporočilo in prejemnik (Lipičnik, 1997, str. 138).

Za uspešno delo vsakodnevno potrebujemo in prejmemo veliko podatkov in informacij. Včasih se nam lahko zgodi, da dobimo preveč informacij, kar povzroči preobremenjenost z informacijami, in jih lahko začnemo zavračati, tudi tiste, ki bi jih lahko sprejeli. Iz njih moramo torej izluščiti tiste, ki jih resnično potrebujemo. Le-te nam omogočajo, da se na podlagi njih pravilno odločamo in dobro delamo. Da pa dobimo potrebne informacije, mora biti sistem komuniciranja v podjetju učinkovit, saj se le takrat, ko imajo zaposleni dovolj pravih informacij ob pravem času, lahko nanje odzivajo pravočasno in zato sprejemajo pravilne odločitve ter so pri svojem delu uspešni. Kavčič (2002, str. 67-72) pravi, da imajo informacije organizacijsko vrednost, če so pomembne, kakovostne, pravočasne, zlasti pa

dostopne.

Informiranje in komuniciranje je učinkovito takrat, ko udeleženci (prejemniki) dobijo in tudi razumejo informacije tako, kot želi pošiljatelj. Vendar pa v procesu komuniciranja lahko pride do težav oziroma motenj, kot na primer nejasno izražanje sporočila, zvoki oziroma šumi v ozadju, drugačen miselni okvir itd. (Zupan, Kaše, 2003, str. 125). Vse to lahko negativno vpliva na učinkovitost komuniciranja. Neučinkovita komunikacija pa seveda zmanjšuje učinkovitost in uspešnost našega dela.

Komunikacija in informiranje obstajata torej na nivoju celotne organizacije, saj je naloga organizacije, da poskrbi za učinkovito in uspešno komuniciranje. Vendar pa je pri tem pomemben tudi nivo posameznika, saj je v veliki meri tudi od njega odvisno, kako jasno, pogosto in razumljivo komunicira s svojimi sodelavci, podrejenimi ali nadrejenimi.

### 1.2.2.3. Delovno okolje, klima in kultura

Klima v podjetju po definiciji zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Klima torej zajema vzdušje v organizaciji, ki je odvisno od širšega in ožjega okolja podjetja, od znanj in izkušenj zaposlenih, sedanjih in preteklih dogodkov, ki različno vplivajo na ravnanje in obnašanje zaposlenih (Lipičnik, 2005, str. 198). Delovanje klime je torej pomembno na ravni celotne organizacije.

Vodstvo v podjetju mora ugotoviti, kakšna klima vlada med zaposlenimi in če prevladuje negativno vzdušje, jo je potrebno spremeniti. Na oblikovanje klime pa vpliva (Jurman, 1981, str. 204):

- **Sistem vodenja:** Ugodno klimo npr. ustvarja demokratični stil vodenja, saj daje možnost, da pride tudi posameznik do izraza.
- **Cilji podjetja:** Če zaposleni sprejmejo cilje, ki jih postavi vodstvo, za svoje, se bo oblikovala klima, ki bo ugodno vplivala na doseganje postavljenih ciljev.
- **Usmerjenost ljudi v podjetju:** Zaposleni imajo različne cilje, ki pa tudi vplivajo na njihovo ravnanje v podjetju.

Če klima v podjetju ni dobra, jo bo podjetje skušalo spremeniti. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih pomembnih situacij, in sicer tako, da pri delavcih vzpodbudimo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev. Če pa želi podjetje klimo spremeniti, jo mora najprej temeljito preučiti. Obstaja več načinov spreminjanja klime. Največkrat se klima spreminja nekontrolirano, kar sama od sebe. Druga možnost je, da klimo reguliramo z navodili in predpisi za vedenje določenih zaposlenih. Dober način za spremembo klime je tudi, da jo spreminjamo z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem (Lipičnik, 2005, str. 65, 204-205). Pri spremembi klime pa moramo poskrbeti, da ljudje sledijo vodji in njegovim predlogom, da mu

verjamejo in zaupajo.

Na uspešnost podjetja in zaposlenih pa pomembno vpliva tudi organizacijska kultura, ki je del organizacijske klime. Organizacijska kultura je sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani organizacije in se jih morajo novi člani naučiti, da lahko v organizaciji dobro delujejo (Daft, 2001, str 314). Le-te pa vplivajo na ravnanje zaposlenih v določenih situacijah in tako tudi na njihove dosežke in uspehe.

Po Lipičniku (1998, str. 255) se analiza kulture nanaša na več stvari. Kultura se nanaša na vrednote, ki izvirajo iz odnosa do ljudi in njihovega razumevanja, podjetja, enakosti, razvoja, inovacij, uspešnosti, kakovosti, odgovornosti, timskega dela itd. Nanaša se na nenapisana pravila vedenja, kako se ljudje obnašajo drug do drugega, nanašajo se na delovno etiko, pomembnost statusa, lojalnost, uporabo moči in politike itd. Kulturo tvorijo tudi naši nazori, pa tudi norme. Pomembna je tudi organizacijska klima (kako ljudje doživljajo organizacijo in njeno kulturo), ki zadeva zaupanje, stališča, svobodo pri izražanju lastnih misli, kako cenijo svojo udeležbo pri timskem delu itd. Kultura se nanaša tudi na menedžerski stil oziroma presojo, kateri menedžer je naklonjen avtokratskemu, kateri demokratskemu vodenju, je trd ali mehak, nazadnjaški ali napreden, razumevajoč ali brez čustev itd. Lipičnik pa pove tudi, kakšna je ugodna organizacijska klima v podjetju. Pravi, da je le-ta povezana s prisotnostjo zadovoljive odzivnosti za akcije in reaktivnosti, kooperativnosti, neformalizma, nepolitiziranja, nestresne situacije, delne usmerjenosti k rezultatom, delno oblikovane poti komuniciranja itd.

Vodstvo podjetja se mora neprestano truditi, da zaposleni sprejemajo vrednote, norme in ostale sestavine organizacijske kulture, kajti le tako bodo tudi delali v skladu z njimi, bodo uspešni in tudi lažje dosegali načrtane cilje podjetja. Kultura podjetja torej obstaja na ravni celotne organizacije, zanjo pa so odgovorni tudi posamezniki s svojimi vrednotami in navadami.

#### 1.2.2.4. Časovna omejenost (skrajni roki)

Delovni čas vsakega zaposlenega je omejen in v tem omejenem času mora opraviti več različnih nalog oziroma zadolžitev. Vsak posameznik ima na voljo enako količino časa, ki ga lahko izkoristi. Upoštevati mora postavljene delovne roke in tako svoje delo razporediti tako, da izpolni čim več postavljenih časovnih omejitev oziroma da čim bolje izkoristi svoje delovne zmogljivosti. Torej mora v okviru svojega delovnega časa svoje delo učinkovito organizirati in si postaviti prioritete (Scott, 1992, str. 7, 13-15).

Skrajni roki zaposlene lahko motivirajo za boljše in učinkovitejše delo, saj vedo, da morajo neko nalogo opraviti do določenega roka. Za nekatere skrajni roki pomenijo tudi stres, ker ne vedo, ali jim bo uspelo delo uspešno opraviti ali jim bo primanjkovalo časa, ki ga imajo na voljo. Nekateri bodo tako delali hitreje in naredili več. Pri svojem delu bodo bolj uspešni. Če

pa zaposleni ocenijo, da delovni rok ni smiselno postavljen ali da imajo premalo časa na voljo, da opravijo neko nalogo, potem se morda niti ne bodo trudili za doseganje postavljenega roka. Morda pa bodo nalogo vseeno skušali opraviti, vendar površno in nepopolno. Najbolje je, da rok prestavijo, če je to mogoče, ali pa, da delo zavrnejo (Scott, 1992, str. 85-89).

Časovna omejenost je lahko dejavnik vseh treh ravni v podjetju. Pojavi se na nivoju posameznika, saj vsak posameznik opravlja določene naloge in delo, kjer so pomembni časovni roki, pojavi se tudi na nivoju skupine, ki je zadolžena za določeno nalogo ali delo. Pojavi pa se tudi na ravni celotne organizacije, in sicer takrat, kadar se podjetje ukvarja s poslom ali panogo, kjer so časovni roki zelo pomembni.

#### 1.2.2.5. Obseg in organiziranost dela

Vsak zaposleni pa mora velik poudarek nameniti urejanju in organiziranju lastnega dela. Najprej mora svoje delo analizirati in ugotoviti, kaj se da izboljšati. Stremeti mora k proučevanju in izpopolnjevanju načina dela, saj bo tako lahko opravil več dela na lažji in boljši način, zato bo tudi bolj uspešen. Pri velikem obsegu dela je pomembno, da se zna delavec pravilno organizirati in najprej opraviti pomembne in nujne naloge. V veliko pomoč pri številnih podatkih mu je lahko tudi poznavanje hitrega branja, kjer v krajšem času več preberemo in si zapomnimo, ali pa sestavljanje beležk, kjer si zabeležimo glavne stvari, ključne besede, da se potem lažje spomnimo celotnega besedila oziroma tematike (Lipičnik, 2005, str. 112-115).

Organiziranje dela je pomembno za vsakega poslovodnega, strokovnega, upravnega ali organizacijskega delavca. Omogoča namreč racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa, energije in vodi k večji uspešnosti pri delu. Organiziranje dela pomeni stalno in sistematično proučevanje poteka dela, nalog, problemov in odnosov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev ali rezultatov pri lastnem delu, pri delu v skupini ali pa v delovni organizaciji (Možina, 1992, str. 61).

#### 1.2.2.6. Timsko delo

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika izvajanja in reševanja določenih nalog. Timsko delo ne pomeni le tehničnega sodelovanja. Skozi sinergične učinke namreč privede do boljših rezultatov, v krajšem času in z manj stresnih situacij kot delo posameznikov. Vse to se izraža v večji motivaciji in večji uspešnosti zaposlenih (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 166).

Pri timskem delu naj bi zaradi sodelovanja, izmenjave znanj in izkušenj ter ustvarjalnosti rezultat tima presegel seštevek tistega, kar bi dosegli posamezni člani. Pri skupinskem delu pa vsak član skupine lahko dokaj samostojno opravi svoj del naloge, med njimi tudi ni potrebno



veliko komuniciranja in končni rezultat skupine je le seštevek dela posameznikov (Zupan, Kaše, 2003, str. 129).

V timu je delo uspešno opravljeno takrat, ko člani tima delajo v dobrem delovnem vzdušju, ko imajo jasno opredeljene naloge in cilje ter imajo člani jasna navodila za delo in vedo, kaj se od njih pričakuje. V dobrem timu je komuniciranje spontano, odprto in obsežno, kritike pa so konstruktivne in jih člani tima ne jemljejo osebno. Tim sprejema razlike v mišljenju, sklepe pa sprejemajo z usklajevanjem. Za dober tim je značilno demokratično vodenje, člani se čutijo pripadne, tim tudi sam sprejema delo, ob zastojih pa tudi sam išče rešitve. Tak tim je prav gotovo uspešen. Pri timskem delu pa se lahko pojavljajo tudi slabosti. Mednje prav gotovo štejemo enoumje, pogosto se pri delu pojavljajo pritiski na člane tima, da se strinjajo z določeno alternativo, ki jo zagovarjajo močnejši. Lahko se pojavijo konflikti, ki zmanjšujejo učinkovitost, težnje posameznikov, da si prilastijo rezultate timskega dela, v timih pa tudi pogosteje prihaja do ekstremnih odločitev. Odgovornost v timu je razpršena in za uspešno delo je potrebno veliko časa in sredstev (Zupan, Kaše, 2003, str. 134-135).

### 1.2.3 Stres

Stres je stanje organizma oziroma telesna, fizična in duševna reakcija organizma na obremenitve. Je način, s katerim se organizem odzove na spremembo. Obremenitvam pravimo dražljaji ali stresorji, nanje pa organizem ni pripravljen, zato lahko povzročajo zmedenost, nejevoljo in vzburljenost. Različni posamezniki se z obremenitvijo soočijo različno. Nekateri se ji prilagodijo in jo obvladajo, nekaterim pomeni oviro, spet drugim zahtevo ali izziv. Vse to pa je odvisno od posameznikove fizične in psihične pripravljenosti (Božič, 2003, str. 17).

Božič (2003, str. 20, 21) stres deli na pozitivni in negativni stres:

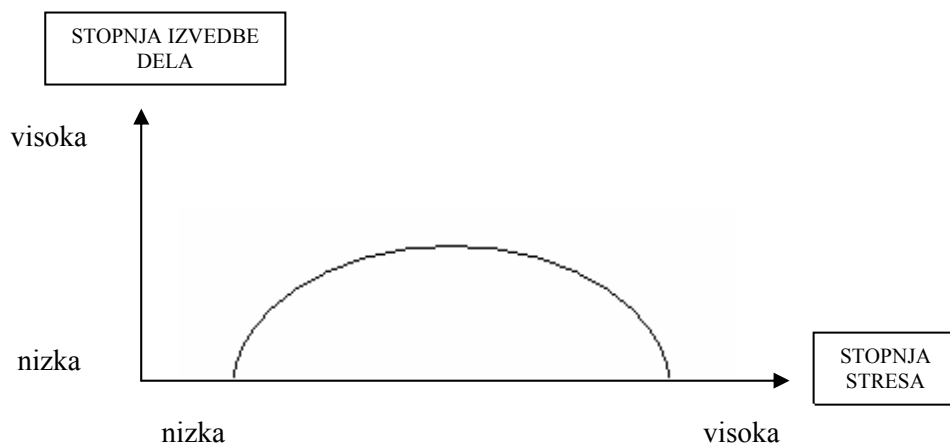
- **Pozitivni stres** občutimo, ko delamo z veseljem in navdušenjem, ko vidimo v delu spodbudo, ko dajemo od sebe vse najboljše, delo cenimo in vemo, da se ob njem lahko osebno razvijamo.
- **Negativni stres** pa predstavljajo emocionalni in psihični pritiski, šoki, ki povzročajo obolenja in so lahko posledica kratkotrajnega stresnega vpliva ali pa dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam. Negativni škodljivi stres občutimo, ko so naše obremenitve na delu prevelike, takrat, kadar zahteve presegajo naše sposobnosti in kadar za delo porabimo preveč časa.

Vsak človek ima svojo mejo, kdaj je stresa preveč, premalo ali ravno prav. Obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na količino stresa na delovnem mestu. Pomembne so **delovne razmere**, v katerih zaposleni opravljajo delo. Stres lahko izvira tudi iz same **narave dela**, npr. prevelika zahtevnost dela in odgovornosti. Negativno vplivajo tudi **skrajni roki**, ki dopuščajo premalo časa za uspešno dokončanje določenih nalog. Tudi prevelik ali premajhen **obseg dela** lahko povzroči negativno razpoloženje, napetosti in slabe odnose med zaposlenimi. Na stres

imata velik vpliv tudi *klima ter odnosi* med zaposlenimi in nadrejenimi v podjetju. *Varnost zaposlitve* danes vse bolj pada in veliko ljudem to predstavlja težave in dodaten stres, ljudi skrbi tudi, kaj bo z njihovo kariero. Potem so tu prevelike ali premajhne *odgovornosti*, ki so jih deležni zaposleni. Vplivajo pa seveda tudi dejavniki, ki niso povezani s samim delom. Lahko bi rekli, da imajo velik vpliv tudi razmere, v katerih zaposleni živijo, saj lahko *stres od doma* prenašajo na delo in druge zaposlene (Cooper, Dewe, O'Driscoll, 2001, str. 28).

Obstaja povezava med stopnjo stresa in stopnjo izvedbe dela, ki jo lahko vidimo na naslednji sliki (Evans, Russell, 1992 str. 110).

Slika 1: Povezava stopnje stresa in stopnje izvedbe dela



Vir: Evans, Russell, 1992, str. 110.

Stopnja doživetega stresa je pri različnih ljudeh različna. Na sliki lahko vidimo, da nekaj stresa ali pritiska na delovnem mestu celo pozitivno ali koristno vpliva na dinamičnost, pozornost in zbranost pri delu. Z naraščanjem stresa do vrhnje točke na krivulji stres vpliva pozitivno, za to točko (prag stresa) pa stres na izvedbo dela vpliva negativno in škoduje (Evans, Russell, 1992, str. 110).

Podjetja danes na različne načine poskušajo zmanjševati stres na delovnem mestu, tako da znižujejo vplive stresorjev. Podjetje lahko stres zmanjša na primer tako, da drugače organizira delo, prerazporedi naloge, spremeni vloge zaposlenih, spremeni fizično okolje dela, klimo v podjetju itd. (Cooper, Dewe, O'Driscoll, 2001, str. 189).

Zmanjševanje stresa v podjetju je vsekakor zelo pomembna naloga menedžerjev. Vendar pa je določena količina stresa absolutno potrebna, saj vnaša energijo v delo. Da stres ni prevelik, morajo zaposleni razumeti svoje delo in biti povezani z njim, vedeti morajo natančno, kaj se od njih pri delu pričakuje, pozitiven vpliv na zmanjšanje (uravnavanje) stresa pa ima tudi udeležba pri načrtovanju in odločanju o delu, ki ga opravljajo. Vendar pa so nekateri ljudje bolj podvrženi stresorjem kot drugi, saj so njihova doživljanja različna (DeCenzo, Robbins,

2005, str. 341). Stres pa lahko vpliva na nekatere posameznike bolj, na druge manj, pojavi pa se lahko tudi na nivoju skupine zaposlenih.

## 2. ČASOVNA OMEJENOST PRI DELU

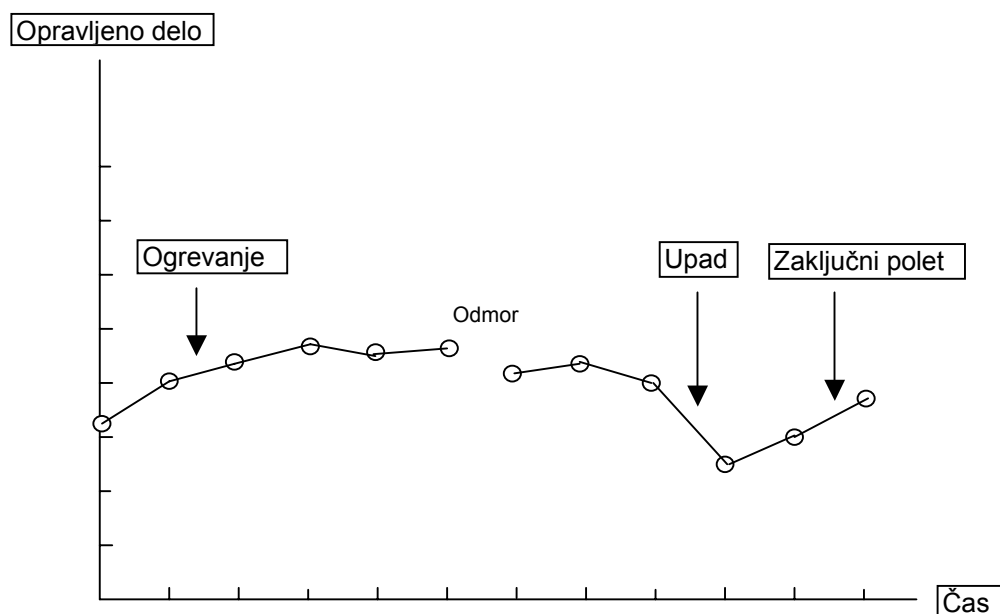
### 2.1. Delovni čas in učinkovitost

Delovni čas je tisti čas (del dneva, tedna), ki ga ima delavec na voljo, da opravi delovne naloge, oziroma je čas prisotnosti delavca na delovnem mestu. Dolžina delovnega časa se je skozi zgodovino spreminjala od zelo dolgega (16 ur/dan) do današnjega (8 ur/dan) (Lipičnik 2005, str. 117). Poznamo pa več vrst razporeditev delovnega časa (Torrington, Hall, 1995, str. 196-199):

- deljeni delovni čas,
- delo v dveh izmenah,
- delo v treh izmenah,
- fleksibilni delovni čas, gibljivi delovni čas,
- delo samo dopoldan, popoldan ali ponoči itd.

Učinkovitost dela na delovnem mestu ni skozi celoten delovni čas enaka, kar lahko vidimo na hipotetični krivulji dela (Lipičnik, 2005, str. 120).

Slika 2: Hipotetična krivulja dela



Vir: Lipičnik, 2005, str. 120.

Krivulja dela nam kaže delovni učinek delavca znotraj razpoložljivega delovnega časa. Zaposleni se na začetku delovnega časa ogreva oziroma uvaja v delo, zato učinek dela postopoma narašča, tako kot se organizem prilagaja povečanim delovnim naporom. Iz faze uvajanja v delo pa delavec preide v fazo stabilizacije delovnega učinka, ko dosega največji delovni učinek. Sledi faza utrujenosti, ko delavec zaradi izrabe energije ni več sposoben normalno opravljati delovnih nalog, zato začne delovni učinek padati. Zaradi zaključnega elana pa se učinkovitost lahko povsem na koncu delovnega dne zopet nekoliko poveča. Krivulja je hipotetična zato, ker je različna za različne delavce, spreminja pa se lahko tudi pri istem delavcu iz dneva v dan, pa tudi glede na naravo dela (Lipičnik, 2005, str. 120-121).

Podjetja si želijo učinkovitost delavcev obdržati na najvišji ravni, po možnosti v fazi stabilizacije delovnega učinka, zato dajejo velik poudarek proučevanju krivulje dela. Vendar pa se delovna učinkovitost delavca zmanjšuje zaradi telesne ali mentalne utrujenosti in zaradi tega se tudi pojavljajo napake pri delu. Pomembno je, da ugotovimo, kdaj se pri delavcih najbolj pojavlja utrujenost. Takrat delavcu omogočimo počitek in zato organiziramo odmore (Lipičnik, 2005, str. 122, 123).

Ne smemo pa pozabiti, da je zelo pomembna tudi vzpostavitev ravnotežja med delovnim časom, ki ga preživimo v podjetju, in prostim časom, ki ga preživimo izven podjetja. Prosti čas namreč vpliva tudi na delo in pa obratno. Zato morajo zaposleni prosti čas preživeti kakovostno, tako da se spočijejo, sprostijo in naberejo novih moči za delo. Za poslovni uspeh je pomembno zdravje in dobro počutje zaposlenih, zato podjetja posvečajo pozornost tudi preživljanju prostega časa zaposlenih. Pomembno je, da delavec uravnovesi svoje zasebno življenje in čas, ki ga porabi na delovnem mestu (Douglass, Douglass, 1993, str. 151-155).

## **2.2. Skrajni roki kot izrazit primer časovne omejenosti**

Pomen časa danes narašča, zato je uspešnost podjetja odvisna tudi od uspešne izkoriščenosti časa na delovnem mestu. Narašča tudi projektno delo. Pojavlja se čedalje več skrajnih rokov, ki so dogovorjeni vnaprej in jih zaposleni poznajo in lahko dosežejo. Pomembni so zato, ker je lahko določena naloga odvisna od predhodno opravljenega dela. Pomembni so tudi zato, ker kupci in poslovni partnerji pričakujejo opravljeno delo v roku, ki je dogovorjen. Če vemo, kdaj mora biti določeno delo opravljeno, potem se pričakuje, da se roka držimo. Tako delovni proces lahko nemoteno poteka brez nepričakovanih zastojev. Časovni rok je pravzaprav nek cilj, ki ga želimo doseči in zanj si moramo vzeti čas, ki pa ga je potrebno učinkovito izrabiti (Mackenzie, 1998, str. 45-53).

Vsi ljudje imamo na voljo enako količino časa, vendar je pomembno, kako ga izkoristimo. Razporediti ga moramo racionalno, da opravimo vse naloge, ki jih od nas zahtevajo delo in kupci. Svoje delo moramo zato organizirati tako, da bomo ob pravem času opravili zahtevane naloge – uspešno moramo opraviti delo do skrajnih rokov, ki so nam dani. Skrajni roki so časovne omejitve, do katerih mora biti določeno delo opravljeno. Pri tem si lahko pomagamo

z lestvico prednostnih opravil. Roki so pomembni predvsem zato, da svoje delo v okviru delovnega časa organiziramo tako, da uspemo opraviti čim več dela in to tako, da bo zadoščeno tistim, ki nam delovne roke postavijo. Pomembno je, da si zaposleni sami znajo razporediti delovni čas za različne naloge, tako da bodo dosegli časovne roke, ki so jim postavljeni. Sposobni morajo biti torej odločiti se, katera naloga je v določenem času oziroma trenutku pomembnejša ter kaj ima prioriteto (Mackenzie, 1998, str. 53-57).

Skrajni roki so pomembni tudi zato, da delavci z določenim delom ne odlašajo predolgo. Odlašanje se pojavi zaradi strahu pred neuspehom ali pa zaradi prevelikih pričakovanj drugih. Delo lahko odlašamo tudi zaradi nezanimanja za delo in prenizke motivacije. Predolgo odlašanje se kaže v slabi kakovosti dela, saj je vse narejeno zadnji trenutek in pod vplivom stresa. Odlašanje najlažje odpravimo tako, da postavimo roke (Mackenzie, 1998, str. 165-170). Delovni rok mora biti postavljen tako, da je dosegljiv in spodbuja zaposlene k doseganju le-tega. Če zaposleni menijo, da skrajni rok ni dosegljiv zaradi različnih razlogov, se ne bodo niti trudili, da bi ga dosegli, ali pa dela ne bodo sprejeli. Raje se bodo trudili opravljati drugo delo in doseči tiste roke, ki so jim dosegljivi.

### **2.2.1. Različni vplivi skrajnih rokov**

Postavljeni skrajni roki imajo različne vplive na zaposlene in delo in tako tudi na uspešnost zaposlenih pri delu. Delovni roki lahko na uspešnost dela vplivajo pozitivno ali negativno.

#### ***Lastno postavljene roki***

Pri delu smo velikokrat najbolj uspešni, če si delo, ki ga opravljamo, najprej organiziramo. Organiziramo si ga tako, da bomo lahko opravili čim več dela čim bolj učinkovito. V veliko pomoč pri organiziranju dela so nam lahko delovni roki, ki si jih postavimo. Na podlagi delovnih rokov in nujnosti posameznih nalog se odločamo, kdaj bomo opravili kakšno nalogo. Nekateri ljudje pa si ne vzamejo dovolj časa za planiranje lastnega dela, vendar je zelo pomembno razmišljati o lastnem delu in planirati delo ter ne samo delati, kar nam najprej pride pod roke. Bolje, kot človek planira, več časa ima na voljo za prepoznavanje določenih priložnosti (Douglass, Douglass, 1993, str. 52-53). Postavljanje skrajnih rokov ima torej lahko pozitiven vpliv na organiziranje našega dela in s tem na učinkovitost in uspešnost opravljenega dela. Delovni roki nas prisilijo k temu, da stalno načrtujemo, česa se bomo pri delu lotili, ko opravimo nalogo, s katero se trenutno ukvarjamo. Prisilijo nas, da delo opravimo v času, ki ga naloga zahteva, in da morebitne naloge, ki se jim izogibamo, ne ostanejo vedno na »dnu predala«.

#### ***Dogovorjeni rok***

Delavci najlažje dosežejo roke, pri določanju katerih so tudi sami sodelovali. Takšni roki so dogovorjeni realno in so jih delavci zato tudi sposobni doseči. Nekateri zaposleni si na

začetku delovnega dne ali tedna naredijo seznam, katera dela morajo opraviti v naslednjem dnevu ali tednu. Naredijo si nekakšen načrt ali urnik dela, kateremu se bodo posvetili in ga opravili. Na seznam vključijo rutinske naloge, ki jih opravljajo vsak dan, in pa posebne naloge, ki jih morajo narediti v bližnji prihodnosti. Predvsem pa je potrebno planirati čas za pomembne in nujne naloge. Nekaj časa je rezerviranega tudi za nepričakovane porabnike časa. Urnik pa mora biti prožen tudi zaradi stvari, ki se dogodijo nepričakovano, na primer zaradi prekinitev dela zaradi izrednega sestanka, nepričakovanih zastojev, izpada električne energije itd. (Lakein, 1991, str. 38-39). Če vseeno ugotovimo, da vsega dela ne moremo opraviti, potem delo delegiramo podrejenim.

Velikokrat je naše delo povezano tudi z delom drugih sodelavcev in postavljeni delovni roki omogočajo boljšo koordinacijo in sodelovanje z drugimi zaposlenimi. Točno vemo, do kdaj mora biti določena naloga opravljena, zato je časovna omejenost koristna za samo organiziranje dela znotraj delovne skupine ali podjetja. Vsak član skupine ima postavljene roke, do kdaj mora delo opraviti. Od vseh zaposlenih in njihovih rokov pa je potem odvisno, kdaj in ali sploh bo dosežen cilj celotne skupine ali tima (Scott, 1992, str. 179).

Vsega dela velikokrat ne moremo opraviti sami. Delovnih nalog je veliko in velikokrat si moramo sami postaviti prioritete, saj se je težko kar tako odločiti, kaj opraviti prej in katere naloge prepustiti drugim zaposlenim. Pomembno pa je tudi, da znamo delegirati, saj tako pridobimo čas za opravljanje pomembnih nalog. Ker imajo različni zaposleni več različnih znanj in izkušenj, lahko dobro opravijo delegirano delo, pri tem pa še spodbujamo in razvijamo njihove sposobnosti. Delegiranje ima velikokrat tudi pozitiven vpliv na motivacijo in zadovoljstvo sodelavcev, vendar delegiramo naloge, ki niso posebno pomembne, so pa nujne (Seiwert, Graichen, 1992, str. 39-42).

### ***Vsiljeni rok***

Negativni vpliv postavljanja delovnih rokov se lahko pokaže predvsem pri nalogah, ki zahtevajo veliko mero ustvarjalnosti. Omejenost s časom zato lahko vpliva negativno na uspešnost dela, saj lahko prekratek delovni rok prisili zaposlenega, da delo opravi hitreje, manj natančno in slabše. Opravi ga, vendar ne tako dobro, domiselno in kakovostno, kot bi ga lahko, če bi imel na voljo več časa in bi se lahko delu posvetil v polni meri.

Delovni roki lahko negativno vplivajo tudi takrat, kadar moramo opraviti preveč pomembnih delovnih nalog, katere zahtevajo kratek delovni rok. Nekatere naloge bodo zato opravljene površno in manj kakovostno ali pa bodo nedokončane. To težavo lahko rešimo tako, da podaljšamo delovni rok določenih nalog ali pa delovne naloge razporedimo med ostale zaposlene. Nekatera podjetja, pri katerih se na primer kaže sezonski vpliv, to težavo rešijo s študentskim delom.

### 2.2.2. Učinkovitost postavljanja skrajnih rokov

Skrajni roki so velikokrat razlog, da si ljudje delo organizirajo. Le z ustrezno organizacijo dela lahko opravimo več dela, hitreje, učinkoviteje in bolje. Organiziranje dela pomeni stalno in sistematično proučevanje poteka dela, nalog, problemov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev, to je rezultatov v okviru lastnega dela, dela v skupini ali delovni organizaciji. Za uspešnost opravljenega dela je pomembno (Lipičnik, 1997, str. 114):

- **Organiziranje samega sebe.** Sem uvrščamo razporejanje in koriščenje delovnega časa, zaznavanje in reševanje problemov, pripravo na delo in sestanke in podobno. Samega sebe lahko organiziramo v treh korakih. Najprej si izdelamo spisec nalog, ki jih moramo opraviti, nato ločimo pomembne naloge od nepomembnih in nazadnje si naloge časovno razporedimo. Pomembnim nalogam seveda namenimo več časa kot manj pomembnim.
- **Organiziranje drugih** je povezano z razporejanjem dela sodelavcem, z odnosi do sodelavcev, učinkovitim spremljanjem dela, vodenjem sestankov in razgovorov in z načrtovanjem in uresničevanjem skupno postavljenih nalog. To dosežemo z vodenjem, kjer moramo načrtovati cilje, ki naj bi jih dosegli v prihodnosti. Nato moramo organizirati pripravo vsega potrebnega za doseg postavljenih ciljev, potem moramo ljudi voditi, usmerjati in motivirati, da delo opravijo kar najbolje. Na koncu pa še ocenimo rezultate dela.
- **Organiziranje dela v organizacijskih enotah** v podjetju pa se nanaša na opredeljevanje in uresničevanje organizacijskih ciljev, analizo in načrtovanje razvoja ter spremljanje doseženega in drugo. Menedžment mora torej poskrbeti, da posel teče in organizacija deluje.

Postavljanje skrajnih rokov je učinkovito takrat, kadar ti pripomorejo k temu, da si delo lažje organiziramo in razporedimo. Določimo si prioritete, tiste naloge, ki so pomembnejše in nujnejše, od nas zahtevajo, da jim prej posvetimo pozornost, kot ostale. S tem si razporedimo delo, saj ne moremo vsega dela opraviti naenkrat. Naš cilj je opraviti vse naloge v skladu s časovnimi roki, to pa nam bo uspelo, če bomo delo opravljali učinkovito.

### 2.2.3. Motivi za doseganje skrajnih rokov

Vsak delavec hoče občutiti pomembnost svojega dela, svojega truda. Le, če se mu bo delo zdelo pomembno, ga bo dobro opravljal. Če se delavcu zdi doseganje postavljenih rokov pomembno in smiselno, se bo potrudil (Douglass, Douglass, 1993, str. 83-84).

Zaposleni dosegajo skrajne roke zaradi različnih razlogov oziroma motivov. Spodbuja jih lahko sam delovni kolektiv in klima v njem ali pa delo, ki ga opravljajo. Nekateri hočejo uporabiti svoje znanje in tehnologijo, ki jo imajo na voljo, spet drugi zaradi upoštevanja zakonskih določil.

## Motiviranje in nagrajevanje

Delavci bodo v podjetju delali dobro, če bodo za to ustrezno motivirani. Kot sem že omenila, obstaja več načinov za motiviranje delavcev. Tudi delavcem nekateri načini ustrezajo in drugi ne. Izbrati moramo različne načine za različne ljudi. Na voljo imamo denarno in nedenarno motivacijo, predvsem pa je pomembna notranja motivacija zaposlenih. Denny (1997, str. 128) pravi, da so tri največje spodbude zadovoljstvo, priznanje in denar.

Sodobni vodja mora zato velik poudarek dajati motiviranju zaposlenih za doseganje dobrih delovnih rezultatov. Znati mora oceniti delovne sposobnosti zaposlenih, jih pohvaliti, spodbuditi k večji storilnosti in jih pripraviti, da bodo opravili določeno delo. Svojim podrejenim mora znati prisluhniti, jih poznati in upoštevati njihove predloge. Mora jih obveščati o pomembnih stvareh, morebitnih novostih, spremembah in stvareh, ki jih zanimajo. Prav pohvala ima za zaposlene velik pomen in jih spodbudi k boljšemu delu, k večji ustvarjalnosti ter večji usklajenosti med njimi. Kadar postavimo ljudi na prvo mesto, bodo le-ti svoje delo opravljali kar se da kakovostno (Twentier, 1999, str. 43-95).

Za vodenje z motiviranjem so značilna naslednja načela, kjer mora vodja (Denny, 1997, str. 86, 102-107): jasno določiti cilje, ki jih je potrebno doseči; sam sebe postaviti za zgled; se nenehno izpopolnjevati; si vzeti čas za razmišljanje; brez prisile voditi; soditi po dosežkih; pridobivati in utrjevati svojo samozavest; pričakovati in dobro sprejeti kritiko; misliti na prihodnost; razmišljati kot zmagovalec. Dober vodja mora biti dober poslušalec, vreden zaupanja, nagraditi mora svoje podrejene takrat, kadar delo dobro opravijo. Zaposlenim mora zaupati in jih spodbujati z izzivi.

Vsi ljudje torej potrebujemo spodbudo za delo, nekateri več, drugi manj. Nagrada je lahko v denarni ali pa nedenarni obliki, prav tako tudi graja. Ponavadi za spodbujanje ali motiviranje zaposlenih ni dovolj le denarna nagrada, ampak tudi nedenarna, saj se sodelovanja in znanja ljudi ne da preprosto kupiti. Največkrat se nedenarna nagrada pojavi v obliki pohvale.

## Organizacijska klima

Klimo Lipičnik (2005, str. 199) razdeli na več ožjih področij klime, kot so na primer: motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, organizacijska klima, raziskovalna klima itd. Imena izhajajo iz ožjega področja klime in podjetje se najbolj osredotoči na tisto klimo, kjer ima težave. Pri doseganju časovnih rokov je torej pomembno, da podjetje oblikuje na tem področju takšno klimo, ki spodbuja zaposlene k doseganju delovnih rokov. Zaposlenim veliko pomeni, v kakšnem okolju delajo, med kakšnimi zaposlenimi ter kakšne so navade in vrednote zaposlenih. Če vsi zaposleni stremijo k doseganju delovne uspešnosti skozi delovne roke, potem bodo tudi tisti zaposleni, ki bodo na novo prišli v podjetje, prevzemali kulturo podjetja.



## Narava dela

Vsak zaposleni rad opravlja delo, ki ga zanima. Pri delu, ki ga navdušuje, zato tudi dosega boljše rezultate, zato je pomembno, da delo razporedimo med zaposlene tako, da bo vsak opravljal delo, ki ga veseli. Torrington in Hall (1995, str. 429-430) sta poudarila naslednje pomembne elemente:

- **Raznolikost** pri delu, saj monotono in enolično delo delavce dolgočasi.
- **Samostojnost** pri izbiri dela in načinov dela. Samostojni delavci so bolj odgovorni in zadovoljni, zato tudi dosega boljše rezultate.
- **Odgovornost** za odločanje o tem, kako rešiti določen problem.
- **Izziv** v smislu izbire znanja za rešitev določene naloge. Vedno novi izzivi prispevajo k razvoju sposobnosti delavca, njegovi rasti in možnostim napredovanja.
- **Interakcija** pomeni omogočanje stikov z drugimi pri opravljanju dela, sodelovanja, ki dajejo skupinsko sinergijo in možnost izbire sodelavcev. Delavcem pomenijo dobro delovno vzdušje, skupinski duh, sproščeno komunikacijo med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi ter drugo.
- **Pomen dela**, kjer delavec dobi občutek poistovetenja z delom in občutek, da je nekaj dosegel. Pri tem je pomembno, da rezultate dela lahko ovrednotimo.
- **Cilji in povratna informacija** – cilji so za delavca izziv, da jih uspešno doseže, morajo pa biti taki, da jih delavec normalno pričakuje in dobro je, da pri izbiri ciljev tudi sam sodeluje.

Zaposleni bodo dosegali večje rezultate in uspehe pri delu, ki vsebuje zgoraj naštet elemente. Bolj bodo motivirani tudi za doseganje skrajnih rokov, saj bodo motivirani opraviti zanimivo delo.

## Tehnologija in znanja

Doseganje postavljenih rokov je lahko v veliki meri odvisno tudi od znanja in tehnologije, ki jo ima zaposleni na voljo. Določena delovna naloga zahteva določeno znanje. Kadar ima zaposleni dovolj znanja in izkušenj, lahko nalogo opravi hitreje kot v primeru pomanjkljivega znanja. Takrat porabi več časa, ker se mora dodatno izobraževati, pridobiti določena znanja in podatke, ki jih potrebuje za uspešno opravljeno nalogo.

Tehnologija prav tako vpliva na čas, potreben za določeno delovno nalogo. Logično je, da novejša in zmogljivejša tehnologija lahko opravi več dela v krajšem času. Zato je pomembno, da ima zaposleni dovolj znanja in na voljo dobro tehnologijo. Tako bo delo opravljeno hitreje in časovni roki bodo lažje doseženi (Stalk, Hout, 1990, str. 146-148).

## Zakonska določila in nujnost postavljanja skrajnih rokov

Določeno delo zahteva, da se ga opravi do postavljenih časovnih rokov zaradi zakonskih

določil. Za nekatera dela je po zakonu določeno, da morajo biti opravljena do postavljenih datumov, na primer v mesecu ali letu. Zaposleni že vnaprej poznajo roke, ki jih morajo doseči, zato si delo organizirajo tako, da ga v času, ki ga imajo na voljo, lahko opravijo. Lahko rečemo, da jih zakonsko postavljeni roki, ki jih že vnaprej poznajo, motivirajo za delo, povezano z njimi. Vedo, da mora biti delo opravljeno do rokov, sicer lahko sledi tudi kazen.

Pri nekaterih zaposlenih in pri določeni vrsti dela pa je postavljanje skrajnih rokov koristno zato, ker s tem delavci lažje in bolje organizirajo svoje delo. Ker kupci, konkurenca in poslovni partnerji zahtevajo kakovost in tudi hitrost, mora podjetje samo postaviti roke, če hoče dobro konkurirati ali pa sploh preživeti na trgu. Zato pravimo, da je postavljanje določenih rokov nujno za preživetje in pa uspešnost podjetja. Če ne bi bili postavljeni roki, bi se delavci delu, ki je zahtevno ali pa jim ni všeč, lahko dalj časa izogibali (Douglass, Douglass, 1993, str. 129, 130).

#### **2.2.4. Nedoseganje postavljenih delovnih rokov**

Včasih nam ne uspe vse tako, kot smo si zamislili, kot pričakujemo in načrtujemo. Vzrok za to so velikokrat motnje, ki se vedno znova pojavljajo. Velikokrat smo zanje krivi sami, velikokrat pa tudi okolje, v katerem delamo. Obstaja torej več dejavnikov, ki motijo naše delo in zato podaljšujejo čas opravljanja določenega dela. Če nas nekaj zmoti, to pomeni, da bomo potrebovali več časa, da se ponovno zberemo za delo in ga lahko nadaljujemo. Motnje oziroma stvari, ki nas ovirajo pri delu so torej lahko (Seiwert, Graichen, 1992, str. 11-12, 36-37):

- **telefoni**, ki nas zmotijo sredi dela in so lahko nepotrebno dolgi;
- **obiskovalci**, ki nas obiščejo in prekinejo naše delo; velikokrat imajo delavci tudi tako imenovano tiho uro. Tiha ura je čas, ki ga rezerviramo samo zase, med katero nas nič in nihče ne moti pri delu, da lahko opravljamo zahtevno in pomembno delo. Če delo zaradi različnih motenj prekinemo, traja kar nekaj časa, da se ponovno poglobimo v delo in to pomeni izgubo zmogljivosti;
- **predolgi razgovori**, katerih rezultati niso zadovoljivi;
- **odlašanje** zaradi motečih dejavnikov, ki nam ne pustijo miru, da se poglobimo v zahtevno nalogo;
- **preveč dela naenkrat**, ker si ne znamo postaviti prioritete. Kadar ima delavec dela več kot ga je zmožen opraviti, je logično, da nekatere naloge ostanejo neopravljene ali nedokončane do postavljenega roka;
- **časovna stiska** – stvari ne opravimo v roku zaradi nepredvidljivih stvari ali nepravilnega lastnega načrtovanja;
- **prevelik nered na mizi**, ki povzroči nepreglednost ter zato porabimo več časa;
- **pomanjkljivo komuniciranje, spori ter klima** - zaposleni, ki ne bodo upoštevali delovnih rokov, ki se jim ne bodo zdeli pomembni, ki bodo slabo komunicirali in sodelovali, bodo s svojim obnašanjem in ravnanjem vplivali tudi na druge delavce;

- **neuspešno delegiranje** – zaposleni, ki imajo dovolj znanja in izkušenj, bodo delo opravili hitreje kot tisti, ki jim le-tega primanjkuje, zato je potrebno pravo delo delegirati pravim ljudem;
- **ne znam reči ne**, kadar imam preveč dela za opravljanje dodatno naloženih del;
- **nejasno postavljeni cilji**, v katerih ne vidimo smisla;
- **pomanjkanje samodiscipline** za izvedbo zastavljenih ciljev, pomanjkanje motivacije. Če delavci niso motivirani za delo in doseganje delovnih rokov, potem se pri svojem delu ne bodo trudili za uspešnost. Ne bodo dosegali postavljenih zahtev.

Nedoseganje postavljenih rokov lahko vodi do mnogih težav. Lahko se zgodi, da se proizvodnja ustavi, ker je v določeni fazi nastal zaostanek. Tako trpi celotni oddelek proizvodnje. Pri storitvah se pojavijo daljši časovni roki, saj delo ne bo opravljeno pravočasno, kupci pa ne bodo zadovoljni. Težava lahko nastane, če se podjetje ne drži rokov, dogovorjenih z dobavitelji ali drugimi poslovnimi partnerji. Pravzaprav vsako nedoseganje postavljenih delovnih in časovnih rokov lahko vodi v težave in povečanje stroškov.

Podjetje, ki želi ohraniti ugled in dober položaj na tržišču, bo zahtevalo od svojih zaposlenih, da se držijo skrajnih rokov. Če je časovni rok prekoračen, so kupci ali poslovni partnerji lahko razočarani in pojavi se nezadovoljstvo. Informacije od ust do ust se hitro širijo in podjetje je lahko kaj hitro na slabem glasu. S tem izgubi ugled in lahko celo stalne odjemalce.

### 2.3. Posledice časovno omejenega dela na delo

Večina ljudi se dnevno srečuje z dilemo, kako v omejenem času (v dnevu) opraviti vse naloge, ki so jim zadane. Pojavi se preveč dela in premalo časa, da bi vse naredili. Vendar pa obstajajo rešitve in časovna omejenost nas prisili, da (Douglass, Douglass, 1993, str. 1-5):

- **Delamo hitreje.** Časovna omejenost na delu nas velikokrat prisili, da se odločamo hitreje, delamo hitreje in mislimo hitreje. Sama hitrost tehnologije nam omogoča hitrejše delo, vendar pa ni vedno smiselno delati hitreje, saj to lahko povzroči težave zaradi nastalih napak. Hitreje namreč delamo, manj časa imamo na voljo za razmišljanje in več napak naredimo. Negativen vidik se kaže tudi v stresu, ki se zaradi hitenja pojavi.
- **Se organiziramo.** Naredimo si plan in razporedimo delo, časovni roki so delavcem lahko tudi v pomoč, saj si s pomočjo delovnih rokov nalog delo lažje časovno organizirajo. Časovni roki jih prisilijo k učinkovitemu in sprotnemu delu.
- **Delamo dlje** oziroma podaljšamo delovni čas. Pri tem pa se moramo zavedati, da se ob podaljšanju delovnega časa skrajša prosti čas. Ta rešitev je priporočljiva za kratek čas, na dolgi rok pa tega ne zmoremo in moramo poiskati drugačno rešitev. Izbrati moramo, kaj bomo naredili in česa ne, kaj bodo naredili drugi in česa mogoče sploh ni potrebno narediti.
- **Pametno izkoristimo čas**, ki ga imamo na voljo. Ne opravljamo dela samo zato, da

nekaj delamo, delamo stvari, ki so res potrebne. Nesmiselno delo opustimo, saj se svet ne bo nehal vrteti, če ga ne opravimo. Vendar pa moramo biti pozorni pri ločevanju smiselnega in nesmiselnega dela.

- **Razumemo svoj osebni značaj**, svojo osebnost. Le sami se lahko prilagodimo in le sebe lahko spremenimo, časa ne moremo. Odvisno od osebnosti pa je, kako se bomo soočili s časom in časovnimi omejitvami. Nekaterim so časovne omejitve naravne, drugim so težava, nekatere celo strašijo.

Ko smo časovno omejeni, tudi ne moremo opraviti vsega pomembnega dela, zato si postavimo prioritete. Odločiti se moramo, kaj bomo naredili prej in kaj potem, kaj je bolj pomembno in kaj manj. Pomembne stvari so tiste, ki imajo veliko vrednost za doseganje naših ciljev in imajo dolgoročne posledice. Določimo tudi nujno in manj nujno delo. Nujne stvari so tiste, ki imajo posledice na kratek rok in morajo biti narejene takoj (Douglass, Douglass, 1993, str. 23-25).

## 2.4. Uspešno doseganje časovnih rokov

Za uspešno doseganje časovnih rokov je potrebno veliko organizacije pri delu. Prva možnost za uspešno doseganje časovnih rokov je že v samem dogovarjanju in postavljanju rokov. Doseganje časovnih rokov bo uspešno le, če bomo poznali cilj oziroma vzrok za doseganje roka (Douglass, Douglass, 1993, str. 10-11). Roki morajo biti postavljeni realno in v skladu z zmožnostmi zaposlenih, čeprav ne smemo pozabiti na kupce in seveda na konkurenco.

Doseganje časovnih rokov pa se lahko v kriznih trenutkih poveča tudi z delegiranjem dela. Pri tem je pomembno, da delo delegiramo še dovolj zgodaj, takrat, ko zaznamo, da sami ne bomo mogli uspešno opraviti vsega dela. Takrat je tudi še veliko možnosti, da bo delo opravljeno do časovnega roka. Pri delegiranju pa moramo biti pozorni na to, kaj, kako in komu delegiramo. Če hočemo učinkovito delegirati, moramo upoštevati naslednje stvari (Taylor, 1992, str. 62-72):

- Ne delegiramo stvari, ki jih lahko eliminiramo. Upoštevati moramo namreč tudi pomembnost časa drugih zaposlenih, zato jim ne nalagamo dela, ki ga lahko preprosto odstranimo.
- Delegiramo stvari, ki jih lahko tudi drugi uspešno opravijo. Čeprav teh stvari nočemo delegirati, ker so to stvari, ki jih radi naredimo.
- Delegiramo prave stvari pravim ljudem, izberemo ljudi glede na njihove zmožnosti, znanja in zanimanje za določeno delo. Zahtevamo tudi povratno informacijo in jim pustimo svobodo pri delu.
- Spodbujajmo ljudi, ki jim delegiramo. Velikokrat lahko delo opravijo bolj uspešno kot mi sami. Ni pomemben njihov način dela, ampak doseženi cilj, zato jim pustimo svobodo, preverimo pa rezultate.

- Zaupati je potrebno podrejenim, ne smemo jih stalno kontrolirati. Delegirati jim moramo pooblastila in odgovornosti.

Lahko pa določeno delo ali nalogo (posel) zavrnejo oziroma je sploh ne sprejmemo, če vemo, da je nismo sposobni opraviti v roku, ki ga zahteva.

Možna rešitev za doseganje večje uspešnosti na račun časovnih rokov bi bila tudi večja intenzivnost dela, vendar pa evropska raziskava ugotavlja, da je za Slovenijo značilna najvišja intenzivnost dela v vsej EU. Značilno za Slovenijo je, da delamo zelo intenzivno, zato imamo po podatkih najnovejše raziskave o delovnih razmerah v Evropi, ki jo vsako leto izvede Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer iz Dublina, tudi največ odsotnosti z dela zaradi zdravstvenih težav v vsej Evropski uniji (Dernovšek, 2007, str. 2).

Velik poudarek bi morali dati opravljanju pametnega dela. Ločiti bi morali pomembne stvari od nepomembnih, nujne stvari od manj ali sploh ne nujnih. Veliko ljudi tega še vedno ne zna, zato prihaja do raznih zaostankov. Delavci delo opravljajo po vrstnem redu, kot so ga dobili, ne presodijo pa, kaj je pomembnejše in nujnejše, čeprav trdo delajo, da bi opravili vse delo. Nekateri delajo samo zato, da delajo in jim ni mar, ali delajo dobro in pametno. Rešitev za doseganje delovnih rokov je torej tudi v tem, da bi si delavci morali delo boljše organizirati in delati pametno. Cilj lahko dosežemo le s pametnim delom, da delamo preudarno in premišljeno (Douglass, Douglass, 1993, str. 12-13).

### **3. RAZISKAVA O VPLIVU ČASOVNE OMEJENOSTI NA DELO IN DELOVNO USPEŠNOST**

V teoretičnem delu diplomske naloge sem predstavila delovno uspešnost, dejavnike uspešnosti in vpliv časovnih omejitev na delo in delovno uspešnost posameznika. Sedaj pa predstavljam kvalitativno analizo ter ugotovitve na njeni podlagi.

#### **3.1. Metodološki okvir raziskave**

V svojo diplomsko nalogo sem poleg teoretičnega dela vključila tudi podatke in rezultate, pridobljene na podlagi empirične raziskave. Uporabila sem kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer metodo globinskega intervjuja, ki sem ga uporabila pri izvedbi devetih intervjujev.

Metoda globinskega intervjuja je nekoliko zahtevnejša, zahteva nekoliko več časa in poglobljanja pri intervjuju. Pri tej metodi se osredotočimo na vzroke oziroma razloge, zakaj intervjuvane osebe dajejo določene odgovore, zakaj imajo takšno mišljenje, zakaj tako ravnajo. Osebo zelo dobro spoznamo, razumemo njeno mišljenje. Raziščemo ozadje odgovorov ter se osredotočimo na celoten okvir intervjuvančevih vrednot, navad, ugotovimo

njegov način razmišljanja ter opazujemo tudi njegovo neverbalno komunikacijo. Raziskovalec mora pri intervjuju paziti, da na intervjuvanca in njegove odgovore ne vpliva ter da ni pristranski (Seale et al., 2004, str. 15-16, 19-20).

Obdelava oziroma analiza kvalitativnih podatkov zahteva večkratno poslušanje tonskih zapisov (ali branje zapiskov, če tonski zapis ni dovoljen) posameznih intervjujev. Ob tem si delamo zapiske, ki jih pri večkratnem poslušanju dopolnjujemo, analiziramo ter ob tem razmišljamo. Pri tem spoznamo intervjuvančev način razmišljanja, povezujemo stvari, ki smo jih izvedeli, in šele nato lahko podatke uporabimo v raziskavi (Seale et al., 2004, str. 26-27).

### **3.2. Predmet raziskave**

Predmet moje raziskave je s pomočjo poglobljenega intervjuja poiskati globlje vzroke in dejavnike uspešnosti stresa, ki se pri tem pojavlja, ter razumevanje časovne omejenosti. Glavna raziskovalna vprašanja, na katera sem iskala odgovore, so:

- Kako intervjuvane osebe gledajo na delovno uspešnost? Kaj razumejo pod pojmom delovna uspešnost? Kdaj so po njihovem mnenju uspešne pri delu? Kaj vse vpliva na doseganje uspešnosti intervjuvancev? Kdaj so lahko uspešni? Zakaj se trudijo biti uspešni?
- Kako pri vsem tem nanje deluje stres? Kakšno je njihovo delo in rezultati, kadar delajo pod stresom?
- Zakaj je pri njihovem delu pomembno doseganje postavljenih skrajnih rokov? Kakšno je njihovo delo, kadar so časovno omejeni? Kako se pri svojem delu trudijo dosežati postavljene časovne roke? Zakaj roki pri njihovem delu včasih tudi niso doseženi? Kako bi jih lahko dosegli?
- Kako pri izbranih osebah omejenost s časom vpliva na samo delo in delovno uspešnost?

### **3.3. Značilnosti respondentov**

V vzorec sem skušala zajeti ljudi, ki so po izobrazbi, starosti, delovnem mestu in panogi podjetja, kjer delajo, čim bolj različni. Menim namreč, da bom s tako raziskavo lahko pridobila poglobljene podatke različnih ljudi, ki mi bodo koristili pri razumevanju globine te teme.

Kot sem že omenila, sem intervjuje opravila z devetimi osebami, od tega so 4 ženske in 5 moških. Vzorec oseb, zajetih v raziskavo, zajema posameznike v starosti od 35 do 56 let, ki so tudi različne izobrazbe. V naslednjih dveh tabelah pa prikazujem njihove značilnosti.

Tabela 1: *V intervju zajete osebe po spolu in starosti*

<b>OSEBA</b>	<b>SPOL</b>	<b>STAROST</b>
oseba 1	Ž	45 let
oseba 2	Ž	35 let
oseba 3	Ž	36 let
oseba 4	Ž	49 let
oseba 5	M	45 let
oseba 6	M	43 let
oseba 7	M	35 let
oseba 8	M	49 let
oseba 9	M	56 let

Vir: Rezultati lastne raziskave.

Tabela 2: *Izobrazbene in zaposlitvene značilnosti oseb, zajetih v intervju*

<b>OSEBA</b>	<b>IZOBRAZBA</b>	<b>DELOVNO MESTO</b>	<b>PODJETJE</b>
oseba 1	ekonomski tehnik	vodja fin. in računov.	Prigo, d.o.o., Brezovica
oseba 2	mag. poslovedenja in organizacije	članica uprave za finance	Publikum d.d.
oseba 3	mag. ekonomije	direktorica PE Lj. za gospodarske družbe	SKB BANKA D.D.
oseba 4	univ. dipl. pedagoginja	vodja kadrovskega oddelka	Kovinoplastika Lož d.d.
oseba 5	lesarski tehnik	vodja proizvodnje	LIKO VRHNIKA d.d.
oseba 6	strojni tehnik	vodja mehanične delavnice	VIATOR & VEKTOR, d.d.
oseba 7	mag. strojništva	projektni vodja	Infoflex Inc. d.o.o. Ljubljana
oseba 8	fakulteta za org. dela, filozofska fakulteta	vodja službe primest. potniškega prometa	Javno podjetje Ljubljanski potniški promet d.o.o.
oseba 9	univ. dipl. ing. fizike, univ. dipl. ekon.	direktor sektorja kemije	Petrol d.d.

Vir: Rezultati lastne raziskave.

### 3.4. Rezultati raziskave

Raziskavo sem opravila na podlagi vzorca devetih ljudi, sedaj pa bom podatke razvrstila v smiselne točke ali povzetke. Najprej se bom osredotočila na pojem delovne uspešnosti in

stvari, povezane z delovno uspešnostjo, nato na stres, nazadnje pa na časovno omejenost in delovne roke. Podatke, ki so jih navedle posamezne osebe v intervjuju, bom smiselno povzela in podala odgovore.

### 3.4.1. Pojmovanje delovne uspešnosti

Pojmovanja delovne uspešnosti se med osebami, izbranimi za raziskavo, nekoliko razlikujejo. Najprej naj omenim, da najpogosteje označujejo delovno uspešnost z naslednjimi izrazi: kakovost pri delu, učinkovitost, natančnost dela ter doseganje postavljenih planov ali ciljev, kar pomeni, da določeno delo opravijo v načrtovanem času ali roku, določeni količini in kakovosti. Velik poudarek osebe dajejo odgovornosti pri delu, saj je pomembno zaupanje, da bo delo opravljeno dobro, pravočasno in natančno, zato je potreben trud ter velika pozornost in zbranost pri samem delu.

*»Definiramo cilj projekta in potem vidimo, če ga izpolnimo. Takšni cilji so zelo enostavno merljivi. Potem so pa še razni razvojni cilji, pa cilji, ki si jih postaviš sam sebi in potem vidiš, ali ti je uspelo narediti ali ne.« (oseba 2)*

*»Uspešnost je v tem, da tiste ideje, ki jih daš in narediš, potem ne spremeniš, narediš prototip, ki se pokaže, da je v redu. Takrat je zadeva uspešna.« (oseba 7)*

*»Da je zastavljen plan konec meseca izpolnjen (plan prodaje) glede na letni plan. Da je kvalitetno narejeno, občasno narejeno in v količini, ki je planirana. Po tem smo tudi stimulirani, nagrajeni.« (oseba 5)*

*»Delovna uspešnost pa zame pomeni, da v enem optimalnem roku človek učinkovito naredi svoje delo. Uspešna sem takrat, ko neko stvar pripeljem v neko zaključno fazo, da ko nek projekt zaključimo, ko naredimo oceno, lahko ugotovimo, da smo nekako uspeli realizirati večino tistih stvari, ki smo jih definirali kot cilje na začetku projekta.« (oseba 4)*

Pri delu se kaže uspešnost tudi v timskem delu, kjer je zelo pomembno dobro sodelovanje in usklajenost med člani, le tako bo dosežen rezultat izkazoval uspešno delo. Delovno uspešni pa so posamezniki takrat, kadar so pripravljeni pomagati svojim sodelavcem, jim svetovati in komunicirati z njimi ter posredovati izkušnje.

*»Delovna uspešnost je, da je delo samostojno, odgovorno in kvalitetno in da je tudi samoiniciativno, po drugi strani tudi timsko delo, da je delo narejeno v rokih, da ni napak.« (oseba 1)*

*»Velik uspeh je, da moj tim dosega rezultate skupaj in ne vsak posebej, da si med seboj tudi pomagajo pri delu, da se razumejo in izmenjujejo izkušnje.« (oseba 3)*

Napredek pri delu, razvoj novih metod dela ter novih produktov je tudi pokazatelj delovne uspešnosti. Zaposleni, ki so na delu kreativni, samoiniciativni in zagnani ter z mislimi pri



delu, velikokrat dobivajo nove dobre ideje. Delovna uspešnost pa se potem kaže tudi v zadovoljstvu uporabnikov, bodisi izdelkov, storitev ali informacij.

*»Uspešen je tisti, ki uspe narediti tisto, kar se mu zada. Uspešen je tisti, ki doseže nek napredek pri svojem delu. dolgoročno. Kratkotrajno pa, da naredi določeno nalogo dobro, kvalitetno in v pravem času.« (oseba 6)*

*»Nekdo je uspešen najprej, če izpolnjuje zahteve tega delovnega mesta in pa še neka pričakovanja, ki so lahko tudi dodatna, višja od zahtev. Dva delavca lahko oba izpolnujeta delovne zahteve, pa sta različno uspešna. Veliko so že osebnostne lastnosti in pa tudi kompetence za opravljanje del ter komunikacija in instinkt za opravljanje dela z ljudmi.« (oseba 8)*

Določen vidik delovne uspešnosti so tudi kazalci, ki jih lahko izmerimo, na primer število kupcev, ki jih določena oseba pridobi pri svojem delu, prodaja itd. Pomembno je tudi, da podjetju doprineseš vsaj toliko, kolikor ima podjetje stroškov s tabo, da učinki dela niso nižji od stroškov delavca.

*»Pri nas je delovna uspešnost veliko merjena v nekaterih številkah. Uspešnost skrbnikov lahko ovrednotimo. So pa tudi kvalitativni kazalci, koliko je skrbnik samoiniciativen pri svojem delu, koliko zna pomagati tudi drugim.« (oseba 3)*

Seveda pa je za delovno uspešnost zelo pomembno tudi reagiranje ob pravem času, saj nas lahko iz težav velikokrat vodijo prav dobre ideje in pa seveda prave odločitve dovolj zgodaj.

*»Eno je čista ekonomičnost poslovanja, da so kazalniki tvojega dela pozitivni in podjetju nisi v breme. Pokazatelj uspešnost je tudi tržni delež in pa strateški položaj na trgu (pripravljeni na aktivnosti za možnost delovanja v primeru težav na trgu, da reagiraš na dogodke, poznaš svoje šibke točke).« (oseba 9)*

Različni ljudje torej različno pojmujejo delovno uspešnost, nekateri dajejo večji poudarek doseganju planov in kazalnikov, drugi pa večji poudarek izkoriščanju svojih lastnih zmožnosti za delo. Bolj jim je pomemben občutek, da naredijo, kar je v njihovi moči. Vsi pa se strinjajo, da je delovno uspešnost včasih težko doseči in se pojavlja mnogo dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost.

### **3.4.2. Dejavniki delovne uspešnosti**

Dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost, so med osebami, zajetimi v raziskavo, zelo podobni, nekateri pa vplivajo bolj ali manj. Na delovno uspešnost v veliki meri vplivajo odnosi s podrejenimi in nadrejenimi, ki lahko vplivajo pozitivno ali pa negativno na zadovoljstvo pri delu. Ugotavljam, da sta tudi klima in kultura zelo pomembni za ravnanje pri delu, odločanje ter sodelovanje z drugimi zaposlenimi. Če se delavci na delovnem mestu dobro počutijo in so zadovoljni, se skozi to kaže tudi uspešnost pri delu.

*»Izredno pomembna zadeva je primerna ustvarjalna in harmonizirana klima, da v timu razmišljamo na podoben način. Pomembna je kultura, vrednote in usklajeni osebni pogledi.« (oseba 9)*

*»Veliko pomenijo tudi odnosi s sodelavci, kjer delaš.« (oseba 2)*

*»Zelo pomembna je tudi klima in odnosi v podjetju, ker je z dobro klimo povezana zavzetost, in obratno, zavzetost ustvarja dobro klimo. Pripadnost zaposlenih je večja kot v povprečju v slovenskem podjetju, ker je to podjetje na periferiji – to pa je eden od elementov, ki prispeva k naši uspešnosti.« (oseba 4)*

Plačo, kot dejavnik delovne uspešnosti, osebe različno vrednotijo, vendar na večino ne vpliva.

*»Materialni dejavniki, plača sploh, ne vplivajo na uspešnost. Plača je osnovna stvar, zakaj delamo, nas pa ne spodbuja k uspešnosti. Če se nam plača poveča, se naša uspešnost ne poveča. Če pa se plača zniža, ne bomo delali slabše ali manj. Delali bomo enako, ali pa bomo šli drugam.« (oseba 9)*

*»Denarni dejavniki ne vplivajo, vplivajo notranji dejavniki.« (oseba 7)*

*»Lastnih interesov pri doseganju uspešnosti ni, lastni interesi bi bili, če bi bilo to moje podjetje. Plača je tisto, je pa normalno, da rad slišiš, da si dobro naredil, da si pohvaljen, ker to delno motivira. Pa zadovoljstvo, da is nekaj naredil, da si uspešen.« (oseba 5)*

Dejavniki, ki imajo vpliv na delovno uspešnost, pa so prav gotovo tudi v samem podjetju. To so tehnologija, potrebne informacije ter ostali resursi. Lahko imamo dobro idejo, dober posel, ki pa ga ne moremo opraviti, če nam vodstvo ne da »zelene luči«, če na voljo ni dovolj usposobljenega kadra s potrebnim znanjem in če projektu ni dodeljenih dovolj sredstev. Pomembno je zaupanje vodstva v delavčeve sposobnosti in zmožnosti, saj se ta lahko na podlagi svojih izkušenj in znanj dobro odloča. Zato je potrebno zaposlenim pri delu prepuščati določeno mero svobode.

*»Vplivajo pravilni in dobri računalniški programi, timsko delo in odnosi, če sam nekaj delaš in ne delaš timsko, se ne dopolnjuješ, porabiš več časa, zelo veliko pomeni sodelovanje. Sigurno je pozitiven vpliv, če je klima dobra, pa odnosi, to imamo kar dobro. Pri nas je veliko poudarka tudi na dodatnem izobraževanju, seminarjih, ti je omogočeno, da lahko dobro delaš.« (oseba 1)*

*»Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost – to je odvisno od zakonodaje, tehnične izvedljivosti, podatkovnih baz, ki ti včasih ne omogočajo zbrati določenih podatkov. Ali pa nimaš ljudi in resursov, ni IT ponudnika, ki bi ga mi želeli. Omejitev je lahko tudi čas, ki ga drugi namenijo za tvoj projekt, seveda tudi denar – koliko imaš na razpolago sredstev.« (oseba 2)*

*»Vse je pogojeno z našimi in predvsem kupčevimi roki. Veliko vplivajo predvsem surovine – les, ki je suh ali pa ni.« (oseba 5)*

Komuniciranje dandanes poteka dovolj učinkovito, tako da osebe, zajete v intervju, niti ne dajejo velikega pomena komuniciranju. Problem se pokaže le pri prevelikem obsegu komuniciranja in ločevanja pomembnih ter nujnih stvari iz množice elektronskih sporočil, obvestil ter podatkov.

*»Delo je moj hobi in ga z veseljem opravljam. Sem zahteven. Pomembna je tudi komunikacija.« (oseba 7)*

Pričakovanja drugih, predvsem vodje, lahko pomembno vplivajo na trud zaposlenih pri delu. Nižja pričakovanja vodijo v nižje rezultate in seveda v nižjo delovno uspešnost. Velikokrat je vzor zaposlenim vodja, ki s svojim delovanjem veliko vpliva na delo podrejenih, ki mu sledijo. Pomembno pa je tudi timsko delo, kjer zaposleni sodelujejo. Če je sodelovanje dobro, potem tudi delo poteka dobro in je sama delovna uspešnost dobrega tima višja, kot v timu, kjer odnosi niso najboljši in člani ne delujejo usklajeno.

*»Veliko je tudi dela v timu in je pomembno tudi, kako drugi delajo, kako tim deluje. Pomembno je tudi, koliko sredstev podjetje nameni tvojemu projektu, koliko se s tem podjetje ukvarja.« (oseba 2)*

*»Veliko je tudi, če ti da direktor spodbudo, če reče, da dobro delate, to ti da še večji zagon.« (oseba 1)*

*»Pomemben pa je tudi vzor vodje, ki ti pomaga pri odločitvah, idejah ter reakcijah, ter da ti da svobodo.« (oseba 9)*

*»Veliko je stvar motivacije, ljudi je treba motivirati, sploh za sprejemanje sprememb. Pomembno je tudi, da imaš na voljo dovolj informacij za delo, da veš, v katero smer gredo spremembe.« (oseba 8)*

*»Pomembno je to, kaj se od tebe pričakuje. Pomembna je podpora, da ti je omogočeno tisto, kar potrebuješ za dosego cilja (resursi, izobraževanje).« (oseba 9)*

Pojavi se lahko težava prevelike fluktuacije (odhod zaposlenih iz organizacije) zaposlenih, ki jih je potrebno nadomestiti. To pa pomeni tudi izgubo znanja in izkušenj.

*»Ovire pa so resursi, delavci, kar imaš, moraš dobro izkoristiti. Včasih je ovira tudi zaupanje vodstva, ki te lahko omejuje. Pa tudi pomanjkanje izobrazbe.« (oseba 9)*

*»Vedno so ovire. Ena od njih je kar velika fluktuacija ljudi, restriktivna politika odobravanja naložb, ker neki organi to odobrijo ali pa ne. Pojavi se tudi pomanjkanje motivacije, to se potem tudi pozna na delu.« (oseba 3)*

*»Stvari moraš koordinirati z drugimi organizacijskimi enotami podjetja, ki pa nimajo enakega pogleda kot mi. Največ ovir se pojavi ravno v usklajevanju enotnega pogleda.« (oseba 4)*

*»Kaj me lahko ovira? Včasih je treba kakšno stvar na hitro naredit in nimaš toliko časa za poglobiti se.« (oseba 1)*

*»Neuspehi je tudi zaradi napak, ki se zgodijo. Pa tudi zaradi nepravočasno opravljenega dela.« (oseba 6)*

Najpomembnejši dejavnik delovne uspešnosti pa je, po ocenah sodelujočih v raziskavi, prav gotovo motivacija. Pomembno je, da se pri dobro opravljenem delu prejme pohvalo ali priznanje za delovno uspešnost s strani vodstva, še pomembnejša pa je notranja motivacija, s katero se strinja velika večina intervjuvanih.

*»Meni je največja motivacija samomotivacija. To rada delam, ker je del mojega samouresničevanja, vedno je bila služba že en del mojega hobija. To delo se trudim opravljati, ker si mi zdi smiselno, demotivira pa me, če je potrebno kaj narediti samo zaradi tega, ker nekdo tako hoče, pa sploh ni pomembno.« (oseba 2)*

*» Za dosego stvari v moji karieri je bil glavni moj notranji vzgib, vzeti neko stvar kot izziv.« (oseba 3)*

*»Veliko vpliva tudi zadovoljstvo na delu, pohvale.« (oseba 8)*

*»Izredno velikega pomena je motivacija, znanje seveda tudi,, vendar če ima nekdo dobro motivacijo, se do znanja dokoplje sam, se potruži.« (oseba 6)*

*»Ključno je področje dela, ki ga človek opravlja. To je področje, ki me veseli. Pomembna je notranja motivacija, da si na delu uspešen kot posameznik in da prispevaš k uspehu podjetja.« (oseba 4)*

*»Eno je že osebno zadovoljstvo, da hočeš narediti tako, kot je prav, pa da delaš uspešno.« (oseba 1)*

*»Sam sebe ženem in ne rabim prisile. Če sem sam s sabo zadovoljen, je to uspešno delo. Motivirajo me izzivi, ki jih drugi ne izpeljejo, za take zadeve sem posebej motiviran.« (oseba 7)*

### **3.4.3. Vpliv stresa**

Vsi sodelujoči v intervjuju se strinjajo, da ima stres veliko bolj negativen kot pozitiven vpliv na delo. Stres na delu namreč na posameznike in njihovo delo vpliva tako, da počasneje delajo, so pri delu manj zbrani in zato delo ni opravljeno tako uspešno, kot bi moralo biti. Stres pri delu se lahko pojavi kot posledica več različnih stvari. Stres ima mnoge negativne posledice, kaže se v nezbranosti pri delu, v pogostejšem pojavljanju napak pri delu, pri delu so zaposleni manj kreativni, pade tudi učinkovitost, saj za določeno delo porabijo več časa kot običajno.

Posamezniki, ki delajo kot vodje, dajejo velik poudarek tudi zmanjševanju stresa svojih podrejenih. Veliko stresa in dela lahko vodi tudi v izgorevanje (burnout) in preveliko izčrpanost, ki slabo vplivata na samo počutje in delo. Torej si morajo zaposleni čas dobro

organizirati za stvari, ki so nujne in pomembne, ter znati delegirati delo tudi drugim. Rešitev na kratki rok pa je seveda tudi nadurno delo ali delo doma. Pomembno je, da stres znamo obvladovati, delo upočasniti in se umiriti. Pomembno pa je tudi, da znamo v prostem času početi stvari, ki nas sproščajo, in pozabimo na službo. Nekaterim pomaga fizična aktivnost v prostem času, nekaterim pa gibanje na svežem zraku ter druge dejavnosti v prostem času.

Nekateri pa so potrdili tudi pozitiven vpliv stresa, saj manjša mera stresa pozitivno vpliva na delovno uspešnost, delo pospeši, nas prisili v višjo koncentracijo ter vpliva na nove ideje. Nekateri pa se pozitivnega vpliva stresa niti ne zavedajo. Nekaj adrenalina pri delu mora biti, saj ta spodbuja našo kreativnost in inovativnost.

*»Vpliva bolj negativno kot pozitivno, ker če sem pod stresom, jaz delam počasneje in se težko zberem. Včasih je bolje, da si takó delo pustiš za drugi dan, da zjutraj s svežo glavo narediš.« (oseba 1)*

*»Večji projekti pomenijo tudi več stresa, predvsem zaradi količine dela. Če je stres pozitiven, potem delo pospeši. Ko si malo pod stresom, se bolj koncentriráš, bolj jasno razmišljaš, porajajo se ti kakšne ideje, ki se ti ne bi, če bi bolj ležerno o nečem razmišljal. Če je pa preveč stresa, pa potem deluje obratno, postaneš malo apatičen, pa utrujen, izgublja se kreativnost pa učinkovitost tudi, saj se za isti učinek podaljšuje delovni čas.« (oseba 2)*

*»Stresa imamo mi kar veliko. Na eni strani je naše vodstvo, ki ima začrtane cilje, na drugi strani imamo pa še podjetja oziroma naše stranke. Mi smo nekje vmes, želimo zadovoljiti tako naše vodstvo kot tudi stranke. Kadar je stres, se dogodijo tudi kakšne napake. Kadar je veliko dela in stresa, poskušamo to urediti tako, da si med seboj pomagamo.« (oseba 3)*

*»Stres – neka mera adrenalina mora biti. Je pa res, da tempo dela skokovito narašča, dejansko gresta obseg dela in nujnost hitrega odzivanja zelo intenzivno naprej. Dejstvo je, da kadar je ta tempo prehud, se zgodi, da si premalo skoncentriran, da si ne uspeš vzeti dovolj časa in da kakšne odločitve kdaj lahko prehitro sprejmeš. In s tem potem sebi škodo narediš, ker vidiš, da si se prenaglil, in potem to škodo popravljaš.« (oseba 4)*

*»Drugo je pa potem, kako obvladovat ta stres. Jaz osebno se moram prav zavestno kontrolirat, de dejansko rečeš ustavi, počakaj, vzemi si čas, ne prehitevaj. Moraš pa kompenzirat ta tempo s privatnim življenjem, da si zunaj, da hodim, da sem fizično aktivna. Da na nek način nevtraliziram ta pritisk.« (oseba 4)*

*»Vedno bolj se pojavlja stres, vedno več je zahtev. Stres je, kadar imaš kakšne večje konflikte z ljudmi ali pa, ko veš, da moraš nekaj narediti in vidiš, da ne bo možno.« (oseba 5)*

*»Višja je odgovornost, večji je stres. Vpliva lahko tudi na zdravje, čeprav je zaenkrat to še v redu.« (oseba 5)*

*»Do stresa največkrat pride ravno zaradi neuspehov. Včasih kakšna stvar ni dokončana do takrat, ko bi morala biti. Je predvsem stres za skupinovodjo, ker je odgovoren za celo skupino.« (oseba 6)*

»Stres in zunanji pritisk, če je prevelik, vodi do napak.« (oseba 7)

»Če je stresa preveč, to sigurno negativno vpliva na delo. Imam tako delo, da moram imeti vse v glavi, če hočem biti uspešen in dejansko ne sme biti motečih dejavnikov, da lahko uspešno zaključim določen projekt, drugače mi kakšna stvar tudi uide in prihaja do napak. Če nek projekt prekineš, potem rabiš kar nekaj časa, da se poglobiš nazaj.« (oseba 7)

»Z ženo praktično veliko potujeva daleč v ekšotične države. To mi je glaven dopust. Da greš v drug svet, v drugo kulturo, da se odklopiš. To čiščenje enkrat na leto je to, kar nujno rabim.« (oseba 8)

»Ko te kakšna stvar zelo razburi, potem to vpliva na komunikacijo in odnose.« (oseba 8)

»Stres je tudi strah, da ne boš mogel doseči ciljev in pričakovanj, je strah pred neznanjem. Stres se pojavi tudi zaradi previsokih ciljev in pričakovanj nadrejenih.« (oseba 9)

»Rešitev je delegiranje dela. Potrebno pa je tudi zmanjševanje stresa svojim podrejenim, da jih pomiriš in zmanjšaš pomen neuspeha. Velikokrat si ljudje sami postavijo preveč zahtev, vendar ne smeš pregoreti (burnout).« (oseba 9)

### **3.4.4. Časovna omejenost in skrajni roki**

Časovna omejenost in roki se danes vse pogosteje pojavljajo. Razlogov za to je več. Način življenja in dela se je spremenil. Nenehno hitenje se pojavi zaradi tega, ker ljudje hočemo narediti čim več stvari, saj nam to omogoča tudi tehnologija. Čas pa je poleg sredstev ali denarja in ljudi tudi vir konkurenčne prednosti. Uspešni so tisti, ki znajo ravnati s časom in ga izkoristiti sebi v prid.

Omejenost s časom lahko na delo in delovno uspešnost vpliva na različne načine. Osebe, zajete v raziskavo, se strinjajo, da lahko vpliva tako negativno kot tudi pozitivno. Negativen vpliv časovnih omejitev na delo in delovno uspešnost se kaže predvsem v obremenjenosti delavca, nezbranosti, večji verjetnosti napak, pojavlja pa se tudi stres in njegove posledice.

Časovne omejitve pri delu pa imajo tudi pozitiven vpliv in so dobrodošle, saj spodbudijo delo, poskrbijo za to, da se določeno delo opravi in po nepotrebem ne zavlačuje. Pomembno pa je, da so roki tudi dosegljivi – takšna časovna omejitev namreč motivira za delo, nerealno postavljeni roki pa demotivirajo. Časovni roki pomembno vplivajo tudi na samo organizacijo dela, bodisi od zunaj postavljeni roki ali roki, ki si jih sami določimo.

Zelo pomembni pa so seveda tudi zakonsko določeni roki, ki jih omenjene osebe že vnaprej poznajo in se jih zato morajo držati.

»Smo zelo vezani na roke, samo naš cilj je, da delamo vedno z neko rezervo, ker lahko nekaj pride vmes in potem ne moreš narediti pravočasno. Delamo tako, da je vsaj en dan pred rokom narejeno, ne moreš se potem izgovarjat ali pa opravičila pisati, da ti je npr. računalnik nagajal.« (oseba 1)

»Imamo v pravilnikih in internih aktih določeno, do kdaj mora biti kakšno delo zaključeno, si že utečen v to. Mogoče kdaj že obremenjen, ker se bojiš, da boš kakšno stvar pozabil.« (oseba 1)

»Delovni roki vplivajo pozitivno. Če ti niso od zunaj postavljeni, si jih moraš postaviti pa sam, si moraš čas organizirati. Moraš si narediti načrt, kako boš vse stvari izvedel do rokov.« (oseba 2)

»Roki na delovno uspešnost vplivajo bolj pozitivno, je pa stvar v tem, da ocenim, če stvar še lahko naredim, je takrat najboljše. Če je ocena na meji, da bo še šlo, potem bo delo najbolj učinkovito izpeljano. Predolgi roki sigurno niso dobri, ker potem odlašaj in odlašaj.« (oseba 7)

»Roki so pomembni, so stvari, ki morajo biti tudi v skladu z zakonodajo, drugo pa so delovni roki, ki si jih postaviš že sam pri sebi. Včasih pa tudi ne gre tako, ker moraš stvari usklajevati. Nekaj je potem kompromisov, prevzameš odgovornost, zakaj še ni narejeno do takrat.« (oseba 4)

»Časovni roki so neka velika omejitev, vendar pa skušamo strankam že prej povedati, do kdaj lahko pričakujejo od nas rok.« (oseba 3)

»Rok je velik dejavnik za stres (npr. rok odpreme). V zadnjih dneh pred rokom se dela nenormalno, preveč, da se roke lovi. Če je rok obljubljen, moraš potem to tudi zagotoviti, včasih pa še kaj pride vmes – si pod stresom.« (oseba 5)

»Neki roki, neke vrste normativi pa morajo biti. Vendar pa se ne sme pretiravati, ker lahko pride do destimulacije.« (oseba 6)

»Cilj projekta je velikokrat definiran tudi kot rok, velikokrat zunanji dejavniki pogojujejo rok, tako da se vedno držim rokov in sem zadovoljen, če se jih držim.« (oseba 7)

»Stalno so roki, moraš definirati ta rok, ko gre za projekt. Ker smo javno podjetje, gredo vse stvari, ki jih izvajamo, skozi javna naročila, tam so jasno zakonski roki in postopki.« (oseba 8)

»Pri časovnih omejitvah ti praksa in znanje olajšata stres. Drugače pa težav z roki nimam, ker se jih dogovarjam realno. Pomemben pa je tudi dober pregled nad roki, da imaš tudi neko rezervo.« (oseba 9)

### **3.4.5. Nedoseganje skrajnih rokov**

Izkaže se, da je čas, ki ga imajo delavci na voljo, kar pomemben dejavnik delovne uspešnosti. Čas, ki je določen za neko nalogo ali projekt, lahko vpliva na kakovost opravljenega dela, seveda pa zelo vpliva na samo kreativnost pri delu, na razmišljanje pri delu o izboljšanju metod dela itd. Posamezniki se strinjajo, da neka časovna omejitev ali delovni rok mora biti,

kajti le tako bo delo res opravljeno do takrat in se ga po nepotrebem ne zavlaučuje. Časovni roki tudi vplivajo na samo organiziranost dela, ker si z njihovo pomočjo delavci lažje razporedijo delo tako, da lahko opravijo določeno nalogo do takrat, kot je potrebno.

Velikokrat se zgodi, da delovni roki niso izpolnjeni, kar pa posamezniki rešujejo na različne načine. Rešitve posamezniki vidijo v pravočasnem delegiranju dela ali v pravočasnem obveščanju nadrejenih, velikokrat se nedoseženim rokom lahko izognejo tudi z delom z rezervo, kar pomeni, da ne delajo vsega zadnji trenutek.

*»Roki so planirani za vnaprej, če je pa kaj izrednega, pa skušaš narediti, vendar je večja verjetnost za napake. Se pa pojavi stres. Stvari, ki se jih ne doseže v rokih, so ponavadi manj pomembne, niso toliko odločilne, zgodi pa se, ker kaj nepričakovanega pride vmes, kakšne bolniške.« (oseba 1)*

*»Ponavadi se trudiš roke doseči, če so konsenzualno postavljeni. Če sodeluješ pri nečem in se dogovoriš, potem se skušaš tega tudi držati. Če pa so postavljeni nerealno in ne vidiš razloga, zakaj so tako postavljeni, potem najprej narediš tisto, kar je bolj pomembno, če ti ostane čas, pa potem še take stvari.« (oseba 2)*

*»Časovna omejenost vsekakor vpliva stresno, včasih pa zaradi tega dobiš malo več adrenalina in želiš naloge izpeljati. Je pa časovni pritisk in pritisk konkurence. Praviloma je ta stres bolj negativen kot pozitiven. Takrat si skušamo eden drugemu pomagati.« (oseba 3)*

*»Če veš, da ti ne bo uspelo, moraš to povedati nadrejenim, kot vodja imam možnost delegirati sodelavcem. Če vidimo, da določene stvari ne bodo šle, naredimo rezervni scenarij in komuniciramo s pristojnimi. Če ne gre, moraš imeti argumente in tudi že neke alternativne rešitve.« (oseba 4)*

*»Je pa tudi velik problem z delovno silo, s slovenskimi delavci, ker jih ni več, sploh ne za tako proizvodnjo. Pomagamo si s tujci, trenutno so to Slovaki, nanje pa se ne moreš zanesti. To je lahko tudi razlog za nedoseganje rokov, posledično pa tudi stres in nato slabi odnosi.« (oseba 5)*

*»Strankam je treba povedati, kakšen je rok, v katerem bodo opravili delo.« (oseba 6)*

*»Ponavadi si roke postavljam sam, je pa včasih kak rok postavljen od zunaj, ki pa ga odobrim. Nikoli nisem sprejel dela, kjer je bil postavljen rok prekratek. Zavrnem delo, če je rok prekratek.« (oseba 7)*

*»Sam po sebi sem zelo samodiscipliniran oziroma imam neke notranje roke. So pa roki, ki jih določamo realno dosegljivi, da se jih da dosegat. Če je neka dejavnost postavljena na rok, me to niti ne spodbuja niti ne obremenjuje, to se mi zdi sestavni del dela. Upoštevati pa je treba prioritete, kaj je bolj pomembno, kaj je treba prej narediti.« (oseba 8)*

*»Če ti kaj ne uspe narediti, to narediš doma.« (oseba 9)*



### 3.4.6. Vpliv časovne omejenosti na delovno uspešnost

Vpliv časovnih omejitev na delovno uspešnost pa je večji pri nižjih ravneh vodstva, katerim višje vodstvo postavlja oziroma določa časovne roke. Višje vodstvo in samostojni projektni vodje časovnih omejitev ne pojmujejo kot stresni dejavnik, saj si večinoma sami postavljajo roke, ki so zato tudi realni in dosegljivi, pri tem pa zato ne občutijo obremenitev. Zaposleni na nižjih ravneh, katerim roke postavljajo drugi, pa zato čutijo večji pritisk in višjo obremenjenost. Zato je tudi vpliv časovnih rokov na delovno uspešnost višji tam, kjer zaposleni izpolnjujejo delovne roke, postavljene s strani vodstva, kot pri tistih zaposlenih, ki si delovne roke postavljajo sami.

*»Normalni roki, to vpliva pozitivno, ker si potem tudi sam lažje planiraš delo. Če si v zaostanku, pa veš, da moraš malo pospešiti. Če pa je preveč in se ti nakopiči delo, potem je pa že panika in skušamo najti še kakšno drugo pomoč, da vzpostavimo normalno stanje.« (oseba 1)*

*»V določeni meri vpliva pozitivno, v smislu, da moraš imeti za kreativno razmišljanje tudi nekaj prostega časa, to moraš zavestno narediti, drugače čas kar nekam zbeži. Naredit moraš premore, iti na izobraževanje, kakšne konference, malo si moraš baterije napolnit z novimi stvarmi, ker ko imaš ideje, jih nekaj časa daješ podjetju, potem se pa malo iztrošiš in nisi več tako učinkovit in je koristno za oba, za tebe in podjetje, če si greš spremenit mogoče svoj zorni kot, pa dobiš spet kaj novega. Včasih je fino, da kontaktiraš s sodelavci, greš na kavo, pa se ti spet kaj novega pojavi.« (oseba 2)*

*»Jaz mislim, da vsi prehitro živimo, časi gredo tako hitro naprej, dejansko ne veš, kdaj je tedna konec. Ta pritisk in način življenja. Bistveno se je spremenil način življenja in posledično tudi dela.« (oseba 3)*

*»Praviloma roki vplivajo bolj negativno, ker takrat, ko si pod pritiskom, ko si v časovni stiski, je uspešnost nižja, več je napak, potem je treba te napake popravljati, več časa se zgublja itd. Ljudje so tudi bolj nervozni, manj razmišljajo, to vpliva na manjšo storilnost in tudi delovno uspešnost. Časovni roki pa vplivajo tudi pozitivno, saj je potem delo lažje organizirati, veliko se naredi tudi čisto na koncu, ko si že v časovni stiski. Je pa treba postaviti prioritete, kaj je pomembno, kaj je nujno.« (oseba 3)*

*»Tempo je drugačen, spremembe so dosti intenzivne. Tehnologija je omogočila, da smo lahko bolj odzivni, proti moraš reagirati, ker te drugače delo zabaše. Včasih je zato potrebno ostati ali pa priti nazaj na delo. Hitro tempo sprememb in tehnologije, ki je na razpolago, omogoča tako odzivnost. Čas je pomembna konkurenčna prednost današnjega časa. Če pa nisi odziven, te ni. Količina dela je tudi bistveno večja. Imamo čas, denar in ljudi - to so viri, ki so omejeni, in to, kako jih zna kdo izkoristiti, je razlika v uspešnosti.« (oseba 4)*

*»Ko je za posameznika še obvladljiva količina, mi stvari hitreje delajo in stvari hitreje spraviš skozi, ker takrat veš, da moraš odreagirati in možgani enostavno delujejo. Pride pa faza, ko je tega preveč, dan, ko te zasuje, takrat ti pa možgani blokirajo.« (oseba 4)*

*»Vpliv časa in časovne omejenosti na delovno uspešnost je zelo velik, vedno bolj je to povezano.*

*Konkurenčen moraš biti v ceni, v roku in kvaleteti. Skozi to se danes najbolj meri uspešnost podjetja. Izredno se pozna pritisk Kitajske, oni so točni, poceni in tudi vedno bolj kvaletetni.» (oseba 5)*

*»Ena omejenost s časom mora biti, ne smeš pa s to omejenostjo pretiravati. Nesmiselno skrajšani roki dosežejo ravno obratni učinek. Pojavijo se napake in delo je opravljeno manj kakovostno. To pa pripelje tudi do nezadovoljstva pri delavcih. To ljudi demotivira.» (oseba 6)*

*»Časovna omejenost pozitivno vpliva na delovno uspešnost, rok mora biti postavljen. Če delaš dalj časa na meji svojih zmožnosti, potem ti stimulacija pade, za kratek čas to še gre, potem pa ne več.» (oseba 7)*

*»Vedno, ko se kakšen rok določa, si izborim realni rok. In ga ne čutim kot neko omejitev, niti ne kot spodbudo. Če se vidi, da bo prišlo do zakasnitev, se rok že prej prestavi.» (oseba 8)*

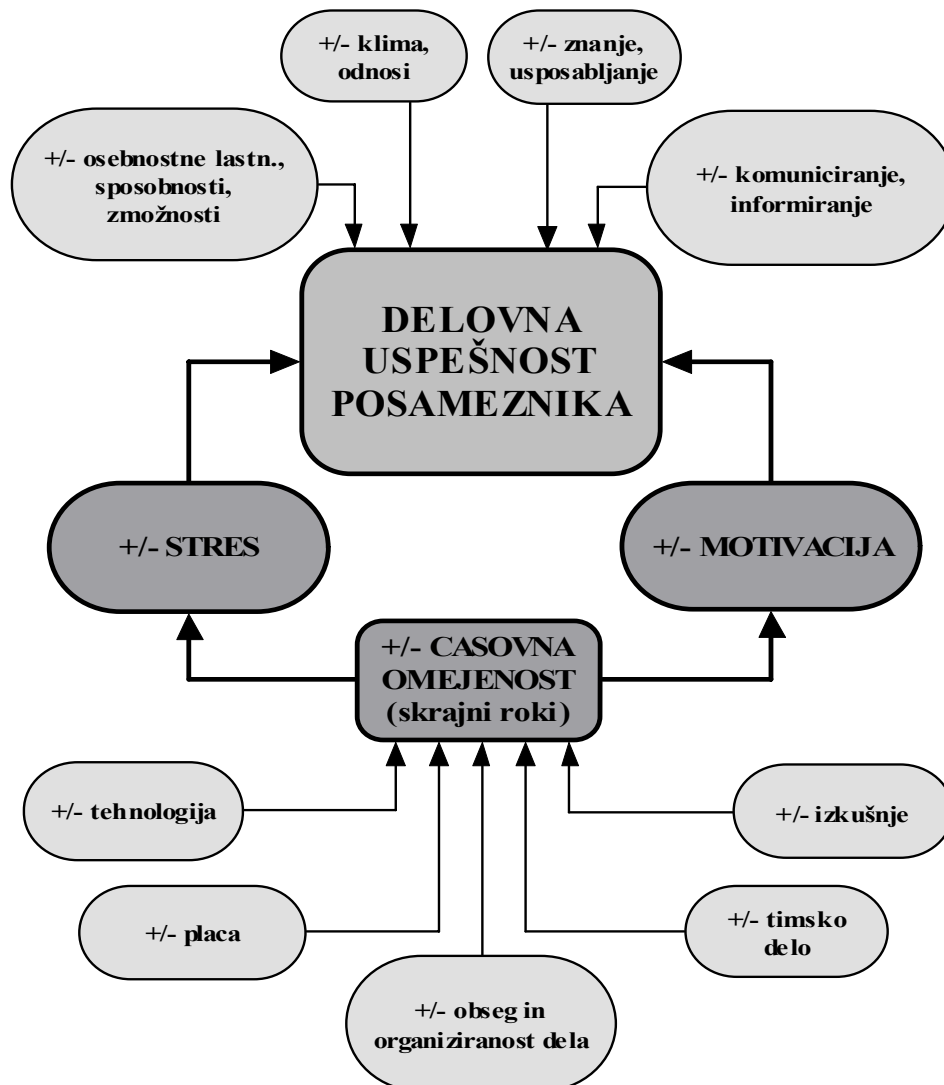
*»Delati je potrebno toliko, kolikor je normalno in si za to plačan. Ne smeš na delu spati, ne smejo pa te izkoriščati, delaš, kolikor je realno.» (oseba 9)*

### **3.5. Ugotovitve in priporočila**

Rezultati raziskave so privedli do pomembnih ugotovitev. Med posamezniki lahko ločimo tiste, ki jim delovna uspešnost pomeni predvsem doseganje učinkovitosti, kakovosti in planov, ki so jim določeni in postavljeni ter jih zahteva njihovo vodstvo. Druga skupina posameznikov pa poleg zahtev vodstva delovno uspešnost pojmuje tudi kot doseganje lastnih ciljev, ki jih imajo. Torej se počutijo pri delu uspešne takrat, ko dosežejo zahteve vodstva, vendar tudi svoje lastne zahteve. Uspešni so, ko vedo, da so naredili vse, kar je bilo v njihovi moči, da so se maksimalno potrudili in izpolnili svoje notranje cilje.

V naslednjem shematskem prikazu pa prikazujem povezavo delovne uspešnosti posameznika z časovno omejenostjo oziroma skrajnimi roki. Prikazani so tudi vplivi različnih dejavnikov, ki pa lahko vplivajo pozitivno ali pa negativno na časovno omejenost pri delu (skrajne roke) ali na delovno uspešnost posameznika.

Slika 3: Shematski prikaz vplivov različnih dejavnikov na delovno uspešnost posameznika



Vir: Rezultati lastne raziskave.

Nekateri dejavniki vplivajo neposredno na delovno uspešnost posameznika. To so: osebnostne lastnosti, sposobnosti in zmožnosti; klima in odnosi; znanje in usposabljanje; komuniciranje in informiranje. Nekateri dejavniki pa vplivajo tudi na skrajne roke, ki posredno vplivajo na delovno uspešnost posameznika. Ti dejavniki vplivajo preko motivacije ali preko stresa in so: tehnologija, plača, obseg in organiziranost dela, timsko delo ter izkušnje.

Med dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost, večina posameznikov daje največji pomen motivaciji – predvsem je pomembna notranja motivacija, ter odnosom, ki jih imajo z nadrejenimi, podrejenimi in svojimi sodelavci. Pomembno je torej, kakšna je klima, v kateri delajo, saj jih ta lahko motivira ali demotivira za delo in tako vpliva na delovno uspešnost.

Stres predstavlja pomembno povezavo med delovno uspešnostjo in časovno omejenostjo in v večini primerov vpliva negativno, saj delo upočasni, pri delu se pojavi več napak, delavci se počutijo slabo in delovna uspešnost je nižja. Strinjajo pa se, da je neka mera adrenalina koristna, saj spodbuja razmišljanje in inovativnost.

Omejenost s časom danes postavlja vse večje zahteve, ki se kažejo v skrajnih časovnih rokih. Časovne omejitve pa različno vplivajo na različne posameznike, večina se strinja, da tako pozitivno kot negativno. Negativen vpliv se kaže predvsem v stresu in njegovih posledicah ter zato nižji delovni uspešnosti. Pozitiven vpliv časovnih omejitev pa posamezniki vidijo predvsem v lažji organizaciji dela. Pravijo, da so časovne omejitve do neke mere koristne, saj nas prisilijo k hitrejšemu, intenzivnejšemu delu.

Značilnost, ki sem jo opazila iz rezultatov raziskave, pa se kaže pri naraščanju stresa in naraščanju obremenitev z doseganjem časovnih omejitev ter vplivom časovnih omejitev na delovno uspešnost. Z raziskavo sem ugotovila, da stres narašča z naraščanjem odgovornosti, vendar pa moram poudariti, da višje vodstvo posveča več pozornosti obvladovanju stresa ter zniževanju stresa svojim podrejenim. Vpliv časovnih omejitev na delovno uspešnost pa je večji pri tistih zaposlenih, katerim višje vodstvo postavlja časovne roke. Višje vodstvo in samostojni projektni vodje časovnih omejitev ne pojmujejo kot stresni dejavnik, saj si večinoma sami postavljajo roke, ki so zato tudi realni in dosegljivi, pri tem pa zato ne občutijo obremenitev. Zaposleni na nižjih delovnih mestih, katerim roke postavljajo drugi, pa zato čutijo večji pritisk in višjo obremenjenost. Zato je tudi vpliv časovnih rokov na delovno uspešnost višji pri zaposlenih na nižjih ravneh, kot pri zaposlenih na višjih delovnih mestih, ki si delovne roke postavljajo sami.

Ostali dejavniki, ki lahko vplivajo na delovno uspešnost, pa so timsko delo, znanje, usposabljanje, izkušnje, osebnostne lastnosti, tehnologija, komuniciranje, obseg in organiziranost dela ter plača. Vsi vplivajo na delovno uspešnost pozitivno, lahko tudi negativno, če jih primanjkuje pri delu. Najmanjši vpliv na delovno uspešnost pa ima plača, saj na nekatere sploh nima vpliva.

Da bodo posamezniki pri delu uspešni, morajo dovolj časa nameniti planiranju in načrtovanju svojega dela. Pri delu se morajo zbrati in delati pametno. Ni dovolj, če intenzivno delajo, delati je treba z glavo in premisliti, kaj je res potrebno narediti in kaj lahko drugi storijo namesto nas, morda pa lahko kakšno nepomembno stvar celo izpustijo. Tako jim več časa ostane za stvari, ki so res pomembne. Pomembno je tudi, da si posamezniki delo organizirajo tako, da bodo imeli nad delom pregled, kar jim bo pomagalo tudi pri časovno omejenih nalogah. Seveda pa je zelo koristno tudi sodelovanje z ostalimi zaposlenimi, nadrejenimi in podrejenimi. Velikokrat tudi v pogovoru z njimi odkrijemo nov pogled in dobimo kakšne nove ideje.

Naloga podjetij pa je, da ugotovijo, kaj najbolj motivira posamezne zaposlene za delo, ter jih

tako tudi motivirajo ter da jim na delovnem mestu omogočijo takšne pogoje, da bodo lahko uspešno delali (tehnologija, izobraževanje, ...). Pomembno je tudi, da podjetje vzpostavi klimo, ki zaposlene dodatno spodbuja ali motivira za uspešno delo ter trud in kreativnost.

Raziskava zajema malo število respondentov, ki so zaposleni v večjih slovenskih podjetjih, ugotovitve pa zato ne moremo posplošiti na vse vrste slovenski podjetij ali celo na tuja podjetja. Predvidevamo pa lahko, da podobne značilnosti veljajo tudi za manjša in srednje velika slovenska podjetja.

Za nadaljnje raziskovanje predlagam večji poudarek tudi vplivu dejavnikov v povezavi z izobrazbo in delom posameznikov ter panogo. Predlagam pa tudi nadaljnje raziskovanje vpliva časovne omejenosti na delovno uspešnost v drugih evropskih državah in pa primerjavo s Slovenijo – primerjalna raziskava zaradi različnega kulturnega pojmovanja časa.

## **SKLEP**

Uspešna podjetja morajo danes veliko pozornosti namenjati dejavnikom, ki vplivajo na doseganje delovne uspešnosti posameznikov. Eden glavnih dejavnikov so danes prav ljudje, ker so glavni vir doseganja konkurenčne prednosti, zato podjetja namenjajo veliko pozornosti svojim zaposlenim.

Delovna uspešnost zaposlenih je torej zelo velikega pomena za doseganje uspešnosti celotne organizacije. Na delovno uspešnost posameznikov pa, kot smo videli, vpliva mnogo dejavnikov. Ti vplivajo na delavce različno, vendar pa ima prav gotovo najpomembnejši vpliv motivacija. Podjetje lahko motivira na različne načine, z različnimi motivatorji, tako denarnimi kot tudi nedenarnimi. V raziskavi sem ugotovila, da je pomembna predvsem nedenarna motivacija, saj delavcem veliko pomenita pohvala in priznanje, da so delo dobro opravili. Še večji pomen pa ima notranja motivacija, kjer lasten interes vodi v dokazovanje uspešnosti samemu sebi in celemu podjetju.

Zelo pomembno vpliva tudi okolje, kjer delavci delajo. Dobri odnosi s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi ter klima podjetja spodbujajo doseganje delovne uspešnosti. Če se zaposleni na delu dobro počutijo, bodo delali dobro, se razvijali pri delu in trudili za uspeh.

Stres na delovnem mestu ima zelo velik vpliv na delovno uspešnost. Predvsem negativni vpliv, saj prevelika količina stresa povzroča slabšo kakovost opravljenega dela, ker se pojavlja več napak. Stresnih okoliščin je danes vse več, saj se tudi tempo življenja in dela hitro povečuje. Pomembno je, da znamo stres obvladovati na različne načine, s fizično aktivnostjo, gibanjem na svežem zraku ter ukvarjanjem z raznimi sproščujočimi dejavnostmi v prostem času.

Neka nizka meja stresa pa je velikokrat dobrodošla, saj delo pospeši ter aktivira možgane. Razmišljanje je bolj intenzivno in produktivno, pojavijo se nove ideje in pri delu je več inovativnosti. Stres pa prav gotovo predstavljajo tudi časovne omejitve pri delu, ki lahko prav tako vplivajo pozitivno (ali negativno) na delovno uspešnost. Časovna omejenost dela delavce prisili k intenzivnejšemu delu in jim pomaga, da si delo lažje organizirajo. Seveda pa pri časovnem razvrščanju dela ne smejo pozabiti na pomembne in nujne naloge ter v primeru, ko ne morejo doseči vseh rokov, opraviti najprej tisto, kar je pomembnejše.

Doseganje skrajnih časovnih rokov je toliko bolj stresno, če so roki postavljeni nerealno in niso dosegljivi. Zato je pomembno, da zaposleni sodelujejo pri določanju delovnih rokov, le tako bodo roki tudi dosegljivi in bo delo pravočasno uspešno opravljeno. Delovno uspešnost lahko časovni roki znižujejo takrat, ko so nerealno postavljeni in vplivajo na stres. Lahko pa jo povečujejo, takrat ko spodbujajo intenzivnejše delo, razmišljanje ter s tem povečevanje kreativnosti. Delovna uspešnost posameznika pa je v veliki meri odvisna tudi od posameznikove osebnosti, saj je od nje odvisna tudi angažiranost posameznika ter lasten trud in motiv za doseganje delovne uspešnosti.

Na delovno uspešnost vpliva kar precej različnih dejavnikov, med njimi tudi časovna omejenost. Podjetja morajo poznati svoje zaposlene, saj jih bodo le tako lahko motivirala za doseganje časovnih rokov in posredno tudi delovne uspešnosti.

## LITERATURA

1. Armstrong Michael: Performance management: key strategies and practical guidelines. 3. izdaja. London : Philadelphia: Kogan Page, 2006. 216 str.
2. Božič Mitja: Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev. Ljubljana : GV izobraževanje, 2003. 97 str.
3. Bratton John, Gold Jeffrey: Human Resource Management: Theory and practise. 2. izdaja. London, Basingstoke : Macmillan, 1999. 408 str.
4. Cooper Cary L., Dewe Philip J., O'Driscoll Michael P.: Organizational stress: a review and critique of theory, research, and applications. Celifornia : Thousand Oaks, 2001. 270 str.
5. Daft Richard L.: Organization theory and design, 7. izdaja. Cincinnati (Ohio) : South-Western College Publishing, 2001. 633 str.
6. DeCenzo David A., Robbins Stephen P.: Fundamentals of human resource management. 8. izdaja. Holoboken (NJ) : J. Willey, cop., 2005. 425 str.
7. Denny Richard: Kaj moram vedeti: O motivaciji za uspeh. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997. 184 str.
8. Dernovšek Igor: Nezadovoljni Slovenec veliko dela, plačan pa je bolj slabo. Dnevnik, Ljubljana, 11.06.2007, str. 2.
9. Douglass E. Merill, Douglass N. Donna: Manage Your Time, Your Work, Yourself. New York : Amacom, 1993. 194 str.
10. Evans Roger, Russell Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha Center, 1992. 181 str.
11. Goman Carol Kinsey: Ustvarjalnost in poslovna uspešnost: praktični vodnik za ustvarjalno mišljenje. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1992. 88 str.
12. Halloran Jack: Personnel and Human Resource Management. New Jersey : Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1986. 461 str.
13. Jurančič Ilja: Kvalitativno merjenje delovne uspešnosti. Kranj : Moderna organizacija, 1979. 95 str.
14. Jurman Benjamin: Človek in delo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
15. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000. 343 str.
16. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
17. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 388 str.
18. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
19. Lakein Alan: Kako obvladati čas. Ljubljana : Ganeš, 1991. 152 str.
20. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.

21. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
22. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 243 str.
23. Lobnikar Branko: Dejavniki podjetnikove uspešnosti. Podjetnik, Ljubljana, oktober, 2002, str. 46-49.
24. Mackenzie Alec: Časovna past. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998. 304 str.
25. Matos Silva: Spodbujanje ustvarjalnosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1994. 59 str.
26. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
27. Ohly Sandra, Sonnentag Sabine, Pluntke Franziska: Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. Germany : Journal of Organizational Behavior 27 (2006), str. 257–279.
28. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993. 312 str.
29. Scott Martin: Time management. London : Century Business, 1992. 224 str.
30. Seale Clive et al.: Qualitative Research Practice. London : Sage Publications, 2004. 620 str.
31. Seiwert J. Lothar, Graichen U. Winfried: 1x1 obvladovanja časa. Maribor : Doba, 1992. 53 str.
32. Stalk George, Hout Thomas M.: Competing Against Time: How Time-based Competition Is Reshaping Global Markets. New York : The Free Press, 1990. 285 str.
33. Torrington Derek, Hall Laura: Personnel management. Prentice Hall International (UK) Ltd, 1995. 702 str.
34. Twentier Jerry D.: Pozitivna moč pohvale. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1999. 165 str.
35. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj : Založba Moderna Organizacija, 1989. 445 str.
36. Zupan Nada, Kaše Robert: Organizacija podjetja, zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.



# PRILOGE

## PRILOGA 1: KVALITATIVNA ANALIZA

Raziskavo sem naredila na osnovi globinskega intervjuja, katerega zasnova je:

1. Predstavitev, namen mojega dela
2. Kaj je vaše delo v tem podjetju, kakšne so vaše zadolžitve? S čim se ukvarjate v podjetju?
3. Kaj razumete pod pojmom delovna uspešnost? (primer, razlaga)
4. Kdaj menite, da ste uspešni? Zakaj? (primer, razlaga)
5. Kaj vse vpliva na to, da ste lahko uspešni? Kaj vpliva bolj, kaj manj? Kaj vam predstavlja ovire za doseganje uspešnosti?
6. Zakaj se trudite biti uspešni? Kakšne motive imate za doseganje uspešnosti (zakaj se trudite)? (zakaj se trudijo vaši sodelavci)
7. Kako na vas vpliva stres (kdaj pozitivno, kdaj negativno)? Kako delate kadar ste pod stresom?
8. Kako pomembno je v vašem delu doseganje postavljenih delovnih rokov za uspešnost pri delu? Zakaj? (narava dela, panoga, podjetje...) (primeri, razlaga)
9. Kako delate, kadar ste časovno omejeni oziroma imate postavljene določene delovne roke? (stres, pozitiven, negativen vpliv?)
10. Kako se trudite dosegati postavljene delovne roke? Zakaj vam kdaj tudi ne uspe (vzroki, razlogi za nedoseganje, primeri)?
11. Kako po vašem mnenju čas in omejenost s časom vpliva na delo in uspešnost pri delu?
12. Spol
13. Starost
14. Izobrazba
15. Delovno mesto
16. Podjetje, v katerem ste zaposleni? Koliko časa že delate v tem podjetju? Ste delali na več področjih, oddelkih v tem podjetju?
17. Zahvala, ali imate mogoče vi kakšno vprašanje