

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**ČASOVNO UČINKOVITO VODENJE**

**Ljubljana, september 2009**

**ALENKA ČEBAŠEK KRIŽNAR**

## **IZJAVA**

Študentka Alenka Čebašek Križnar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Dr. Nade Zupan, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo/ne dovolim njegove objave na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.09.2009

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
OPREDELITEV PROBLEMA .....	2
NAMEN IN CILJI DELA, METODOLOGIJA TER KRATKA VSEBINA .....	3
<b>1</b> <b>PRODUKTIVNOST</b> .....	<b>5</b>
1.1          PRODUKTIVNOST FIZIČNEGA DELAVCA .....	5
1.2          PRODUKTIVNOST UMSKEGA DELAVCA .....	6
<b>2</b> <b>UPRAVLJANJE S ČASOM SKOZI ZGODOVINO</b> .....	<b>8</b>
2.1          KLASIČNA ŠOLA MANAGEMENTA .....	8
2.1.1 <i>Birokratski management</i> .....	9
2.1.2 <i>Znanstveni management</i> .....	9
2.1.3 <i>Moderni management</i> .....	10
2.2          ŠOLA ČLOVEŠKIH ODNOSOV .....	10
2.3          ŠOLA ČLOVEŠKIH VIROV .....	11
2.4          RAZLIČNI PRISTOPI K UPRAVLJANJU S ČASOM.....	12
<b>3</b> <b>KAKO UČINKOVITI SMO PRI OBVLADOVANJU ČASA</b> .....	<b>13</b>
<b>4</b> <b>DEJAVNIKI ČASOVNE NEUČINKOVITOSTI</b> .....	<b>14</b>
4.1          NOTRANJI DEJAVNIKI .....	14
4.1.1 <i>Neustrezno načrtovanje</i> .....	14
4.1.2 <i>Neučinkovito delegiranje</i> .....	16
4.1.3 <i>Osebna neorganiziranost in pomanjkanje samodiscipline</i> .....	18
4.1.4 <i>Odlaganje in nedokončane naloge</i> .....	19
4.1.5 <i>Nezmožnost reči ne</i> .....	20
4.2          ZUNANJI DEJAVNIKI .....	22
4.2.1 <i>Telefonski klici</i> .....	22
4.2.2 <i>Elektronska sporočila</i> .....	22
4.2.3 <i>Krizni management</i> .....	23
4.2.4 <i>Sodelavci in medsebojni odnosi</i> .....	25
<b>5</b> <b>METODE UPRAVLJANJA S ČASOM</b> .....	<b>27</b>
5.1          PARETOVO PRAVILO – PRAVILO 80/20 .....	27
5.2          METODA POSEC .....	28
5.3          NAČRTOVANJE .....	28
5.3.1 <i>Stari in novi pripomočki za načrtovanje</i> .....	31
5.4          POZITIVEN ODNOS .....	34
5.5          PRILAGAJANJE DELOVNEGA MESTA IN UPOŠTEVANJE STORILNOSTNE KRIVULJE	35
<b>6</b> <b>VODENJE SAMEGA SEBE</b> .....	<b>35</b>
6.1          STRES KOT POSLEDICA PREOBREMENJENOSTI .....	37
6.2          IZOBLIKOVANJE PREDNOSTI .....	38
6.3          NAVADE NAJUSPEŠNEJŠIH LJUDI.....	39
<b>7</b> <b>RAZISKAVA O UČINKOVITOSTI UPRAVLJANJA S ČASOM</b> .....	<b>40</b>

7.1	RAZISKOVALNI PROBLEM IN RAZISKOVALNO VPRAŠANJE.....	40
7.2	HIPOTEZE .....	41
7.3	OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA .....	42
7.4	OSNOVNE ZNAČILNOSTI VZORCA.....	43
7.5	ANALIZA ČASOVNE UČINKOVITOSTI MED VODJI IN STROKOVNJAKI V SLOVENIJI	45
7.6	POVZETEK ANALIZE.....	49
<b>8</b>	<b>NAMIGI ZA BOLJŠO ORGANIZACIJO ČASA V PRAKSI .....</b>	<b>50</b>
	<b>SKLEP .....</b>	<b>51</b>
	<b>VIRI IN LITERATURA.....</b>	<b>53</b>

## KAZALO TABEL

TABELA 1: PRIMERJAVA RAZLIČNIH KATEGORIJ MED UMSKIM IN FIZIČNIM DELAVCEM.....	8
TABELA 2: EISENHOWERJEVO NAČELO UČINKOVITEGA DELEGIRANJA .....	18
TABELA 3: VZORČNA MATRICA TEHNIKE NAČRTOVANJA ZA VSAK PRIMER .....	24
TABELA 4 : RAZVRSTITEV STVARI PO POMEMBNOSTI – ŠTIRJE KVADRATI .....	30
TABELA 5: VZORČNA MATRICA ZA DOLOČANJE PREDNOSTI .....	30
TABELA 6:: PREGLEDNICA ROKOVNIKOV ZA NAČRTOVANJE ČASA NA SLOVENSKEM TRGU ..	31
TABELA 7: PREGLEDNICA PRIPOMOČKOV ELEKTRONSKEGA OBVLADOVANJA ČASA .....	33
TABELA 8: POVEZANOST TRAJANJA DELAVNIKA IN KRADLJIVCI ČASA. ....	45
TABELA 9: VPLIV DEJAVNIKOV, POVEZANIH Z ELEKTRONSKO POŠTO, IN ŠTEVILO UR NEMOTENEGA DELA.....	46
TABELA 10: VPLIV DEJAVNIKOV, POVEZANIH S TELEFONSKIMI KLICI, NA ŠTEVILO UR NEMOTENEGA DELA.....	47
TABELA 11: UPORABA PRIPOMOČKOV ZA ORGANIZACIJO ČASA.....	48
TABELA 12: KAKO POGOSTO REČEMO NE .....	48
TABELA 13: POVEZANOST MED ŠTEVILOM UR NEMOTENEGA DELA IN SPOSOBNOSTJO REČI NE .....	49
TABELA 14: ORGANIZACIJA DELOVNEGA ČASA V PODJETJU .....	49

## KAZALO SLIK

SLIKA 1: SESTAVA VZORCA GLEDE NA SPOL.....	43
SLIKA 2: SESTAVA VZORCA GLEDE NA STAROST.....	44
SLIKA 3: SESTAVA VZORCA GLEDE NA IZOBRAZBO .....	45
SLIKA 4: SESTAVA VZORCA GLEDE NA DEJAVNOST ORGANIZACIJE, V KATERI SO ZAPOSLENI .....	45

## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: DOPIS K ANKETI.....	1
PRILOGA 2: ELEKTRONSKA POŠTA OB POŠILJANJU ANKETE.....	2
PRILOGA 3: ANKETA O UČINKOVITEM UPRAVLJANJU ČASA .....	3
PRILOGA 4: IZPISI IZ PROGRAMA SPSS, NAMENJENI PREVERJANJU POOSTAVLJENIH HIPOTEZ .	9



## UVOD

Naj magistrsko delo začnem s citatom Druckerja (2005, str. 2), ki me je spodbudil k njegovi izdelavi in ki povzema bistvo tega dela: »Vse knjige o managementu, tudi tiste, ki sem jih napisal jaz, se osredotočajo na vodenje drugih ljudi. Vendar pa ne morete voditi drugih, če ne znate najprej obvladati samega sebe.«

Nadzorovanje ali upravljanje samih sebe pomeni upravljanje s svojim časom, kar nam prinaša številne prednosti. Tako na primer zmanjšamo stres, ki nas pogosto spremlja prav zaradi pomanjkanja časa; vzpostavimo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter povečamo osebno storilnost.

In kaj je upravljanje s časom? Upravljanje s časom je večinoma poimenovano tudi kot upravljanje časa z namenom, da bi ga čim boljše izkoristili. Upravljanje s časom je zapleten problem, ki ima zelo malo možnosti, da bi bil učinkovit pristop. Kar namreč lahko resnično upravljamo, so naše aktivnosti med tem časom (Wikipedia, the free inciklopedia: Time management).

Dejstvo, da je človek uspešen, še ni pogoj za to, da zna tudi dobro upravljati s časom. Večinoma pa je, kadar človek zna dobro upravljati s časom, to pogoj, da je tudi uspešen. Velikokrat bi pomislili, da ljudje delamo stvari površno ali da zaradi pomanjkanja časa delamo celo napake, da so kupi nerešenega dela, ki se kopičijo, in izgubljene priložnosti posledica prevelike obremenjenosti, tj. preveč dela glede na razpoložljivi čas. Zato bom v magistrskem delu izhajala iz teze, da ljudje ne znamo učinkovito izrabljati razpoložljivega časa in voditi samih sebe. Pri tem se bom osredotočila predvsem na vodilne ljudi, ki so vodje ali strokovnjaki in ki imajo pri svojem delu možnost razporejanja svojega časa. Kot izhodišče bom vzela dejstvo, da – če ne znamo dobro voditi samega sebe – nismo učinkoviti in ne moremo dobro voditi drugih.

V preteklosti je bil največji poudarek pri upravljanju s časom dan upravljanju s časom delavcev v proizvodnji in dvigu produktivnosti fizičnih delavcev. Tako smo bili priča velikemu gospodarskemu napredku, povezanem z avtomatizacijo procesov, dodelanimi in razčlenjenimi delovnimi operacijami in z drugimi ukrepi, s katerimi smo dosegli visoko raven produktivnosti fizičnih delavcev. V prihodnosti pa se vse sile usmerjajo v dvig produktivnosti umskih delavcev. Znani avtor knjig o managementu, Peter F. Drucker (2004, str. 134), meni, da je prav dvig produktivnosti umskih delavcev največji izziv, pred katerim stojimo, in da bo svetovna velesila prihodnosti tista država, ki ji bo to uspelo najprej.

Temelj za večjo učinkovitost umskih delavcev je v upravljanju s časom in s tem v izboljšanju produktivnosti s časovnega vidika. Še vedno veliko ljudi pri delu ne more prosto upravljati s svojim časom; čas jim razporejajo vodje. In če vodje ne znajo dobro razporejati svojega časa, ne morejo dobro razporejati časa svojih podrejenih. To je torej razlog za izhodišče tega magistrskega dela, da ne moreš učinkovito upravljati s časom drugih, če ne znaš učinkovito

upravljati s svojim časom. Namen magistrskega dela bo proučiti, kako dobro vodilni ljudje in strokovnjaki upravljajo s svojim časom, in odkriti, kateri so tisti dejavniki, ki jim najpogosteje kradejo čas, ter kako se jim izogniti ali jih omejiti.

## **Opredelitev problema**

Organiziranje samega sebe se pogosto sliši kot izguba časa in marsikdo pomisli, da ima resnejše in pomembnejše delo, kot je ukvarjanje z organizacijo lastnega časa. Zato tej temi pogosto posvečajo premalo časa in se ob tem ne zavedajo, da bi veliko stvari lahko naredili bolje in hitreje, če bi si vzeli čas za pripravo in organizirali svoje naloge. Tako bi bili lahko zgled in hkrati boljši vodja svojim podrejenim, s tem pa ne bi bili uspešnejši le sami, ampak bi bila uspešnejša celotna organizacija.

Organizacija kot celota je lahko uspešna, če so uspešni posamezniki, ki delajo v tej organizaciji, posamezniki pa so lahko uspešni le, če znajo dobro izkoristiti svoje znanje in izkušnje ter čas, ki jim je na voljo. Sam proces organiziranja svojega časa naj bi bil povezan z miselnim procesom, ki mora, kot je napisal Mackenzie (1998, str. 63 – 77), potekati v naslednjem zaporedju:

- začnite pri dolgoročnih ciljih in smotrih;
- navežite vsakodnevne dejavnosti na cilje;
- določite prednostne naloge glede na njihov prispevek k dosegu končnega cilja;
- razvrstite naloge glede na pomembnost in zbranost, ki jo terjajo od vas;
- spremljajte napredek; dnevni načrt vam bo pomagal, ko se bodo pojavile krize in vas bodo pri delu motili.

Pomembno je, da si postavimo cilje, ki jih želimo doseči ter svoje vsakodnevne dejavnosti navežemo na te cilje. Pri postavljanju ciljev moramo biti pozorni, da cilje zelo jasno opredelimo in tako določimo, kakšen je cilj, ki ga želimo doseči, do kdaj moramo ta cilj doseči, in način, na katerega bomo ta cilj skušali doseči. Ko so cilji določeni, jim moramo določiti prioritete in prednostne naloge ter spremljati napredek, torej kaj od navedenega smo že dosegli, kateri korak je naslednji.

V različni strokovni literaturi se avtorji vsak na svoj način lotevajo organizacije časa in razlogov, ki ljudem najpogosteje kradejo dragocene minute. A če bi jih povzela le na kratko, so ključni dejavniki telefonski klici, neučinkoviti sestanki, elektronska pošta in nejasno postavljeni cilji.

Larry Appley (Mackenzie, 1998, str. 60), nekdanji predsednik Ameriškega združenja managerjev, je bistvo upravljanja s časom strnil v en stavek: »Ko je vse jasno, je treba vedeti, kam bi radi prišli, najti najboljšo pot do tja in nadzorovati dogodke, da potekajo po načrtu.« Torej, treba je načrtovati in spremljati dosežke, z drugimi besedami – treba se je organizirati, če želimo jasno vedeti, kam bi radi prišli, in do tja tudi priti po najboljši in najhitrejši poti.



## **Namen in cilji dela, metodologija ter kratka vsebina**

Osnovni namen dela je prikazati učinkovitost obvladovanja časa vodilnih ljudi v slovenskih podjetjih, in sicer na podlagi teoretičnih dognanj o tipičnih kradljivcih časa in metodah za obvladovanje časa.

Uspešnost posameznika naj še ne bi bila dokaz za to, da ta posameznik zna dobro upravljati s svojim časom. Dobro upravljanje s časom pa naj bi po drugi strani večinoma bilo osnova za uspešno delo. Marsikateri napaki in osebni preobremenjenosti bi se tako lahko izognili, v kolikor bi dobro poznali svoje sposobnosti in znali dobro razporediti svoj čas. V magistrskem delu bom skušala dokazati, da to ni tako in da je ključni problem v slabem upravljanju s časom ter da je prav upravljanje s časom ključ do večje produktivnosti in osebne uspešnosti. Temeljna teza dela predvideva, da vodilni ljudje, ki sami upravljajo s svojim časom, z njim ne znajo učinkovito upravljati in ne znajo voditi samih sebe. Razlog naj bi bil v dejavnikih, ki jim kradejo čas, predvsem pa v podcenjevanju samoorganiziranja in začaranem krogu preobremenjenosti – zaradi pomanjkanja časa si ne morejo vzeti časa za samoorganiziranje; ker si za to ne vzamejo časa, so le še bolj neučinkoviti in še bolj v pomanjkanju časa.

Pri izdelavi magistrskega dela bom zasledovala cilj, s pomočjo regresijske analize potrditi ali ovreči postavljeno hipotezo, da vodje in strokovnjaki v Sloveniji, ki sami upravljajo s svojim časom, ne znajo učinkovito voditi sebe in organizirati svojega dela ter da jih pri delu spremlja veliko dejavnikov, ki jim kradejo čas. Tako bom v magistrskem delu s pomočjo izvedene ankete med ljudmi, ki pri delu sami razporejajo svoj čas, skušala dokazati, ali obstaja povezava med porabljenim časom na delovnem mestu in številom motečih dejavnikov, ki to osebo spremljajo pri delu, ter kateri izmed »kradljivcev časa« ima med vodilnimi ljudmi in strokovnjaki v Sloveniji največji delež.

Upravljanje časa je zelo pomemben dejavnik, ki nas spremlja na vseh področjih našega življenja, tj. v službi, doma, pri študiju ali konjičku, zato upam, da bo to magistrsko delo, v katerem bodo prepletena spoznanja strokovnjakov in kritična analiza, zanimivo in uporabno branje.

V prvem delu magistrskega dela bom najprej pregledala obstoječo strokovno literaturo in naredila kratek pregled zgodovine upravljanja s časom, tj. kdaj se je upravljanje s časom sploh pojavilo in na kakšen način so nanj v tistem obdobju gledali znani ekonomisti. V ta namen se bom posluževala razpoložljive strokovne literature, opravljenih raziskav, znanstvenih razprav in člankov predvsem tujih strokovnjakov s tega področja.

Poleg razpoložljive teorije iz strokovne literature bom pri izdelavi magistrskega dela uporabila tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru podiplomskega študija na ekonomski fakulteti. Tako kot med študijem bom tudi med pisanjem magistrskega dela pridobila znanje, ki mi bo zelo koristilo pri delu, ki ga opravljam.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz devetih poglavij, tematika pa bo dodatno razčlenjena v podpoglavjih. V uvodnem poglavju bom opredelila obravnavano tematiko in načrt raziskave.

Nato bom v prvem poglavju nekaj pozornosti posvetila produktivnosti in njenemu pomenu. Razmišljanje sem začela kot splošno razmišljanje o produktivnosti. Človek si je vedno želel biti še učinkovitejši in je vedno razmišljal o tem, kako povečati produktivnost. To je bilo pravzaprav gonilo razvoja. Najprej je bil poudarek na povečanju produktivnosti fizičnega dela, dandanes pa se razmišlja in dela predvsem na produktivnosti umskega delavca. Razlogov za to je lahko več, tj. od tega, da je produktivnost fizičnega delavca že dodobra maksimizirana, do tega, da je umskega dela več, kot ga je bilo včasih.

Da se bolj približam cilju magistrskega dela, me je v drugem poglavju zanimalo, kdaj se je v zgodovini pravzaprav pojavilo upravljanje s časom in kako so posamezni avtorji, po večini velika imena v ekonomski teoriji, gledali na upravljanje s časom in s tem povezano produktivnost skozi zgodovino. Tako na primer o upravljanju s časom ni bilo mogoče govoriti pred množično uporabo besede management in tudi priljubljene knjige, namenjene za samoučenje ali samopomoč, so bile natisnjene v istem času. To je bil čas 20. stoletja in to obdobje bi lahko poimenovali za začetek upravljanja s časom. Same korenine upravljanja s časom naj bi sicer segale veliko bolj nazaj, v klasično Grčijo in celo v Staro zavezo. Vendarle veliko knjig in literature o managementu ne vsebuje upravljanja s časom, saj se veliko let produktivnosti managerja ni dajalo posebnega poudarka.

V tretjem poglavju bom raziskala, kako učinkoviti smo pri obvladovanju časa in kakšen pomen ima to v našem življenju. Pri tem se bom skušala poiskati znane raziskave in teorije s tega področja, predvsem tuje. Na podlagi znanih analiz in ostale literature bom pozneje pridobljene informacije uporabila za oblikovanje ankete o učinkovitem upravljanju s časom med vodji in strokovnjaki v Sloveniji.

Ker glavni vzrok slabega obvladovanja s časom verjetno tiči v tako imenovanih kradljivcih časa, kot jih poimenuje večina znanih avtorjev, bom v četrtem poglavju naredila pregled različnih kradljivcev časa po različnih avtorjih, in sicer s predlogi, kako se jim izogniti ali jih vsaj omejiti; nato bom z anketo ugotovila, kateri so najbolj tipični kradljivci časa, ki so prisotni med vodilnimi ljudmi in strokovnjaki v Sloveniji.

V strokovni literaturi bom skušala najti različne metode upravljanja s časom, jih predstaviti v petem poglavju in pozneje v anketi ugotoviti, katerih izmed teh metod se poslužujejo anketirani vodje in strokovnjaki.

In ker je ključ učinkovitega vodenja v učinkovitem vodenju samega sebe, bom v šestem poglavju združila povzetke strokovne literature, kako si lahko privzgojimo navade samoorganiziranja ter kateri so pozitivni vidiki samoorganiziranja in naše prednosti. Učinkovito vodenje samega sebe naj bi imelo namreč pozitiven vpliv na naše delo ter tudi na zasebno življenje in konjičke.

V sedmem poglavju bom predstavila proučevane hipoteze in oblikovanje vprašalnika ter analizirala rezultate opravljene ankete med vodji in strokovnjaki v Sloveniji. Na začetku analize ankete bom predstavila strukturo anketirancev, nato pa bom večjo pozornost posvetila analizi najpomembnejših kazalcev časovne učinkovitosti, kot sledi iz prebrane literature.

Pregled namigov, kako bolje organizirati svoj čas, bom naredila v osmem poglavju. Glede na dejstvo, da večina anketiranih opravlja svoje delo v pisarni, so zbrani namigi, ki se nanašajo predvsem na organizacijo dela v pisarni.

Magistrsko delo bom končala s sklepnimi ugotovitvami, v katerih bom združila teoretično pridobljeno znanje z rezultati ankete.

## **1 PRODUKTIVNOST**

Kot je v knjigi *Managerski izzivi v 21. stoletju* dejal Drucker (2001, str. 131–154), je najpomembnejši in hkrati najizvirnejši prispevek, ki ga je dal management v 20. stoletju, petdesetkratno povečanje produktivnosti fizičnega delavca v proizvodnji; najpomembnejši prispevek, ki bi ga management moral dati v 21. stoletju, je, da na podoben način poveča produktivnost umskega dela in umskega delavca.

Produktivnost torej lahko po Druckerju (2001, str. 131–154) razdelimo na:

- produktivnost fizičnega delavca;
- produktivnost umskega delavca.

Skupen problem, s katerim se spopadamo pri produktivnosti, in to fizičnega in umskega delavca, je merjenje produktivnosti. Vzrok za razlike v produktivnosti naj bi bil predvsem kakovost delovne sile, ki je opredeljena z različnimi kazalniki, kot so: izobrazba, zdravstveno stanje, leta izkušenj in osebne lastnosti. Kot naj bi pokazale opravljene raziskave, pa naj bi imela ključno vlogo pri produktivnosti prav izobrazba. Seveda pa ne gre zanemariti dejstva, da naj bi se vse skupaj začelo že z rojstvom in vzgojo v otroštvu, kar naj bi vplivalo na poznejšo izobrazbo in tudi zdravje ter na osebne lastnosti človeka (Horton, 1981, str. 12). Pa vendarle se merjenje produktivnosti razlikuje med fizičnim in umskim delavcem, saj so rezultati fizičnega delavca otipljivejši in zato pogosto lažje merljivi kot rezultati umskega delavca.

### **1.1 Produktivnost fizičnega delavca**

Gledano skozi zgodovino, lahko vidimo, da so se za fizično delo in fizične delavce najprej začeli zanimati veliki pesniki, kot sta bila grški Heziod in rimski Vergil, vendar je šlo v teh primerih bolj za umetniško opevanje kot za znanstveno proučevanje. Lahko bi rekli, da je z znanstvenega vidika prvi o fizičnem delu pisal Karl Marx in za njim Frederick Winslow Taylor.

Produktivnost se je skozi vso zgodovino izboljševala, kar je bilo posledica novih orodij, novih metod in nove tehnologije. Vse to pa je bilo bolj posledica kapitala kot dela; dolgo časa je veljalo, da se produktivnost delavcev lahko izboljša le, če le-ti delajo več in dlje. Ekonomisti so v 19. stoletju menili, da med delavci obstajajo razlike v sposobnostih, v produktivnosti pa naj bi bila razlika le med pridnimi in lenimi delavci ali med fizično močnejšimi in fizično šibkejšimi delavci. Produktivnost je doživela največjo rast približno okoli leta 1930; od takrat pa vse do danes se produktivnost veča po stalni stopnji 3,5 odstotka letno.

Načela produktivnosti fizičnega delavca, ki jih je Taylor razvil po dvajsetih letih različnih poskusov, so (Drucker, 2001, str. 134):

- načrtno proučevanje študije dela kot osnova za diferenciacijo akordnega dela;
- delitev načrtovanja in izvajanja dela;
- znanstveno proučevanje dela;
- nadzor izvajanja prek managementa;
- funkcionalna organizacija (ni več);
- izbor zaposlenih;
- usposabljanje zaposlenih;
- diferenciran sistem plačevanja.

Taylor je svojo metodo poimenoval tudi »analiza delovnih nalog« ali »management delovnih nalog«, pozneje pa se je metoda preimenovala v »znanstveni management. Drucker (2004, str. 119–121) trdi, da ni prav nobenega dvoma, da so vse metode, ki so v zadnjih stotih letih zvišale produktivnost fizičnih delavcev, temeljile na Taylorjevih načelih, čeprav so njihovi avtorji trdili drugače.

Vendar naj glavni izziv v razvitih državah ne bi bila več produktivnost fizičnega delavca, ampak povečanje produktivnosti umskega delavca.

## **1.2 Produktivnost umskega delavca**

Po Druckerjevem mnenju (2004, str. 157–161) je največji izziv, ki čaka managerje v razvitih državah, dvig produktivnosti umskih in storitvenih delavcev. In prav ta izziv naj bi navsezadnje določil uspešnost podjetij v primerjavi s konkurenco. Prav tako produktivnost povezuje z gospodarsko prevlado na svetu, saj meni, da bo država, ki ji bo najprej uspelo dvigniti produktivnost umskega dela in storitev, dosegla gospodarsko prevlado v 1. stoletju.

Drucker (2001, str. 35–38) v svoji knjigi Managerski izzivi v 21. stoletju tudi navaja, da produktivnost umskih delavcev pogojuje šest glavnih dejavnikov, in sicer:

- Produktivnost umskih delavcev od nas zahteva, da se vprašamo, kaj je naloga umskega delavca.
- Zahteva tudi, da odgovornost za produktivnost umskih delavcev prenesemo na njih same. Umški delavci morajo voditi sami sebe. Dana jim mora biti avtonomnost.

- Nenehna inovativnost mora biti ena glavnih sestavin dela, nalog in odgovornosti umskih delavcev.
- Umsko delo od umskih delavcev zahteva, da se vseskozi učijo in da vseskozi učijo druge.
- Produktivnost umskih delavcev ni – vsaj ne prvenstveno – le stvar količine rezultatov. Kakovost je najmanj enako pomembna.
- Navsezadnje pa produktivnost umskih delavcev od ustanove zahteva, da jih obravnava kot sredstva in ne kot »stroške«. Ustanova mora svoje umske delavce obravnavati tako, da si ti želijo delati za njo kljub vsem drugim priložnostim, ki se jim ponujajo.

Pri produktivnosti umskega delavca je bistvenega pomena doseganje kakovosti, in to ne več minimalne kakovosti (kot pri fizičnem delu), ampak optimalne ali celo maksimalne kakovosti. Na prvem mestu pri ocenjevanju produktivnosti je torej kakovost in šele nato obseg ali količina opravljenega dela, kar je ravno nasprotno od ocenjevanja produktivnosti fizičnega delavca. In če je pri fizičnem delu ključno vprašanje, kako je treba opraviti delo, je pri umskem delu to spremenjeno v vprašanje, kakšna je naloga umskega delavca.

Prva med zahtevami, s katerimi se morajo spopasti umski delavci sami, je odgovornost za lasten prispevek. Umским delavcem mora biti dana samostojna možnost odločanja o tem, za katere stvari bodo prevzeli odgovornost, in sicer v smislu količine in v smislu kakovosti, tj. z upoštevanjem časovnih in stroškovnih omejitev. Nadalje morata umske delavce spremljati tudi nenehna inovativnost in razmišljanje ob delu in o tem, kako ga poenostaviti ali izboljšati; to mora biti ena ključnih sestavin dela umskega delavca. Tretjo stvar, ki mora spremljati umskega delavca, pa predstavljata nenehno učenje in poučevanje. Umški delavec se mora nenehno izobraževati in svoje znanje prenašati tudi na druge. To mora biti prav tako ena izmed ključnih sestavin dela umskega delavca. In ne nazadnje mora umskega delavca spremljati tudi kakovost, ki nam odgovori na temeljno vprašanje, kaj je ali kaj bi morala biti naloga umskega delavca. V veliki meri je odvisna od definicije nalog in prav ta definicija zahteva težavno, tvegano in kočljivo odločitev o tem, kaj naj določena ustanova ali določena aktivnost sprejema kot rezultate.

Kot je prikazano v Tabeli 1 na naslednji strani, obstaja med umskim in fizičnim delavcem kar nekaj razlik. Kot sem že omenila, je pri umskem delavcu pri merjenju produktivnosti v ospredju kakovost in šele nato količina, kar je ravno nasprotno kot pri fizičnem delavcu. Izkušnje in znanja umskih delavcev so lažje prenosljivi kot pri fizičnih delavcih. Umški delavci imajo proizvodna sredstva v svoji lasti in predstavljajo dolgoročno naložbo podjetja, proizvodni delavci pa delajo na tujih strojih in njihovo delo podjetja vrednotijo le z vidika stroškov.

Tabela 1: Primerjava različnih kategorij med umskim in fizičnim delavcem

Lastnost	Umski delavec	Fizični delavec
V ekonomski teoriji	Dolgoročna naložba	Strošek
Produktivnost – bistvo	Kakovost	Količina
Proizvodna sredstva	V njihovi lasti (znanje)	V lasti drugih (stroji)
Izkušnje	So prenosljive	Niso prenosljive

Vir: Peter F. Drucker: *Managerski izzivi v 21. stoletju*, GV Založba, Ljubljana 2001

Izziv prihodnosti je predvsem upravljanje s časom umskih delavcev, saj njihovo delo omogoča več svobode in zahteva več lastne volje. Umski delavci so samostojnejši, saj so lastniki proizvodnih sredstev – svojega znanja – in zato veliko težje vodljivi. Ne glede na vse skupaj pa moramo – če želimo kakovostno upravljati s časom drugih – najprej znati upravljati s seboj in svojim časom. Vodenje samega sebe tako v primeru, ko naše delo zahteva vodenje drugih, še posebej pridobi na pomenu.

## 2 UPRAVLJANJE S ČASOM SKOZI ZGODOVINO

O upravljanju s časom ni bilo mogoče govoriti pred množično uporabo besede management v začetku 20. stoletja. Priljubljene knjige, namenjene za samoučenje ali samopomoč, so bile natisnjene v istem času, tako da bi to obdobje lahko poimenovali kot začetek upravljanja s časom. Korenine upravljanja s časom pa sežejo veliko bolj nazaj, saj so se z modrostjo izkoriščanja časa ukvarjali že stari misleci v klasični Grčiji in celo v Stari zavezi. Pa vendarle veliko let besedila in knjige o managementu niso dajali poudarka produktivnosti managerja in tako veliko literature o managementu ne vsebuje upravljanja s časom ali upravljanja z osebno produktivnostjo.

Ker je pojav upravljanja s časom v tesni povezavi z managementom, moramo pri raziskovanju zgodovine upravljanja s časom prav tako začeti pri managementu. O zgodovini managementa je napisanih kar nekaj člankov in knjig, v nadaljevanju pa bom povzela kratko zgodovino managementa avtorjev McNamara (1997, str. 1) ter Porterja in soavtorjev (2008, str. 3–20), ki sta služili kot okvir, dopolnjeno z informacijami preostalih avtorjev s tega področja.

### 2.1 Klasična šola managementa

Klasična šola managementa se je začela okoli leta 1900 in se je osredotočala predvsem na učinkovitost. Vključevala je birokratski, znanstveni in administrativni management. Birokratski management je temeljil na racionalni postavitvi smernic, kot so pravila in postopki, na hierarhiji in jasni delitvi dela. Znanstveni management se je osredotočil na dejstvo, kako določeno delo opravimo na najboljši način. Administrativni management pa je poudarjal pretok informacij pri delovanju organizacije.

### **2.1.1 Birokratski management**

Začetnik birokratskega managementa je bil Max Weber (1864–1920), znan tudi kot oče moderne sociologije (Allen, 1998, str. 1). Odločil se je analizirati birokracijo, ker se mu je zdela najbolj logična in racionalna struktura velikih organizacij. Birokracija je bila po njegovem mnenju osnovana na avtoriteti, ki je izhajala iz osebnih kvalitiet vsakega posameznika. Pri proučevanju birokracije se je srečal tudi z učinkovitostjo, in sicer naj bi po njegovem mnenju učinkovitost v birokraciji izhajala iz jasno določenih in specifičnih funkcij, uporabe zakonske avtoritete, hierarhične ureditve, napisanih pravil in postopkov, tehnično usposobljenih birokratov, delovnih mest, razdeljenih glede na tehnična znanja, napredovanje, ki temelji na konkurenci med zaposlenimi, in iz jasno postavljenih ciljev. Weber sicer ni govoril o upravljanju s časom v smislu, kot ga poznamo danes, pa vendar bi lahko predvsem v postavljenih ciljeh videli tudi začetek le-tega.

### **2.1.2 Znanstveni management**

Znanstveni management je povezan z več znanimi imeni. Frederick W. Taylor (1856–1915) je leta 1881 prvi začel proučevati način, kako navaden delavec z lopato zajema pesek. Zaradi bojazni, da bi sovraštvo med delavci in managerji pripeljalo do razrednega boja, si je za cilj zadal izboljšanje učinkovitosti industrijskega dela. Njegova prizadevanja so zanimala revolucijo, ki je industrijskim delavcem omogočila, da so, čeprav niso imeli izobrazbe in kvalifikacij, pridobili status srednjega razreda (Drucker, 2004, str. 129). Taylor je bil znan tudi kot oče znanstvenega managementa in je leta 1911 izdal delo z naslovom Načela znanstvenega managementa, v katerem je predlagal metode za izboljšanje produktivnosti delavcev. Pri tem je Taylor proučeval delo delavcev v proizvodnji, tako da ga je razdelil na posamezne manjše korake in posamezne operacije meril z uro štoparico. Taylor je z znanstvenim managementom povečal produktivnost delavcev z 12 na 47 ton dnevno. Zaradi proučevanja časa, porabljenega za posamezno operacijo, bi Taylorja lahko že šteli med začetnike merjenja učinkovitosti s časovnega vidika.

Frank (1868–1924) in Lillian (1878–1972) Gilbreth sta se pri proučevanju dela osredotočila na opazovanje posameznih gibov pri delu. Prepričana sta bila, da je mogoče oblikovati metode dela, katerih trajanje je lahko predvidljivo vnaprej. Frank Gilbreth je znan tudi kot oče študij gibanja in časa, skupaj z Lillian pa sta predstavnika znanstvenega managementa. Zakonca Gilbreth sta verjela, da obstaja le en najboljši način za to, da naredimo posamezno delovno operacijo. Definirala sta posamezno študijo s časovnega vidika kot iskanje znanstvenih analiz metod in opreme, uporabljene za načrtovanje in izdelavo izdelka. Podobno kot Taylor sta tudi onadva opazovala produktivnost s časovnega vidika med delavci v proizvodnji.

Henry Gantt (1861–1919) je človek, ki je izumil karto Gantt, ki se uporablja za načrtovanje več prepletajočih se opravil v določenem časovnem obdobju. Svojo pozornost je usmeril predvsem v motivacijske sheme in dajal prednost nagrajevanju za dobro delo pred

kaznovanjem za slabo. Poleg tega se je Gantt usmeril tudi v pomembnost kakovosti vodenja in upravljaljskih sposobnosti pri ustvarjanju učinkovite industrijske organizacije. Prav s poudarjanjem sposobnosti managerjev je opozoril na to, da sta za dobro opravljeno delo potrebna dobra organizacija in vodenje, kar lahko povežemo tudi s sposobnostjo vodje upravljati samega sebe, torej tudi s produktivnostjo s časovnega vidika, s tem da tu ne gre več le za učinkovitost delavcev, ampak je to le posledica učinkovitosti vodstva.

### **2.1.3 Moderni management**

Oče modernega managementa, imenovanega tudi administrativni management, je Henri Fayol (1841–1925), ki je razvil ogrodje za študij managementa. Njegovih pet funkcij, ki so pomembne pri managerju, predstavljajo: načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in nadzor. Poleg teh je napisal tudi štirinajst načel managementa, ki so med drugim vključevala tudi delitev dela, avtoriteto in odgovornost, red, enotnost deligiranja, enotnost usmeritev, podrejanje individualnih interesov skupnim interesom; poudarjal je moč sindikatov itn. Tudi v njegovih delih bi lahko našli sledi upravljanja s časom, saj so načrtovanje – postavljanje ciljev, ukazovanje – deligiranje in nadzor tudi elementi osebne ograniziranosti in časovne učinkovitosti.

Koncept Mary Parker Follett je vseboval univerzalni cilj, ki je bil pravzaprav recipročni odgovor, ki je izražal povratno informacijo pošiljatelju, in situacijski zakon. Ravno s situacijskim zakonom je nasprotovala Franku in Lillian Gilbreth, saj ta zakon trdi, da ni najboljšega načina pri nobenem opravilu, ampak da vse temelji na situaciji sami.

## **2.2 Šola človeških odnosov**

Management človeških virov se je pojavil leta 1920 in se je ukvarjal s človeškimi vidiki organizacij. Nanašal se je na neoklasično šolo, saj je bil prvotno odziv na klasični pristop k managementu.

Gibanje, ki je poudarjalo večji pomen in ravnanje s človeškimi viri, se je pojavilo s Hawthornskimi študijami, katerih oče je bil Elton Mayo. Hawthornski učinek se pojavi, ko ljudje vedo, da se jih proučuje. Hawthornske študije so pomembne predvsem zato, ker poudarjajo pomen in vpliv človeških faktorjev na delovno produktivnost. Odkrito je bilo, da je povečana produktivnost rezultat pozornosti, ki jo je deležna posamezna skupina. Duševno stanje človeka in njegovo dobro počutje naj bi imela tako največji vpliv na produktivnost. Mogoče so se torej prav tu pojavili tudi nekateri zametki upravljanja s časom, saj se pri upravljanju s časom pojavlja tudi človeški vidik, torej dobri odnosi s sodelavci, poznavanje navad in vrednot sočloveka.

Chester Bernard (1886–1961) je po upokojitvi izdal knjigo *Functions of the Executive*, v kateri je poudaril predvsem urejeno delegiranje in nadzor nad izvrševanjem direktiv ter sprejemljivost le-tega na strani podrejenega. Osnovne tri funkcije najvišjega vodstva so bile



po njegovem mnenju: vzpostaviti in vzdrževati učinkovit sistem komunikacije, najeti in obdržati učinkovite zaposlene in motivirati zaposlene. Vse to bi lahko izrazili tudi z drugimi besedami in učinkovitost v njegovih očeh opisali kot rezultat delegiranja nalog, komunikacije med zaposlenimi, izbire ustreznih ljudi za določene naloge in motiviranje le-teh. Po njegovem mnenju naj bi delegiranje izvajali tako, da bi imeli zaposleni občutek, da se prejeti ukazi od nadrejenih ujemajo z njihovimi osebnimi cilji. Vsak človek naj bi namreč imel območje indiferentnosti, v katerem bi z veseljem in brez pomisleka sprejel ukaze nadrejenih, ne da bi se vprašal, ali se ujemajo z njegovimi cilji. In v tem območju bi se vodje morali gibati pri delegiranju.

## **2.3 Šola človeških virov**

Šola človeških virov se je začela v zgodnjih petdesetih letih devetnajstega stoletja. Vedenjski pristop k upravljanju z ljudmi namreč ni vedno povečal produktivnosti. Kljub temu pa so motivacija in tehnike vodenja doživele veliko zanimanja. Šola človeških virov gradi na razumevanju dejstva, da so zaposleni zelo kreativni in sposobni, a so njihovi talenti od njihovih delodajalcev velikokrat prezrti in potlačeni .

Tom Peters, eden izmed marketinških gurujev, je dejal, da se morajo podjetja osredotočiti predvsem na strateško vodenje in da resnični uspeh podjetja izhaja iz učinkovitega vodenja ljudi (Porter et al., 2008, str. 12). In prav zaradi poudarka na vodenju ljudi in odkrivanja njihovih velikokrat prezrtih talentov šola človeških virov gradi na pripadnosti podjetju. Znotraj posameznega podjetja namreč učinkovito ravnanje s človeškimi viri zagotavlja zadovoljevanje potreb zaposlenih, kar se na koncu odraža v njihovi motiviranosti, pripadnosti podjetju in konec koncev v uspešnosti podjetja (Zafar, 1993, str. 6).

Tudi Lipičnik (Lipičnik, 1996, str. 23), ko razmišlja o spreminjanju pomena zaposlenih kot človeških virov skozi zgodovino, ugotavlja, da sta hitrost sprememb in agresivnost konkurence ohromila pogled na človeške vire ter da so le miselno in kreativno prožni zaposleni tisti, ki lahko sledijo tako hitrim spremembam. Zato je načrtovanje ljudi in klasičen pogled na človeške vire zamenjala želja po ljudeh z velikimi zmožnostmi, odkrivanjem virov, ki jih zaposleni imajo, ter skrb za to, da jih lahko udejanjijo.

Ravnanje s človeškimi viri različni avtorji opredeljujejo na različne načine. Po Armstrongu (Armstrong, 1991, str. 67) naj bi ravnanje s človeškimi viri predstavljalo strateški pristop za pridobitev, motivacijo, razvoj in za vodenje zaposlenih v podjetju, ki naj bi temeljil na štirih načelih:

- Človeški viri so najpomembnejša prednost, ki jo ima podjetje in njihovo učinkovito vodenje je ključ do njenega uspeha.
- Najverjetneje bo uspeh dosežen, kadar so kadrovska politika in aktivnosti podjetja trdno povezane in imajo kot take velik vpliv na doseganje skupnih ciljev in strateških načrtov podjetja.

- Skupne vrednote in kultura podjetja, organizacijska klima in način vodenja vodstva, ki izhaja iz te kulture, bodo bistveno prispevali k doseganju boljših rezultatov. In zato mora biti skupna kultura podjetja vodena, saj to pomeni, da se bodo morale organizacijske vrednote spremeniti ali okrepiti in da bo potreben napor za to, da bodo le-te postale sprejemljive in se bodo vsi zaposleni znotraj podjetja začeli po njih ravhati.
- In ne nazadnje se ravnanje s človeškimi viri ukvarja z integracijo, torej z vključitvijo vseh zaposlenih v skupno delovanje za doseganje skupnih ciljev.

Ravnanje s človeškimi viri zaposlene obravnava kot enega izmed ključnih virov v podjetju. Zato ga sestavlja vrsta notranje skladnih, medsebojno odvisnih aktivnosti, povezanih s človeškimi viri. Namen vseh teh aktivnosti pa je omogočiti uspešno delovanje podjetja (Zupan, 1996, str. 109). Bistvo šole človeških virov je vodenje ljudi, odkrivanje in spodbujanje njihovih talentov ter njihove učinkovitosti. Torej na neki način tudi upravljanje z njihovim časom.

## 2.4 Različni pristopi k upravljanju s časom

Covey (1994, str. 21–31) v knjigi *First things first* predstavijo razvrstitev več kot sto različnih pristopov k upravljanju s časom, ki so jih proučili. Razvrstijo jih na naslednje:

- Pristopi prve generacije, ki naj bi temeljili na stenskih in zapestnih urah, ki so omogočale opominjanje ob času, ko je morala biti določena naloga narejena. To je bil najosnovnejši in najpreprostejši postopek upravljanja s časom.
- Pristopi druge generacije že vključujejo načrtovanje in pripravo, ki temelji na koledarjih ali različnih papirnatih zapiskih in že vključujejo postavljanje ciljev.
- Pristopi tretje generacije pa so že načrtovanje, postavljanje prioritet in nadzor dnevnih aktivnosti. Pri teh pristopih se že uporabljajo osebni organizatorji, papirnati rokavniki in beležke, računalniki. Ti pristopi že zahtevajo, da namenimo nekaj časa za postavljanje ciljev, vrednot in prioritet.
- Kot pristop četrte generacije so pristopi, ki gradijo na učinkovitosti z uporabo vseh prej navedenih orodij, s postavljanjem ciljev in z določanjem vlog kot nadzornih elementov v sistemu ter so bolj naklonjeni pomembnosti kot nujnosti.

In čeprav je upravljanje s časom ključnega pomena na vseh področjih našega življenja, Bradt (2007, str. 8) v članku z naslovom *Don't manage you time, invest it in people* predstavlja drugi vidik upravljanja čas, in sicer kako naj namesto upravljanja s časom raje čas vlagamo v ljudi in jim tako omogočimo, da sami upravljajo s svojim časom. Ljudje naj bi bili kot dragoceni kamni, v katere je treba vlagati čas, da se dokončno izoblikujejo njihovi potenciali. Navaja pet namigov, kako naj bi to začeli:

- Biti moramo odgovorni za razvoj svojih podrejenih. Za uspešno uresničitev idej je treba imeti prave ljudi na pravih mestih. Zastaviti si moramo cilje za razvoj ljudi in se jih držati ter vključiti v svoj seznam opravil tudi čas za graditev odnosov z drugimi.

- Kot drugi nasvet navaja, da moramo prepoznati dragocene kamne, neizbrušene diamante v naši bližini, in vlagati svoj čas v graditev vodij prihodnosti. Zato je pogosto treba obiskati področja ali oddelke, kjer ne poznamo veliko ljudi.
- Ko najdemo te ljudi s posebnimi talenti in sposobnostmi, moramo torej v njih vlagati čas, jim predstaviti področja, za katera mislimo, da bi bili na njih lahko dobri.
- Kot četrti nasvet je, da postavljamo veliko vprašanj, saj le-to spodbuja ljudi k razmišljanju in spodbuja aktivno udejstvovanje ljudi.
- In kot zadnje svetuje, naj zgradimo vezi med ljudmi znotraj delovnega okolja in v svoje delo vložimo tudi čustva. Če namreč želimo, da bodo ljudje ostali ob nas tudi, ko nam bo šlo slabo, moramo v njih najprej kaj vložiti; slabo upravljanje s časom pogosto ustvarja razmere, ki so zelo ugodne za izoblikovanje lojalnih vodij prihodnosti.

### **3 KAKO UČINKOVITI SMO PRI OBVLADOVANJU ČASA**

Učinkovitost obvladovanja časa je ključnega pomena, in sicer ne glede na to, katero delo opravljamo. Monoky (1995, str. 48) poudari dva različna pristopa k upravljanju s časom, in sicer lahko pri upravljanju s časom gledamo, da delamo prave stvari ali pa da delamo stvari prav. Po njegovem mnenju naj bi morali ljudje najprej delati na tem, da bi delali prave stvari, kajti edino to bi jim prineslo poslovne dosežke in čas, da bi lahko delali na tem, da bi delali stvari na bolj prav način. Neučinkovitost bi potem lahko primerjali z neproduktivnostjo, ko v določenem času naredimo premalo stvari ali pa mogoče ne naredimo pravih stvari.

Pri produktivnosti med delovnim časom se poraja vprašanje, ali smo lahko produktivni celoten delavnik. Cullen (2007, str. 6) v svojem članku izhaja iz dve leti stare Microsoftove raziskave o produktivnosti delavcev, katere rezultat je, da so delavci produktivni le tri dni tedensko. Med glavnimi krivci za to so izpostavljeni nejasno postavljeni cilji (42 %), pomanjkanje komunikacije v skupini (39 %) in neučinkoviti sestanki (42 %). Nekaj dejstev, ki izhajajo iz te raziskave za ameriške delavce:

- v povprečju ameriški delavci delajo 45 ur tedensko, od tega je 16 ur neproduktivnih;
- ljudje prebijejo v povprečju 5,5 ure tedensko na sestankih; 71 % ljudi se sestanki zdijo neproduktivni;
- delavci naj bi v povprečju prejeli 56 elektronskih sporočil dnevno.

Kar je še posebej zanimivo pri izvedeni raziskavi, je, da večina ljudi sestanek obravnava kot nekaj neučinkovitega, saj meni, da bi v tem času lahko počela kaj produktivnejšega. Zelo zanimivo pa se mi zdi tudi mnenje avtorja članka, ki produktivnosti ne bi meril na v anketi predstavljen način. V odvisnosti od naloge bi se po njegovem mnenju produktivnost morala meriti z dosežki in ne s količino časa, ki ga prebijemo na delovnem mestu. Seveda pa je takšno merjenje zahtevnejše. Učinkovitejši pri obvladovanju časa so torej tisti, ki v krajšem času uspejo narediti posamezno nalogo, in tisti, ki v določenem času uspejo narediti več nalog, seveda z ustrežno kakovostjo dosežka.

Eden izmed nasvetov Bishopove (2001, str. 43), kako izboljšati časovno učinkovitost, je tudi, naj dobro proučimo svoj delavnik, ugotovimo, katere ure so najproduktivnejše in katere ure že čutimo pomanjkanje energije. V najučinkovitejših urah bi morali delati najzahtevnejše stvari, medtem ko bi morali za manj učinkovit čas prihraniti tiste naloge, ki ne zahtevajo toliko pozornosti.

Kot so vse velike stvari v življenju sestavljene iz množice manjših, se moramo zavedati, da je tudi naš 24-urni dan sestavljen ne le iz ur, ampak iz minut, sekund. In čeprav se nam minuta ne zdi veliko, če torej zapravimo vsak dan le 10 minut časa, ki nam je namenjen, bomo v enem letu zapravili celoten teden.

Vzroki za to, da nismo učinkoviti pri obvladovanju časa, so pogosto številni dejavniki časovne neučinkovitosti in pa seveda naša lastna samodisciplina, ki na neki način določa, ali smo se jim sposobni in pripravljeni upreti ali preprosto dovolimo, da drugi namesto nas upravljajo naš čas.

## **4 DEJAVNIKI ČASOVNE NEUČINKOVITOSTI**

Ljudje vedno radi poiščemo razlog za to, da smo neučinkoviti, v drugih dejavnikih, saj nihče ne prizna rad svojih napak. Vedno imamo pri roki dovolj izgovorov, zaradi katerih smo se znašli v časovnih zadregah: nenapovedani obiskovalci, sestanki, neustrezna oprema, nezanesljivi ljudje, neurejeni papirji, nenatančne informacije, moteče telefoniranje ipd. Toda resnični vzrok za vse, kar nam krade čas, smo mi sami, ker dovolimo, da nam kradejo čas. V nadaljevanju bom povzela nekaj najbolj tipičnih kradljivcev časa in načine, kako se jim izogniti.

V grobem bi dejavnike časovne neučinkovitosti lahko razdelili na:

- notranje dejavnike;
- zunanje dejavnike.

### **4.1 Notranji dejavniki**

Notranji dejavniki so tisti dejavniki, ki izvirajo iz človeške osebnosti, katerih vzrok smo mi sami. Mednje tako sodijo:

#### **4.1.1 Neustrezno načrtovanje**

Če si dneva ne načrtujemo sami, se pogosto zgodi, da ga bodo načrtovali drugi in da bodo njihova dejanja določala, kaj je prednostno in kaj ne. Načrtovanje res vzame nekaj časa, vendar ga še več prihrani in dnevni načrt nam jamči, da bomo v dnevu opravili vsaj najpomembnejše naloge.

Pred načrtovanjem je zelo pomembno, da razpolagamo s kakovostnimi podatki. Le-ti so pomembni za naše odločanje in nadaljnje delo, zato nam nič koliko težav povzročijo nepopolni podatki, podatki, ki jih ne dobimo v želenem roku, ali celo podatki, ki jih nujno potrebujemo, a jih ne dobimo. Takšen težave nam onemogočajo dokončanje projekta v roku ali mogoče celo nedokončan projekt, vsekakor pa zato izgubimo veliko dragocenega časa. Če želimo dobiti kakovostne podatke ob pravem času, je pomembno, da dobro razmislimo, katere podatke bomo potrebovali in do kdaj ter kdo nam jih bo zagotovil. Določiti je treba tudi odgovornost za pripravo podatkov in časovni raspored, skušati pa moramo predvideti tudi mogoče težave. Le če si dobro zastavimo način, na katerega bomo prišli do podatkov, nam le-ti ne bodo povzročali nepotrebnega stresa in trčili našega časa ter seveda časa preostalih vpletenih.

Za vsako nalogo je ključnega pomena, da so jasno dana navodila, iz katerih je razvidno tudi, kdo nosi odgovornost in kdo ima določena pooblastila. Pri vsaki nalogi mora biti jasno določen le en človek, ki ima odgovornost ali pooblastila za posamezno stvar, saj se sicer lahko zgodi, da je ena stvar opravljena dvakrat ali da sploh ni opravljena ali pa da si dva človeka, ki oba mislita, da sta zanjo zadolžena, dajeta nasprotujoča si navodila. Če jasno opredelimo odgovornost in za to določimo točno določenega človeka, se učinkovitost s časovnega vidika bistveno poveča. In kadar nekomu damo pooblastila, moramo o tem jasno obvestiti tudi druge udeležene.

Zaradi načrtovanja imamo kar nekaj takojšnjih koristi (Mackenzie, 1998, str. 101), in sicer z najpomembnejšo nalogo se bomo ukvarjali, ko bomo najbolj zbrani in spočiti, zato jo bomo bolje opravili, preostanek dneva pa bomo lahko počeli prijetnejše stvari. Kadar delamo najpomembnejšo stvar, se lažje upremo motečim dejavnikom, saj je le redko kaj pomembnejše. In vsekakor ne zadnja prednost je, da bomo, če zaradi nepredvidenih težav ne bomo storili nič od tistega, kar smo še imeli v načrtu, ob koncu dneva vseeno odšli domov pomirjeni in s čisto vestjo, ker smo opravili najpomembnejšo nalogo.

Mackenzie (1998, str. 102) v svoji knjigi Časovna past predlaga sistem načrtovanja s petimi sestavinami:

- **Kratkoročni cilji:** kadar imamo postavljene pomembne osebne in/ali poslovne dolgoročne cilje, si za približno leto dni vnaprej postavimo tudi kratkoročne načrte s časovnimi okviri in mesečno vrednotimo napredek.
- **Načrt projektov:** vsi veliki projekti imajo večinoma postavljen rok in jih je treba izpeljati do določenega datuma ali faze. Napredek projektov vrednotimo tedensko.
- **Mesečni načrt:** vanj najpogosteje vpišemo datume projektov in roke za kratkoročne načrte, dogovore, potovalne načrte in druge dogovore za posamezen mesec. Ob koncu leta naredimo mesečne načrte za osemnajst mesecev vnaprej.
- **Dnevni načrt** pripravimo za teden vnaprej. Roke za projekte in kratkoročne načrte prenesemo iz mesečnega načrta. Vsak dan razdelimo v tri segmente, tj.: Cilji, Dogovori in Kaj moram narediti.

- Zapiski o stikih: na poseben list papirja si zapišimo pomembne točke iz dogovarjanja s ključnimi posamezniki, da jih bomo po potrebi imeli v trenutku pri roki.

Pri načrtovanju je ključnega pomena, da imamo seznam – načrt ves čas pri roki in da se ga skušamo držati. Zelo pomembno je tudi, da si pripravimo dnevni načrt, saj nam le-ta zmanjša prekinitve in omogoča boljše kakovost dela, poveča storilnosti in verjetnost, da bomo opravili najpomembnejše naloge.

Seveda pa je velikega pomena tudi nadzor opravljenih nalog. Brez ustreznega nadzora nad projektom težko pravočasno opazimo težave in odmike ter ustrezno ukrepamo. Zato takrat, ko odstopanja ugotovimo, porabimo za odpravo več časa, kot bi ga bilo sicer treba za sprotne popravke. Prav pri vsakem projektu, ki se ga lotimo, pa naj bo velik ali majhen, je zato pomemben sproten nadzor, ki si ga zagotovimo z rednim poročanjem o napredku. To je najlažje doseči, če že z organizacijo dela dosežemo, da delo poteka tekoče in da je v vsakem trenutku mogoče preveriti napredek. Poročanje o napredovanju je pomembno zato, ker z njim zagotovimo strukturo, v kateri lahko hitro opazimo odmike, mogoče težave ali druge nepričakovane dogodke; tako lahko pravočasno ukrepamo. Vmesna poročila nas hkrati silijo, da določene naloge končamo v zastavljenem roku, saj nadzorne točke vzbujajo občutek nujnosti in samodejno merijo napredek.

Navade, ki so povezane z rabo časa, so povezane druga z drugo in vsaka navada, ki se spremeni, vpliva na veliko drugih. V past, ko želimo narediti preveč hkrati se najpogosteje ujamemo, kadar nimamo prednostnega vrstnega reda, ki bi nam pomagal razlikovati med pomembnimi in manj pomembnimi stvarmi. Tako se pogosto zgodi, da se lotimo vsega, kar nam pride na pot; tako postanemo preobremenjeni.

Med vzroki preobremenjenosti (Mackenzie, 1998, str. 115 – 118) bi tako lahko našli potrebo po doseganju uspehov, zaradi katere si naložimo več stvari, kot jih v resnici zmoremo; negotovost, zaradi katere vsem v okolici nenehno dokazujemo, koliko zmoremo; nezmožnost delegiranja ali slabo delegiranje pooblastil; nerealno postavljeni roki, zaradi katerih za posamezno obdobje načrtujemo veliko preveč; nezmožnost reči ne in želja ustreči drugim; pomanjkanje osebnih organizacijskih sposobnosti in perfekcionizem, zaradi katerega se pogosto nesmiselno posvečamo podrobnostim.

#### **4.1.2 Neučinkovito delegiranje**

Težava neučinkovitega delegiranja pogosto spremlja vodilne ljudi. Kot za veliko drugih stvari, ki nam kradejo čas, tudi tu razlogi izvirajo iz človeške narave. Herzlich (2008, str. D 4) v članku Dober izkoristek časa: Bistvo je v postavljanju prioritet navaja, da bi morali vedno razlikovati med pomembnimi in manj pomembnimi stvarmi. Temu bi lahko dodali, da bi morali vedno razlikovati med stvarmi, ki jih moramo nujno storiti sami, in med stvarmi, ki jih lahko delegiramo drugim. Če namreč skušamo sami narediti vse, se bomo večino časa ukvarjali z manj pomembnimi stvarmi in bomo kljub preobremenjenosti neučinkoviti.

Med razloge neučinkovitega delegiranja sodi naš lasten ego, saj mislimo, da sami znamo posamezno delo najboljše opraviti. Težavo lahko odpravimo edino na način, da kljub vsemu delegiramo nalogo sodelavcem. Nadalje bi lahko med razloge neučinkovitega delegiranja uvrstili tudi strah pred napakami, saj se bojimo, da človek, ki mu bomo delegirali nalogo, le-te ne bo dobro opravil in da bomo na koncu morali popravljati za njim. Vendar pa bi morali tvegati, saj si brez tveganja preprosto ne moremo obetati koristi. Na napake bi bilo treba gledati kot na del učenja in na vlaganje v znanje, seveda v določenih okvirih.

Udobje, ki ga prinašajo rutinske naloge, ki jih dobro obvladamo in pri katerih nas ne spremlja stres, je prav tako eden izmed teh razlogov. A dober vodja mora svoj pogled usmeriti v prihodnost in prepustiti naloge, ki jih že obvlada, drugim.

Pogosto se pojavljata tudi strah pred izgubo nadzora, ki je ob učinkovitem delegiranju povsem odveč, in želja po popolnosti, saj smo prepričani, da je stvar dobro narejena le, če je narejena po naših merilih. Pomembno je, da se naučimo sprejeti dobro opravljeno delo in si priznati, da je obremenjenost s popolnostjo nekaj, kar nam krade čas.

Včasih nas spremlja tudi pomanjkanje zaupanja v druge, še posebej pri delegiranju nalog, ki jih še niso opravljali. Preprosto je treba tvegati, vendar z določenimi ukrepi poskrbeti, da kar se le da omejimo tveganje.

Zelo pogosto pa imamo tudi lažen občutek učinkovitosti, ko si mislimo, da bo trajalo dlje časa, da nekomu razložimo, kaj bi moral narediti, kot pa da to sami naredimo. Ta občutek je lažen, saj bi bili učinkovitejši, če bi v tem času naredili kakšno drugo, koristnejšo stvar, človek, kateremu bi zaupali nalogo, pa bi bil prav tako s časom učinkovitejši.

Če želimo biti uspešni, je pomembno, da ne storimo ničesar, kar bi lahko delegirali. Zato se je treba pred vsako nalogo vprašati, ali bi jo lahko naredil kdo drug. In če želimo, da bo delo na koncu dobro opravljeno, je velikega pomena dobro delegiranje, pri čemer moramo paziti, da:

- izberemo pravega človeka za posamezno nalogo;
- mu damo jasna navodila, v katerih povemo, kaj pričakujemo, kaj je bistvenega pomena; prosimo ga, naj nam ponovi navodila, da vidimo, ali nas je pravilno razumel;
- mu delegiramo ustrezna pooblastila;
- spremljamo izvajanje projekta prek sistema sprotnega poročanja o napredku;
- sodelavca podpiramo in usmerjamo, tako da smo mu na voljo za vprašanja, nasvete in za druge oblike pomoči;
- se skušamo upreti delegiranju navzgor, ko rešujemo vprašanja sodelavcev, ki bi jih le-ti morali rešiti sami.

Kadar stvari nimamo komu delegirati, lahko prosimo sodelavce za pomoč in jim uslugo pozneje vrnemo, sklenemo začasna zavezištva ali partnerstva za posamezne projekte ali pa si z drugimi podjetji izmenjujemo storitve.

Mreža odločanja Eisenhowerja (1890–1969) predstavlja praktičen pripomoček za delegiranje, še posebej, kadar se je treba zelo hitro odločiti o tem, katere naloge imajo prednost. Prioritete se postavijo glede na dva kriterija, in sicer kaj je pomembno in kaj je nujno. Glede na to razlikujemo štiri možnosti ocenjevanja, kar prikazuje Tabela 2.

*Tabela 2: Eisenhowerjevo načelo učinkovitega delegiranja*

<b>Naloge B</b> Določiti rok oziroma že delegirati.	<b>Naloge A</b> Narediti takoj.
<b>Koš</b>	<b>Naloge C</b> Delegirati

*Vir: Lothar J. Seiwert, Novi 1 x 1 obvladovanja časa, DOBA, Maribor, 1997*

Naloge A so naloge, ki so nujne in pomembne. Takim nalogam se moramo posvetiti sami in se jih takoj lotiti. Naloge B so sicer pomembne naloge, ki pa niso nujne. Takšne naloge je treba načrtovati, jim določiti rok oziroma jih nadzorovano delegirati. Naloge, ki niso tako pomembne, so pa nujne, so naloge C. To so naloge, ki jih je treba delegirati ali opraviti pozneje. Preostale naloge, ki torej niso niti pomembne niti nujne, bi morali opustiti – koš.

#### **4.1.3 Osebna neorganiziranost in pomanjkanje samodiscipline**

Osebna neorganiziranost je za organizacije nevarna, saj osebno neorganizirani ljudje pozabljajo, kje imajo shranjene določene podatke, zamujajo roke ter zapravljajo svoj čas in čas svojih sodelavcev, s tem ko jim ne zmorejo pravočasno zagotoviti potrebnih informacij.

Da se osebno organiziramo, je treba najprej vzpostaviti sistem in se ga nato dosledno držati, kar zahteva ogromno samodiscipline. Naša miza mora biti pospravljena in na njej naj bo vedno le tisto, s čimer se takrat ukvarjamo. Držimo se dnevnega načrta in dejstva, da mora vsaka stvar počakati, da pride na vrsto. Ne pišimo si listov z napisom Kaj moram narediti, saj se le-ti pogosto izgubijo; napišemo si novega, ki ni nikoli čisto usklajen s prejšnjim in tako se začno kopičiti in vodijo v še večjo zmešnjavo, kot če jih sploh ne bi bilo. Določimo mesto, kamor shranjujemo papirje, ki jih tisti dan ne potrebujemo. Če želimo biti osebno učinkoviti, uporabljajmo celovit sistem, ki mora biti funkcionalen, ki mora omogočati preprost dostop do podatkov, cilji in projekti morajo biti na vidnem mestu pa tudi roki, ki nas bodo usmerjali pri organizaciji dela.

Mogoča vsebina sistema načrtovanja in organiziranja – primeri:

- vpis dnevnih ciljev, sestankov in manj pomembnih opravkov;
- spremljanje izvajanja najpomembnejših projektov;



- zapiske o srečanjih, kamor se vpisujejo ključne odločitve in predvideni ukrepi, zapiski o stikih s ključnimi ljudmi, s katerimi se srečujemo;
- mesečni načrti in dolgoročni cilji;
- osebni imenik.

Samodisciplina je ključnega pomena, da se dosledno držimo zastavljenih ciljev. Med glavnimi razlogi za pomanjkanje samodiscipline najdemo utrujenost ali slabo zdravje, kar odpravimo tako, da bolje prisluhnemo sebi in si vzamemo čas za počitek, rekreacijo, zdravo prehrano; pomanjkanje zanimanja za delo, kadar nas delo dolgočasi ali nam ne pomeni zadostnega izziva; nimamo določenih rokov in prednostnega vrstnega reda; ne spremljamo napredka sproti in ne ukrepamo pravočasno ali pa preprosto nimamo izzivalnih ciljev in nismo motivirani. Samodisciplina nam mora preiti v navado in ves čas moramo skrbeti za to, da jo še okrepimo.

Načini za krepitev samodiscipline so:

- imamo dnevne cilje, zapisane na vidnem mestu;
- uporabljamo vsa razpoložljiva orodja za organizacijo;
- določimo si roke za posamezne naloge;
- načrtujemo svoje delo vnaprej in določimo prednostni vrstni red;
- določimo realne časovne okvire in sproti spremljamo napredek;
- nagradimo se za uspeh ali pa
- si izberemo vzornika.

#### **4.1.4 Odlašanje in nedokončane naloge**

O odlašanju govorimo, kadar pomembne stvari kar naprej odlagamo na pozneje, a se z njimi kar naprej ukvarjamo. Zato prav tako obstaja kar nekaj razlogov. Če jih naštejemo le nekaj, lahko med razloge za odlašanje štejemo strah pred neuspehom, pomanjkanje zanimanja za delo, maščevanje tistemu, ki nam je delo naložil, itn.

Mathers (2007, str. 50) v članku Odlašanje nam krade čas meni, da je osnovna napaka že v tem, ko učinkovitost s časovnega vidika merimo s tem, ali stvari opravimo v določenem časovnem okviru. Stvari bi morali obrniti okrog in se zavedati, da bi bilo vse skupaj veliko lažje in delo veliko bolje opravljeno že, če bi stvari začeli na načrtovan datum. Bistvena sta torej začetek in točnost oziroma doslednost, da stvari začnemo pravočasno. Kadar jih ne začnemo pravočasno, jih odložimo; odlašanje stvari na prihodnji čas je tisto, kar nam krade čas. In s tem ko stvari začnemo, jim realno namenimo svoj čas in jim damo možnost, da bodo nekoč dokončane. Če stvari nikoli ne začnemo, nikoli ne bodo dokončane. Zanimivo pa se zdi tudi njegovo razmišljanje o timskem delu, saj prav timsko delo vidi kot pogost razlog, da stvari niso začete ali dokončane pravočasno. Meni namreč, da bi bile, če bi ljudje imeli občutek, da je uspešno dokončanje stvari odvisno le od njih, stvari vedno dokončane. Pri

timskem delu pa gre pogosto za prelaganja odgovornosti na druge in tako odlašanja in posledično za zamujanja rokov.

Tudi odlašanje lahko odpravimo. Najprej se moramo prepričati, da imamo stvari pod nadzorom in da smo se pripravljene spremeniti. Nato se zavestno potrudimo in si privzgojimo navado, da se stvari lotimo takoj, ko so le-te na vrsti. Okrepimo si samozavest s spodbujanjem zavzetosti namesto uklanjanja ter se osredotočimo na začetek namesto na konec nalog. Pri vsem skupaj moramo biti konstruktivno kritični in odločni ter določiti prednostni vrstni red nalog.

Nedokončane naloge so med stvarmi, ki nam kradejo čas, ker kradejo čas vsem našim sodelavcem ali partnerjem, ki čakajo, da jih dokončamo, da potem oni lahko nadaljujejo delo. Težava je povezana z več drugimi stvarmi, ki nam kradejo čas, kot je na primer s pomanjkanjem samodiscipline, z različnimi motnjami, nesposobnostjo določiti prioritete nalog in z osebno neorganiziranostjo.

Načini, na katere se lahko izognemo nedokončanim nalogam, so sledeči:

- nagradimo se šele, ko končamo delo in ne pred tem;
- določimo si realen rok, v katerem bomo nalogo končali;
- pri določanju rokov predvidimo rezervo za zamude in nujne zadeve;
- imejmo jasen pregled nad prednostnim vrstnim redom;
- predvidimo težave in pripravimo okvirne rešitve za njih;
- imejmo pospravljeno mizo.

S pravilnim organiziranjem dokumentacije lahko prihranimo veliko časa in se hkrati izognemo izgubljeni dokumentaciji, izgubi časa z iskanjem ustrezne dokumentacije, zamudam v rokih in ne nazadnje tudi stresu. Pri našem delu nas spremlja veliko stvari v papirnati obliki, tj. od prispelih pošte do časopisov in različnih poročil. Da bi prihranili čas, ki ga porabimo s samimi papirji, je pomembno, da se novoprispelih stvari lotimo ob najmanj produktivnem času dneva in da vsak papir obdelamo le enkrat, nato ga ali delegiramo drugemu ali arhiviramo ali pa mogoče zavržemo.

Le en delček mozaika osebne organiziranosti so torej dokončane naloge, tesno prepletene z drugimi dejavniki, ki nam, če jih ne nadzorujemo, kradejo čas, in to ne le nam, ampak tudi drugim ljudem, s katerimi smo pri delu povezani.

#### **4.1.5 Nezmožnost reči ne**

Posledice nezmožnosti reči ne so: preobremenjenost, nadurno delo in prekomeren stres. Ljudje, ki so preobremenjeni zaradi nezmožnosti zavrnila nalogo, naloge najpogosteje ne zavrnejo zato, ker so prepričani, da zmorejo vse in so tako preveč samozavestni.

Kaj nas sili v vedenje, da skoraj samodejno vedno rečemo da? To je zelo pogosto močna želja, da bi ljudem ustregli ali pa želja, da bi si ljudje dobro mislili o nas. Včasih ne moremo reči ne, da bi zapolnili praznino, ker drugi niso pripravljeni prevzeti odgovornosti ali ker nimamo jasne predstave o svoji prednostni lestvici, včasih pa si preprosto ne moremo dovolj hitro domisliti razloga, da bi lahko rekli ne.

Štirje koraki, kako reči ne:

- poslušajmo, da smo lahko povsem prepričani, da razumemo, kaj želijo od nas;
- recimo ne, če smo se tako odločili, in sicer na vljuden način brez vlivanja lažnega upanja;
- pojasnimo razloge, če se nam to zdi primerno, da tako utrdimo svojo verodostojnost;
- ponudimo druge rešitve ter tako pokažimo dobro voljo in na drug način pomagajmo rešiti težave.

V časopisnem članku z naslovom Kako reči ne v službi in kljub vsemu napredovati avtorica Gartrellova (2008, str. 9) razpravlja o tem, ali je mogoče v službi reči ne dodatnemu delu, ne da bi bil v strahu pred izgubo službe ali nazadovanju v karieri. Ljudje pogosto mislimo, da je edini način, če želimo napredovati v službi ali včasih službo celo obdržati, to, da rečemo da glede česar koli nas vprašajo. Pri tem še posebej izpostavi ženske, saj naj bi le-te imele še pogostejše občutek, da morajo preprosto reči da. Razlogov za to je več, tj. od tega, da bi ohranili dobre odnose, do želje pokazati občutek pripadnosti, biti član skupine, biti priljubljen ali pa celo preprosto biti prijazen.

Vendar ko rečemo ne, še ne pomeni, da nismo timski človek. O tem razpravljata tudi Beagrie in McGee (2007, str. 24) v članku How to .. say no, ki menita, da smo kljub temu lahko timski človek. Držati se moramo le nekaj načel; da se zavedamo svojih lastnih ciljev in prioritet, smo uspešni v svojih prizadevanjih, rečemo ne na pravi način, smo se pripravljene pogajati o ne in nikoli ne rečemo mogoče. In resnično prepričljivo lahko torej rečemo ne šele takrat, kadar imamo jasno postavljene prioritete. Seveda pa pri tem ne smemo pozabiti, da moramo kljub upoštevanju lastnih postavljenih ciljev reči »ne« na vljuden in spoštljiv način.

V članku Prav je, če rečete ne Ury (2007, str. 30) meni, da je to, da znamo reči ne, pomembna lastnost in hkrati prednost, ki se je lahko priučimo. S tem ko se naučimo reči ne manj pomembnim stvarim, nam ostane več časa za stvari, ki so pomembne, za stvari, ki resnično štejejo. Zanimiv način, ki ga predlaga, govori o tem, da namesto ne rečemo da, in sicer da lastnim ciljem in stvarim, ki so resnično pomembni. Strinjam se, da to, da rečemo ne, resnično ni preprosto in da zahteva veliko poguma in samozavesti. Nadalje v članku piše o tem, da besedica »ne« ljudi na neki način tudi osvobodi. In prav to se ponavlja v vseh knjigah, člankih in v razpravah različnih avtorjev o upravljanju s časom, saj to, kar v svojem članku poimenuje Ury (2007, str. 30) osvobajanje, pomeni hkrati načrtovanje, postavljanje prioritet, osebno organiziranost in samodisciplino ter posledično zmanjšanje stresa, preobremenjenosti in nezadovoljstva.

## **4.2 Zunanji dejavniki**

Zunanji dejavniki pa izvirajo iz naše okolice ali pa so posledica različnih dogodkov, ki se zgodijo neodvisno od nas samih.

### **4.2.1 Telefonski klici**

Med najpogostejše kradljivce časa vsekakor sodijo telefonski klici. Telefonski klici uničujejo zbranost in zmanjšujejo storilnost bolj kot kar koli drugega. Poleg tega, da telefoniranje vzame kar nekaj časa, traja tudi kar nekaj časa po končanem telefonskem pogovoru, da se lahko vrnemo nazaj k delu, ki smo ga opravljali, preden so nas prekinili.

Telefon nas drži v močnem primežu zaradi našega prepričanja, da moramo dvigniti slušalko takoj, ko pozvoni, saj večinoma sklepamo, da je motnja upravičena ali pa se bojimo koga užaliti. Pogosto pa telefon dvignemo tudi zato, ker je le-ta priročen izgovor, da se nam ni treba ukvarjati s čim neprijetnim, nam vzbuja občutek pomembnosti ali pa imamo preprosto željo po družabnosti.

Zavedati bi se morali, da klicateljeva potreba ni pomembnejša od naše potrebe po zbranem delu; skušati bi se morali organizirati tako, da telefonski pogovori čim manj motijo naše delo.

Seveda obstaja kar nekaj načinov, kako lahko dosežemo, da nam telefon ne bi več kradel časa. Eden izmed načinov je, da določimo uro ali mogoče celo več v dnevu za mirno uro, ko po vzajemnem dogovoru nihče nikomur ne telefonira ali vstopa v tuje pisarne. Nato definirajmo čas v dnevu, ko sprejemamo klice in tistega, ko mi kličemo druge, medtem vklopimo tajnico ali klice preusmerimo na recepcijo. Tako lahko klice filtriramo in na potrebne klice odgovorimo, ko bomo imeli za to namenjen čas, in sicer vse v enem bloku. Ta čas je priporočljivo definirati vnaprej. Drugi način, je da smo pozorni, da sprejemamo le sporočila, ki so namenjena nam in torej ne sprejemamo klicev drugih. Kot pri preostalem delu ima tudi pri telefoniranju velik pomen načrtovanje. Pred telefonskim pogovorom, kadar telefoniramo, si naredimo kratek načrt, o čem želimo govoriti in kaj je cilj našega pogovora; nato se tega držimo. Prav tako si za vsak telefonski pogovor določimo časovni okvir, pogovor začnimo v poslovnem tonu in takoj preidimo k bistvu pogovora.

### **4.2.2 Elektronska sporočila**

Elektronskih sporočil vedno dobimo preveč, toda pomembno je, da jih pravilno organiziramo in da našo takojšnjo pozornost pritegnejo le pomembna in mogoče manj pomembna sporočila, vsekakor pa ne nepomembna sporočila. Elektronska sporočila so namreč prav tako med pomembnejšimi kradljivci časa.

Za učinkovito upravljanje s časom je treba dobro organizirati tudi elektronska sporočila, in sicer lahko to storimo tako, da (Mackay, 2003, str. 1):

- nastavimo avtomatska pravila za sporočila;
- se najprej posvetimo tistim sporočilom, za katere pričakujemo, da bodo najbolj dobičkonosni ali v ozadju katerih so največji in najpomembnejši posli;
- si, ko delamo in smo skoncentrirani na neko delo, nastavimo v poštnem predalu, da smo zasedeni, in se ne pustimo motiti piskom in utripajočim ikonam kuverte;
- elektronsko pošto z zabavnimi vsebinami shranjujmo v poseben predal za prispelo pošto in jo pošljimo prijateljem ali znancem npr. v petek, uro pred koncem službe, da se razvedrimo pred koncem tedna.

Poleg tega Tackett Moore (1998, str. 76) predlaga, da bi elektronska sporočila vedno razvrstili v tri razrede glede na pomembnost, in sicer na nujna, pomembna in na nezanimiva. Poleg tega naj bi za neželena pošta uporabljali pravila, ki jo naslovijo neposredno v koš, in poskrbeli, da se naš elektronski naslov ne pojavlja na nepotrebnih listah elektronskih naslovov v našem podjetju in se izpisali z liste, prek katere pošiljajo neuporabna sporočila.

Macknaull (2008, str. C 6.) v svojem članku Osvobodi se ječe elektronske pošte; drugi tatovi časa povzema izjavo Singletona, strokovnjaka s področja managementa, da bi morali elektronsko pošto pogledati enkrat, dvakrat ali največ trikrat dnevno. Temu bi seveda lahko dodali še, da je prav tako pomembno tudi, da si določimo del dneva, ko nismo najproduktivnejši, da pregledamo sporočila in da se skušamo držati načela, da vsako sporočilo pogledamo le enkrat. Prav ironično je, če pomislimo, kolikokrat med delom pogledamo v elektronski poštni predal in kliknemo na gumb Pošlji in prejmi, čeprav sploh nujno ne pričakujemo nobenega sporočila. To pogosto uporabljamo kot mašilo, ko nismo z vsemi mislimi pri delu, ki ga opravljamo, ali pa mogoče takrat, ko dela raje sploh ne bi opravljali.

Po mnenju Pollarjeve (1996, str. 128) naj bi številna sporočila in dokumente hranili v pisni in tudi elektronski obliki, tj. predvsem zaradi strahu, da jih ne bi izgubili, če bi jih nekoč mogoče potrebovali. Toda večina takšnih podatkov je brez vrednosti in jih nikoli ne potrebujemo.

### **4.2.3 Krizni management**

Krizo naj bi predstavljale pomembne okoliščine, ki spremenijo potek našega načrtovanja na nepričakovan in pogosto drastičen način. Če nanjo nismo pripravljeni, postane kriza eden izmed razlogov neučinkovitosti, za njeno reševanje pa porabimo bistveno več časa, kot bi ga sicer. Že slavni Murphyjev zakon pravi, da bo, če gre lahko kaj narobe, narobe tudi šlo. In žal se tako tudi dogaja. In kadar se zgodi, da gre kaj narobe, kriza pride iz katere koli smeri in zadeva katerega koli človeka na vseh ravneh organizacije. Razlog, zaradi katerega nam torej kriza krade čas, je predvsem v tem, da nas kriza odvrne od prednostnih nalog, ki smo jih načrtovali vnaprej in ki vodijo k uresničevanju cilja. Tako nam ne uspe narediti nič »pomembnega«, ker se ves dan le ukvarjamo z »gašenjem požarov«. Tudi O'Connor (2007, str. 88) meni, da večina ljudi, namesto da bi gradila na ključnih stvareh, kako narediti stvari boljše in kako biti učinkovitejši in uspešnejši, raje rešuje ponavljajoče težave, nastale krize in tako nepotrebno porablja dragoceno energijo.

Krizni management pomeni, da se krize lotimo, ko je že izbruhnila, vendar bi bil lažji način za obvladovanje kriz preprečiti, da bi se kriza sploh zgodila. To lahko naredimo tudi s predvidevanjem dogodkov, ki bi se utegnili zgoditi. Tako lahko vsaj omejimo posledice krize, če je že ne moremo preprečiti. Najpomembnejše orodje za obvladovanje kriz je tehnika predvidevanja in preprečevanja težav ali mogoče vsaj omejevanja njihovih posledic. To je tehnika načrtovanja za vsak primer. Le-ta poteka v treh korakih:

- prepoznavanje mogočih težav ali »Kaj bi lahko šlo narobe?«;
- razvrstitev mogočih težav po prednostni lestvici ter upoštevanje resnosti in verjetnosti, da se bodo pojavile;
- priprava ukrepov za preprečitev težav ali omilitev njihovih posledic.

Učinkovitost v krizi lahko povečamo:

- z uporabo vzorčne matrike ali
- z upoštevanjem časovne rezerve.

#### a) Vzorčna matrika

V vzorčni matriki, kot je prikazana v Tabeli 3, seznam mogočih težav opremimo z vrednostmi od 1 do 3, pri čemer 1 pomeni najresnejšo ali najverjetnejšo težavo, 3 pa malo verjetno in malo resno težavo. V prednostno lestvico vnesemo seštevke stolpcev resnosti in verjetnosti. Tista mogoča težava z najnižjim seštevkom je najbolj krizna, torej najresnejša in najverjetnejša; nanjo moramo biti še posebej pozorni. Naslednji del, ki sledi, so predvideni ukrepi za preprečevanje mogočih težav ali omejevanje njihovih posledic.

Tabela 3: Vzorčna matrika tehnike načrtovanja za vsak primer

I. Mogoče težave	II. Analiza prednosti			III. Ukrepi za	
	A. Kako resno	B. Kako verjetno	C. Predn. lestvica	A. Preprečevanje	B. Omejevanje
1. Stavka	2	2	4		
2. Izguba ključnega človeka	1	1	2	Sporazumevanje, da bi povečali zadovoljstvo	Usposobite druge delavce
3. Požar, poplava ipd.	3	3	6		
4. Odpoved pomembnega posla	2	3	5		
5. Resna napaka na izdelku ali storitvi	1	2	3		

*Vir: Alec Mackenzie: Časovna past. Klasična knjiga o upravljanju časa, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998*

#### b) Časovna rezerva

Časovna rezerva je prav tako eden izmed učinkovitih načinov za preprečevanje krize. Bistvo tega načina je, da zaznamo že manjšo težavo, in to preden bi utegnila prerasti v kaj resnega.

Ker vsako opravilo pogosto traja več časa, kot si mislimo, moramo predvideti časovno rezervo. Kadar torej načrtujemo projekt, določimo rok in ga nato podaljšamo za 20 %, to predstavlja časovno rezervo.

#### **4.2.4 Sodelavci in medsebojni odnosi**

V vsakem podjetju so velikega pomena tudi medsebojni odnosi med zaposlenimi. Pa vendarle se večina aktivnosti odvija ravno med ljudmi, zato ne čudi dejstvo, da so med najpogostejšimi kradljivci časa:

- sestanki;
- naključni obiskovalci;
- družabnosti med zaposlenimi;
- neprimerno osebje.

Sestanki, ki so eno najučinkovitejših orodij za komunikacijo, so dandanes slabo časovno izkoriščeni. Pri sestankih moramo vedno stremeti k dejstvu, da imamo smiseln razlog, zakaj sestanek sklicati, kar pomeni, da se zavedamo cilja, ki ga s sestankom želimo doseči. Za sklic sestanka obstajajo številni razlogi, kot so na primer: uskladiti dejanja ali izmenjati podatke, spodbuditi delovno skupino, se sprotno pogovoriti o težavah, se odločiti o določeni temi ipd. Izboljšamo jih lahko na več načinov:

- Prvi način, kako izboljšati sestanek, je, da izračunamo strošek sestanka na letni ravni, ki naj vključuje tudi povprečne plače vseh zaposlenih. Nato zaposlenim damo jasno vedeti, koliko ura sestanka stane in koliko denarja se za to nameni v letu dni.
- Drugi način je, da izračunamo oportunitetni strošek ure sestanka in ga damo na dnevni red.
- Tretji način bi bil, da sestanek načrtujemo vnaprej in nato poskrbimo, da bo sledil načrtu. Pomembno pa je določiti tudi ustreznega človeka, da ga vodi, saj mora biti sestanek voden učinkovito.
- Naslednji način je, da poskrbimo, da na sestanek vsi pridejo pripravljeni in da na koncu vsi vedo, kaj in do kdaj morajo narediti po sestanku.
- In zadnji način je, da uporabimo sodobno tehnologijo in se izognemo osebnemu sestanku, kadar je le-to mogoče. Običajen sestanek mogoče lahko prav učinkovito nadomestimo s telekonferenco.

Toda če dobro pogledamo vse te načine, kako izboljšati sestanek, pridemo do dejstva, da je treba uporabiti dejansko vsakega izmed teh načinov, poleg njih pa je koristno še, da omejimo družabnosti na sestanku in ne nazadnje to, da sestanek začnemo in končamo ob predvidenem času. Če želimo, da bo sestanek učinkovit in da z njim ne bomo le tratili našega časa in časa naših sodelavcev, se moramo torej na sestanek dobro pripraviti. Po končanem sestanku je ključnega pomena, da pripravimo zapisnik sestanka in ga razpošljemo vsem, ki so se sestanka udeležili. Tako zagotovimo, da so dogovorjene stvari zapisane, in hkrati omogočimo vsem, da obnovijo, kar je bilo na sestanku dorečenega.

Naključni obiskovalci prav tako niso zanemarljiv kradljivec časa, predvsem zaradi pogostosti obiskov. Čeprav je včasih prijeten občutek, da te nekdo potrebuje, da si pomemben, je treba imeti v mislih tudi, čigav čas je pomembnejši in ali resnično imamo čas in nimamo nobene naloge, ki bi imela prioriteto. Tisto, s čimer nas pogosto zmotijo, je njihova prednostna naloga; če ji damo prednost pred našo, le-ta prevlada nad našo prednostno nalogo.

Čeprav je družabnost zaželena, naj bo le-ta omejena na prosti čas ali odmore ali pa mogoče na organizirane družabne dogodke. V delovnem času je družabnost namreč moteča, saj vsak, ki si zaželi družabnosti, pa naj bo to obisk ali telefonski klic, zmoti našo zbranost in našo pozornost usmeri na druge, pri našem delu nepomembne stvari. In čeprav je mogoče na nekaterih področjih odkrit in prijateljski odnos pogoj za uspeh, je nevarnost, da z družabnostjo začnemo pretiravati. Če se želimo izogniti pretirani in nezaželeni družabnosti na delovnem mestu, skušajmo filtrirati obiskovalce in telefonske klice, razmislimo o lokaciji svoje pisarne in razvijemo tehnike, s katerimi prekinemo družabna srečanja.

K neizkoriščenemu delovnemu času, gledano z vidika organizacije, vodi tudi neprimerno osebje. Vzrok za to je lahko, da nimamo zadostnega števila ljudi ali pa ker ljudje, ki jih imamo zaposlene, niso ustrezno usposobljeni. Vse to so vzroki, ki vodijo k neizkoriščenemu delovnemu času. Učinkovitost se lahko poveča tako, da ljudem pomagamo, da se naučijo bolje izkoristiti čas, tako da jim dajemo nasvete, omogočimo ustrezne pripomočke (predalnice, mape, fascikle ...) ali pa jim omogočimo dodatna izobraževanja na področju, kjer so šibki v znanju, ki ga potrebujejo. Če smo že izčrpali vse interne možnosti, lahko sklepamo partnerstva z drugimi podjetji in si izmenjujemo storitve.

Pri vseh aktivnostih in odnosih, pa naj gre za odnose z ljudmi znotraj ali zunaj podjetja, je pomembno, da se naučimo učinkovitega sporazumevanja. Neučinkovito sporazumevanje nam trati prav tako veliko časa. Zato, da se nekaj dogovorimo ali da najdemo neko rešitev, se kar nekaj časa lahko vrtimo v krogu in smo tako popolnoma neučinkoviti. Za učinkovito sporazumevanje moramo takoj na začetku pojasniti svoj namen in izbrati ustrezen način sporazumevanja: pismo, telefonski pogovor, elektronsko sporočilo ali mogoče osebni razgovor. Pri oblikovanju sporočila moramo biti pozorni, da je sporočilo čim jasnejše in da – če je komunikacija ustna – govorimo čim jasneje. Da se prepričamo, da je bilo sporočilo pravilno razumljeno, moramo od sogovornika zahtevati povratne informacije.

Vendar biti dober govorec ni dovolj za učinkovito sporazumevanje. Zato moramo biti tudi dobri poslušalci, saj le tako točno vemo, o čem teče pogovor, in lahko v njem učinkovito sodelujemo. Če želimo biti dober poslušalec, se moramo otresti predsodkov in moramo skušati biti nepristranski. Na čustvene besede se ne smemo odzivati čustveno, ampak se moramo vedno truditi, da prisluhnemo bistvu. Če med tem zastavljamo vprašanja preostalim, s tem dajemo vtis, da sodelujemo in hkrati povečamo tudi svojo zbranost. Pri poslušanju je pomembno tudi, da se izognemo motnjam in poslušamo zbrano ter prav tako ne prekinjamo sogovornika. Tisti, ki je resnično dober poslušalec, ne posluša le besed. V knjigi Časovna past, ki jo je napisal Mckenzie (1998, str. 83), sem zasledila, da strokovnjaki za



sporazumevanje trdijo, da 70 odstotkov sporazumevanja poteka brez besed. Znati je torej treba tudi brati govorico telesa in brati med vrsticami, saj le tako lahko vse skupaj sestavimo v celoto.

## **5 METODE UPRAVLJANJA S ČASOM**

Upravljanje s časom je celovit proces, ki obsega osebno in družinsko življenje, prosti čas in delo. V članku Učinkovito upravljanje s časom (CPA Journal, 1994, str. 16) so izpostavljeni štirje načini, kako uspešno upravljati s svojim časom. Za to so potrebni načrtovanje, tehtanje različnih možnosti, postavljanje prioritet in nadzor. Če želimo biti uspešni in učinkoviti, si moramo zastaviti jasne cilje in se zavedati jasnega namena posamezne naloge, preden se je lotimo, ter posledic, ki bi nastale, če se naloge ne lotimo. Zato sta potrebni dobra priprava in analiza dejavnikov, ki lahko vplivajo na doseganje našega cilja, tj. pozitivnih in negativnih, ter določanje prioritet posameznim nalogam in se ne nazadnje našega načrta tudi držati.

Hoch (2008, str. 12) v svojem članku Vsaka minuta šteje navaja pet stvari, ki naj bi se jih držali, da bi učinkovito upravljali s svojim časom.

- Prva je že večkrat omenjeno določanje prioritet posameznim nalogam. Pri tem si lahko pomagamo s planerji ali z listi, na katere si napišemo, kaj moramo narediti.
- Drugi nasvet se nanaša na uspešno omejevanje kradljivcev časa, pri čemer posebno velik pomen pripisuje dejstvu, da se moramo naučiti reči ne.
- Sestanke naj bi organizirali z vojaško natančnostjo. Sestavili naj bi si natančen urnik sestanka in določili vrstni red ter se ga nato tudi natančno držali. Pomembno je tudi, da za vodenje sestanka določimo ustreznega človeka, ki bo znal vzpostaviti ustrezno avtoriteto.
- Nadalje naj ne bi bili sužnji elektronski pošti. Elektronsko pošto si je mogoče organizirati po predalih in nastaviti avtomatična pravila za dohodno pošto. Kadar pošto pregledujemo, pa je zelo koristno, če si že sproti označimo po prioritetah, kako pomembno je posamezno sporočilo.
- Zadnji nasvet, ki ga daje, pa se nanaša na delegiranje. Ni pomembno samo, da naloge delegiramo in jih delegiramo pravim ljudem, pomembno je tudi, da si zagotovimo sistem povratnih informacij in da ne nazadnje človeka za opravljeno delo tudi pohvalimo in se mu zahvalimo.

Seveda obstaja veliko metod in nasvetov znanih strokovnjakov iz upravljanja, kako najbolje upravljati s časom. V nadaljevanju jih bom predstavila le nekaj.

### **5.1 Paretovo pravilo – Pravilo 80/20**

Pogosto se ljudje ukvarjamo s postranskimi težavami, namesto da bi se osredotočili na nekaj pomembnih aktivnosti. Paretovo pravilo govori prav o tem, da nam prinese že 20 % strateško

pravilno in učinkovito porabljenega časa kar 80 % rezultata, za preostalih 20 % rezultata pa porabimo kar 80 % časa (Seiwert, 1997, str. 15).

Zavedati se moramo dejstva, da je v življenju le nekaj zelo pomembnih nalog in veliko nepomembnih; imeti moramo pogum za tisto, o čemer smo prepričani, in seveda dejavnikom, ki so resnično pomembni, dati tudi največjo težo. Dobra presoja prihaja iz izkušenj; žalostno je edino to, da izkušnje pogosto pridobimo na podlagi slabe presoje.

## 5.2 Metoda POSEC

Metoda POSEC (Wikipedia, the free encyklopedia. Time management) je tesno povezana s hierarhijo potreb Abraham Maslowa in pomeni:

P – prednost, in sicer prednostno je treba ovrednotiti čas in si postaviti cilje v življenju.

O – organizacija, kar pomeni da se moramo organizirati in stvari opraviti sproti, če želimo biti uspešni.

S – se potruditi in opraviti tudi stvari, ki jih ne želimo opraviti, a jih moramo.

E – ekonomiziranje stvari, ki bi jih morali narediti ali bi jih celo radi naredili, a niso nujne v tem trenutku.

C – biti pozoren na tistih nekaj stvari, ki so še ostale in ki so pomembne.

Metoda je bila prvenstveno namenjena osebni organiziranosti s poudarkom na čustveni in gmotni varnosti. Poudarja, da bo s tem, ko nekdo zasleduje osebne cilje in jih skuša opravljati učinkovito, uspešnejši tudi pri delu v skupini.

## 5.3 Načrtovanje

Neuspelo načrtovanje je načrtovanje neuspeha. Načrtovati je treba vsak dan, teden, mesec. Načrt lahko vedno spremenimo, toda šele po tem, ko smo ga naredili.

Znani univerzalni znanstvenik Rene Descartes je leta 1637 oblikoval metodo dela za načrtovanje doseganja ciljev. In osnovni principi te metode veljajo še danes. Ti so (Seiwert, 1997, str. 17):

- problem (cilj, projekt) oblikujmo pisno;
- celotno nalogo razdelimo v posamezne majhne dele;
- delne naloge razdelimo po prioritetah in rokih;
- opravimo vse aktivnosti in preverimo rezultat.

Pri načrtovanju je zelo pomembno, da si zastavimo cilje za pomembne stvari, ki bi jih radi dosegli v poklicnem ali zasebnem življenju. Začeti bi morali z dolgoročnim ciljem, potem pa napredovati od zadaj naprej ter si določiti zaporedje kratkoročnih ciljev, ki nas pripeljejo do našega glavnega, pomembnega cilja. Pomemben cilj je včasih lahko preveč neuresničljiv in

predaleč v prihodnosti, kratkoročni cilji pa so lažje uresničljivi, zato se jih ne bojimo in jih lažje dosežemo.

Cilj je vnaprej določen rezultat. Učinkovit cilj mora imeti naslednje značilnosti:

- Cilj mora biti zahteven. To je najpomembnejša značilnost cilja, saj nas zahteven cilj prisili, da se potrudimo po svojih najboljših močeh. Cilji ne smejo biti preveč lahko dosegljivi, saj sicer lahko goljufamo same sebe. Cilj mora biti uresničljiv.
- Cilji, ki so že na prvi pogled neuresničljivi, zbijajo moralo in motivacijo, zato je prav tako velikega pomena, da si ne zastavimo prezahtevnih ciljev, saj bi zaradi njih lahko obupali že na začetku poti.
- Cilj mora biti natančno določen in merljiv. Le če je cilj jasno določen in merljiv, lahko vemo, ali smo ga dosegli ali ne. Pri natančno določenem cilju si zato zastavimo nekaj konkretnega.
- Rok za uresničenje cilja mora biti razumno določen. Pri zastavljanju ciljev so roki izredno pomembni, ker nam vzbujajo občutek nujnosti in hkrati omogočajo, da lahko spremljamo napredek pri doseganju ciljev. Zato je verjetnost, da cilj uresničimo, veliko večja. Cilji brez določenega roka so samo sanje.
- S ciljem se moramo strinjati. S ciljem se morajo strinjati tudi vsi, ki naj bi ga uresničevali, saj bodo le tako nad doseganjem cilja vsi navdušeni in se bodo bolj potrudili, da ga dosežejo. Brez sodelovanja in zavzetosti, navdušenja bodo ljudje na cilj gledali le kot na vsiljeno obveznost in ne kot na svojo vrednoto.
- Cilj mora biti zapisan. Veljalo naj bi, da vsi, ki mislijo resno, cilj zapišejo na listek, ki ga potem dajo na vidno mesto. Le tako lahko dosežemo, da cilja po eni strani ne pozabimo in ga po drugi strani ne spremenimo, kadar se spomnimo nanj, če je le v naših mislih.
- Cilj mora biti prožen. Prožnost cilja je pomembna predvsem takrat, kadar se razmere, ki vplivajo na uresničevanje cilja, spremenijo zaradi razlogov, na katere nimamo vpliva. Nesmiselno se je namreč oklepati nečesa, kar ni uresničljivo.

Pri ciljih je pomembno, da si postavimo prioritete; cilje, ki jih imamo, razvrstimo od bolj pomembnih do manj pomembnih; lotimo se najprej tistih, ki so na vrhu seznama. Koncept prednostne lestvice ima tako dva vidika, in sicer dolgoročno pomembnost in kratkoročno nujnost.

#### a) Štirje kvadrati

Tehnika, imenovana štirje kvadrati, je ena izmed tehnik, s katerimi si lahko pomagamo pri razvrščanju naših ciljev po pomembnosti. Stvari se nato lotimo po vrstnem redu, torej najprej stvari, ki so v prvem kvadratu, nato tistih, ki so v drugem, itd. ter nazadnje tistih, ki so v četrtem kvadratu, torej stvari, ki niso pomembne in jih ni treba kmalu narediti. Primer, kako jih razvrstiti, lahko vidimo v Tabeli 4 na naslednji strani.

Tabela 4: Razvrstitev stvari po pomembnosti – štirje kvadrati

	Naredi kmalu	Ne naredi kmalu
Pomembno	1	2
Nepomembno	3	4

Vir: Time Management, Randy PauschCarnegie Mellon University, <http://www.randypausch.com>

Stvari skušajmo razvrstiti v enega izmed štirih kvadratov:

- 1 – pomembne stvari, ki jih moramo narediti kmalu;
- 2 – pomembne stvari, ki jih ni treba narediti kmalu;
- 3 – nepomembne stvari, ki jih moramo narediti kmalu;
- 4 – nepomembne stvari, ki jih ni treba narediti kmalu.

#### b) Matrika prednosti

Pri ciljih je pomembno, da si postavimo prioritete; cilje, ki jih imamo, razvrstimo od bolj pomembnih do manj pomembnih; lotimo se najprej tistih, ki so na vrhu seznama. Koncept prednostne lestvice ima dva vidika, in sicer dolgoročno pomembnost in kratkoročno nujnost.

Pri tehniki, imenovani matrica prednosti, skušamo naše cilje najprej količinsko ovrednotiti glede na dolgoročno pomembnost in kratkoročno nujnost. Stvarem, ki so najnujnejše ali najpomembnejše, damo vrednost 1, srednje pomembnim ali nujnim vrednost 2 in manj pomembnim ali nujnim vrednost 3. Pri tem analiziramo vsako nalogo posebej in vrednosti vpišemo v matrico prednosti. Težo posameznih nalog dobimo tako, da seštejemo vrednosti v stolpcih dolgoročne pomembnosti in kratkoročne nujnosti za posamezno nalogo. Najpomembnejša naloga ali cilj ima najnižje število v stolpcu Teža in glede na to jih razvrstimo tudi v stolpcu Prednost. Najprej se lotimo stvari, ki imajo najnižjo težo in so torej v stolpcu Prednost zapisane z vrednostjo 1. V tem vzorčnem primeru v Tabeli 5 je to avdiovizualna oprema.

Tabela 5: Vzorčna matrica za določanje prednosti

Naloga	Dolgoročna pomembnost	Kratkoročna nujnost	Teža	Prednost
1. Bančni diapozitivi	3	3	6	5
2. Avdiovizualna oprema	1	1	2	1
3. Navodila	2	3	5	4
4. Ponudba	3	1	4	3
5. Logotip	2	1	3	2

Vir: Alec Mackenzie: Časovna past. Klasična knjiga o upravljanju časa, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.

### 5.3.1 Stari in novi pripomočki za načrtovanje

Pri načrtovanju časa si lahko pomagamo s številnimi pripomočki, ki nam pomagajo, da se boljše organiziramo in da imamo pregled nad aktivnostmi, ki potekajo ali ki šele bodo potekale. Pri tem imamo dve možnosti, in sicer klasično možnost načrtovanja z rokovnikom ali modernejšo možnost elektronskega obvladovanja časa.

#### a) Rokovnik za načrtovanje časa in ciljev

Namesto običajnega rokovnika lahko uporabimo rokovnik za načrtovanje ciljev in časa s sistemom za vpenjanje listov, ki je tako hkrati rokovnik, dnevnik, pomoč pri načrtovanju, priročnik, zbirka idej in kontrolno orodje. Rokovnik mora biti osebni delovni pomnilnik vseh časovnih načrtov in formularjev. Zagotavlja nam preglednost nad načrtovanjem ciljev, projektov in nalog ter omogoča pregledno razstavljanje nalog v manjše korake. Hkrati seveda omogoča tudi kontrolni pregled opravljenih nalog, nalog, ki jih je treba še opraviti, tistih nalog, s katerimi smo v zamudi, in podobno. Bistvena lastnost rokovnika je načrtna zgradba, saj je le tako lahko učinkovit pripomoček pri načrtovanju časa, ki zagotavlja večjo kakovost in uspeh dela ter ni le dodatno orodje, ki nam čas krade. V spodnji Tabeli 6 je preglednica rokovnikov, ki so dosegljivi na slovenskem trgu in kaj nudijo.

Tabela 6: Preglednica rokovnikov za načrtovanje časa na slovenskem trgu

Značilnosti	Format (DIN-velikost)	Navodilo	Arhiviranje	Ciljne skupine	Koncept	Banka podatkov	Izdaja v usnju	Dodatni pribor	Prodaja Seminarji	Jezik	Prodani primerki	
<b>Rokovnik</b>												
Akta	A4	da	da	S, Š, U	K	da	ne	L, O	N, T, S	da	slo	50000
Akta	A4	da	da	F, P, S, Sv, Š	K	da	da	L, O	N, T	ne	slo	16000
Akta	A5	da	da	F, P, S, Sv, Š	K	da	da	L, O	N, T	ne	slo	3500
Akta	A6	da	ne	F, P, S, Sv, Š	K	da	da	L, O	N, T	ne	slo	2300
MEGAtimer 100	A5	da	da	S	K, N	da	ne	L, O	N, T	ne	ang., nem.	5000
MEGAtimer 200	A5	da	da	S	K, N, S	da	da	L, O	N, T	ne	ang., nem.	2000
Oniks pedagoški rokovnik		da	ne	U	K, N, M	n	ne	-	N, S	ne	slo	n.p.
Time/System Business	A5	da	da	P, S	K, N, M	da	da	D, L, O, P, R, S	N, S	da	ang., nem.	n.p.
Time/System Compact	A6	ne	da	S	K, N	da	da	L, O	N, S	da	ang., nem.	n.p.
Time/System Partner		ne	da	S, Š	K	da	da	L, O	N, S	da	ang., nem.	n.p.

Vir: Lothar J. Stewert, *Novi 1 x 1 obvladovanja časa, DOBA, Maribor, 1997*

Legenda k Tabeli 6 na prejšnji strani:

- Splošno: n. p. = ni podatkov
- Ciljne skupine: F = finančnik; P = prodajalec; S = splošno; Sv = svetovalec; Š = študent; U = učitelj
- Koncept: K = koledar; M = metodika uspeha; N = načrtovanje; S = strategija
- Dodatni pribor: D = diplomatski kovček; L = luknjač; O = ostali dodatni pribor; P = potovalka; R = računalniški papir; S = programska oprema
- Prodaja: N = neposredna; T = trgovina; S = seminarji
- Ciljne skupine: F = finančnik; P = prodajalec; S = splošno; Sv = svetovalec; Š = študent; U = učitelj

## b) Elektronski pripomočki

Če želimo elektronsko obvladovanje časa, imamo na voljo vrsto elektronskih pripomočkov. Elektronski pripomočki so tako nekakšen osebni organizator, saj samodejno ločuje pomembno od nepomembnega, organizira termine, oblikuje zapiske, upravlja s podatki in z idejami in podobno.

Med elektronskimi pripomočki ločimo, kar je razvidno tudi iz Tabele 7 na naslednji strani:

- programsko opremo osebnega organizatorja;
- elektronske organizatorje;
- žepne računalnike.

Programska oprema osebnega organizatorja je še posebej uporabna v povezavi z osebnim projektnim managementom, saj vse podatke lahko povežemo glede na naloge človeka in termine. Z uporabo mreže omogočimo hitrejši pretok informacij in s tem tudi boljšo komunikacijo med člani posamezne projektne skupine.

Elektronski organizatorji sodelujejo pri organizaciji časa s shranjevalniki podatkov, z imeniki, valutnimi kodami, s koledarji, spominskimi funkcijami, z žepnimi kalkulatorji in podobno. Omogočajo nam tudi zvočno opozarjanje na pomembne dogodke. Takšne elektronske organizatorje vsebujejo danes skoraj vsi mobilni telefoni.

Žepni računalniki so prenosni računalniki z zaslonom na dotik. Pomagajo nam pri organiziranju in povezovanju informacij. Imajo različne komunikacijske možnosti in si lahko izmenjujejo podatke z drugimi računskimi stroji, omogočajo pregledovanje elektronske pošte, pošiljanje in sprejemanje faksov prek vgrajenega modema in še veliko drugega.

Na pripomočke, ki nam pomagajo organizirati čas, bi lahko gledali tudi kot na »stare« in »nove« pripomočke, pri čemer bi h klasičnim, »starim« pripomočkom šteli rokovnike in druge papirnate pripomočke, medtem ko bi elektronske pripomočke za organiziranje časa lahko označili kot »nove« ali moderne pripomočke. Atoji (2007, str. E 2) v članku z naslovom Da bi bili organizirani, mešajte staro in novo razpravlja o prednostih in slabostih posameznih

organizatorjev časa in navaja, da naj bi kombinirali »stare« in »nove« pripomočke za organiziranje časa, če želimo biti resnično učinkoviti.

Čeprav naj bi elektronski pripomočki omogočali vnos koledarja, dnevnika in opomnikov, in to vse v eni prenosni napravi, imajo tudi klasični pripomočki v obliki rokovnikov še vedno pomemben delež. Pri tem naj ne bi šlo toliko za tekmo med različnimi pripomočki za organiziranje časa, ampak za kombiniranje enih in drugih ter nadomeščanje slabosti enih s prednostmi, ki jih prinašajo drugi. V Tabeli 7 so zbrani elektronski pripomočki za obvladovanje časa.

Tabela 7: Preglednica pripomočkov elektronskega obvladovanja časa

Glavni kriteriji	Operacijski sistem	Prijaznost do uporabnika	Navodila za uporabo	Metodična podlaga	Načrtovanje projektov	Delovanje v računalniški mreži
Programska oprema oz. organizator						
<b>I. Programska oprema</b>						
1. ACT Symatec	Win/Mac	dobro	zelo dobro	zadovoljivo		
2. Avantage	Win	dobro	zelo dobro	zadovoljivo		
3. Becker Time & Date	Win	zadovoljivo	dobro	pomanjkljivo		
4. CA-up to date	Win	pomanjkljivo	dobro	pomanjkljivo		zadovoljivo
5. CAS team Works	Win	zelo dobro	dobro	zadovoljivo	dobro	zelo dobro
6. Commence	Win	zelo dobro	zelo dobro	dobro	zelo dobro	dobro
7. ERNA	DOS	zadovoljivo	zelo dobro	zelo dobro	dobro	
8. FSI Watchdog	Win	pomanjkljivo	pomanjkljivo			
9. Software HP	Win	zadovoljivo	zelo dobro	pomanjkljivo		
10. Infocentral	Win	dobro	dobro	dobro	zadovoljivo	
11. Lotus Organizer	Win	dobro	zelo dobro	dobro	zadovoljivo	
12. OCP Time Manager	Win	zadovoljivo	zelo dobro	pomanjkljivo		dobro
13. Ontime	Win	dobro	zelo dobro	pomanjkljivo		zelo dobro
14. Packrat	Win	zelo dobro	zelo dobro	zadovoljivo		
15. Plan-Point	Win/DOS	zadovoljivo	zelo dobro	zadovoljivo	pomanjkljivo	
16. TaskTimer	Win	zelo dobro	zelo dobro	dobro	zelo dobro	dobro
17. Termin Manager	Win	zelo dobro	zelo dobro	dobro	zelo dobro	zelo dobro
18. Termin 1.53	DOS	pomanjkljivo	zadovoljivo	pomanjkljivo		
19. Tetminplaner 4.01	DOS	zadovoljivo	dobro	pomanjkljivo		
20. Time Control	Win	zelo dobro	zelo dobro	dobro		zelo dobro
21. Time Lord	DOS	dobro	zadovoljivo	pomanjkljivo		
22. Time Manager (TMI)	Win	zelo dobro	zelo dobro	dobro	zelo dobro	dobro
23. Time/system Planner za Newon	Newton	dobro	zelo dobro	dobro		zelo dobro
24. Twin Piece	Win	zadovoljivo	zelo dobro	pomanjkljivo		
25. Win Termi Tronic	Win	zadovoljivo	dobro	pomanjkljivo		
26. Win Timer Junior	Win	dobro	dobro	pomanjkljivo		
<b>II. Elektronski organizatorji in PDA</b>						
	Skupna ocena					
1. Amstrad Pen Pad 600	**	dobro	zelo dobro	dobro		zelo dobro
2. Apple Newton	***	dobro	zelo dobro	dobro		zelo dobro
3. Casio SF 4600	*	zadovoljivo	dobro	zadovoljivo		zelo dobro

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Glavni kriteriji	Operacijski sistem	Prijaznost do uporabnika	Navodila za uporabo	Metodična podlaga	Načrtovanje projektov	Delovanje v računalniški mreži
Programska oprema oz. organizator						
II. Elektronski organizatorji in PDA	Skupna ocena					
4. Casio SF 9350	**	zadovoljivo	zelo dobro	zadovoljivo		zelo dobro
5. Hewlet-Packard 200 LX Palmtop		zelo dobro	še ne obstaja	zelo dobro		ni preverjeno
6. Psion 3a	***	zelo dobro	zelo dobro	zelo dobro		zelo dobro
7. Sharp 8900	***	zelo dobro	zelo dobro	zelo dobro		zelo dobro
8. Sharp 9000	***	zelo dobro	zelo dobro	zelo dobro		zelo dobro
9. Texas Instr. IS-8200	**	zadovoljivo	dobro	zadovoljivo		zelo dobro
10. Vobis Colani II	*	zadovoljivo	dobro	zadovoljivo		dobro

Vir: Lothar J. Stewart, *Novi 1 x 1 obvladovanja časa, DOBA, Maribor, 1997*

c) Listki kot opomniki

Za stvari, ki jih moramo narediti ali so nam pomembne, si lahko napišemo listke in jih obesimo na tablo. Crawford (2007, str. 26) v članku *Manage your time (Before it manages you)* navaja, da naj bi si vsak napisal dva ali tri velike cilje, ki si jih želi doseči v bližnji prihodnosti, si jih napiše na lističe in si jih da na vidno mesto.

d) Seznam stvari, ki jih moramo narediti

Marsikatera naloga je težavna, a le kot celota. Pogosto lahko prihranimo na času in si hkrati olajšamo delo, s tem da si pripravimo seznam stvari, ki jih moramo narediti, in jih razdelimo v manjše korake. Pravilo naj bi bilo, da se nato najprej lotimo najtežjih stvari in potem vedno lažjih; tako nam bo šlo delo namreč hitreje od rok in ne bomo toliko pod pritiskom.

Hoch (2008, str. 12) v svojem članku z naslovom *Vsaka minuta šteje* navaja, naj bi si celo vsak dan naredili seznam stvari, ki jih moramo narediti, za naslednji dan. Vse stvari naj bi si zapisovali že sproti, med delovnim dnevom, nato pa bi na koncu stvarjem določili še prioritete. To naj bi bil zelo učinkovit način, s katerim se izognemo, da bi kakšno pomembno stvar pozabili narediti.

## 5.4 Pozitiven odnos

Naš uspeh je odvisen tudi od našega odnosa do tega, kako se lotevamo novih stvari. Zato je vsak dan treba začeti z nasmehom na ustnicah. Da lahko obdržimo pozitiven odnos do novega dne, pa moramo vsak dan narediti nekaj, kar nas veseli; narediti nekaj, kar nas občutno približa našim osebnim ciljem, in narediti nekaj, kar nam prinese ravnotežje z delom: rekreacija, družina, prijatelji, konjički in podobno (Seiwert, 1997, str. 14).



Če o stvareh lahko sanjamo, jih lahko tudi uresničimo. Pustiti moramo prosto pot naši domišljiji in se ne omejevati s posameznimi dejstvi, saj je še danes popolnoma nemogoča stvar jutri lahko popolnoma izvedljiva. In če imamo vizijo in navdih, imamo tudi energijo in ideje.

## **5.5 Prilagajanje delovnega mesta in upoštevanje storilnostne krivulje**

Naš cilj mora biti, da bi bilo delovno mesto do delavca čim bolj prijazno in čim manj naporno, tako da ne bi bilo škodljivo za njegovo zdravje in da bi bila njegova učinkovitost visoka. Delovno mesto ima vpliv na telesne funkcije in tudi na duševno razpoloženje delavca. Na pozitivno razpoloženje in tudi zdravje naj bi vplivali kakovostni monitorji in varovalni filtri, rože in pomirjajoče barve poslovnih prostorov. Poleg tega je treba poskrbeti za čim bolj ergonomsko oblikovano delovno mesto in dati prednost funkcionalnosti pred razkošjem (Lorbar, 1992, str. 23).

V želji, da bi bili čim bolj organizirani in časovno učinkoviti, ne smemo pozabiti, da zelo pomembno vlogo igrata urejena miza in namizje računalnika. Vzpostaviti si moramo sistem obdelave in shranjevanja podatkov ter sistem vzdrževati. Na mizi ne smemo kopičiti papirjev, prav tako pa moramo imeti urejeno namizje računalnika. Vsak dokument, ki ga imamo na računalniku, svojega mesta ne sme imeti na namizju, ampak v smiselno urejenih mapah (Hoch, 2008, str. 12).

Nihanja v storilnosti se v dnevu zgodijo v nekem naravnem ritmu in jih zato lahko predvidimo. Med posameznimi ljudmi seveda obstajajo razlike, vendar naj bi bil presežek delovne storilnosti v dopoldanskem času. Pomembno je, da ugotovimo svoj osebni ritem in ga upoštevamo, torej se lotimo zapletenih nalog, ko smo na vrhuncu delovnega zagona, in rutinskih nalog, ko se nas že loteva utrujenost. Odmori tako niso izguba časa, ampak prijetno nabiranje nove energije.

## **6 VODENJE SAMEGA SEBE**

Če želimo uspešno voditi druge, moramo najprej uspešno voditi samega sebe; upravljanje s časom je pravzaprav upravljanje sebe. V članku Narediti sedaj (Training and development, 1995, str. 8) sem zasledila, kako mora uspešen vodja znati voditi najprej samega sebe. In vse naj bi imelo svoj začetek in svoj konec v učinkovitem upravljanju s časom. Uspešen manager mora modro upravljati pet vrst virov:

- denarne;
- gmotne;
- človeške,
- informacijske;
- časovne.

S prvimi štirimi viri se lahko manipulira v različnih smereh. Čas pa je v primerjavi z njimi neviden, edinstven vir, katerega količina je končna. Vedno je na voljo določena količina časa in ne glede na naše želje ga ne moremo dobiti več, tako kot ne moremo pospešiti ali upočasniti ure. Čas je zato edinstven vir, ki ga moramo porabiti takoj, ko ga dobimo. Ne moremo namreč izbirati, ali ga bomo porabili ali ne; odločamo lahko le o tem, kako ga bomo porabili. Če ga zapravimo, ga ni več in ga ne moremo nadomestiti ali dobiti nazaj.

Fellman (2007, str. 64) v članku *Make the time to manage ... and some personal time too!* poudarja pomen prostega časa, za katerega veliko ljudi pogosto misli, da so prezaposleni, da bi ga imeli. Pa vendar je prosti čas zelo pomemben za ravnovesje v našem življenju; avtor članka meni, da s tem, ko si vzamem čas zase, to še zdaleč ni izgubljen čas; ta čas je naložba, ki se nam povrne z boljšim počutjem in boljšo produktivnostjo. A tudi to, kdaj si vzamemo prosti čas, je povezano z vodenjem samega sebe.

Zanimivo je Druckerjevo razmišljanje (2005, str. 3) v njegovi knjigi *Obvladajte sebe in nato podjetje*; bodite zgled, v kateri povezuje sposobnost vodenja samega sebe z razliko med uspešnimi in neuspešnimi podjetji. V uspešnih podjetjih naj bi namreč vodilni ljudje dobro poznali same sebe in se zavedali, v čem so dobri, najboljši; tako naj bi znali dobro upravljati s seboj in svojim časom. Trdi, da vrhunski strokovnjaki lahko postanemo le, če delamo na področju, kjer imamo prednosti, in te prednosti razvijamo. Glede na vsa znana dejstva o vodenju samega sebe se s takšnim razmišljanjem popolnoma strinjam, je pa res, da je težko ugotoviti, v čem smo dobri, delati na tem področju in hkrati premagovati lastne slabosti. Ni namreč dovolj, da znamo le upravljati druge; pomembnejši je zgled, ki ga damo drugim, s tem ko znamo upravljati same sebe.

Biti dober vodja še zdaleč ni preprosto. Kot največjo težavo, s katero se srečamo pri vodenju, Drucker (2004, str. 83) navaja mešanje med uspešnostjo in učinkovitostjo, kar pomeni, da počnemo prave stvari in da stvari počnemo prav. Nič naj ne bi bilo bolj nesmiselno, kot če zelo učinkovito počnemo stvari, ki jih sploh ne bi smeli početi. To bi lahko aplicirali tudi na vodenje in organiziranje samega sebe; navaja nas na dejstvo, kako pomembno je, da si postavimo prave cilje in stvari načrtujemo in se nato pravih stvari lotimo na pravi način.

O tem, kako pomembno je vodenje samega sebe ne le na poslovnem področju, ampak tudi v zasebnem življenju, pišejo številni avtorji (Ablow, 2008, str. 141). Podobnosti so pravzaprav neverjetne, in sicer tako kot v poslovnem življenju izgubljam dragoceni čas, zamujamo ali naredimo pomembne stvari površno, ker ne znamo upravljati s svojim časom, se nam enako dogaja tudi v zasebnem življenju (Roth, 2008, str. 151).

Chatterjee je v pogovoru z Nicom Patonom (2008, str. 3) omenil, da se veliko ljudi ne zaveda, kako se naučiti določenih stvari; misli, da bitke s samim seboj ne morejo dobiti. A jo lahko. In po mojem mnenju se enaka težava pojavlja pri upravljanju s samim seboj. Ljudje si mogoče preprosto ne upajo prevzeti nadzora nad samim seboj, ker mislijo, da tega ne zmorejo.

Uspešno vodenje samega sebe nam prinaša veliko prednosti v zasebnem življenju in poslu. Pravzaprav – kot v svojem članku meni Friedman (1995, str. 18) – časa ne moremo upravljati, lahko pa se naučimo čim učinkoviteje upravljati same sebe. Upravljanje s časom se začne z odločitvijo. Vsaj tako v članku *Managing in the 90's* meni Buhler (1996, str. 24). Časovna past, torej pomanjkanje časa, ki je skupno vsem, zahteva le boljše odločitve, kako upravljati s časom. Namesto da razmišljamo o tem, da nismo imeli dovolj časa, bi morali razmišljati bolj o tem, da smo imeli na voljo 24 ur, tako kot vsi preostali, in prav tako jih bomo imeli jutri in od nas je odvisno, ali jih bomo izkoristili ali ne. Z dobrim upravljanjem s časom se lahko izognemo marsikateri neprijetni situaciji; tako v poslovno in tudi zasebno življenje vnesemo mir in harmonijo.

## **6.1 Stres kot posledica preobremenjenosti**

Pogost pojav pomanjkanja časa je stres, kadar želimo preveč stvari narediti v prekratnem času. Vsak kradljivec časa je tako mogoč stresni dejavnik, saj smo zaradi njega dodatno obremenjeni. Z uspešnim upravljanjem sebe in svojega časa se tako izognemo stresu in njegovim škodljivim posledicam na nas in ljudi okrog nas. Upravljanje časa bi tako lahko poimenovali tudi kot obvladovanje stresa na najvišji ravni. Tako meni tudi Bishop (2001, str. 43). V članku o učinkovitem upravljanju s časom *le-to* označi kot dober začetek obvladovanja stresa, saj tako ne le naredimo več stvari, ampak imamo tudi boljši pregled in nadzor nad odprtimi nalogami, ki nas še čakajo. Pri stresu je namreč tako, da ga je bolje preprečevati kot zdraviti. In uspešno upravljanje s časom je vsekakor dober recept tudi za zmanjševanje stresa.

Z uspešnim upravljanjem s časom prav tako pridobimo na zelo pomembnem področju v svojem življenju. Uspemo namreč vzpostaviti ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kar je predvsem na dolgi rok zelo pomembno za uspešnost na katerem koli področju. Kar koli namreč človek počne in na katerem koli področju se udejstvuje, mora vsa ta področja uravnovesiti, če hoče uspešno delovati kot celota.

Če nam je vseeno, kam gremo, ni pomembno, po kateri poti se tja odpravimo in ni pomembno, kako dolgo bomo tja potovali (Mackenzie, 1998, str. 102 – 108). Pomembno si je torej zastaviti cilje, jih smotrno oblikovati in – kar se da – natančno določiti. Cilji namreč pomenijo zelo močno spodbudo, ki nas lahko pripelje do boljših dosežkov. In prav zastavljeni cilji so tudi eden izmed razlogov, ki nam pomaga bolje organizirati samega sebe in bolje izkoristiti čas. Hampstead (2003, str. 29) predlaga, naj si zamislimo naš idealen dan, ki naj vključuje vse, tj. od časa, ko smo najučinkovitejši, do tega, kje se želimo srečati z drugimi ljudmi, konec koncev pa tudi do tega, koliko časa želimo nameniti delu in koliko zasebnemu življenju, torej kdaj želimo popoldne ali zvečer priti domov. To, da vemo, kakšen bi bil naš idealen dan, je že dobra osnova za to, da vemo, kako se želimo organizirati, da dosežemo svoj cilj – idealen dan, ko bomo učinkoviti in zadovoljni z opravljenim delom in imeli čas tudi za zasebno življenje. In s tem ko povečamo svojo učinkovitost, po drugi strani zmanjšamo stres in ga zamenjamo z zadovoljstvom.

Boljša organizacija našega časa pa ima še en pomemben pozitiven učinek, in sicer dvig naše osebne storilnosti. To lahko dosežemo predvsem z uspešnim ravnanjem in odstranjevanjem motečih dejavnikov, kradljivcev časa.

Nadzorovanje ali upravljanje samih sebe pomeni upravljanje s svojim časom, kar nam prinaša številne prednosti. Zaradi upravljanja s časom zmanjšamo stres, ki nas pogosto spremlja prav zaradi pomanjkanja časa, vzpostavimo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, povečamo našo osebno storilnost in uspešno uresničujemo zastavljene cilje.

## 6.2 Izoblikovanje prednosti

Naše prednosti so tiste, pri katerih smo uspešni. Pri tem je zanimivo orodje, ki se ga lahko poslužujemo, analiza povratnih informacij. Kadar koli sprejmemo ključno odločitev ali opravimo ključno dejanje, si moramo zapisati, kakšne dosežke pričakujemo, potem pa to spremljati. Tako lahko izboljšamo svoje prednosti in pridobimo novo znanje ter odpravimo slabe navade.

Naše prednosti izoblikuje naslednje (Drucker, 2001, str. 32–37):

- Način dela – drugačni ljudje delajo in funkcionirajo drugače. Način, kako posameznik dela, je danost in stvar posameznika ter njegove osebnosti.
- Dejstvo, ali smo bralec ali poslušalec, saj je preobrazba enega tipa v drugega dejansko nemogoča. Če smo tako bolj bralec, poskrbimo, da bomo čim več pomembnih informacij dobili pred sestankom v pisni obliki; če smo poslušalec, pa so nam koristnejše slišane informacije.
- Način učenja, pri čemer je pomembno ugotoviti, kakšen je naš osebni način učenja, in sicer ne zaradi načina učenja samega, ampak zato, da ugotovimo, na kakšen način si najlažje zapomnimo stvari: da si jih zapišemo; da si jih glasno preberemo; da jih razložimo nekomu tretjemu ...
- Vrednote, ki jih imamo. To je pomembno vprašanje, na katero si moramo odgovoriti, in sicer koga ali kakšnega človeka želimo zjutraj zagledati, ko se pogledamo v ogledalo. Kot posamezniki imajo tudi organizacije svoj sistem vrednot in če posameznik želi biti uspešen v določeni organizaciji, si morata biti posameznikov sistem vrednot in sistem vrednot organizacije dovolj blizu.
- Kam sodimo, saj le če posameznik dobro pozna svoje prednosti in se zaveda, v čem je dober, mu je lažje določiti delovno mesto in se odločiti, na kakšen način bo svoje delo uspešno opravil.
- Kakšen je naš prispevek, pri čemer bi si vsak posameznik moral zastaviti vprašanje, kje in kako bodo dosežki njegovega dela pomembni. Pri tem je pomembno, da si zastavimo jasne in merljive cilje, ki jih je mogoče doseči.
- Medsebojni odnosi, kajti če posameznik želi uspešno delati, mora poleg svojih poznati tudi navade, prednosti, način dela in vrednote ljudi, s katerimi dela.

Danes organizacije večinoma ne temeljijo več na moči, ampak na zaupanju med ljudmi, dobrimi odnosi med sodelavci. Prav zato je, če želimo uspešno voditi druge, torej svoje sodelavce, dandanes še posebno pomembno, da najprej poznamo sebe in se naučimo spoznavati tudi druge.

### 6.3 Navade najuspešnejših ljudi

Naša osebna *samodisciplina* in samoorganiziranost ter s tem povezana naša osebna učinkovitost so hkrati tudi naš ključ do uspeha. Vendar nam za večino stvari ni treba odkrivati novih receptov. Večina stvari, ki jih obravnavajo drugi avtorji, ko pišejo o upravljanju časa, navaja tudi Covey (1990, str. 46–62) v svoji knjigi Sedem navad najuspešnejših ljudi. Čas je namreč omejena dobrina, zato je pomembno, da ga spremljamo, z njim upravljamo in ga usklajujemo.

Prva navada je, da *bodimo učinkoviti*. Med spodbudami in človeškim odzivom je možnost izbire. Produktivnost v tem smislu pomeni, da smo samo mi odgovorni za tisto, kar se nam zgodi v življenju. Za to ne moremo kriviti nikogar in nič drugega. In ta navada je tudi eden izmed pogojev, ki jih moramo izpolniti, če želimo biti osebno učinkoviti.

Druga navada je, da *imejmo, ko začnemo, vedno v mislih že konec*. Vedno imejmo v mislih čudovite cilje, ki jih želimo doseči, in podredimo vsakodnevne aktivnosti temu, da jih bomo nekoč dosegli. In to ni nič drugega kot postavljanje ciljev, ki jih moramo imeti ves čas pred očmi.

Tretja navada je, naj *najprej naredimo stvari, ki morajo biti najprej narejene*. Če želimo učinkovito upravljati svoje življenje, moramo imeti ves čas pred očmi svoje poslanstvo, se zavedati, kaj je pomembno in hkrati nujno, ter vzdrževati ustrezno ravnotežje med našo produktivnostjo danes in našo produktivnostjo v prihodnosti. Gre torej za postavljanje prioritet in ukvarjanje najprej z nujnimi stvarmi in šele nato manj nujnimi.

Četrta navada naj bi bila, da moramo *razmišljati kot zmagovalec*, torej moč pozitivnega mišljenja. Dogovori in rešitve med partnerji so lahko obojestransko koristni, če vse vpletene strani sodelujejo in verjamejo v tretjo možnost – boljši način, ki ga še niso odkrili.

Peta navada je, da *najprej težimo k temu, da bomo razumevajoči*, šele nato pa k temu, da nas bodo razumeli. Govori torej o tem, kako pomembno je biti dober poslušalec. Večina ljudi ne posluša, vsaj zares ne. Ne poslušajo dovolj, da bi lahko predlagali rešitev problema tistemu, ki ima problem. In zato se izgubijo v pogovoru. Veliko učinkovitejši si lahko, če v odnosih najprej skušaš popolnoma razumeti drugo stran, in to preden jih skušaš prepričati, da bi razumeli tvoje mnenje.

Šesta navada je *soobčutenje*. Celota je večja kot vsota njenih delov, kar pomeni, da moramo uporabljati kreativno sodelovanje in upoštevati razlike, saj le-te najpogosteje vodijo do kreativnih rešitev.

Sedma navada je *izostriti vedenje*, ki je navada preobraziti samega sebe. Proces ima štiri elemente:

- umsko: branje, vizualizacijo, načrtovanje in pisanje;
- duševno: ceni zjasnitev in pripadnost, študij in meditacijo;
- socialno/čustveno: storitve, empatija, sinergija in notranja varnost;
- fizično: vaje, prehrana in obvladovanje stresa.

Kot je v svoji knjigi *The effective executive* napisal Drucker (2006, str. 1–24), je učinkovitost navada; pravzaprav jo sestavlja skupek vaj. In vaje se je vedno mogoče naučiti. So preproste in jih je lahko razumeti, a jih je po drugi strani tudi težko narediti dobro. Pravzaprav je lahko prav vsak, ki pozna bistvena načela samoorganiziranja oziroma vodenja samega sebe, dober tekmelec drugim pri izvajanju teh vaj. Za to, da si uspešen v vodenju samega sebe, ne potrebuješ posebnih talentov, potrebuješ le veliko vaje in samodiscipline.

Učinkovit človek, ki zna voditi samega sebe, ve, za kaj porabi čas in se trudi, da dosega rezultate, ne da dela. Pri tem je pomembno, da gradi na svojih prednostih in ne na slabostih, torej na stvareh, ki jih lahko naredi, in ne na tistih, ki jih ne more narediti. V tem smislu usmeri večino moči v nekaj nalog, kjer imajo največje prednosti v doseganju rezultatov. Ljudi, ki znajo dobro voditi samega sebe in sodijo med učinkovite ljudi, odlikuje tudi dejstvo, da sprejemajo učinkovite odločitve. In če torej želimo biti učinkoviti in učinkoviti v vodenju samega sebe, se moramo držati teh načel.

## **7 RAZISKAVA O UČINKOVITOSTI UPRAVLJANJA S ČASOM**

Namen raziskave je povečanje zavedanja pomena učinkovitega upravljanja s časom. Upravljanja s časom se ljudje namreč pogosto niti ne zavedamo; načini, s katerimi bi povečali svojo učinkovitost in prihranili čas, se nam pogosto zdijo potrata časa. Zaradi takšnega razmišljanja dejavnikov, ki nam kradejo čas, pogosto niti ne opazimo ali pa jim posvečamo premalo pozornosti.

### **7.1 Raziskovalni problem in raziskovalno vprašanje**

Magistrsko delo skuša ugotoviti, ali je neučinkovito upravljanje s časom težava, s katero se spopadajo vodje in strokovnjaki, ki lahko sami razporejajo svoj čas. V magistrskem delu bom tako skušala odkriti, kakšna je povezanost med vplivom posameznih kradljivcev časa, številom ur, prebitih na delovnem mestu, uporabo orodij za organizacijo delovnega časa, in oblikovati spodbude k večji organiziranosti podjetja ter druge dejavnike, kot so na primer: delovno mesto v podjetju, spol, starost in stopnja izobrazbe.

Glavna raziskovalna vprašanja, na katera skuša odgovoriti magistrsko delo, so naslednja:

- Ali so podjetja, kjer si zaposleni sami razporejajo svoj čas, dobro organizirana?
- Ali je število kradljivcev časa, ki določenega človeka spremljajo pri delu, povezano s povprečnim trajanjem delavnika?
- Kateri izmed kradljivcev časa je med vodji in strokovnjaki, ki si sami razporejajo svoj čas, najpogostejši?
- Ali je elektronska pošta kot pogosto omenjan kradljivec časa v strokovni literaturi pri vodjih in strokovnjakih, ki si sami razporejajo svoj čas, moteča?
- Ali vodje in strokovnjaki, ki si sami razporejajo svoj čas, uporabljajo orodja za organizacijo delovnega časa?
- Ali v podjetjih, kjer si zaposleni sami razporejajo svoj čas, spodbujajo dobro organiziranost zaposlenih?

## 7.2 Hipoteze

Glede na osnovni problem, izpostavljen v tem magistrskem delu, sem na podlagi prebrane literature oblikovala naslednje hipoteze:

- H 1: Število kradljivcev časa, ki določenega človeka spremljajo pri delu, je povezano s povprečnim trajanjem delavnika.
- H 01: Število kradljivcev časa, ki določenega človeka spremljajo pri delu, ni povezano s povprečnim trajanjem delavnika.
- H 2: Elektronska pošta, ki je v literaturi omenjana kot eden najpogostejših kradljivcev časa, je tudi najpogostejši kradljivec časa med vodji in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo čas.
- H 02: Elektronska pošta, ki je v literaturi omenjana kot eden najpogostejših kradljivcev časa, ni najpogostejši kradljivec časa med vodji in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo čas.
- H 3: Telefonski klici, ki so v literaturi omenjani kot eden najpogostejših kradljivcev časa, so tudi najpogostejši kradljivec časa med vodji in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo čas.
- H 03: Telefonski klici, ki so v literaturi omenjani kot eden najpogostejših kradljivcev časa, niso najpogostejši kradljivec časa med vodji in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo čas.
- H 4: Vodje in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo svoj čas, uporabljajo pripomočke za organizacijo svojega časa.
- H 04: Vodje in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo svoj čas, ne uporabljajo pripomočkov za organizacijo svojega časa.
- H 5: Vodje in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo svoj čas, rečejo ne, kadar bi jim nova naloga preprečevala dokončanje že zastavljenih ciljev.

- H 05: Vodje in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo svoj čas, ne rečejo ne, kadar bi jim nova naloga preprečevala dokončanje že zastavljenih ciljev.
- H 6: V podjetjih, kjer si vodje in strokovnjaki v Sloveniji sami razporejajo svoj čas, imajo dobro izdelan sistem organizacije delovnega časa.
- H 06: V podjetjih, kjer si vodje in strokovnjaki v Sloveniji sami razporejajo svoj čas, nimajo dobro izdelanega sistema organizacije delovnega časa.

### 7.3 Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik, ki je bil uporabljen v raziskavi, sem sestavila na podlagi uporabljene literature in konzultacije z mentorico. Z njim sem skušala dobiti podatke o stanju, kakršno je trenutno na področju učinkovitosti s časovnega vidika med vodji in strokovnjaki v Sloveniji, ki si lahko sami razporejajo svoj čas.

Vprašalnik sestavlja pet delov (Priloga 1). Prvi del predstavlja vprašanja, iz katerih je razvidno, kakšen pomen ima delo v življenju vodij in strokovnjakov v Sloveniji, ki si lahko sami razporejajo svoj čas. Ta del ima 4 vprašanja, odgovori nanje pa nam dajo sliko o doživljanju dela in bremenu, ki ga le-ta predstavlja za anketirane.

Drugi del so vprašanja, ki se nanašajo na dejavnike, ki nam najpogosteje kradejo čas. V njem je zajetih 14 vprašanj o dejavniki, ki so v strokovni literaturi omenjeni kot dejavniki, ki najpogosteje kradejo čas. Odgovori na ta vprašanja so bili uporabljeni za statistične analize, iz katerih je razvidno, ali se ti dejavniki pojavljajo kot dejavniki, ki kradejo čas, tudi med vodji in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami lahko razporejajo čas. Poleg tega so bili na podlagi te analize povzeti dejavniki, ki se najpogosteje pojavljajo med kradljivci časa pri anketiranih, ter kakšen vpliv imajo na trajanje delavnika in učinkovitost organizacije.

V tretjem delu so vprašanja, ki se nanašajo na povprečen delavnik vodij in strokovnjakov v Sloveniji, ki si lahko sami razporejajo svoj čas. Ta del zajema 29 vprašanj, ki se nanašajo predvsem na trajanje delavnika in porabo delovnega časa za posamezne aktivnosti. Odgovori na ta vprašanja nam skupaj s kradljivci časa, zajetimi v drugem delu vprašalnika, dajo zanimive informacije o povezavah med dejavniki, ki kradejo čas, našim odnosom do teh dejavnikov in med trajanjem našega delavnika.

V četrtem delu zajema vprašanja, ki se nanašajo na organizacijo časa. Zajema 15 vprašanj o organizaciji časa, predvsem o uporabi različnih pripomočkov za organizacijo časa, ki so bili v strokovni literaturi pogosto omenjeni kot priporočljiva orodja, s katerimi lahko postanemo časovno učinkovitejši. S pomočjo odgovorov na ta vprašanja sem dobila informacije o orodjih, s katerimi si pri organizaciji svojega časa pomagajo vodje in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo svoj čas. Poleg tega pa so zelo koristne informacije, pridobljene v tem delu vprašalnika, tudi informacije o organizacijskem ozračju v podjetjih in načinih spodbujanja ter v motivaciji k boljšemu izkoriščanju časa.



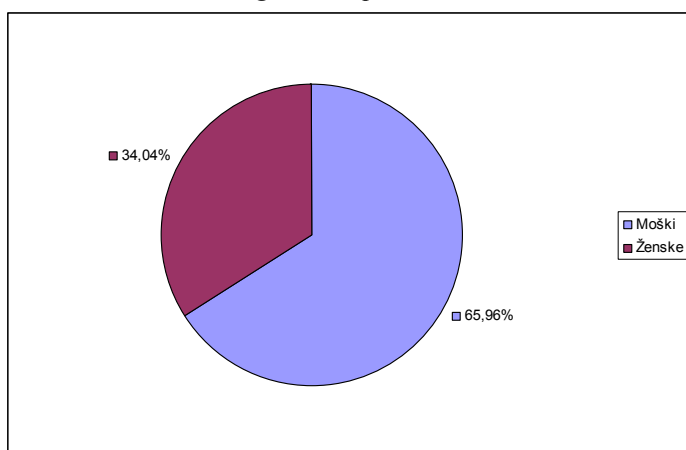
Zadnji, peti del vprašalnika sestavlja 7 vprašanj, ki se nanašajo na demografske podatke o anketiranih (spol, starost, izobrazba) ter o njihovem delovnem mestu, dejavnosti organizacije, v kateri so zaposleni, in o možnosti razporejanja delovnega časa, ki jo imajo anketirani.

Vprašalnik je bil poslan po elektroni pošti 390 posameznikom, ki so na vodilnih delovnih mestih v večjih slovenskih podjetjih in katerih elektronski naslovi so bili dostopni prek internetnih strani teh organizacij. Vsem sodelujočim je bil dostopen v elektronski obliki, način njegove izvedbe pa jim je zagotavljal popolno anonimnost. Sodelujoči so prek elektronske pošte prejeli povezavo na naslov, kjer se je vprašalnik nahajal, zraven pa kot pripombo še anketo v pisni obliki. Po končanem izpolnjevanju in oddaji vprašalnika so bili odgovori shranjeni na spletni strani, dostop do njih pa je bil zavarovan z geslom. Večino posamičnih izpolnjenih vprašalnikov ni mogoče povezati z določenim sodelujočim, razen tistih, ki so jih sodelujoči vrnil v pisni obliki ali so zraven pripisali, da želijo povratno informacijo o rezultatih ankete. Vprašalnik je bil sodelujočim na voljo za izpolnjevanje od sredine julija do sredine septembra 2008.

#### 7.4 Osnovne značilnosti vzorca

Vzorec sestavlja 94 posameznikov, ki so na vodilnih delovnih mestih, opravljajo samostojno delo strokovnjaka in imajo pri svojem delu možnost sami razporejati svoj čas. Večina v vzorec zajetih posameznikov je moškega spola, in sicer kar 65,96 odstotka, 34,04 odstotka v vzorec zajetih posameznikov pa je ženskega spola, kar je razvidno iz Slike 1.

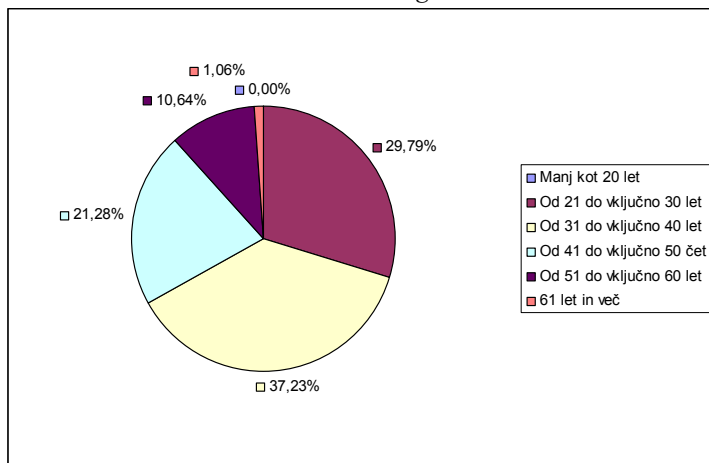
Slika 1: Sestava vzorca glede na spol



Vir: Lastna raziskava o uspešnosti upravljanja časa

Kot prikazuje Slika 2 na naslednji strani, je večina v vzorec zajetih posameznikov stara od 21 do 50 let, od tega največ, 37,23 odstotka, od 31 do vključno 40 let, sledi starostna skupina od 21 do vključno 30 let, katerih delež predstavlja 29,79 odstotka vzorca, starostna skupina od 41 do vključno 50 let predstavlja 21,28 odstotka vzorca, manjši delež pa imata starostna skupina od 51 do vključno 60 let ter 61 let in več, ki predstavljata 10,64 oziroma 1,06 odstotka vzorca. V vzorcu ni starostne skupine, mlajše od 20 let.

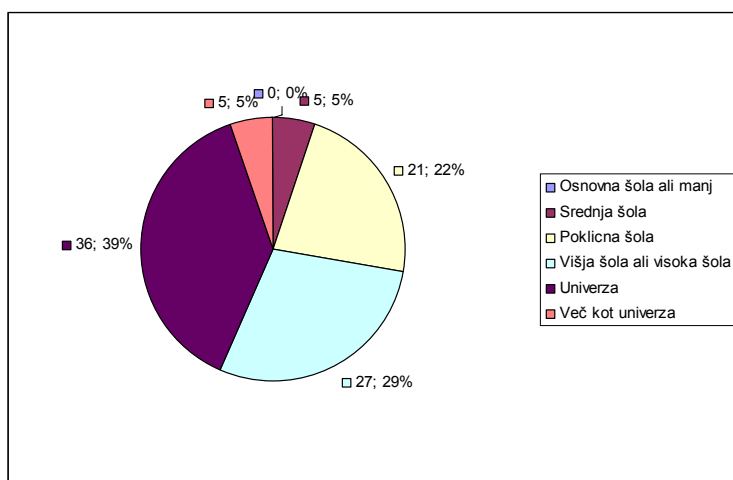
Slika 2: Sestava vzorca glede na starost



Vir: Lastna raziskava o uspešnosti upravljanja časa

Vsi v anketo zajeti posamezniki imajo, kot lahko vidimo na Sliki 3, dokončano vsaj srednjo šolo, in sicer je delež takšnih posameznikov 5,5-odstoten. Enak delež, to je 5,5-odstoten, je delež posameznikov, ki imajo dokončano več kot univerzitetno izobrazbo, še vedno pa je največji prav delež takšnih z univerzitetno izobrazbo, to je 36,39 odstotka. Takoj za njim je delež posameznikov, ki imajo dokončano višjo ali visoko šolo, 27,29 odstotka, 21,22 odstotka v anketo zajetih posameznikov pa ima dokončano poklicno šolo.

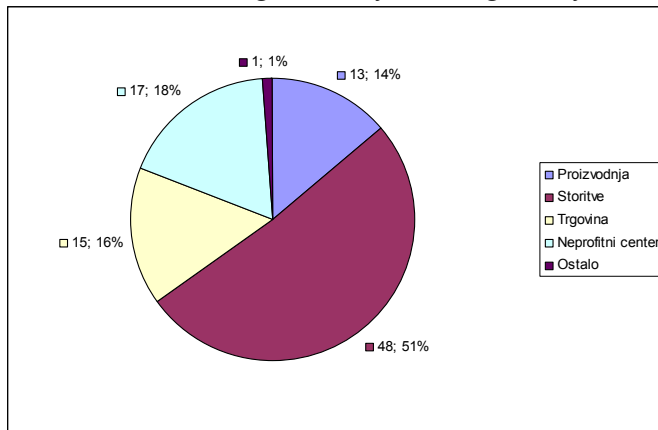
Slika 3: Sestava vzorca glede na izobrazbo



Vir: Lastna raziskava o uspešnosti upravljanja časa

Osnovna dejavnost organizacije, v kateri so zaposleni v anketo zajeti posamezniki, so večinoma storitve, in sicer – kot je razvidno iz Slike 4 na naslednji strani – predstavljajo takšni posamezniki kar 48,51 odstotka vseh v anketi zajetih posameznikov. Precej enakomerno so potem razporejeni še deleži posameznikov, katerih dejavnosti organizacije so: neprofitni center (17,18 odstotka), trgovina (15,16 odstotka) in proizvodnja (13,14 odstotka).

Slika 4: Sestava vzorca glede na dejavnost organizacije, v kateri so zaposleni



Vir: Lastna raziskava o uspešnosti upravljanja časa

## 7.5 Analiza časovne učinkovitosti med vodji in strokovnjaki v Sloveniji

S prvo raziskovalno hipotezo sem želela preveriti, ali je trajanje delavnika vodij in strokovnjakov v Sloveniji, ki si lahko sami razporejajo svoj čas, povezano s številom kradljivcev časa, ki jih spremljajo pri delu.

Kot je razvidno iz Tabele 8, vsi proučevani moteči dejavniki, tj. nenapovedani obiski in tudi moteči sestanki, telefonski klici, elektronska pošta in sporočila prek Messengerja, Skypa in podobnih programov, vplivajo na trajanje delavnika. Glede na to, da je povezanost med njimi negativna, to pomeni, da pogosteje kot nas torej motijo pri delu ti tako imenovani kradljivci časa, dlje časa traja naš delavnik. Najmočnejša je povezava med sestanki, ki nas zmotijo med delom in tem, koliko časa traja naš delavnik, najšibkejša pa med trajanjem delavnika in prejetimi sporočili prek različnih programov, kot so: Messenger, Skype in podobni.

Tabela 8: Povezanost trajanja delavnika in kradljivci časa

### Bivariatna korelacijska analiza izbranih spremenljivk in faktorjev

		Trajanje delavnika	Nenapovedani obiski	Sestanki	Telefonski klic	E-pošta	Messenger, Skype ipd.
Pearsonov korelacijski koeficient	Trajane delavnika	1,000	-,181*	-,305**	-,181*	-,101	-,078
	Nenapovedani obiski	-,181*	1,000	,514**	,487**	,170	,108
	Sestanki	-,305**	,514**	1,000	,469**	,374**	,154
	Telefonski klici	-,181*	,487**	,469**	1,000	,418**	,224
	E-pošta	-,101	,170	,374**	,418**	1,000	,105*
	Messenger, Skype ipd.	-,078	,108	,154	,224*	,105	1,000

Legenda:

\*Razlika je značilna pri stopnji tveganja 0,05.

\*\*Razlika je značilna pri stopnji tveganja 0,01.

Vir: Lastna raziskava o uspešnosti upravljanja časa

Ali je elektronska pošta, ki je v literaturi omenjana kot eden najpogostejših kradljivcev časa, tudi eden najpogostejših kradljivcev časa med vodji in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo svoj čas, bom preverila v drugi hipotezi. Kot je razvidno iz Tabele 9, ima največji vpliv na število ur nemotnega dela pogosto klikanje na možnost Pošlji in prejmi v predalu za elektronsko pošto. Vpliv je negativen, iz česar lahko sklepamo, da pogostejše klikanje na možnost Pošlji in prejmi v predalu za elektronsko pošto posledično povečuje število ur nemotnega dela. Rezultat je bil presenetljiv, saj sem pričakovala nasprotno povezavo. Razlago bi mogoče lahko našli v dejstvu, da pogosteje klikamo na pošlji in prejmi takrat, ko nimamo natančno načrtovanih aktivnosti in nismo preobremenjeni med delom, zato imamo kljub temu občutek, da lahko nemoteno delamo in se nam klikanje na možnost Pošlji in prejmi ne zdi moteč dejavnik. Prav tako je povezava značilna med tem, da nas pri delu motijo prejeta elektronska sporočila, in med trajanjem nemotnega dela. Ta povezava je pozitivna in precej močna, kar pomeni, da pogosteje kot nas pri delu zmotijo prejeta elektronska sporočila, manj ur lahko nemoteno delamo. Za preostale proučevane spremenljivke, kot so: število sporočil, ki jih prejmemo dnevno, število sporočil, ki jih imamo v nabiralniku za elektronsko pošto, in pogostost pregledovanja elektronske pošte, ne moremo trditi, da vplivajo na trajanje nemotnega dela.

Tabela 9: Vpliv dejavnikov, povezanih z elektronsko pošto, in število ur nemotnega dela

		Koeficienti							
		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti			Korelacija		
Model		B	Standard-na napaka	Beta	t	St. znač.	Nič. reda	Parcal.	Part.
1	(Konstanta)	4,513	,977		4,620	,000			
	Elektronska pota	,330	,190	,183	1,737	,086	,188	,183	,177
	Kliki na e-pošto	,028	,255	,015	,109	,914	-,127	,012	,011
	Pregledovane e-pošte	,010	,326	,003	,031	,975	,013	,003	,003
	Število sporočil dnevno	-,001	,009	-,027	-,142	,887	-,068	-,015	-,014
	Št. sporočil v nabiralniku	3,364E-8	,000	,023	,123	,903	-,053	,013	,012
	Klikanje na možnost Pošlji in prejmi	-,461	,240	-,261	-1,923	,058	-,249	-,202	-,196

a) Odvisna spremenljivka: Število ur nemotnega dela

Vir: Lastna raziskava o uspešnosti upravljanja časa

Na podlagi opravljene analize lahko zavrnamo H 03 in sprejmemo sklep, da so telefonski klici, ki so v literaturi omenjeni kot eden najpogostejših kradljivcev časa, tudi eden izmed kradljivcev časa med vodji in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo čas. Najmočnejši vpliv med proučevanimi dejavniki, kot lahko vidimo iz Tabele 10, naj bi imelo dejstvo, ali telefonske klice opravijo anketiranci sami ali ne. Povezava med spremenljivkama je zelo močna in pozitivna, kar pomeni, da lahko tisti, ki se sami oglašajo na svoje telefonske klice zelo pogosto, nemoteno delajo manj ur. Za preostale proučevane spremenljivke ne moremo trditi, da vplivajo na število ur nemotenega dela.

Tabela 10: Vpliv dejavnikov, povezanih s telefonskimi klici, na število ur nemotenega dela

Model		Koeficienti							
		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	St. znač.	Korelacija		
		B	Standard. napaka	Beta			Nič. reda	Parcial.	Part.
1	(Konstanta)	1,291	1,043		1,238	,219			
	Telefonski klici	,014	,217	,006	,063	,950	-,109	,007	,006
	Št. ur telefoniranja	,275	,207	,134	1,329	,187	,153	,140	,126
	Načelo vračanja klicev	,393	,153	,250	2,570	,012	,223	,264	,243
	Oglašanje na telefon	,050	,366	,013	,136	,892	,059	,015	,013
	Opravljanje tel. klicev	1,174	,295	,385	3,977	,000	,353	,390	,376

a) Odvisna spremenljivka: Število ur nemotenega dela

Vir: Lastna raziskava o uspešnosti upravljanja časa

Pri preverjanju četrte hipoteze, tj. ali vodje in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo svoj čas, uporabljajo pripomočke za organizacijo svojega časa, sem z analizo, kot je razvidno iz Tabele 11 na naslednji strani, ugotovila, da v povprečju večasih pripomočke za organizacijo časa uporabljajo, vendar je pri določenih pripomočkih, kot so na primer magnetne table, organizator na računalniku, planer, elektronski organizator časa, žepni računalnik in organizator v mobilnem telefonu, še vedno najpogostejši odgovor, da tega orodja ne uporabljajo. Presenetljivi so bili odgovori, ki so govorili o uporabi vpisovanja nalog v zvezek in uporabi samolepilnih lističev, katere očitno v povprečju uporabljajo pogosto, kar je bil tudi najpogostejši odgovor.

Tabela 11: Uporaba pripomočkov za organizacijo časa

		Statistika							
		Organizator na računalniku	Zvezek	Planer	Elektronski organizator časa	Žepni računalnik	Mobilni telefon	Samolepilni lističi	Magnetna tabla
N	Veljav.	94	94	94	94	94	94	94	94
	Manjk.	0	0	0	0	0	0	0	0
	Aritm. sred.	3,12	2,83	3,51	4,20	4,40	3,43	2,84	4,68
	Mediana	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00
	Modus	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00
		293,00	266,00	330,00	395,00	414,00	322,00	267,00	440,00
Vsota									

Vir: Lastna raziskava o uspešnosti upravljanja časa

S peto hipotezo sem želela preveriti, ali vodje in strokovnjaki v Sloveniji, ki si sami razporejajo svoj čas, rečejo ne, kadar bi jim nova naloga preprečevala dokončanje že zastavljenih ciljev. Najpogostejši odgovor je bil, kot je razvidno iz Tabele 12, včasih, vendar v povprečju redko rečejo ne, iz česar bi lahko sklepali, da je to eden izmed dejavnikov, ki jim pogosto krade čas.

Tabela 12: Kako pogosto rečemo ne

		Statistika
Rečem NE		
N	Veljav.	94
	Manjk.	0
	Aritm. sred.	3,45
	Mediana	3,00
	Modus	3,00
	Vsota	324,00

Vir: Lastna raziskava o uspešnosti upravljanja časa

Zato sem to hipotezo preverila še z enostavno linearno regresijo, da bi ugotovila povezanost med številom ur nemotnega dela in dejstvom, kako pogosto rečemo ne. Kot je razvidno iz Tabele 13 na naslednji strani, razlika ni statistično značilna, zato ne moremo trditi, da sposobnost reči ne vpliva na število ur nemotnega dela.

Tabela 13: Povezanost med številom ur nemotenege dela in sposobnostjo reči ne

Model		Koeficienti							
		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	St. znač.	Korelacije		
		B	Stand. napaka	Beta			Nič. reda	Parcial.	Part.
1	Konstanta	2,942	,782		3,762	,000			
	Rečem ne	,338	,217	,160	1,554	,124	,160	,160	,160

a) Odvisna spremenljivka: Število ur nemotenege dela

Vir: Lastna raziskava o uspešnosti upravljanja časa

V podjetjih, kjer so zaposleni v anketi sodelujoči posamezniki, le-ti menijo, da imajo v povprečju dobro izdelan sistem organizacije delovnega časa, kar je bil hkrati tudi najpogostejši odgovor. V povprečju tudi menijo, da so njihovi vodje in podrejeni sodelavci dobro organizirani, dobro organiziran zaposleni pa naj bi bil pogosto cenjen v podjetju. V povprečju naj bi podjetja seminarje na temo organizacije delovnega časa organizirala redko, čeprav je bil najpogostejši odgovor, da jih sploh ne organizirajo.

Tabela 14: Organizacija delovnega časa v podjetju

		Statistika						
		Izdelan sistem organizacije	Vodja zna organizirati svoj čas	Sodelavci načrtujejo obveznosti	Dobro organizirani podrejeni	Spodbujanje samoorganiziranja	Dobro organizirani je cenjen	Seminarji o organizaciji časa
N	Veljav.	94	94	94	94	94	94	94
	Manjk.	0	0	0	0	0	0	0
	Aritm. sred.	2,93	2,89	2,65	2,90	2,71	2,59	3,89
	Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00
	Modus	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	5,00
	Vsota	275,00	272,00	249,00	273,00	255,00	243,00	366,00

Vir: Lastna raziskava o uspešnosti upravljanja časa

## 7.6 Povzetek analize

Kradljivci časa naj bi bili na podlagi prebrane literature eden izmed najpogostejših vzrokov za časovno neučinkovitost, iz česar sem sklepala, da vplivajo na daljše trajanje delavnika. Pri preverjanju prve hipoteze sem ugotovila, da resnično obstaja povezava med številom ur, ki jih določen človek prebije na delovnem mestu, in kradljivci časa, ki tega človeka motijo pri delu. Vendar pa bi glede na opravljeno analizo lahko zavrnila ničelno domnevo in sprejela sklep, da nenapovedani obiski, moteči sestanki ter moteči telefonski klici vplivajo na število ur trajanja delavnika, in sicer pri stopnji tveganja 0,05. Ničelne domneve, da moteča sporočila po

elektronski pošti ter preko Messengerja, Skypa in podobnih programov vplivajo na trajanje delavnika, ne moremo zavrniti. Elektronska pošta je v strokovni literaturi omenjana kot zelo pogost kradljivec časa, zato je bil presenetljiv rezultat analize, na podlagi česar tega nisem mogla potrditi. Zato sem v drugi hipotezi preverila še posamezne dejavnike, povezane z elektronsko pošto, in njihov vpliv na število ur nemotenega dela. Pri tej analizi sem ugotovila, da elektronska pošta vpliva na število ur nemotenega dela, in sicer ne toliko kot moteč dejavnik, zaznan pri anketirancih, ampak posredno prek pogostega klikanja na možnost Pošlji in prejmi v predalu za elektronsko pošto, pogostega pregledovanja prejetih sporočil, števila prejetih sporočil dnevno in števila sporočil v nabiralniku za elektronsko pošto. Ugotovljena stopnja značilnosti je bila namreč pri vseh teh dejavnikih visoka. Prav tako visoka je bila stopnja značilnosti pri dejavnikih, povezanih s telefonskimi klici in številom ur nemotenega dela, zato sem lahko na podlagi opravljene analize prav tako zavrnila ničelno domnevo in sprejela sklep, da telefonski klici kot kradljivec časa vplivajo na število ur nemotenega dela vodij in strokovnjakov v Sloveniji, ki si sami razporejajo čas. Prav tako sem na podlagi opravljene analize ugotovila, da je sposobnost reči ne, kadar bi zaradi nove naloge morali predstaviti ali odložiti obstoječe načrte, redko prisotna med anketiranimi in prav tako vpliva na število ur nemotenega dela. Vpliv je pozitiven, kar pomeni, da bolj kot je odsotna sposobnost reči ne, manjše je število ur nemotenega dela. Glede na opravljeno analizo bi lahko trdila, da so podjetja v Sloveniji, kjer si zaposleni sami razporejajo svoj čas, dobro organizirana. Tako namreč meni večina anketiranih vodij in strokovnjakov. Vendar pa podjetja očitno dajejo zelo majhen poudarek izboljševanju organizacije delovnega časa zaposlenih, saj večinoma ne prirejajo seminarjev s to tematiko, prav tako pa anketirani uporabljajo zelo redko določene pripomočke za organizacijo časa, določenih pa sploh ne (npr. magnetne table).

Med opravljanjem analize sem torej lahko delno ali v celoti zavrnila vse ničelne domneve in sprejela alternativne domneve, kar je potrdilo povezanost navad organizacije delovnega časa vodij in strokovnjakov v Sloveniji, ki si sami razporejajo svoj čas, z izsledki strokovne literature različnih avtorjev. Prav tako so se kot značilni kradljivci časa pokazali tisti kradljivci časa, ki so omenjani v strokovni literaturi. Podjetja sicer že razmišljajo o pomembnosti organiziranja in izkoristka delovnega časa, vendar na tem področju obstaja še veliko odprtega prostora. Predvsem bi dala lahko večji poudarek seznanjanju zaposlenih z načini, kako se bolje organizirati, npr. prek seminarjev ali internih delavnic, ter s spodbujanjem uporabe orodij za organizacijo delovnega časa.

## **8 NAMIGI ZA BOLJŠO ORGANIZACIJO ČASA V PRAKSI**

Kot povzetek vse prebrane literature in opravljene analize bi podala nekaj namigov, kako se v konkretnih situacijah, s katerimi se srečamo v vsakodnevem življenju, lahko z majhnimi spremembami v našem vedenju učinkovito organiziramo in tako bolje izkoristimo svoj čas.

Pogosto veliko časa porabimo za urejanje papirjev in elektronsko pošto. Načelo, ki bi se ga morali pri tem držati, pa je, da naj bi vsak papir pogledali le enkrat in ga nato pospravili. Prav tako tudi elektronsko pošto, kjer predal Prejeto ne bi smel predstavljati odprtih stvari, ki jih



moramo še narediti. Pomemben je narejen dober seznam stvari, ki jih moramo še narediti, ključnega pomena pa je dober sistem arhiviranja. Miza naj bo vedno pospravljena, tako da se lahko osredotoči le na eno stvar hkrati in hitro najde iskan dokument.

Pri tem pregledu prav tako ne morem mimo Mckenziejevega mnenja (1998, str. 254), ki pravi, da naj bi brali le tisto, zaradi česar bi bili odpuščeni, če tega ne bi prebrali. Sicer naj bi se branju ali vsaj preveč natančnemu branju izognili in raje prosili, da nam pri vsakem gradivu pripravijo še kratke povzetke. Pomembno je torej ne opravljati dela, ki ga je že opravil nekdo drug ali bi ga vsaj moral opraviti ter se tako izogniti podvajanju dela, ne da bi izgubili pomembne informacije. Pomembni so torej povzetki dokumentov, ki jih pripravijo podrejeni, parterji itd.

Pisarna je za večino zaposlenih vodij in strokovnjakov pogosto prostor, kjer preživijo največ delovnega časa, zato je zelo pomembno, da je organizirana kar se da udobno, a seveda ne preveč. Organizirana naj bi bila tako, da so nam vse pomembne stvari hitro dosegljive in da nam nepomembne stvari ne kradejo naše pozornosti in s tem tudi časa.

Winik (2008, str. 150) v svojem članku z naslovom Kako ustaviti tiste, ki nam kradejo čas navaja nekaj praktičnih nasvetov specialiste s področja vodenja in organizacije, Julie Morgenstern, kako se ubraniti pred ljudmi, ki nam – hote ali nehote – kradejo čas. Če se namreč ustavimo in pomislimo, kolikokrat nas med delom zmotijo nepričakovani obiski v pisarni, npr. vodje, sodelavcev, strank, bomo videli, da to ni zanemarljiv dejavnik.

Prvi način, ki ga predlaga Winikova (2008, str. 150), je, da človeka prekinemo med njegovim govorom, seveda na vljuden način. To lahko naredimo tako, da takoj po prekinitvi pogovor speljemo na neko pozitivno stvar in ga šele nato prekinemo – se opravičimo z nekim izgovorom.

Drugi način je, da skušamo preusmeriti pogovor in ga preložiti na naslednjič. Winikova v svojem članku tudi navede trditev avtorice knjige Ko organiziranje ni več zadosti, Julie Morgenstern, da povprečen poslovni pogovor traja enajst minut, kadar nas nekdo pokliče, če pusti sporočilo in ga pokličemo nazaj, pa le minuto.

Tretji način, ki ga predlaga, je, da skušamo že med pogovorom postaviti mejo in našemu sogovorniku razložiti, da se želimo pogovarjati z njim, vendar ne kadar koli in kjer koli.

## **SKLEP**

Dejstvo, da si uspešen, te še ne naredi sposobnega dobro izkoristiti svoj čas, medtem ko te dejstvo, da znaš izkoristiti svoj čas, lahko naredi uspešnega. In če smo uspešni pri obvladovanju svojega časa, pa naj bo to v službi ali zasebnem življenju, smo lahko uspešni tudi pri upravljanju drugih. Ne moremo namreč uspešno voditi drugih, če ne znamo uspešno voditi same sebe.

Pa vendarle sem ob prebiranju Deutschmanovega članka (1992, junij, str. 135) naletela na zanimivo mnenje o teorijah upravljanja s časom. Po avtorjevem mnenju naj bi bila vsa modrost, ki jo številni avtorji prodajajo na seminarjih in v knjigah, zelo logična, celo moralno ganljiva, pa vendarle v praksi v večini delov tako zelo napačna. Po mojem mnenju bi se tega morali zavedati, ko beremo vse te recepte, kako obvladovati čas. Prav gotovo je veliko resnice v vseh skrivnostih učinkovitega obvladovanja časa, številnih znanih in manj znanih avtorjev, a konec koncev bi za učinkovito uporabo v praksi morali vsa ta znanja prilagoditi sebi in se zavedati, da je bistvo učinkovitega obvladovanja časa v nas samih. In kar nas po eni strani naredi bolj organiziranega in mogoče – gledano z vidika časa – učinkovitejšega, nas po drugi strani naredi bolj togega in nam preprečuje dotok do pomembnih informacij, ki nam bi jih različne motnje pri delu lahko prinesle. In če želi biti vodja ali strokovnjak kos svojemu delu in številnim nalogam, ki ga čakajo, mora pri tem ohraniti tudi fleksibilnost.

Čas je dobrina, ki jo imamo na voljo v omejenem obsegu, zato je še toliko pomembneje, kako čas, ki ga imamo na voljo, izkoristimo. Pri tem so nam lahko v pomoč različni organizatorji časa, tj. od žepnih računalnikov do organizatorjev na računalnikih pa vse do preprostih samolepilnih lističev in magnetnih tabel. Najpomembnejši pri tem pa so naše navade in samodisciplina ter zavedanje pomembnosti vsakega trenutka. Le učinkovit izkoristek vsake minute za določeno opravilo, pa naj bo to delo ali prosti čas, lahko po mojem mnenju prinese zadovoljstvo in uspeh.

Naučiti se upravljati s časom je pomembna naložba v sedanjost in prihodnost, ki nam poveča učinkovitost pri vseh dejavnostih, ki jih delamo; nanjo bi lahko gledali tudi kot na konkurenčno prednost. In čeprav dandanes v marsikateri organizaciji dobro organiziran zaposleni še ni cenjen, je prihodnost po mojem mnenju prav v tem, kot v delu poudarjanje človeškega vidika organizacije, torej v zaposlenih, ki bodo znali sami učinkovito upravljati s svojim časom in časom svojih podrejenih, ki bodo urejeni in organizirani ter bodo imeli pred seboj jasen cilj, kamor so namenjeni. To bodo ene izmed pomembnih lastnosti zaposlenih, ki bodo opravljali delo vodij in strokovnjakov v prihodnosti.

## VIRI IN LITERATURA

1. Ablow, K. (2008, maj). Good Housekeeping. *MD New York* 246 (5), str. 141.
2. Adams, D., Gamage, D. T. (2008). A study of leadership effectiveness in a large VET institution in Australia. *The International Journal of Educational Management. Bradford*, 22 (3), str. 214.
3. Allen, G. (1998). History of management. *Telecollege*. Najdeno 7. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://telecollege.dccd.edu/mgmt1374/book\\_contents/1overview/management\\_history/mgmt\\_history.htm](http://telecollege.dccd.edu/mgmt1374/book_contents/1overview/management_history/mgmt_history.htm).
4. Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practise*. London: Kogan Page Limited.
5. Atkinson, F. (2007, september). Make The Time To Manage ... And Some Personal Time Too!. *Wide - Format Imaging. Fort Atkinson*, 15 (9), str. 64 in 65.
6. Atoji, C. (2007, 16. december). To keep organized, mix the old and new. *Boston Globe*, str. E.2.
7. Beargie, S., McGee, L. (2007, avgust). HOW TO ... say no. *Occupational Health. Sutton*, 59 (8), str. 24.
8. Bishop, J. (2001, junij). Beat the clock. *Supply Management. ABI/INFORM Global*, str. 43.
9. Bradt, G. (2007, avgust). Don't manage time, invest it in people. *SuperVision. ABI/INFORM Global*, 68 (8), str. 8 in 9.
10. Bruno, L. F. C., Lay, E. G. E. (2008, junij). Personal values and leadership effectiveness. *Journal of Business Research*, 61 (6), str. 678.
11. Buhler, P. (1996, marec). Managing in the 90`s: Time management is really self management. *SuperVision. ABI/INFORM Global*, 57 (3), str. 24.
12. Chukwudi, F. (2007, oktober). Crisis management. *Black enterprise*, 38 (3), str. 69..
13. Clark, D. (1994, 11. maj). Time management and leadership. *Big Dog and Little Dog's Bowl of Biscuits*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtime.html>.

14. Covey, S. R. (1990). Sedem navad zelo uspešnih ljudi. Ljubljana: Mladinska knjiga.
15. Covey, S. R. (1994). First things first. New York: Simon and Schuster.
16. Crawford, K. L. (2007, december). Manage your time (Before it manages you). *Leadership for Student Activities, NASC Edition, 36 (4), str. 26, 27 in 28..*
17. Cullen, S. (2007, julij). How unproductive are you? *ABI/INFORM Global. Office solutions. Pg. 6.* Najdeno 12. julija 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/nukweb/nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=1&sid=5&srchmode=1&vinst=PROD&fmt=6&startpage=-1&clientid=16601&vname=PQD&RQT=309&did=1308592481&scaling=FULL&ts=1212956346&vtype=PQD&rqt=309&TS=1212956352&clientId=16601>.
18. Deutschman, A. (1992, junij). The CEO's secret of managing time. *Fortune*, 125 (11), str. 135 do 139.
19. Doing it now. *Training & Development*. Alexandria (1995, januar) Vol. 49, Iss. 1; pg. 8, 2 pgs. Najdeno 23.06.2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=111&did=4617643&SrchMode=1&sid=14&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1214036484&clientId=16601>
20. Drucker, P. F. (2001). Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba.
21. Drucker, P. F. (2004). O managementu. Ljubljana: GV Založba.
22. Drucker, P. F. (2005). Obvladajte sebe in nato podjetje; bodite zgled. Bled: IEDC Poslovna šola Bled.
23. Drucker, P. F. (2006). The effective executive. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., Linacre House, Jordan Hill.
24. Effective time management (1994, december). *Pennsylvania CPA Journal*, 65 (6), str. 16, 17 in 18.
25. Friedman S. A. (1995, februar). Shoot for managing your self, not your time. *National Underwriter, ABI/INFORM Global*, 99 (6), str. 18.
26. Gartrell, N. (2008, 3. marec). How to say no at work ... and still get ahead. *The Christian Science Monitor. Boston, Mass.. pg. 9.* Najdeno 11. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/nukweb/nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=12&did=1438175751&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1208786278&clientId=16601>.

27. Goo leaders are not perfect (1982, januar). *Boston Globe*, 4 (1), str. 76, 77 in 78.
28. Hampstead, G. M. (2003, julij). 10 keys to cut stress, maximize efficiency. *National Underwriter, ABI/INFORM Global*, 107 (27), str. 29.
29. Herzlich, J. (2008, 24. marec). Using time well. SMALL BUSINESS: Matter of setting priorities. *Newsday (Combined editions). Long Island, N.Y. pg. D.4*. Najdeno 11. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=6&did=1450144821&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1208782797&clientId=16601>.
30. Hoch, D. (2008, marec). Every minute counts. *Coach and Athletic Director*, 77 (8), str. 12 in 13.
31. Horton, S., King, T. (1981). *Labour productivity: Un Tour d'Horizon*. Washington: The World Bank.
32. Jensen, B. (2004, 21. december). How we are failing our amazing workforce. *Issues & observations, Leadership in action*, 24 (4), strani 19, 20 in 21.
33. Keeffe, M. J., Darling, J. R., Natesan, N. C. (2008). Effective 360° Management Enhancement: The Role of Style in Developing A Leadership Team. *Organization Development Journal*, 26 (2), str. 89, 90 in 91.
34. Keenan, K. (1996). *Kako izkoristimo čas*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.
35. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Lorbar, M. (1992). *Produktivnost v pisarnah? Dajte no!* Ljubljana: DZS.
37. Mackay, M. (2003, junij). A brief History of time management. *The journal online – The online members magazine of the law society of Scotland*. Najdeno 12. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.journalonline.co.uk/article/1000500.aspx>.
38. Mackenzie, A. (1998). *Časovna past, klasična knjiga o upravljanju časa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Macknaull, S. (2008, 21. marec). Break free of e-mail jail, other time-wasters. *Daily Gleaner. Fredericton, N.B. pg. C.6*. Najdeno 19. maja 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni->

lj.si/pqdweb?index=7&did=1449220051&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD  
&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1208782797&clientId=16601.

40. Mathers, B. (2007, 10. maj). Procrastination is the thief of time. *Hospital Doctor Sutton*. pg. 50, 1 pgs. Najdeno 5. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=60&did=1278415421&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1208790280&clientId=16601>.
41. McNamara, C. (1997). Very Brief History of Management Theories. *Authenticity consulting LLC*. Najdeno 20.07.2008 na spletnem naslovu <http://managementhelp.org/mgmt/history.htm>.
42. Monoky, J. F. (1995, september). Do you have the time? *Industrial Distribution, ABI/INFORM Global*, 84 (9), str. 48.
43. O'Connor, B. (2007, oktober). Think "rock, pebbles, sand": A lesson in time management. *Accountancy Ireland, ABI/INFORM Global*, 39 (5), str. 88.
- Paton, N. (2008, 12. april). *The Guardian*, str. 3.
44. Pollar, O. (1996, november). Do you manage time or does it manage you. *Life Association News, ABI/INFORM Global*, 91 (11), str. 128.
45. Porter, M. E., Peters, T. and Fiedler, F. E. (2008, junij). Comparative Management Philosophies . *Western Washington University*. str. 3–20. Najdeno 20. 7. 2008 na spletnem naslovu <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.comparativemgmt.pdf>.
46. Roth G. (2008, maj). Good Housekeeping. *MD New York*, 246 (5), str. 151.
47. Seiwert, L. J. (1997). Novi 1 x 1 obvladovanja časa. Maribor: DOBA.
48. Tackett Moore, P. (1989, januar). Doing time. *Cellular Business, ABI/INFORM Global* , 6 (1), str. 76.
49. Taylor, A. III. (1991, 18. november). Success Depends on Leadership. *Fortune*, 124 (12), str. 153 in 154.
50. *Time management. Wikipedia, the free encyclopedia*. Najdeno 11. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://en.wikipedia.org/wiki/Time\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Time_management).
51. Ury, W. (2007, november). It's Okay to Say No. *Scholastic Parent & Child*, 15 (3), str. 30.

52. *Waste ten minutes a day and you`ve blown a week in one year (1997, september)*. Najdeno 16. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=77&sid=14&srchmode=1&vinst=PROD&fmt=6&startpage=-1&clientid=16601&vname=PQD&RQT=309&did=13968193&scaling=FULL&ts=1214035297&vtype=PQD&rqt=309&TS=1214035340&clientId=16601>.
53. Winik, M. (2008, maj). How to stop time-suckers. *Redbook*, 210 (5), str. 150.
54. Zafar, S. A. (1993). *Human Resource Management for the Improvement od an Organization*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Zupan, N. (1996). Vloga kadrovske službe v sodobnem podjetju. Zbornik XV. posvetovanja organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija.





## **PRILOGE**

### **PRILOGA 1: Dopis k anketi (poslan po elektronski pošti kot sestavni del ankete v urejevalniku Word)**

Spoštovani!

Sem študentka bolonjskega magistrskega programa ekonomija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Z vprašalnikom, ki je pred vami, nameravam izvesti raziskavo, na kateri bo temeljilo moje magistrsko delo z naslovom: **ČASOVNO UČINKOVITO VODENJE**.

Z izpolnjenim vprašalnikom boste mogoče dobili kakšen namig, kako učinkovito izrabljate svoj čas in kaj bi lahko naredili, da bi vaš dan imel več kot 24 ur. No, več kot 24 ur dan verjetno nikoli ne bo imel, je pa res na nas samih, da ure, ki so nam dane, izkoristimo čim bolj polno. Namigov v vprašalniku je vsekakor več kot dovolj, da ga je vredno izpolniti. Seveda pa mi boste z izpolnjenim vprašalnikom tudi pomagali pridobiti podatke, da bom lažje končala magistrsko delo in primerjala teoretične predpostavke s podatki iz prakse. Na vprašanja, prosim, odgovorite kar se da iskreno, saj bodo le tako rezultati kot celota lahko dober pokazatelj organizacije časa. Vprašalnik je anonimen.

Če se vam zdi tema magistrskega dela o učinkovitem upravljanju s časom zanimiva in vas zanimajo rezultati raziskave ter kratka vsebina magistrskega dela, mi pošljite kratko sporočilo na moj elektronski naslov: [alenska.cebasek@amis.net](mailto:alenska.cebasek@amis.net).

Za sodelovanje pri izpolnjevanju ankete se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Alenka Čebašek Križnar

## **PRILOGA 2:** Elektronska pošta ob pošiljanju ankete

Pozdravljeni!

Če si lahko vzamete nekaj minut in izpolnite anketo o upravljanju s časom, vam bo to gotovo prineslo zanimive informacije o tem, za kaj nam čas vedno prehitro beži, meni pa bodo odgovori v veliko pomoč pri zaključku magistrskega študija, tj. pisanju zaključnega dela.

Ker moram zbrati zelo veliko odgovorov, vam bom zelo hvaležna, če boste lahko posredovali to e-sporočilo tudi svojim prijateljem, znancem, sodelavcem, sorodnikom ipd., skratka čim večjemu številu ljudi.

Anketo lahko rešite s klikom na spodnjo povezavo.

<http://www.eSurveysPro.com/Survey.aspx?id=d18bb01b-bb3a-4e72-aacf-65b7b85a11c0>

Anketo pa lahko rešite tudi tako, da izpolnite vprašalnik, ki je v priponki, in mi ga pošljete nazaj prek e-pošte.

Že vnaprej se vam najlepše zahvaljujem.

Alenka Čebašek Križnar

## PRILOGA 3: Anketa o učinkovitem upravljanju časa

### Vprašalnik

**I. V prvem sklopu me zanima predvsem, kakšen pomen ima v vašem življenju delo. Pod vsakim vprašanjem je podanih več mogočih odgovorov. Obkrožite najustreznejšo možnost, ki velja za povprečen delavnik za obdobje zadnjega leta.**

1. Pri tem vprašanju označite z X, kako pogosto posamezna trditev velja za vas. Ocena 1 pomeni zelo pogosto, ocena 5 pa nikoli.

1	2	3	4	5
Zelo pogosto	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli

	1	2	3	4	5
1.1 Delo vzamem domov.					
1.2 Imam občutek, da zaradi službe nimam časa za družino.					
1.3 V sanjah podoživljam službo.					
1.4 Zaradi pritiskov na delovnem mestu sem preložil dopust.					

**II. V drugem sklopu so vprašanja, ki se nanašajo na dejavnike, ki nam najpogosteje kradejo čas.**

1. Kaj vas najpogosteje zmoti pri delu? Označite z X, kako pogosto vas posamezni dejavniki zmotijo pri vašem delu. Ocena 1 pomeni, da vas zmotijo zelo pogosto, ocena 5 pa, da vas nikoli ne zmotijo.

1	2	3	4	5
Zelo pogosto	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli

	1	2	3	4	5
1.1 Nenapovedani obiski					
1.2 Sestanki					
1.3 Telefonski klici					
1.4 Prejeta elektronska pošta					
1.5 Prejeta elektronska sporočila po Messengerju, Skypu ipd.					

2. Ali kdaj kliknete na možnost Pošlji in prejmi v predalu za elektronsko pošto? (Obkrožite izbiro, ki se vam zdi najustreznejša.)

a) zelo pogosto      c) včasih              e) nikoli  
b) pogosto              d) redko

3. Kolikokrat dnevno pogledate prispelo elektronsko pošto?

a) zelo pogosto    d) redko  
b) pogosto    e) nikoli  
c) včasih

4. Koliko elektronskih sporočil dobite v povprečju dnevno? \_\_\_\_\_

5. Koliko elektronskih sporočil imate trenutno v nabiralniku elektronske pošte?

\_\_\_\_\_

6. Pri tem vprašanju označite z X, kako pogosto posamezna trditev velja v primeru vaše organizacije. Ocena 1 pomeni zelo pogosto, ocena 5 pa nikoli.

1	2	3	4	5
Zelo pogosto	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli

	1	2	3	4	5
1.1 Sestanki v našem kolektivu so interno usmerjeni in povezani s poslovnimi cilji podjetja.					
1.2 Na sestankih razpravljamo o temah, ki bi jih morali reševati drugi ljudje.					
1.3 Na sestankih izvemo veliko novih in koristnih informacij.					
1.4 Na sestankih razpravljamo o stvareh, ki bi jih lahko rešili tudi brez moje udeležbe.					

7. Koliko neprebranih elektronskih sporočil imate trenutno v Inboxu? \_\_\_\_\_

### III. V tretjem sklopu so vprašanja, ki se nanašajo na vaš povprečen delavnik.

- Koliko ciljev ste si zastavili danes?  
a) 0  
b) od 1 do vključno 5  
c) od 6 do vključno 10  
d) 11 ali več
- Kakšen delež v vašem delavniku običajno predstavljajo naloge, ki niso bile planirane?  
a) nič  
b) do 10%  
c) od 11% do vključno 25%  
d) od 26% do vključno 50%  
e) več kot 50%
- Koliko časa v povprečju traja vaš delavnik? (*povprečen delovni dan*)  
a) manj kot 8 ur  
b) 8 ur  
c) od 9 do vključno 10 ur  
d) od 10 do vključno 12 ur  
e) več kot 12 ur
- Koliko nalog, ki bi jih lahko opravili sami, ste danes razdelili drugim?  
a) nič  
b) do 10%  
c) od 11% do vključno 25%  
d) od 26% do vključno 50 %  
e) več kot 50%

5. Pri tem vprašanju označite z X, kako pogosto posamezna trditev velja za vas. Ocena 1 pomeni zelo pogosto, ocena 5 pa nikoli.

1	2	3	4	5
Zelo pogosto	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli

	1	2	3	4	5
1.1 Poznam aktivnosti, v katerih sem najboljši/-a, in jim namenim največ časa.					
1.2 Posebej imam zapisane poklicne in zasebne cilje.					
1.3 Rezerviram si čas za načrtovanje aktivnosti naslednjega dne.					
1.4 Stvari, ki jih imam planirane, razvrščam po pomembnosti					
1.5 Poznam ure dneva, ko sem najbolj učinkovit/-a, in jim prilagajam svoj delavnik					
1.6 Rečem ne, kadar bi mi nova naloga otežkočala ali preprečevala doseganje rokov že zastavljenih projektov.					
1.7 Vzamem si čas zase, kadar ga potrebujem.					
1.8 Moja delovna miza je odraz učinkovitosti in urejenosti.					
1.9 Kolikor je le mogoče, skušam dokončati zadeve, ki se jih lotim.					
1.20 Domov iz službe pridem pozno zvečer, utrujen in izčrpan.					
1.21 Zdi se mi, da imam premalo časa za vse stvari, ki bi jih morali narediti.					

6. Koliko časa v povprečju nemoteno delate (*ocena za povprečen dan*)?

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| a) manj kot 1 uro                  | f) več kot 5 ur do vključno 6 ur v enem dnevu |
| b) več kot 1 uro do vključno 2 uri | g) več kot 6 ur do vključno 7 ur              |
| c) več kot 2 uri do vključno 3 ure | h) več kot 7 ur do vključno 8 ur              |
| d) več kot 3 ure do vključno 4 ure | i) več kot 8 ur                               |
| e) več kot 4 ure do vključno 5 ur  |   |

7. Kako pogosto se naloge, ki jo dobite (po e-pošti, faksu ali na kakšen drug način) lotite takoj?

- |                 |           |
|-----------------|-----------|
| a) zelo pogosto | d) redko  |
| b) pogosto      | e) nikoli |
| c) včasih       |           |

8. Koliko časa v povprečju porabite za urejanje papirjev? (*ocena za povprečen dan*)

- |                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| a) manj kot 1 uro                  | f) več kot 5 ur do vključno 6 ur |
| b) več kot 1 uro do vključno 2 uri | g) več kot 6 ur do vključno 7 ur |
| c) več kot 2 uri do vključno 3 ure | h) več kot 7 ur do vključno 8 ur |
| d) več kot 3 ure do vključno 4 ure | i) več kot 8 ur                  |
| e) več kot 4 ure do vključno 5 ur  |                                  |

9. Kakšen delež nalog, ki ste jih opravili danes, bi namesto vas lahko opravil nekdo drug?

- a) nič
- b) do 10 %
- c) od 11 % do vključno 25 %
- d) od 26 % do vključno 50 %
- e) več kot 50 %

10. Koliko delovnega časa tedensko v povprečju namenite sestankom v vašem kolektivu (*ocena za povprečen dan*)?

- a) manj kot 1 uro
- b) več kot 1 uro do vključno 2 uri
- c) več kot 2 uri do vključno 3 ure
- d) več kot 3 ure do vključno 4 ure
- f) več kot 5 ur do vključno 6 ur
- g) več kot 6 ur do vključno 7 ur
- h) več kot 7 ur do vključno 8 ur
- i) več kot 8 ur
- e) več kot 4 ure do vključno 5 ur

11. Koliko časa dnevno preživite ob pogovoru po telefonu? (*ocena za povprečen dan*)

- a) manj kot 1 uro
- b) več kot 1 uro do vključno 2 uri
- c) več kot 2 uri do vključno 3 ure
- d) več kot 3 ure do vključno 4 ure
- f) več kot 5 ur do vključno 6 ur
- g) več kot 6 ur do vključno 7 ur
- h) več kot 7 ur do vključno 8 ur
- i) več kot 8 ur
- e) več kot 4 ure do vključno 5 ur

12. Koliko časa dnevno namenite druženju s sodelavci in odmorom med delom (*ocena za povprečen dan*)

- a) manj kot 1 uro
- b) več kot 1 uro do vključno 2 uri
- c) več kot 2 uri do vključno 3 ure
- d) več kot 3 ure do vključno 4 ure
- e) več kot 4 ure do vključno 5 ur
- f) več kot 5 ur do vključno 6 ur
- g) več kot 6 ur do vključno 7 ur
- h) več kot 7 ur do vključno 8 ur
- i) več kot 8 ur

13. Čemu namenite večino časa na sestanku vaše skupine, kolektiva?

- a) preteklim dogodkom
- b) globalnemu dogajanju
- c) trenutnim težavam
- d) izboljšavam v načinu dela
- e) nimamo sestankov

14. Kakšno je vaše načelo, kdaj vračate telefonske klice?

- a) isti dan
- b) v 24 urah
- c) v 48 urah
- d) v enem tednu
- e) nimam načela
- f) drugo

15. Pri tem vprašanju označite z X, kako pogosto posamezna trditev velja za vas. Ocena 1 pomeni zelo pogosto, ocena 5 pa nikoli.

1	2	3	4	5
Zelo pogosto	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli

	1	2	3	4	5
1.1 Sam se oglašam na svoje telefonske klice.					
1.2 Imam občutek, da so sestanki v vašem kolektivu koristni.					
1.3 Sam opravi telefonske klice, ko želim nekoga poklicati.					
1.4 Med delavnikom si privoščim krajši odmor.					
1.5 Klikam na možnost Pošlji in prejmi v predalu za elektronsko pošto.					

**IV. V četrtem sklopu so vprašanja, ki se nanašajo na organizacijo vašega časa**

1. S čim si pomagate pri organizaciji svojega časa? Označite z X, kako pogosto si pomagate s posameznim orodjem. Ocena 1 pomeni, da orodje uporabljate zelo pogosto, ocena 5 pa, da ga ne uporabljate nikoli.

1	2	3	4	5
Zelo pogosto	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli

	1	2	3	4	5
1.1 Organizator na računalniku (Outlook, Lotus ipd.)					
1.2 Vpisovanje odprtih ali rešenih nalog v zvezek					
1.3 Vpisovanje v planer					
1.4 Elektronski organizator časa					
1.5 Žepni računalnik					
1.6 Organizator v mobilnem telefonu					
1.7 Samolepilni lističi					
1.8 Magnetna tabla					

Ali si pri organizaciji svojega časa pomagate z orodjem, ki ni navedeno v zgornji tabeli? Če je odgovor DA, s katerim?

Pri organizaciji svojega časa si pomagam še z: \_\_\_\_\_

2. Pri tem vprašanju označite z X, kako pogosto posamezna trditev velja za vas in/ali vašo organizacijo. Ocena 1 pomeni zelo pogosto, ocena 5 pa nikoli.

1	2	3	4	5
Zelo pogosto	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli

	1	2	3	4	5
2.1 Udeležujem se izobraževanj, delavnic, seminarjev na temo organizacije delovnega časa.					
2.2 Dobro organiziran zaposleni je cenjen v našem podjetju.					
2.3 V našem podjetju spodbujajo sposobnosti samoorganiziranja zaposlenih.					
2.4 Moji podrejeni so dobro časovno organizirani.					
2.5 Moji sodelavci načrtujejo svoje aktivnosti.					
2.6 Moj vodja zna dobro organizirati svoj čas.					

3. Kako imate v podjetju izdelan sistem organizacije časa (v smislu določanja nalog, pregleda nad opravljenimi nalogami, kroženja dokumentov)
- a) zelo dobro
  - b) dobro
  - c) srednje
  - d) slabo
  - e) zelo slabo

***V. V petem delu je nekaj splošnih vprašanj o vas in vašem delu.***

1. Spol: a) moški b) ženski
2. Koliko ste stari (obkrožite, v katero spadate):
- a) manj kot 20 let
  - b) od 21 do vključno 30 let
  - c) od 31 do vključno 41 let
  - d) od 41 do vključno 50 let
  - e) od 51 do vključno 60 let
  - f) 61 let in več
3. Katera je vaša dosežena stopnja izobrazbe:
- a) osnovna šola ali manj
  - b) poklicna šola
  - c) srednja šola
  - d) višja šola ali visoka šola
  - e) univerza
  - f) več kot univerza
4. Katero je vaše delo (označite, kakšno je vaše delo večino časa):
- a) proizvodno
  - b) režijsko
  - c) strokovno
  - d) vodstveno
  - e) drugo: \_\_\_\_\_
5. Katera je osnovna dejavnost organizacije, v kateri ste zaposleni
- a) proizvodnja
  - b) storitve
  - c) trgovina
  - d) neprofitni center (javna uprava, javna podjetja)
  - e) ostalo: \_\_\_\_\_
6. Koliko časa delate v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? \_\_\_\_\_ let
7. Ali imate možnost razporejanja svojega časa?
- a) vedno
  - b) pogosto
  - c) včasih
  - d) redko
  - e) nikoli



## PRILOGA 4: Izpisi iz programa SPSS, namenjeni preverjanju postavljenih hipotez

### 1. Povezanost trajanja delavnika in kradljivcev časa (prva hipoteza)

#### Regression

		Notes	
Output Created			18-avg-2009 21:20:50
Comments			
Input	Data	G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.	
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT KolikoPovprecnoTrajaDelovnik /METHOD=ENTER NenapovedaniObiski MoteciSestanki MoteciTelefonskiKlici MotecaEPosta MotecaSporocilaMSGSkype.	
Resources	Processor Time		0:00:00.032
	Elapsed Time		0:00:00.312
	Memory Required		3932 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots		0 bytes

[DataSet1] G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
KolikoPovprečnoTrajaDelovnik	2,5745	,78274	94
NenapovedaniObiski	3,2872	1,10349	94
MoteciSestanki	3,1809	1,02614	94
MoteciTelefonskiKlici	2,3617	1,02497	94
MotecaEPosta	2,7021	1,20777	94
MotecaSporocilaMSGSkype	3,9574	1,00445	94

### Correlations

		Povpr. Traja aDelovnik	Nenapoved aniObiski	MoteciSest anki	MoteciTele fonskiKlici	Moteca EPosta	Sporocila MSGSkype
Pearson Correlation	KolikoPovprečnoTraja Delovnik	1,000	-,181	-,305	-,181	-,101	-,078
	NenapovedaniObiski	-,181	1,000	,514	,487	,170	,108
	MoteciSestanki	-,305	,514	1,000	,469	,374	,154
	MoteciTelefonskiKlici	-,181	,487	,469	1,000	,418	,224
	MotecaEPosta	-,101	,170	,374	,418	1,000	,105
	MotecaSporocilaMSG Skype	-,078	,108	,154	,224	,105	1,000
Sig. (1- tailed)	Povpr. TrajaDelovnik		,041	,001	,040	,165	,227
	NenapovedaniObiski	,041		,000	,000	,051	,150
	MoteciSestanki	,001	,000		,000	,000	,070
	MoteciTelefonskiKlici	,040	,000	,000		,000	,015
	MotecaEPosta	,165	,051	,000	,000		,158
	SporocilaMSGSkype	,227	,150	,070	,015	,158	
N	Povpr. TrajaDelovnik	94	94	94	94	94	94
	NenapovedaniObiski	94	94	94	94	94	94
	MoteciSestanki	94	94	94	94	94	94
	MoteciTelefonskiKlici	94	94	94	94	94	94
	MotecaEPosta	94	94	94	94	94	94
	SporocilaMSGSkype	94	94	94	94	94	94

### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MotecaSporocila MSGSkype, MotecaEPosta, NenapovedaniObi ski, MoteciSestanki, MoteciTelefonski Klici <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,310 <sup>a</sup>	,096	,045	,76495	,096	1,875	5	88	,107

a) Predictors: (Constant), MotecaSporocilaMSGSkype, MotecaEPosta, NenapovedaniObiski, MoteciSestanki, MoteciTelefonskiKlici

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,486	5	1,097	1,875	,107 <sup>a</sup>
	Residual	51,493	88	,585		
	Total	56,979	93			

a) Predictors: (Constant), MotecaSporocilaMSGSkype, MotecaEPosta, NenapovedaniObiski, MoteciSestanki, MoteciTelefonskiKlici

b) Dependent Variable: KolikoPovprecnoTrajaDelovnik

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,406	,408		8,354	,000			
	NenapovedaniObiski	-,010	,089	-,014	-,114	,910	-,181	-,012	-,012
	MoteciSestanki	-,215	,098	-,282	-2,200	,030	-,305	-,228	-,223
	MoteciTelefonskiKlici	-,037	,099	-,049	-,377	,707	-,181	-,040	-,038
	MotecaEPosta	,019	,075	,029	,254	,800	-,101	,027	,026
	MotecaSporocilaMSGSkype	-,020	,081	-,025	-,243	,809	-,078	-,026	-,025

a) Dependent Variable: KolikoPovprecnoTrajaDelovnik

## 2. Elektronska pošta in čas nemotenega dela (druga hipoteza)

### Regression

#### Notes

Output Created		19-avg-2009 09:07:20
Comments		
Input	Data	G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT NemotenoDelamUR /METHOD=ENTER MotecaEPosta PogostKlikEposta PogostPogledatiEposto KolikoEsporocilNaDan StSporocilVInboku KlikamNaPosljiInPrejmi.
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.048
	Memory Required	4316 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
NemotenoDelamUR	4,1064	2,18237	94
MotecaEPosta	2,7021	1,20777	94
PogostKlikEposta	2,5319	1,21551	94
PogostPogledatiEposto	1,7021	,74530	94
KolikoEsporocilNaDan	29,7021	47,62326	94
StSporocilVInboku	155367,2660	1,49545E6	94
KlikamNaPosljiInPrejmi	2,9362	1,23400	94

**Correlations**

		Nemoteno DelamUR	MotecaE Posta	PogostKli kEposta	PogostPog ledatiEpo sto	KolikoEsp porocilNa Dan	StSporocil VInboku	KlikamNa PosljiInPr ejmi
Pearson Correlatio n	NemotenoDelamUR	1,000	,188	-,127	,013	-,068	-,053	-,249
	MotecaEPosta	,188	1,000	,116	,175	-,160	-,060	,002
	PogostKlikEposta	-,127	,116	1,000	,212	,027	,212	,647
	PogostPogledatiEpo sto	,013	,175	,212	1,000	-,284	-,098	,119
	KolikoEsporocilNa Dan	-,068	-,160	,027	-,284	1,000	,811	,112
	StSporocilVInboku	-,053	-,060	,212	-,098	,811	1,000	,175
	KlikamNaPosljiInPr ejmi	-,249	,002	,647	,119	,112	,175	1,000
Sig. (1- tailed)	NemotenoDelamUR		,035	,111	,450	,258	,307	,008
	MotecaEPosta	,035		,132	,046	,062	,281	,494
	PogostKlikEposta	,111	,132		,020	,397	,020	,000
	PogostPogledatiEpo sto	,450	,046	,020		,003	,173	,126
	KolikoEsporocilNa Dan	,258	,062	,397	,003		,000	,141
	StSporocilVInboku	,307	,281	,020	,173	,000		,046
	KlikamNaPosljiInPr ejmi	,008	,494	,000	,126	,141	,046	
N	NemotenoDelamUR	94	94	94	94	94	94	94
	MotecaEPosta	94	94	94	94	94	94	94
	PogostKlikEposta	94	94	94	94	94	94	94
	PogostPogledatiEpo sto	94	94	94	94	94	94	94
	KolikoEsporocilNa Dan	94	94	94	94	94	94	94
	StSporocilVInboku	94	94	94	94	94	94	94
	KlikamNaPosljiInPr ejmi	94	94	94	94	94	94	94

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KlikamNaPosljiInPrejmi, MotecaEPosta, StSporocilVInboksu, PogostPogledatiEposto, PogostKlikEposta, KolikoEsporocilNaDan <sup>a</sup>		Enter

a) All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,313 <sup>a</sup>	,098	,036	2,14313	,098	1,573	6	87	,165

a) Predictors: (Constant), KlikamNaPosljiInPrejmi, MotecaEPosta, StSporocilVInboksu, PogostPogledatiEposto, PogostKlikEposta, KolikoEsporocilNaDan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,346	6	7,224	1,573	,165 <sup>a</sup>
	Residual	399,590	87	4,593		
	Total	442,936	93			

a) Predictors: (Constant), KlikamNaPosljiInPrejmi, MotecaEPosta, StSporocilVInboksu, PogostPogledatiEposto, PogostKlikEposta, KolikoEsporocilNaDan

b) Dependent Variable: NemotenoDelamUR



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	4,513	,977		4,620	,000			
	MotecaEPosta	,330	,190	,183	1,737	,086	,188	,183	,177
	PogostKlikEposta	,028	,255	,015	,109	,914	-,127	,012	,011
	PogostPogledatiEposto	,010	,326	,003	,031	,975	,013	,003	,003
	KolikoEsporocilNaDan	-,001	,009	-,027	-,142	,887	-,068	-,015	-,014
	StSporocilVInboku	3,364E-8	,000	,023	,123	,903	-,053	,013	,012
	KlikamNaPosljiInPrejmi	-,461	,240	-,261	-1,923	,058	-,249	-,202	-,196

a) Dependent Variable: NemotenoDelamUR

### 3. Telefonski klici in čas nemotenega dela (tretja hipoteza)

#### Regression

##### Notes

Output Created		19-avg-2009 08:31:11
Comments		
Input	Data	G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<pre> REGRESSION   /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N   /MISSING LISTWISE   /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP   /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)   /NOORIGIN   /DEPENDENT NemotenoDelamUR   /METHOD=ENTER MoteciTelefonskiKlici StUrTelefoniram NaceloVracanjaTelKlicev OglasamSeNaTelefonskeKlice SamOpravimTelKlice. </pre>
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.610
	Memory Required	3932 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
NemotenoDelamUR	4,1064	2,18237	94
MoteciTelefonskiKlici	2,3617	1,02497	94
StUrTelefoniram	1,8936	1,06224	94
NaceloVracanjaTelKlicev	1,5213	1,38912	94
OglasamSeNaTelefonskeKlice	1,3191	,57198	94
SamOpravimTelKlice	1,3617	,71619	94

**Correlations**

		Nemoteno DelamUR	MoteciTele fonskiKlici	StUrTelefo niram	NaceloVra canjaTelKli cev	OglasamSe NaTelefons keKlice	SamOpravi mTelKlice
Pearson Correlation	NemotenoDelamU R	1,000	-,109	,153	,223	,059	,353
	MoteciTelefonskiK lici	-,109	1,000	-,330	-,187	,003	-,063
	StUrTelefoniram	,153	-,330	1,000	,140	-,032	-,034
	NaceloVracanjaTel Klicev	,223	-,187	,140	1,000	-,049	-,116
	OglasamSeNaTelef onskeKlice	,059	,003	-,032	-,049	1,000	,161
	SamOpravimTelKli ce	,353	-,063	-,034	-,116	,161	1,000
Sig. (1-tailed)	NemotenoDelamU R		,148	,070	,015	,287	,000
	MoteciTelefonskiK lici	,148		,001	,036	,490	,273
	StUrTelefoniram	,070	,001		,089	,380	,374
	NaceloVracanjaTel Klicev	,015	,036	,089		,319	,133
	OglasamSeNaTelef onskeKlice	,287	,490	,380	,319		,060
	SamOpravimTelKli ce	,000	,273	,374	,133	,060	
N	NemotenoDelamU R	94	94	94	94	94	94
	MoteciTelefonskiK lici	94	94	94	94	94	94
	StUrTelefoniram	94	94	94	94	94	94
	NaceloVracanjaTel Klicev	94	94	94	94	94	94
	OglasamSeNaTelef onskeKlice	94	94	94	94	94	94
	SamOpravimTelKli ce	94	94	94	94	94	94

### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SamOpravimTelKlice, StUrTelefoniram, OglasamSeNaTelefonskeKlice, NaceloVracanjaTelKlicev, MoteciTelefonskiKlici <sup>a</sup>		Enter

a) All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,461 <sup>a</sup>	,213	,168	1,99083	,213	4,751	5	88	,001

a) Predictors: (Constant), SamOpravimTelKlice, StUrTelefoniram, OglasamSeNaTelefonskeKlice, NaceloVracanjaTelKlicev, MoteciTelefonskiKlici

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	94,158	5	18,832	4,751	,001 <sup>a</sup>
	Residual	348,778	88	3,963		
	Total	442,936	93			

a) Predictors: (Constant), SamOpravimTelKlice, StUrTelefoniram, OglasamSeNaTelefonskeKlice, NaceloVracanjaTelKlicev, MoteciTelefonskiKlici

b) Dependent Variable: NemotenoDelamUR

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	1,291	1,043		1,238	,219			
MoteciTelefonskiKlic	,014	,217	,006	,063	,950	-,109	,007	,006
StUrTelefoniram	,275	,207	,134	1,329	,187	,153	,140	,126
NaceloVracanjaTelKlicev	,393	,153	,250	2,570	,012	,223	,264	,243
OglasamSeNaTelefonskeKlice	,050	,366	,013	,136	,892	,059	,015	,013
SamOpravimTelKlic	1,174	,295	,385	3,977	,000	,353	,390	,376

a) Dependent Variable: NemotenoDelamUR

#### 4. Uporaba orodij za organizacijo časa (četrti hipoteza)

##### Frequencies

		Notes
Output Created		19-avg-2009 09:39:04
Comments		
Input	Data	G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		<pre> FREQUENCIES VARIABLES=UporabljamOrganizatorNa Racunalniku OdprteNalogeVpisujemVZvezek UporabljamPlaner UporabljamElektronskiOrganizatorCasa UporabljamZepniRacunalnik UporabljamOrganizatorVMobilnemTelefo nu UporabljamSamolepilneListice UporabljamMagnetnoTablo /STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Resources	Processor Time	0:00:00.031
	Elapsed Time	0:00:00.031

[DataSet1] G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav

**Statistics**

		Uporablja mOrganiza torNaRacu nalniku	OdprteNal ogeVpisuje mVZvezek	Uporablja mPlaner	Uporablja mElektrons kiOrganiza torCasa	Uporablja mZepniRa cunalnik	Uporablja mOrganiza torVMobil nemTelefo nu	Uporablja mSamolepi lneListice	Uporablja mMagnetn oTablo
N	Valid	94	94	94	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,1170	2,8298	3,5106	4,2021	4,4043	3,4255	2,8404	4,6809
Median		3,0000	3,0000	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	3,0000	5,0000
Mode		5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00
Sum		293,00	266,00	330,00	395,00	414,00	322,00	267,00	440,00

**Frequency Table**

**UporabljamOrganizatorNaRacunalniku**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	28	29,8	29,8	29,8
	2,00	11	11,7	11,7	41,5
	3,00	9	9,6	9,6	51,1
	4,00	14	14,9	14,9	66,0
	5,00	32	34,0	34,0	100,0
Total		94	100,0	100,0	

**OdprteNalogeVpisujemVZvezek**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	19	20,2	20,2	20,2
	2,00	22	23,4	23,4	43,6
	3,00	23	24,5	24,5	68,1
	4,00	16	17,0	17,0	85,1
	5,00	14	14,9	14,9	100,0
Total		94	100,0	100,0	



**UporabljamPlaner**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	11,7	11,7	11,7
	2,00	17	18,1	18,1	29,8
	3,00	11	11,7	11,7	41,5
	4,00	23	24,5	24,5	66,0
	5,00	32	34,0	34,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

**UporabljamElektronskiOrganizatorCasa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	8,5	8,5	8,5
	2,00	6	6,4	6,4	14,9
	3,00	3	3,2	3,2	18,1
	4,00	19	20,2	20,2	38,3
	5,00	58	61,7	61,7	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

**UporabljamZepniRacunalnik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	6,4	6,4	6,4
	2,00	2	2,1	2,1	8,5
	3,00	9	9,6	9,6	18,1
	4,00	8	8,5	8,5	26,6
	5,00	69	73,4	73,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

**UporabljamOrganizatorVMobilnemTelefonu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	13	13,8	13,8	13,8
	2,00	15	16,0	16,0	29,8
	3,00	18	19,1	19,1	48,9
	4,00	15	16,0	16,0	64,9
	5,00	33	35,1	35,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

**UporabljamSamolepilneListice**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	12,8	12,8	12,8
	2,00	31	33,0	33,0	45,7
	3,00	23	24,5	24,5	70,2
	4,00	16	17,0	17,0	87,2
	5,00	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

**UporabljamMagnetnoTablo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	7,4	7,4	7,4
	4,00	16	17,0	17,0	24,5
	5,00	71	75,5	75,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

## 5. Rečem ne, kadar bi mi nova naloga preprečevala dokončanje že zastavljenih ciljev (peta hipoteza)

### Frequencies

#### Notes

Output Created		19-avg-2009 09:53:49
Comments		
Input	Data	G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=RecemNE /STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.014

[DataSet1] G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav

#### Statistics

RecemNE

N	Valid	94
	Missing	0
Mean		3,4468
Median		3,0000
Mode		3,00
Sum		324,00

**RecemNE**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	2,1	2,1	2,1
2,00	15	16,0	16,0	18,1
3,00	33	35,1	35,1	53,2
4,00	27	28,7	28,7	81,9
5,00	17	18,1	18,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

**Regression**

**Notes**

Output Created		19-avg-2009 09:59:33
Comments		
Input	Data	G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT NemotenoDelamUR /METHOD=ENTER RecemNE.
Resources	Processor Time	0:00:00.031
	Elapsed Time	0:00:00.031
	Memory Required	2700 bytes

**Notes**

Output Created		19-avg-2009 09:59:33
Comments		
Input	Data	G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<pre> REGRESSION   /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N   /MISSING LISTWISE   /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP   /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)   /NOORIGIN   /DEPENDENT NemotenoDelamUR   /METHOD=ENTER RecemNE. </pre>
	Processor Time	0:00:00.031
	Elapsed Time	0:00:00.031
	Memory Required	2700 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
NemotenoDelamUR	4,1064	2,18237	94
RecemNE	3,4468	1,03297	94

**Correlations**

		NemotenoDelamU	RecemNE
		R	
Pearson Correlation	NemotenoDelamUR	1,000	,160
	RecemNE	,160	1,000
Sig. (1-tailed)	NemotenoDelamUR		,062
	RecemNE	,062	
N	NemotenoDelamUR	94	94
	RecemNE	94	94

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RecemNE <sup>a</sup>		Enter

a) All requested variables entered.

b) Dependent Variable: NemotenoDelamUR

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,160 <sup>a</sup>	,026	,015	2,16596	,026	2,415	1	92	,124

a) Predictors: (Constant), RecemNE

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,331	1	11,331	2,415	,124 <sup>a</sup>
	Residual	431,605	92	4,691		
	Total	442,936	93			

a) Predictors: (Constant), RecemNE

b) Dependent Variable: NemotenoDelamUR

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	2,942	,782		3,762	,000			
RecemNE	,338	,217	,160	1,554	,124	,160	,160	,160

a) Dependent Variable: NemotenoDelamUR

## 6. Odnos podjetja do organizacije delovnega časa (šesta hipoteza)

### Frequencies

Notes		
Output Created		19-avg-2009 10:07:43
Comments		
Input	Data	G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		<pre> FREQUENCIES VARIABLES=VPodjetjuIzdelanSistemDelovnegaCasa VodjaZnaDobroOrganiziratiSvojCas SodelavciPlanirajoSvojeObveznosti PodrejeniSoCasovnoDobroOrganizirani PodjetjeSpodbujaSposobnostiSamoorganiziranja DobroOrganiziranZaposleniJeCenjen UdelezujemSeSeminarjevOOrganizacijiCasa /STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.014

[DataSet1] G:\Magistrska\Rezultati ankete\Analiza Ankete\Analiza ankete spss.sav



**Statistics**

		VPodjetjuIz delanSistem DelovnegaC asa	VodjaZnaDo broOrganizir atiSvojCas	SodelavciPla nirajoSvoje Obveznosti	PodrejeniSo CasovnoDob roOrganizira ni	PodjetjeSpo dbujaSposob nostiSamoor ganiziranja	DobroOrgan iziranZaposl eniJeCenjen	Udelezujem SeSeminarje vOOrganiza cijiCasa
N	Valid	94	94	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,9255	2,8936	2,6489	2,9043	2,7128	2,5851	3,8936
Median		3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	4,0000
Mode		3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	5,00
Sum		275,00	272,00	249,00	273,00	255,00	243,00	366,00

**Frequency Table**

**VPodjetjuIzdelanSistemDelovnegaCasa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	9,6	9,6	9,6
	2,00	20	21,3	21,3	30,9
	3,00	40	42,6	42,6	73,4
	4,00	19	20,2	20,2	93,6
	5,00	6	6,4	6,4	100,0
Total		94	100,0	100,0	

**VodjaZnaDobroOrganiziratiSvojCas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	9,6	9,6	9,6
	2,00	28	29,8	29,8	39,4
	3,00	27	28,7	28,7	68,1
	4,00	24	25,5	25,5	93,6
	5,00	6	6,4	6,4	100,0
Total		94	100,0	100,0	

**Sodelavci Planirajo Svoje Obveznosti**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	4,3	4,3	4,3
	2,00	41	43,6	43,6	47,9
	3,00	33	35,1	35,1	83,0
	4,00	16	17,0	17,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

**Podrejeni So Casovno Dobro Organizirani**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	5,3	5,3	5,3
	2,00	26	27,7	27,7	33,0
	3,00	42	44,7	44,7	77,7
	4,00	15	16,0	16,0	93,6
	5,00	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

**Podjetje Spodbuja Sposobnosti Samoorganiziranja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	14,9	14,9	14,9
	2,00	29	30,9	30,9	45,7
	3,00	27	28,7	28,7	74,5
	4,00	18	19,1	19,1	93,6
	5,00	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

**Dobro Organiziran Zaposleni Je Cenjen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	16,0	16,0	16,0
	2,00	35	37,2	37,2	53,2
	3,00	21	22,3	22,3	75,5
	4,00	20	21,3	21,3	96,8
	5,00	3	3,2	3,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

**Udeležujem Se Seminarjev OO Organizaciji Casa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	4,3	4,3	4,3
	2,00	9	9,6	9,6	13,8
	3,00	17	18,1	18,1	31,9
	4,00	27	28,7	28,7	60,6
	5,00	37	39,4	39,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	