

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN OBVLADOVANJA ČASA
MED MLADIMI V DOLENJSKI REGIJI**

Ljubljana, junij 2023

STAŠA PAVLIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Staša Pavlin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in obvladovanja časa med mladimi v dolenski regiji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Vodenje.....	4
1.2 Avtentično vodenje	4
1.2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja	5
1.2.2 Koncept avtentičnosti.....	6
1.3 Elementi avtentičnega vodenja.....	6
1.3.1 Samoregulacija.....	7
1.3.2 Samozavedanje.....	7
1.3.3 Pozitiven psihološki kapital	8
1.3.4 Lasten pozitiven razvoj	9
1.4 Avtentični vodja.....	9
1.4.1 Značilnosti avtentičnega vodje.....	10
1.4.2 Metode usposabljanja avtentičnega vodje.....	11
1.4.3 Moč avtentičnega vodje	12
1.5 Dobre prakse in uspešnost avtentičnega vodenja	14
1.6 Avtentično vodenje na daljavo	14
2 OBVLADOVANJE ČASA	15
2.1 Obvladovanje časa.....	15
2.1.1 Opredelitev obvladovanja časa	16
2.1.2 Načela in strategije obvladovanja časa	16
2.2 Metode obvladovanja časa.....	18
2.2.1 Metode obvladovanja časa	19
2.2.1.1 Eisenhowerjeva matrika	19
2.2.1.2 Metoda APLEN	19
2.2.1.3 ABC analiza.....	20
2.2.1.4 POSEC metoda.....	20
2.2.1.5 Pomodoro metoda	21
2.2.1.6 Paretovo načelo.....	22
2.2.1.7 Seznam opravil	22
2.2.1.8 Delegiranje	24
2.2.1.9 SMART cilji	24
2.2.2 Pristopi za premagovanje odlašanja.....	25
2.2.3 Postavljanje prioritet	26
2.3 Časovna učinkovitost.....	26
2.3.1 Organiziranost in samoorganizacija.....	27
2.3.2 Uspešno obvladovanje časa	28

2.4 Časovna neučinkovitost.....	30
2.4.1 Časovni pritiski	30
2.4.2 Znaki in vzroki neobvladovanja časa.....	31
2.4.3 Motilci časa	32
3 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA METOD OBVLADOVANJA ČASA V POVEZAVI Z AVTENTIČNIM VODENJEM MED MLADIMI V DOLENJSKI REGIJI.....	33
3.1 Predstavitev izbranih primerov	33
3.1.1 Predstavitev izbranih primerov dijakov	34
3.1.2 Predstavitev izbranih primerov študentov.....	34
3.1.3 Predstavitev izbranih primerov mladih zaposlenih	34
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	35
3.2.1 Namen in cilji raziskave.....	35
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	35
3.2.3 Metodologija raziskave	36
3.2.4 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov	36
3.3 Analiza raziskave.....	38
3.3.1 Analiza skupnih rezultatov raziskave	38
3.3.1.1 Analiza vprašanj o avtentičnem vodenju.....	39
3.3.1.2 Analiza vprašanj o upravljanju s časom	41
3.3.2 Analiza in primerjava raziskave med dijaki, študenti in mladimi zaposlenimi	43
3.3.2.1 Analiza vprašanj o avtentičnem vodenju.....	45
3.3.2.2 Analiza vprašanj o upravljanju s časom	49
3.3.2.3 Povezava avtentičnega vodenja in obvladovanja časa pri mladih iz dolenjske regije	52
3.3.3 Omejitve raziskave.....	54
3.3.4 Priporočila mladim za uspešno obvladovanje časa.....	54
3.4 Končne ugotovitve raziskave	56
SKLEP	57
LITERATURA IN VIRI	59
PRILOGE.....	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Eisenhowerjeva matrika	19
Tabela 2: 12 strategij za ustvarjanje seznama opravil	23
Tabela 3: Matrika obvladovanja časa	26
Tabela 4: Sedem navad zelo učinkovitih ljudi.....	29
Tabela 5: Znaki neobvladovanja časa.....	31

Tabela 6: Najpogostejši motilci časa med mladimi generacijami	32
Tabela 7: Raziskovalna vprašanja	35
Tabela 8: Prikaz skupin mladih	37
Tabela 9: Prikaz vzorca vseh anketirancev.....	38
Tabela 10: Prikaz vzorca dijakov	44
Tabela 11: Prikaz vzorca študentov	44
Tabela 12: Prikaz vzorca mladih zaposlenih	45
Tabela 13: Prikaz povprečnih ocen avtentičnega vodenja in obvladovanja časa vseh anketiranih dijakov, študentov in mladih zaposlenih iz dolenjske regije.....	54
Tabela 14: Priporočila mladim iz dolenjske regije za uspešno obvladovanje časa	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Pot do avtentičnega vodenja.....	5
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti.....	6
Slika 3: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	8
Slika 4: Značilnosti avtentičnega vodje.....	10
Slika 5: Strategije obvladovanja časa	17
Slika 6: Načela obvladovanja časa	18
Slika 7: Pomodoro metoda	21
Slika 8: SMART cilji.....	24
Slika 9: Raziskava po korakih	36
Slika 10: Prikaz sestave anketnega vprašalnika	37
Slika 11: Prikaz vzorca anketirancev glede na skupino	39
Slika 12: Prikaz povprečnih vrednosti samovrednotenja avtentičnih lastnosti anketirancev.....	39
Slika 13: Prikaz povprečnih vrednosti zaznavanja avtentičnih lastnosti vodij.....	40
Slika 14: Prikaz poznavanja pojma avtentično vodenje	41
Slika 15: Prikaz povprečnih vrednosti strinjanja mladih s trditvami o obvladovanju časa	41
Slika 16: Prikaz povprečnih vrednosti pogostosti motilcev časa pri mladih.....	42
Slika 17: Prikaz povprečnih vrednosti uporabe metod in pripomočkov za obvladovanje časa pri mladih.....	43
Slika 18: Prikaz povprečnih vrednosti samovrednotenja avtentičnih lastnosti dijakov, študentov in mladih zaposlenih iz Dolenjske	46
Slika 19: Prikaz povprečnih vrednosti zaznavanja avtentičnih lastnosti vodij pri dijakih, študentih in mladih zaposlenih iz Dolenjske	47
Slika 20: Prikaz poznavanja pojma avtentično vodenje pri dijakih iz Dolenjske	48
Slika 21: Prikaz poznavanja pojma avtentično vodenje pri študentih iz dolenjske regije...	48
Slika 22: Prikaz poznavanja pojma avtentično vodenje pri mladih zaposlenih iz dolenjske regije.....	49
Slika 23: Prikaz povprečnih vrednosti strinjanja dijakov, študentov in mladih zaposlenih iz dolenjske regije s trditvami o obvladovanju časa	50
Slika 24: Prikaz povprečnih vrednosti pogostosti motilcev časa pri dijakih, študentih in mladih zaposlenih iz dolenjske regije.....	51

Slika 25: Prikaz povprečnih vrednosti uporabe metod in pripomočkov za obvladovanje časa pri dijakih, študentih in mladih zaposlenih iz dolenjske regije	52
Slika 26: Odvisnost obvladovanja časa od avtentičnega vodenja pri mladih iz dolenjske regije	53

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Analiza avtentičnega vodenja in obvladovanja časa med mladimi v dolenjski regiji.....	1
Priloga 2: Povprečne ocene analize avtentičnega vodenja in obvladovanja časa med mladimi v dolenjski regiji.....	6

UVOD

V današnjem svetu stalno nekam hitimo, iz dneva v dan si zadajamo nove cilje in obveznosti, ki pa nam jih včasih enostavno ne znese izpolniti. Vsi želimo naenkrat narediti čim več, da bi nam ostalo še kaj časa za svoje najbližje. To nam povzroča veliko dodatnih skrbi in nas spravlja v slabo voljo. S pomanjkanjem časa, časovnimi pritiski, roki za oddajo nalog in prenatrpanimi urniki, ki so zlasti značilni tudi za mlade, se soočamo vsak dan. Ključni problem je verjetno ravno postavljanje prioritet in usklajevanje vseh delovnih nalog. Poleg vseh tegob pa je pomemben tudi pristop k reševanju izzivov, saj če bo le-ta pozitiven in motivacijski, bomo veliko raje, hitreje in bolje opravili določeno nalogo. Eden izmed dragocenejših virov današnjega življenja je vsekakor čas, saj nam le-tega vedno primanjkuje. Večino stvari bi radi naredili hitro in učinkovito, vendar še zmeraj nimamo dovolj časa za vse, kar smo si zadali. Komunikacija in sodelovanje sta eni najbolj cenjenih veščin 21. stoletja. Zato je zelo pomembno, kakšne vodje imamo, saj lahko prav oni pravilno usmerijo in navdihujejo posameznike (Maker, 2022).

Začetke **avtentičnega vodenja** lahko zasledimo že v starodavni grški filozofiji. Avtentično vodjo so si razlagali kot frazem resnični jaz in tudi danes avtentično vodenje v ospredje postavlja osebnost vodje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). To je torej vodenje, ki zaznamuje našo lastno osebnost, načela, vrednote in prepričanja. Tako vodenje nas spodbuja tako k osebni kot tudi strokovni rasti. Pomembno je zavedanje, da nam avtentični vodje pomagajo najti smisel v našem delu in so vredni našega zaupanja (Penger, 2020).

Pristni voditelji izražajo strast do njihovega namena, dosledno sledijo svojim vrednotam in vodijo s srcem (George, 2007). Vodenje je vedno težje v kritičnih časih, ko edinstveni stresorji in nove ovire zahtevajo dodatno osredotočenje na delo kot običajno. Potrebujemo voditelje, ki gradijo trajne organizacije, motivirajo zaposlene, vodijo z namenom, integriteto in vrednotami. Zelo pomembno je, da lahko vodji zaupamo in nam le-ta vlija pozitivno energijo (Avolio & Gardner, 2005). Vodenje v živo je zahtevno, na daljavo pa še zahtevnejše, pravi Brečko (2020). S tem bi se najbrž večina ljudi po prestani epidemiji in delu od doma tudi strinjala.

Širjenje korona virusa Covid-19 je zmotilo prav vse vidike našega življenja, vključno z izobraževanjem. Po poročilu Združenih narodov (2020) je pandemija povzročila največjo motnjo v izobraževalnih sistemih v zgodovini. Zapiranje šol in ostalih izobraževalnih sistemov je prizadelo kar 94 % svetovne študentske populacije (Paudel, 2021).

Dobri vodje ne le navdihujejo ljudi okoli sebe, ampak posameznikom dajejo moč in spodbudo, da bodo tudi oni lahko vodili. Ključni pomen avtentičnega vodje je ravno gradnja odnosov in opolnomočenje zaposlenih (George, 2007). Avtentični vodje so zadovoljni tudi za rast in razvoj ostalih oseb. Pozitiven vpliv ni pomemben le z vidika, kako se počutijo vodje, ampak predvsem, kako jih vidijo njihovi sledilci (Penger, 2020).

Obvladovanje časa (angl. time management, v nadaljevanju TM) je povsem unikatno. Lahko bi rekli, da je to omejen vir in je danes temeljna veščina uspešnih ljudi. Omogoča nam učinkovit nadzor nad vsem dogajanjem v našem življenju. Z njim dosežemo večjo produktivnost in zmanjšamo negativni stres (Sutharshini, Thevanes & Arulrajah, 2019).

V literaturi se zadnjih trideset let še posebej posveča pozornost obvladovanju časa. Notranja motivacija, ravnanje s časom in dosežki so vsekakor povezani med seboj, saj lahko čez čas močno vplivajo drug na drugega. Obvladovanje časa in notranja motivacija pozitivno pripomoreta k doseganju boljših rezultatov. Osebe z višjo notranjo motivacijo bodo bolj uspešne v dejavnosti, v kateri tudi uživajo. Boljše učinkovito obvladovanje časa vodi k višjim poznejšim dosežkom (Xu in drugi, 2020). Študentje z višjimi dosežki so imeli več samoregulacijskih strategij za ravnanje s časom kot tisti z nižjimi. Obvladovanje časa in motivacija sta neločljiva oz. vzajemno povezana pojma (Jan & Anwar, 2018).

Pomemben del mladostniškega življenja je ravno prosti čas, zato je še toliko bolj pomembno, da se mladi zavedajo pomena obvladovanja časa. Učinkovita izraba prostega časa je zelo pomembna, saj le-ta ni koristen le za prihodnost, ampak tudi za vsakdanje psiho-fizično stanje oz. boljše počutje (Xu, Wang & Yang, 2020). Mladi so danes manj pripravljeni na delo kot njihovi predhodniki. Obvladovanje časa pa ima poglobitni pomen pri izboljšanju učne uspešnosti študentov. Vsak študent potrebuje sposobnost ravnanja s časom, predvsem za določanje ciljev in prednostnih nalog. Nekdo, ki ima visoke sposobnosti, vendar nizko motivacijo, po vsej verjetnosti ne bo zelo uspešen, medtem ko imajo učenci z nizko sposobnostjo in visoko motivacijo večje možnosti za uspeh (Kaushar, 2013). Študije so pokazale, da je mogoče veščine obvladovanja časa tudi natrenirati oz. jih pridobiti. Uspešno izkoriščen čas nam omogoča boljše počutje in tudi akademske rezultate (Valle Arias in drugi, 2019).

Poglavitne težave pri samoorganizaciji časa so predvsem prekomerna uporaba družabnih omrežij, uporaba telefona, opravljanje dela brez ciljev, vizije in delo brez urnika. Zavedati se moramo, da ni samo enega pravega načina za ravnanje s časom, potrebno je ugotoviti, kateri je pravi za nas (Kaushar, 2013).

Namen magistrskega dela je s pomočjo znanstvene literature, tako domače kot tuje, razširiti znanje in interes mladih o proučevani tematiki, saj postaja avtentično vodenje in obvladovanje časa vedno bolj aktualna tema našega življenja. V današnjem hitro razvijajočem svetu sta pozitivna naravnost in samoorganizacija še kako pomembna. Če se bomo že od začetka pravilno lotili organizirati naš čas, nam bo v življenju veliko lažje. Zato želim s svojem delu predstaviti, kateri so glavni elementi avtentičnega vodenja, kateri so največji motilci našega časa in seveda, kako se učinkovito spoprijeti z njimi.

Teoretični del magistrskega dela je namenjen preučitvi avtentičnega vodenja, elementov vodenja, kakšen vodja spodbuja mlade, poudarek bo na obvladovanju časa, kaj nas ovira pri naši samoorganizaciji in kako najbolj učinkovito izkoristiti naš čas. V empiričnem delu pa

bom s pomočjo predhodnega teoretičnega dela raziskala prisotnost metod obvladovanja časa in avtentičnosti med mladimi ter kakšen vpliv ima avtentični vodja ter uspešno obvladovanje časa na mlade.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučitev povezave med avtentičnim vodenjem in metodami obvladovanja časa med mladimi v dolenski regiji.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. S pomočjo domače in tuje literature ter strokovnih člankov preučiti obe omenjeni tematiki.
2. Predstavitev vpliva avtentičnega vodenja na večjo zagnanost njihovih sledilcev in s tem boljše počutje ter večjo samoorganizacijo nalog.
3. Na podlagi zbranih primarnih virov določiti razvitost avtentičnega vodenja in stopnjo obvladovanja časa med mladimi ter njuno medsebojno povezavo.
4. Na podlagi rezultatov empirične raziskave in predelane teoretične literature podati priporočila mladim za bolj uspešen življenjski slog.

Temeljna teza magistrskega dela: Avtentično vodenje in uspešno obvladovanje časa med mladimi v dolenski regiji sta pozitivno povezana.

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

1. Ali mladi v dolenski regiji uspešno obvladujejo svoj čas za izpolnjevanje vseh delovnih nalog?
2. Kateri so glavni motilci časa pri mladih v dolenski regiji?
3. Kateri modeli metod obvladovanja časa med mladimi v dolenski regiji prevladujejo?
4. Kako sta avtentično vodenje in uspešno obvladovanje časa med mladimi v dolenski regiji medsebojno povezana?
5. Na kakšen način lahko avtentični vodje vplivajo na izboljšanje organizacije časa pri mladih v dolenski regiji?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela in sicer na teoretični in empirični del.

V prvem delu bosta podrobneje predstavljena dva konstrukta – avtentično vodenje in obvladovanje časa. Večina uporabljenih virov bo temeljila na že zbranih podatkih, ki so dostopni preko baz znanstvene literature in člankov. S pomočjo deskriptivne metode bom torej predstavila ustrezne sekundarne podatke, ki bodo povezani z omenjeno tematiko.

V empiričnem oz. raziskovalnem delu pa se bom osredotočila na samo raziskovanje in pridobivanje primarnih podatkov. Raziskovalni del bo temeljil na kvantitativni metodi raziskovanja, vključila bom anonimno anketo oz. vprašalnik zaprtega tipa, v katerega bodo vključeni anketiranci iz treh različnih skupin – dijaki, študentje in mladi zaposleni. Pri

nekaterih odgovorih bo potrebno izbirati med ponujenimi odgovori, pri drugih je potrebno določiti pomembnost trditve. Namen ankete je ugotoviti povezavo med konstruktoma in ali obstajajo razlike glede na starost mladih (torej med dijaki, študenti in mladimi zaposlenimi).

Zaključni del magistrskega dela bo namenjen predstavitvi ugotovitev, povezovanje rezultatov s teoretičnimi izhodišči in glavnimi raziskovalnimi vprašanji. Prav tako se bom navezala tudi na priporočila mladim za bolj uspešno preživljanje časa.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Vodenje

Vodenje je ena izmed glavnih štirih funkcij managementa, ki se v organizacijskih strukturah lahko izvaja na različnih ravneh (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Obstaja mnogo definicij vodenja. Gandolfi (2016) trdi, da kombinacija petih komponent skupno najboljše predstavlja definicijo vodenja. Meni, da mora obstajati eden ali več vodij, ti morajo imeti svoje sledilce, usmerjeni morajo biti v akcijo, imeti morajo opredeljen potek delovanja in določene cilje. Prav tako zagovarja, da ima vsak nekaj sposobnosti za vodenje in da se vodja ne rodi, ampak je vodstvene veščine treba namerno ustvarjati. Vodja je lahko le eden, lahko pa je to več oseb. Te osebe izbirajo, se usposabljaajo in vplivajo na sledilce okoli njih. S predajanjem poslanstva in ciljev organizacije pridobivajo nove sledilce (Winston & Patterson, 2006; Gandolfi & Stone, 2018).

1.2 Avtentično vodenje

Definicij avtentičnosti je zelo veliko. Po Aviolovi definiciji se ta pojem navezuje na lastne osebne izkušnje, misli, želje, čustva, potrebe ali prepričanja. Vse to pa so procesi, ki nam pomagajo razumeti sebe. Takšno vodenje daje naprednim organizacijam moč za doseganje uspešnosti (Avolio & Gardner, 2005). Avtentično vodenje je pravzaprav vodenje, kjer vodja uporablja svoje sposobnosti na dober način. Tako vodenje zajema primerno vedenje, pozitivno naravnost, uravnoteženo obdelavo informacij, samozavedanje in izboljšuje angažiranost (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersing & Peterson, 2008).

Penger (2020) meni, da je prvo potrebno razumeti, kaj avtentično vodenje ni, in šele nato lažje razumemo, kaj to sploh je. Najlažje je torej razumeti, če pogledamo ravno iz obratne smeri. Nasprotno takemu vodenju je psevdotransformacijsko vodenje, kjer vodja dela in govori nekaj, ko ga sledilci ne vidijo, pa počne drugo. Avtentično vodenje pa je skladno z našo lastno osebnostjo, skladno je z našimi vrednotami, prepričanji in načeli. Lahko bi rekli, da gre za širjenje teh vrednot z etičnimi načeli. Pomembno je tudi opolnomočenje sledilcev, da ti sledijo prostovoljno in se proaktivno zavzemajo za doseganje skupnega cilja.

Avtentičnost je dragocena lastnost, ki jo je treba negovati. To je lastnost, kako biti pristen ali nepokvarjen, je torej nasprotje ponaredku. Čeprav čutimo, ko je nekdo ali nekaj avtentično, se v slovarskih definicijah pojavlja še veliko nejasnosti. Beseda avtentično v sebi nosi pomen ali globino stvari oz. oseb. Pomaga nam prepoznavati resničnost bivanja osebe, resničnost kraja ali zgodbe. Če je stvar resnična, pričakujemo, da je to zakoreninjeno v človeški etiki in naravi (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

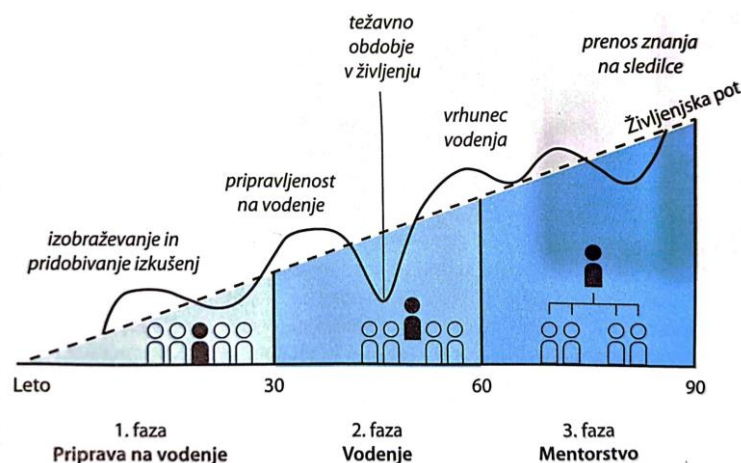
1.2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentični vodja je zvest samemu sebi in izkazano vedenje pozitivno prenaša tudi na svoje sodelavce. V današnjem svetu veliko ljudi gleda negativno na stvari. Avtentični vodje morajo biti na to odporni in morajo slediti etičnemu ravnanju ter odločanju. Avtentični vodje so polni upanja, so samozavestni in optimistični glede prihodnosti. Ne gledajo samo nase, ampak se zavzemajo tudi za razvoj pri svojih sodelavcih (Luthans & Avolio, 2003). Takšni vodje motivirajo svoje sledilce k osebni in strokovni rasti (Penger, 2020).

Avtentičnost vodje dosežejo z razumevanjem življenjskih dogodkov in svojega poslanstva. Kot motivatorje vidijo tako negativne (izguba službe ali bližnjega, bolezen, ...) kot pozitivne dogodke (napredovanje, nova prijatelji, ...), s katerimi se srečujemo vsak dan. Vsi ti dogodki ustvarjajo posameznika in njegov način življenja (Avolio & Gardner, 2005; Dimovski in drugi, 2013).

Življenje je sestavljeno iz različnih vzponov in padcev. Avtentični vodja naj bi se na svoji poti srečal s tremi fazami. V prvi fazi prihaja do pogoste menjave služb, saj si s tem vodja pridobiva veliko novih izkušenj. Pri drugi fazi se fokusira na vodenje in premaguje različne prepreke v življenju. V tretji fazi sledi mentorstvo oz. aktivna kariera, kjer vodje svoje znanje predajajo naprej (George, 2007; Dimovski in drugi, 2013). Pot do avtentičnega vodenja je predstavljena na sliki 1.

Slika 1: Pot do avtentičnega vodenja



Vir: Dimovski in drugi (2013).

1.2.2 Koncept avtentičnosti

Večina definicij avtentičnega vodenja se začne s konstruktom avtentičnosti, ki se nanaša na sprejemanje in spoznavanje sebe (Klenke, 2007). Začetki koncepta avtentičnosti segajo že v grško filozofijo. Najlažje ga opišemo kot frazem »poznati sebe« in »svoj resnični jaz«, ki izhaja iz humanistično psihološke usmerjenosti. Avtentičnost je pravzaprav poznavanje sebe in hkrati ohranjanje svojega lastnega jaza (Penger, 2020).

Kernis (2003) je opisal, da avtentično obnašanje pomeni vedenje v skladu s svojimi vrednotami, preferencami in potrebami, vendar ne le zato, da bi ugodili drugim ali za to prejeli nagrado. Avtentičnost se ne odraža v prisili, temveč v svobodnem izražanju občutkov in idej. Dve bistveni komponenti avtentičnega vodenja sta poznavanje samega sebe in biti sam s seboj (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). Socializacija, organizacijsko okolje in samorazvoj so dejavniki, ki najbolj vplivajo na razvoj same avtentičnosti in so prikazani na sliki 2.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Učeče se organizacije gradijo pozitivno organizacijsko identiteto s tem, da avtentični postanejo vsi vodje in zaposleni. Proces avtentičnega vodenja poteka v štirih korakih. Vse se začne na ravni posameznika, nato sledi razvoj avtentičnega vodenja na ravni vodja - zaposleni in na koncu še na ravni vseh zaposlenih. Temu koraku pravimo udejanjanje

avtentičnega vodenja. Pred spremembami je potrebno analizirati trenutno stanje in nato postaviti načrt, kako oblikovati avtentično vodenje. Za to pa je potrebno vedeti, kako avtentični so naši zaposleni in kaj sploh so elementi avtentičnosti. Obstajajo različni načini merjenja avtentičnosti, ki so lahko tudi objektivni. Lahko se ocenjuje posameznik sam, lahko pa ga ocenjujejo drugi. V zadnjem koraku izmerimo še rezultate, da lahko podamo evalvacijo (Dimovski in drugi, 2013).

1.3.1 Samoregulacija

Samoregulacija predstavlja obvladovanje lastnega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in hkrati ohranjanje jasnih odnosov do drugih (Penger, 2006). Temelji na štirih karakteristikah: ponotranjenih procesih obvladovanja, uravnoveženem procesiranju informacij, transparentnih odnosih in avtentičnem vodenju (Avolio & Gardner, 2005). Pri avtentičnem vodenju so najbolj ključni transparentni odnosi in uravnoveženo procesiranje. Samoregulacija je objektivna presoja vseh pomembnih informacij pred sprejetjem odločitev (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersing & Peterson, 2008).

Ključni del samoregulacije sta tudi ravnanje v skladu s splošnimi etičnimi pravili in izražanje pozitivnega psihološkega kapitala. Vodenje z lastnimi avtentičnimi vrednotami je moralno, v kolikor so te vrednote moralne tudi za druge. Naloga vodje je, da v vodenje združi pripadnost samemu sebi, pripadnost podjetju in pripadnost celotni družbi (Dimovski in drugi, 2013).

1.3.2 Samozavedanje

Samozavedanje je merilo sposobnosti, da se človek resnično zaveda komponent sebe in jih natančno ter objektivno opazuje (Klenke, 2007). Lahko bi rekli, da gre za spoznavanje samega sebe. Preko opazovanja lastnih čustev, misli in psihičnega stanja taki vodje spoznajo in sprejmejo svoje cilje. Gre za proces, preko katerega posameznik tako spoznava kot razumeva svoje preference, želje in prepričanja (Dimovski in drugi, 2013). Avolio in Gardner (2005) menita, da je samozavedanje izhodiščni element za avtentično vodenje.

Pomemben vidik je prav to, kako človek vidi samega sebe. Samozavedanje je sposobnost razumevanja sebe, sposobnost razumevanja sveta, sposobnost razumevanja prednosti in slabosti, ki jih imamo. Človek, ki ima te lastnosti, je sposoben spoznati tudi svoj vpliv na druge. Zaposleni z visokim samozavedanjem bodo prepoznali avtentično vodjo, ki zna motivirati ostale za nadaljnji razvoj. Motivacija poveča zanimanje ljudi za delo, hkrati pa nam pomaga aktivirati in razvijati tudi ostale sposobnosti posameznikov (Novitasari, Siswanto, Purwanto & Fahmi, 2020).

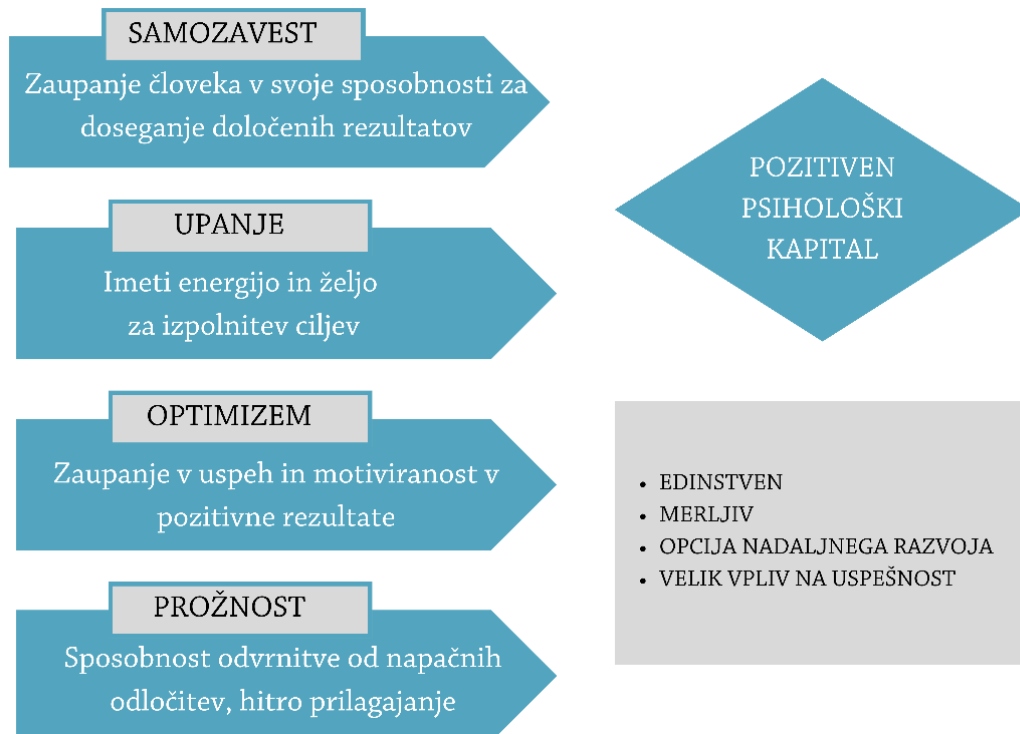
Raziskava med člani svetovalnega sveta na Stanfordski šoli o tem, katera sposobnost se jim za vodje zdi najbolj pomembna, je dokazala, da je to ravno samozavedanje. Mnogo

voditeljem na začetku kariere zmanjka časa za samoraziskovanje, saj se želijo na hitro uveljaviti. Prizadevajo si doseči uspeh na načine, ki so priznani in prepoznavni v svetu – z denarjem, slavo, močjo ali statusom. Začetni zagon jim omogoči uspeh, katerega pa kasneje težko ohranijo, saj ugotovijo, da jim v življenju nekaj manjka (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

1.3.3 Pozitiven psihološki kapital

Pozitiven psihološki kapital opredeljuje pozitivno organizacijsko vedenje in razlaga elemente kot so optimizem, samozavest, prožnost in upanje (Luthans & Avolio, 2003). Skupaj z lastnim pozitivnim razvojem še dodatno krepi ostala elementa avtentičnega vodenja. Njuna vloga je zelo pomembna pri pozitivnem modeliranju oz. pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev. Pozitivne lastnosti imajo glavno vlogo pri razvijanju posameznikov ali timov, ki si želijo dolgoročni uspeh (Avolio & Gardner, 2005). Penger (2006) zagovarja, da so pozitivna čustva temeljni element procesa razvoja avtentičnega vodenja. Pozitiven psihološki kapital pri pozitivnem modeliranju spodbuja širjenje kognitivnih vedenjskih vzorcev med vsemi člani organizacije. Slika 3 prikazuje glavne dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 3: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Za dobre medsebojne odnose in spodbujanje sodelavcev so bistvena pozitivna čustva, ki jih izžarevajo avtentični vodje. Zaposleni tako postanejo bolj motivirani in uspešni, čutijo pripadnost in zadovoljstvo (Dimovski in drugi, 2013). Prav tako se med pozitivnim modeliranjem povečuje samozavest sledilcev in vzpostavlja zaupanje, hkrati pa se spodbuja tudi učenje in oblikuje okolje za njihov lasten pozitiven razvoj (Mazutis & Slawinski, 2008).

Študija narejena v Indoneziji je pokazala, da sta avtentični stil vodenja in psihološki kapital pozitivno povezana ter imata pomembno vlogo v inovativnem delovnem vedenju. Psihološki kapital opredeljuje karakteristike, kot so samoučinkovitost, upanje, odpornost in optimizem. Predstavlja vlogo posrednika med avtentičnim vodenjem in inovativnim delovnim vedenjem. Avtentično vodenje povečuje zadovoljstvo podrejenih in krepi njihovo identiteto, kar pozitivno vpliva na delo in spodbuja inovativno vedenje zaposlenih. Slednje prinaša nove kreativne ideje, kar povečuje produktivnost različnih organizacij (Novitasari, Siswanto, Purwanto & Fahmi, 2020).

1.3.4 Lasten pozitiven razvoj

Lasten pozitiven razvoj je element avtentičnega vodenja, kjer se razvije podoba in identiteta sledilca, hkrati pa tudi vodje. Sledilci lahko preko vpliva vodje ponotranjijo vrednote vodje in bolje spoznajo samega sebe (Penger, 2006). Z zaznavanjem sebe zaposleni spoznajo, da lahko dosežejo več kot so mislili prej in lažje prevzamejo pobudo za lasten razvoj. Zgled vodje spodbuja sledilce k lastnemu pozitivnemu razvoju, povečuje optimističen pogled, samozavest in upanje (George, 2007).

1.4 Avtentični vodja

Napredne organizacije poudarjajo avtentičnost, ustvarjalnost, inovativnost, individualni razvoj, management znanja in prilagodljivost. Avtentični vodja ne moremo postati z zamenjavo pozicije v službi. Tako osebnost si moramo prislužiti oz. jo razvijati skozi celo življenje. Zahtevno je delati na sebi, vendar se trud poplača, ko te drugi vidijo kot zgled. In ravno zgled je bistvo avtentičnega vodenja. Težko ga je opredeliti z besedami, vendar avtentičnega vodjo začutimo takoj (Dimovski in drugi, 2013).

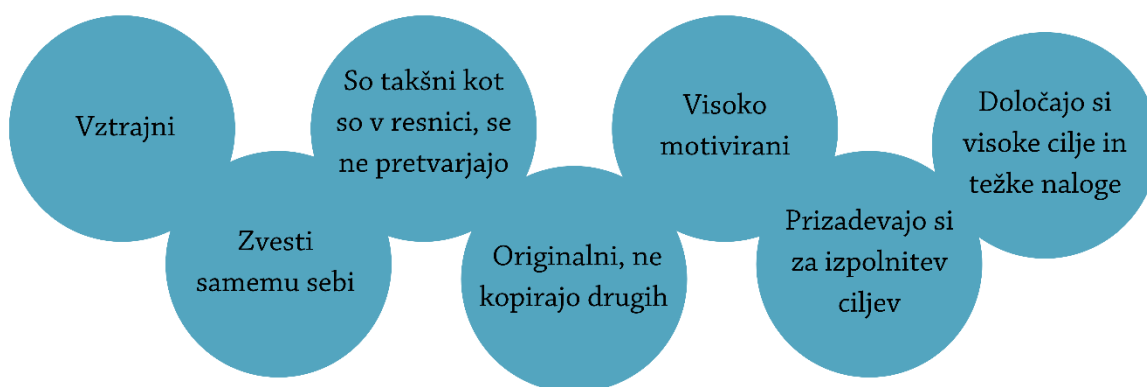
Avolio in Gardner (2005) menita, da je tako vodenje osnova za začetek vseh pozitivnih oblik vodenja. Dober vodja bo znal ljudem dodeliti takšno mesto, da bodo lahko izkoristili vse svoje potencialne (Dimovski in drugi, 2013). Ključno je razumeti dejavnike, ki vplivajo na odzive sledilcev. Eden najbolj očitnih je vedenje njihovega vodje, hkrati pa so pomembne tudi osebne lastnosti samih sledilcev. Ravno osebne lastnosti posameznikov namreč vplivajo na to, kako si vodje razlagajo določeno vedenje (Wolley, Caza & Levy, 2010).

1.4.1 Značilnosti avtentičnega vodje

Večina ljudi se boji nenehnih sprememb, vendar so le-te čedalje bolj prisotne v našem življenju, zato potrebujemo ljudi s pozitivnim psihološkim kapitalom, ki se znajo spopasti s spremembami in jih tudi približati sodelavcem (Avolio & Gardner, 2005).

Bistveni pogoj avtentičnosti je poznavanje samega sebe in biti zvest samemu sebi. Avtentični vodje imajo visoko sposobnost presojanja dilem iz različnih zornih kotov in so sposobni upoštevati več potreb posameznih deležnikov hkrati (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). Taki vodje postavljajo skrb za druge pred svoje lastne interese, to pa jih z njihovimi etičnimi načeli uvršča na najvišjo raven celovitega vodenja (Luthans & Avolio, 2003). Glavne značilnosti avtentičnega vodje so našteje na sliki 4.

Slika 4: Značilnosti avtentičnega vodje



Prerejeno po Dimovski in drugi (2009).

Penger (2020) pravi, da je pomembna harvardska univerza opredelila avtentično vodenje kot zlati standard že leta 2015. Prav takoj je ena izmed najvplivnejših znanstvenih revij na svetu za področje managementa leta 2019 takšno vodenje razglasila za zlati standard v inovativnih organizacijah. Zadnjo evolucijsko stopnjo v razvoju vodenja po njenem mnenju predstavlja ravno avtentičnost, saj zanj ne obstaja le ena splošno znana opredelitev. Strokovnjaki pa se strinjajo, da avtentični vodje dobro poznajo sebe in svojo vlogo ter ravnamo skladno s svojimi prepričanji. Taki vodje so avtonomni, neodvisni in samosvoji. Znajo si razviti svoj slog vodenja, hkrati pa se veselijo tudi za rast ostalih. Lastnost avtentičnosti ti mora pravzaprav pripisati nekdo drug.

Če bi obstajal idealni vodja, bi ga vsi posnemali in s tem postali nekdo drug. Postali bi umetna kopija originala, kar pa je v nasprotju z avtentičnostjo (George, 2007). Avtentični vodje so edini vodje prihodnosti meni Bennis (2006), saj je integriteta in pristni odnos vodij čedalje bolj zaželen. Avtentični vodja je odprt, neposreden in ustvarja ter zasleduje lastne vrednote. Dimovski in drugi (2013) pravijo, da avtentični vodje zaposlene navdihujejo in pri njih spodbujajo pozitivnost, dobroto, zaupanje, odprto komunikacijo in zagnanost za delo.

Enostavno je naštetiti svoje vrednote in živeti po njih, ko ti gredo stvari dobro. Težje pa je le-te prepoznati, ko si neuspešen. Takrat je zelo pomembno, kaj si pripravljen žrtvovati in kakšne kompromise si pripravljen sprejeti. Avtentični vodje se zavedajo, da samo vodenje ni njihov uspeh in da ni njihov dosežek le pridobivanje zvestih sledilcev. Avtentični vodje vedo, da je ključ do uspešne organizacije v opolnomočenju ljudi na vseh ravneh. Zavedajo se, da ni dovolj, da navdihujejo ljudi okoli sebe, ampak jim morejo dajati tudi moč (George, 2007). Vodje morajo vedeti, kaj je za njih pomembno in se poglobiti v svoje vrednote. Ravno avtentični vodje so v središču vsakega avtentičnega vodenja, ki pa je osnova za pozitivne in družbeno konstruktivne oblike vodenja (May, Chan & Hodges, 2003).

1.4.2 Metode usposabljanja avtentičnega vodje

Avtentični vodje so unikatni in se med seboj razlikujejo, saj se kot vodje ne rodijo, ampak se v njih sčasoma izoblikujejo. V tem razvoju ima bistveno vlogo ravno okolje dela. Razvoj avtentičnega vodenja je sestavljen iz mnogih zapletenih procesov in je vseživljenjski. Težko ga skržimo na enostavno usposabljanje. K razvoju je potrebno pristopiti celostno in vanj vključiti tudi širšo okolico posameznika (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009; Dimovski in drugi, 2013).

K funkciji razvoja veliko pripomorejo naše življenjske izkušnje in kultura organizacije, v kateri živimo. Razvoj avtentičnih vodij stremi k vsakodnevnemu napredku. Le aktivni posamezniki, ki uživajo v svojem delu, lahko dosežejo pravo stopnjo avtentičnega vodje (Dimovski in drugi, 2013).

Dimovski in drugi (2013) kot pomoč za usposabljanje avtentičnih vodij izpostavijo temeljne razvojne metode v učeči se organizaciji in sicer: dejavno učenje, sistem mentorstva in nasledstva, »coaching«, metoda 360-stopinjskega vodenja, pripovedovanje zgodb, zunanje aktivnosti in simulacije.

Dejavno učenje predstavlja aktivnosti, učenje iz konkretnih izkušenj in učenje za večjo učinkovitost v prihodnosti. Ključno pri dejavnem učenju je, da se naučiš učiti, kot drugo pa zajema učenje na dejanskih izzivih in reševanje le-teh (Dimovski in drugi, 2013). Obstaja veliko načinov dejavnega učenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009), vendar je najpogostejša metoda skupina posameznikov s podobnimi izzivi in pomoč mentorja.

Pri mentorstvu je temeljna metoda usposabljanja svetovanje. Mentorji k svojim nalogam pristopajo zelo raznoliko, najboljši so tisti, ki sledilcem določijo ravno prav izzivov. Metodo nasledstva je potrebno načrtovati vnaprej, da prehod poteka gladko in ne pride do konfliktov posameznikov zaradi zavisti. Ključno je, da se na naslednika prenese vrednote, načela in nenapisana pravila. Dobro je, da s predhodnim delom na projektih z novim načinom vodenja spoznamo tudi ostale sodelavce (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009; Dimovski in drugi, 2013).

Na razvoj vodij ima vpliv tudi treniranje veščin posameznikov, ki mu rečemo kar »coaching«. Pomaga nam odkriti, kaj želimo spremeniti, kaj si želimo doseči in kaj moramo za to narediti, da svoj cilj res dosežemo (Zidar Gale, 2011). »Coaching« je lahko podpora ali pomoč pri razvoju in doseganju rezultatov. Vsako situacijo upošteva kot edinstveno. Pri poslovnem »coachingu« je avtentično vodenje ključni dejavnik v odnosu med trenerjem in stranko, saj vodja pokaže avtentično in resnično željo po razumevanju. Rezultati študije, ki je bila narejena med trenerji iz združenja Professional Business Coaches Alliance kažejo, da sta avtentično vodenje in njegov dejavnik samozavedanje pomembno povezana z učinkovitostjo coachinga (Gatling, Castelli & Cole, 2013). Evered in Selman (1989) menita, da je »coaching« v resnici organizacijska kultura, ki predstavlja jedro managerske dejavnosti. Učeči se timi so odlično okolje za prenos znanja in izkušenj. Zanje je značilen prost pretok znanja in proces konstantnega učenja (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

360-stopinjsko vodenje predstavlja ogledalo vodij, saj zajema povratne informacij iz različnih virov. S sprejemanjem povratnih informacij lahko izboljšamo tudi medosebne odnose. Prednost te metode je opcija načrtovanja usposabljanj na področjih, kjer bi posamezniki to potrebovali (Dimovski in drugi, 2013). Ena izmed študij je dokazala, da so imeli vodje, ki delajo v okolju z veliko povratnimi informacijami, boljše rezultate in so bili za delo bolj motivirani kot tisti, ki delajo v okolju, kjer praktično ne dobivajo povratnih informacij (Ellison, Steelman, Young & Riordan, 2022).

Atwater in Brett (2005) opisujeta, da so posamezniki, ki imajo bolj ugoden odnos do uporabe povratnih informacij, bolj motivirani za delo, ne glede na to, kako so bili ocenjeni od drugih. Vodje, ki so prejeli negativne povratne informacije, ki se niso skladale z njihovimi ocenami, so bili prav tako bolj motivirani za izboljšave, kot tisti, katerih negativne ocene so bile podobne njihovim samoocenam.

K razvoju avtentičnih vodij pripomore tudi pripovedovanje zgodb, saj preko pripovedovanja spodbudimo tako razum kot čustva in se iz zgodb lahko marsikaj naučimo. Pomemben del razvoja so lahko tudi simulacije različnih situacij vodij, saj z njimi lahko preizkusimo vodenje v realni situaciji. To so pogosto računalniške igre, kjer morajo vodje reševati različne organizacijske scenarije. Njihove poteze imajo posledice, ki nato sprožijo nove dogodke in težave. Simulacijske igre lahko potekajo nekaj ur ali celo nekaj dni. Z njimi spodbujamo timsko delo, nastopanje, pogajanje in odločanje. Avtentični vodje se najbolj razvijajo v službi, kjer se srečujejo z različnimi nalogami, vendar ne smemo pozabiti tudi na vpliv zunanjega okolja. Razvoj vodij lahko pospešijo zunanje aktivnosti, kamor spadajo fizične spretnosti ali same izkušnje (Dimovski in drugi, 2013).

1.4.3 Moč avtentičnega vodje

Dimovski in drugi (2013) opisujejo, da poznamo dve vrsti ljudi: »vodje« in ostale »vodene«. Vsak dan se v različnih situacijah srečujemo z močjo. Zanje sicer ni enotne definicije, vendar

lahko rečemo, da gre za sposobnost vplivanja na druge. Uporaba moči vodje ima lahko pozitivne ali negativne posledice. Pravilna raba moči povečuje produktivnost, napačna pa jo zavira.

Velikokrat se srečujemo z vprašanji, kaj sploh določa avtentično vodenje, kako ga meriti, kako se razvija, kako le-to razlikuje med kulturami in v kakšni meri avtentični vodje vplivajo na odnose ter uspešnost organizacij (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Poslanstvo takih vodij je ravno v razpršitvi vrednot in to vse od osebnih vrednot, zgledov, do spodbujanja zaupanja, optimizma in samozavesti. To so osebe z visoko ravno avtentičnosti, kar se vidi po tem, da ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in dobro poznajo svojo identiteto (Dimovski in drugi, 2013). Tudi Penger, Dimovski, Peterlin in Černe (2009) so mnenja, da avtentični vodje vodijo tako, da delujejo v skladu s svojimi osebnimi vrednotami in notranjimi prepričanji. Njihovo vodenje sledilci sami zaznajo kot avtentičnega.

Kratkoročni rezultati uspešnosti hitro premamijo mnoge vodje organizacij, ki pozabijo gledati tudi na dolgi rok. Skoraj vsak lahko prevzame vodstvo organizacije ali podjetja, ko mu gre zelo dobro. Le malokdo pa zna začeti na dnu in dolgoročno povzdigniti napredke podjetja ter se zavzemati za nadaljnji razvoj (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). Vodje, ki postanejo vzorniki, nato spodbujajo zaposlene k inovacijam (Novitasari, Siswanto, Purwanto & Fahmi, 2020).

Rezultati študije o avtentičnem vodenju in zaupanju v vodjo, ki je bila narejena znotraj negotovega podjetja v Južni Afriki, so pokazali, da igra zaupanje pri zaposlenih pomembno vlogo. Če zaposleni zaupajo svojim vodjem, se njihov namen, da ostanejo v organizaciji in dobro delajo, okrepi. Bistveno vlogo pri navdihovanju zaposlenih ima ravno zaupanje v vodjo, brez katerega praktično ne gre. Če sledilci ne zaupajo v vodjo, bodo veliko časa porabili za preverjanje določenih stvari, kar negativno vpliva na skupen uspeh. Zaupanje je torej zelo pomembno za sam uspeh in tudi za lažje sledenje posameznikov k istemu cilju (Kleynhans, Heyns & Stander, 2021). Zaposleni, ki imajo visoko percepcijo transparentnosti do svojega vodje vedo, da jim vodja ne prikriva stvari, zato mu lahko zaupajo, sledijo in se zgledujejo po njem (Novitasari, Siswanto, Purwanto & Fahmi, 2020). Zaupanje lahko vpliva tudi na večjo prilagodljivost in boljše sposobnosti planiranja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Penger (2006) meni, da so ljudje, ki so polni upanja, bolj motivirani za delo in dosegajo boljše pozitivne psihološke rezultate. Avtentični vodje so zelo optimistični, kar se kaže v tem, da imajo dodobra razvita pričakovanja o pozitivnih rezultatih tudi za pojasnjevanje slabih ali negativnih dogodkov. Prednost pri njih je to, da se zavedajo pomena izkušenj in učenje vpeljujejo v vsakodnevne naloge. Njihova moč se kaže v tem, da jih sledilci vidijo kot vzornike, hkrati pa vodje s svojimi besedami in dejanji pomagajo tudi pri razvoju sledilcev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009; Dimovski in drugi, 2013).

1.5 Dobre prakse in uspešnost avtentičnega vodenja

George (2007) pravi, da so načela vodenja le vrednote prevedene v akcijo. Tako si lahko vrednoto »skrb za druge« razlagamo kot »ustvarjanje delovnega okolja, kjer so ljudje spoštovani za to, kar delajo, in imajo vse možnosti za napredek ter razvoj«.

Zaradi vse večjih globalnih konkurenčnih pritiskov in nenehnega napredka tehnologije, se vodje na različnih ravneh soočajo z izzivom upadanja zaupanja vase in v svoje sodelavce. Razumevanje razvojnega procesa in izvajanje pozitivnega vodenja pa še vedno ostaja premalo raziskano (Luthans & Avolio, 2003).

Zanimanje znanstvenikov in praktikov za temo avtentičnega vodenja je v zadnjih dveh desetletjih dramatično naraslo. Tudi med študenti ekonomije in poslovnih ved je koncept avtentičnega vodenja dobro poznan. Harvard Business School vsako leto dvakrat organizira štiridnevno akademijo za vodilne vodje na temo avtentičnega vodenja, ki stane skoraj 16 tisoč dolarjev (Penger, 2020). Študije so dokazale, da avtentično vodenje spodbuja ustvarjalnost in čustveno predanost na delovnem mestu. Zaposleni, ki so čustveno navezani na svoje delovno mesto, se bolj zavzemajo za uspeh podjetja, podajajo več predlogov in več sodelujejo pri dejavnostih. Avtentični voditelji pripevajo k razvoju pravih odprtih odnosov s poštenostjo in s tem, da obdelujejo informacije na pravi način (Ribeiro, Duarte, Filipe & Torres de Oliveira, 2020). Ugotovitve, da avtentično vodenje pri zaposlenih spodbuja čustveno vez med njimi in organizacijo, so bile podprte tudi z drugimi študijami (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Avolio & Gardner, 2005; Leroy, Palanski & Simons 2012; Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro & Cunha, 2013), potrjeno je bilo tudi, da avtentično vodenje spodbuja ustvarjalnost (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016; Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013; Semedo, Coelho & Ribeiro, 2016).

Kot uspešen primer lahko navedem indijski tehnološki start-up: ker jim je zmanjkalo sredstev, je ustanoviteljica najavila, da bo morala začeti z odpuščanjem, saj ne more plačati delavcev. Njeni zaposleni je niso želeli zapustiti in so ji ponudili, da bodo delali za 50 % svoje plače. Čez nekaj let se je start-up prodal za 14 milijonov dolarjev. Ustanoviteljica je bila dober vodja in je imela močno vez z zaposlenimi. Zgodba ponazarja pomembno vlogo avtentičnega vodenja in skromnih zaposlenih, saj se je na dolgi rok vsem splačalo vztrajati v podjetju (Oc, Daniles, Diefendorff, Bashshur & Greguras, 2019).

1.6 Avtentično vodenje na daljavo

Svetovna pandemija in nove tehnologije so prekinile tradicionalno poslovanje ter spremenile načine komuniciranja. Ena glavnih globalnih sprememb je prehod na virtualni svet, ki nam ga omogoča napredna tehnologija. Ni se spremenilo le poslovno komuniciranje, ampak se je močno spremenilo tudi zasebno komuniciranje posameznikov. Vodje so morali osvojiti nove načine, ki so ustrezni tudi v digitalnem okolju. Zaradi večje dostopnosti informacij morajo

vodje osvojiti nove ustrezne veščine, ki bodo učinkovite tudi v digitalnem okolju. Pričakuje se še večja avtentičnost in transparentnost vodij (Myers, 2021).

Korona virus nas je pripravil do uporabe novih načinov komuniciranja in v uporabo sprožil veliko aplikacij za spletno komuniciranje. Težko je usmerjati zaposlene, še težje pa jih je motivirati, če ti delajo na daljavo. V času dela od doma se mnogo zaposlenih pritožuje, da ne vedo, kaj se v podjetju dogaja in da ne vedo, če delajo prave stvari. Na drugi strani pa imamo vodje, ki nimajo zagotovila, da njihovi zaposleni res delajo osem ur. Ena izmed novih prioritet vodij je vsekakor postala osredotočenost na rezultate in ne na količino časa namenjenega delu (Brečko, 2020). Prav tako so izobraževalne ustanove poučevanje in učenje preselile v spletni prostor. Ne le pedagogom, tudi mnogim mladim, je to predstavljalo velik izziv. Nekatere fakultete zaradi poglobljene narave njihovega izobraževanja niso mogle kakovostno izvajati svojih učnih procesov (Reyna, 2020).

Transparentnost in avtentičnost sta torej še posebej pomembni lastnosti vodje v času krize. Po drugi strani pa lahko vodje tudi skrbi, kako jih digitalno razumejo in sprejemajo ostali, saj je avtentičnost težje doseči v digitalnem okolju. Napisano stvar lahko različni ljudje razumejo zelo različno, fizični stik pa je zelo težko nadomestiti (Schrage, Michael, Kiron & David, 2021). Poseben izziv za vodje je tako postala še vključenost vseh zaposlenih in ohranjanje povezanosti tima. Dober vodja tudi pri delu na daljavo skrbi za socializacijo in motivacijo zaposlenih. Najbolj enostaven in znan primer za virtualno socializacijo je virtualni odmor za kavo, kjer ob določeni uri vsi zaposleni vklopijo kamere in ob izven službenih tematikah skupaj spijejo kavo (Brečko, 2020). Kriza pandemije bo minila, vprašanja glede digitalne prezence v primerjavi s fizično pa bodo še vedno ostajala (Schrage, Michael, Kiron & David, 2021).

Brečko (2020) meni, da si je velik izziv postaviti mejo med delom in zasebnim življenjem. Pri tem pomaga vzpostavitev dnevnih rutin in delo vsak dan ob isti uri. Vodja mora biti pri tem zgled in z ostalimi res komunicirati le do dogovorjene ure. Po raziskavi Gallup, 2020, je uspešnost dela na daljavo v 70 % odvisna od zavzetosti vodij in podpore njihovih zaposlenih.

2 OBVLADOVANJE ČASA

2.1 Obvladovanje časa

Čas je neprecenljiv vir, ki gre zelo hitro mimo nas, brez da bi se vrnil. Skrivnost doseganja uspeha v življenju je ravno v učinkoviti uporabi tega dragocenega vira (Razali, Rusiman, Gan & Arbin, 2018). Obvladovanje časa je ena najbolj tradicionalnih tem na področju učnih strategij in zavzema ključno mesto v različnih knjigah o študijskih veščinah (Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013). Obvladovanje časa je zelo dragocena kompetenca tako za posameznike kot za večje organizacije. Omogoča nam lažje doseganje uspešnosti in

izpolnjevanje naših dolžnosti. Večina ljudi si v sezoni novoletnih zaobljub pogumno zadaja cilje, da bo bolje ravnala s časom, bila bolj produktivna in se osredotočala le na tisto, kar ji je najbolj pomembno. Zastavljanje ciljev in doseganje le-teh pa je za uspeh v karieri zelo pomembno. Obvladovanje časa je namreč med najbolj zaželenimi veščinami delovne sile, hkrati pa so osebe s temi veščinami bolj redke (Dierdorff, 2020; Harahsheh, 2019).

Dobro je, če vemo, kdaj smo najbolj produktivni in pametno izkoristimo ta čas. Bistveno se je zavedati, kaj moramo in kaj sploh želimo narediti. Potrebno je dajati prednosti dejavnostim in ne samo pisati sezname nalog (Dierdorff, 2020).

2.1.1 Opredelitev obvladovanja časa

Obstajajo taktike in nasveti za izboljšanje veščin obvladovanja časa, vendar je bistvenega pomena to, da si želimo razviti svoje veščine. Samo izvajanje teh tehnik ne bo prineslo končnega cilja. Razvijati je potrebno veščine zavedanja, spretnosti in prilagajanja. Na začetku je potrebna vzdržljivost, vaja in trud. Čeprav imamo sprva z določenimi metodami nekaj dodatnega dela, se nam bo trud kmalu poplačal, naše delo bo hitrejše in organizacija bo uspešnejša. Potrebno je vedeti, da uspešnost ni enaka učinkovitosti, saj je uspešnost povezana z dobrim, učinkovitost pa s hitrim delom. Izziv je obvladati krizne in stresne situacije mirno. Dobro je imeti nadzor nad svojim življenjem in okoli njega strukturirati delo (Dierdorff, 2020).

Študija, ki je preučevala poglede udeležencev na spletno izobraževanje v času COVID-19 v Nepal, je prišla do rezultatov, da je bilo to koristno s strani spodbujanja spletnih veščin, povezovanja globalne skupnosti in pridobivanju pristnega znanja. Prišli pa so tudi do rezultatov, da so zanesljivi internet in veščine TM postale pravi izziv za vse udeležence raziskave. Rezultati so torej dokazali, da je poleg računalniške pismenosti, prav ravnanje s časom najbolj zaželjena lastnost posameznikov za učinkovito in uspešno spletno učenje (Paudel, 2021).

2.1.2 Načela in strategije obvladovanja časa

Poznati načela in strategije obvladovanja časa je zelo koristno, saj lahko pravilno obvladovanje časa dejansko vpliva na posameznikove dosežke in uspešnost (Razali, Rusiman, Gan & Arbin, 2018).

Harahsheh (2019) navaja, da na obvladovanje časa vpliva več strategij, ki so predstavljene na sliki 5. To so: strategija načrtovanja, strategija obvladovanja časa, strategija izpolnitve svojih dolžnosti, strategija prioritetnih nalog in strategija porabe virov. Covey (2020) meni, da je temelj najboljšega razmišljanja na področju ravnanja s časom organiziranje in izvajanje glede na posameznikove prednostne naloge.

Slika 5: Strategije obvladovanja časa



Prirejeno po Harahsheh (2019).

Mladi dostikrat komentirajo, da nimajo dovolj časa za vse naloge, ki so jim dodeljene. Prevelika svoboda univerzitetnega okolja lahko študente, ki ne obvladajo veščin ravnanja s časom, odvrne od študija (Razali, Rusiman, Gan & Arbin, 2018). Vestni študentje po navadi uporabljajo več strategij obvladovanja časa, predvsem tiste, ki so povezane z upoštevanjem rokov, samo organizacijo in načrtovanjem. To pa je razvidno tudi iz boljših akademskih rezultatov. Tisti študentje, ki se poslužujejo manj strategij obvladovanja časa ponavadi dosegajo slabše rezultate (MacCann, Fogarty & Roberts, 2012). Študije so dokazale tudi, da so učitelji, ki imajo dobre strategije obvladovanja časa, bolj uspešni pri poučevanju (Olivo, 2021).

Rezultati študije med 400 dodiplomskih študentov iz 8 različnih fakultet so pokazali tri glavne dejavnike, ki so povezani z obvladovanjem časa in sicer: načrtovanje časa, odnos do časa in zapravljanje časa. S študijo so dokazali, da spol in rasa študentov ne kažeta bistvenih razlik v vedenju pri obvladovanju časa. Hkrati so ugotovili tudi, da letnik študija in fakulteta zelo vplivata na obvladovanje časa. Vse strategije mladih pri obvladovanju časa so bile tudi pozitivno povezane z akademskimi dosežki, vendar je bila ta povezava šibka. Avtorji menijo, da na akademsko uspešnost vplivajo tudi druge spremenljivke, kot so npr. stres, optimizem in samoučinkovitost (Razali, Rusiman, Gan & Arbin, 2018).

Načela za boljše upravljanje s časom so predstavljena na sliki 6.

Slika 6: Načela obvladovanja časa



Prirejeno po Adair & Allen (2003).

2.2 Metode obvladovanja časa

Obvladovanje časa zajema učinkovito in produktivno porabo časa, saj nam omogoča, da najbolje izkoristimo vsako minuto življenja. Je zelo pomemben dejavnik in dejansko vpliva na posameznikovo splošno uspešnost (Olivo, 2021). Tudi Harahsheh (2019) meni, da je obvladovanje časa eden od pomembnih dejavnikov, ki vpliva na uspešnost zaposlenih v podjetju.

Žižek Šarotar (2008) meni, da je slabo obvladovanje časa problem obnašanja, zato je potrebno razviti primerne navade obnašanja, kjer se vedenje ne spremeni z razmišljanjem, ampak z dejanji. Študije so res dokazale, da je veščine ravnanja s časom možno natrenirati. Načrtovanje in učinkovito uravnavanje učnega časa je pomemben vpliv tudi na učni uspeh (Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013).

2.2.1 Metode obvladovanja časa

Več opravljenih ur nikakor ne pomeni več ur produktivnosti. Strokovnjaki ponujajo veliko predlogov, kako biti bolj premišljen in kako zavestno razporejati svoj čas (Goldsby, Goldsby, Neck & Neck, 2020). Mnogokrat pri slabem ravnanju s časom ni problem določanje prioritet, ampak pomanjkanje truda, ki ga ljudje vložijo (Bellotti in drugi, 2004). Obvladovanje časa je namreč posebna aktivnost izvajanja nadzora določenih nalog ali dejanj. Predstavlja našo sposobnost načrtovanja optimalne porabe časa za dokončanje določene naloge. Obstaja več vrst metod za pomoč pri učinkoviti porabi časa (Dimitrova & Mancheva-Ali, 2018).

2.2.1.1 Eisenhowerjeva matrika

Ena izmed najbolj klasičnih metod je Eisenhowerjeva matrika, ki nam razvrsti naloge po kriterijih nujnosti in pomembnosti. Nujne in pomembne stvari je potrebno dokončati takoj. Tiste, ki so pomembne, vendar ne nujne, je potrebno načrtovati, saj se s tem izognemo hitenju v zadnjem trenutku in slabemu počutju. Če stvari niso načrtovane, bodo kmalu postale tudi nujne. Kot tretjo vrsto v tej matriki predstavljajo nujne, vendar nepomembne stvari. Ponavadi nam take dejavnosti preprečujejo doseganje naših ciljev. Četrta vrsta nalog pa je nepomembna in nenujna, zato ji ne rabimo posvečati veliko pozornosti in je najbolje, da se ji izogibamo (Dimitrova & Mancheva-Ali, 2018). V tabeli 1 je predstavljena Eisenhowerjeva matrika za obvladovanje časa.

Tabela 1: Eisenhowerjeva matrika

	Nujno	Ni nujno
Pomembno	I. Naredi takoj	II. Načrtuj
Nepomembno	III. Delegiraj	IV. Opusti

Prerejeno po Jinalee & Singh (2018).

Eisenhowerjeva matrika je zelo podobna Coveyjevi mreži za obvladovanje časa, le da je v tej matriki IV. kvadrant potrebno skorajda izbrisati. Covey pa je opozoril, da so v tem kvadrantu zajete rekreacijske dejavnosti, ki nas razbremenijo od napornih dolžnostih in jih zato ne smemo zanemariti (Jinalee & Singh, 2018).

2.2.1.2 Metoda APLEN

Z metodo APLEN lahko naredimo analizo našega časa, saj nam pokaže, kako strukturirati svoj dan za največjo učinkovitost. To dosežemo v petih korakih:

- 1) A (ang. Activities) – Pripravimo si seznam dejavnosti, nalog ali sestankov za dan oz. teden vnaprej.
- 2) L (ang. Legnht) – Ocenimo trajanje posameznih nalog in več časa planiramo za pomembnejše naloge.
- 3) P (ang. Planning) – Za delo porabimo približno 60 % razpoložljivega časa, 40 % časa imamo za rezervo oz. za rekreacijske dejavnosti. V ekstremnih primerih planiramo po pravilu 80/20.
- 4) E (ang. Establishing priorities) – Določimo si prednostne naloge in delegiranje dejanj.
- 5) N (ang. Next day) – Pomembno je, da se zavedamo, kaj smo že naredili in tisto, kar nismo, uvrstimo v naslednjo časovno tabelo.

Če ustvarimo pozitivno navado za obvladovanje časa, lahko zmanjšamo stres in izboljšamo svojo produktivnost (Jinalee & Singh, 2018).

2.2.1.3 ABC analiza

Metoda ABC je analiza določanja prioritet po pomembnosti, ki jo lahko uporabimo vsak dan. Mnogokrat pa jo vodje uporabljajo za učinkovit nadzor zalog (Tanwari, Lakhia & Shaikh, 2000). Tehnika je zelo preprosta, saj naloge iz svojega seznama nalog razvrstimo od najpomembnejše do najmanj pomembne. Črka »A« opredeljuje zelo pomembne naloge, torej tiste, ki bodo povzročile resne posledice, če jih ne opravimo in jih ni mogoče delegirati (npr. dokončanje poročila, obisk ključne stranke). Če obstaja več takih nalog, si jih je potrebno prioritizirati in zraven njih zapisati številko pomembnosti (npr. A-1, A-2, A-3). Kot »B« opredelimo nalogo, ki jo moramo opraviti, vendar ima blage posledice (npr. pregled e-pošte). Opravimo jo lahko, ko je naloga A dokončana. Naloge »C« pa so tiste naloge, ki jih je po navadi največ in jih je dobro opraviti, vendar nima nobenih posledic tudi če jih ne (npr. telefonski klic prijatelju, dopisovanje). Dobro je nameniti največ časa nalogam »A« in najmanj časa nalogam »C« (Tracy, 2022).

2.2.1.4 POSEC metoda

POSEC metoda je metoda razvrščanja glavnih ciljev na manjše podcilje in naloge. V angleščini je akronim za Prioritize, Organize, Streamline, Economize in Contribute (Athira & Elizabeth Joy, 2016). Poleg učinkovitega ravnanja s časom na delovnem mestu, nam ta metoda pomaga uravnotežiti tudi naš prosti čas (Singh, 2013). Veliko časa lahko prihranimo, če si stvari poenostavimo in jih kasneje s tem tudi lažje izvedemo.

Athira in Elizabeth Joy (2016) opisujeta, da je POSEC metoda sestavljena iz naslednjih stopenj:

- Določiti si je potrebno prednostne naloge, ki so v skladu s cilji in našim časom.

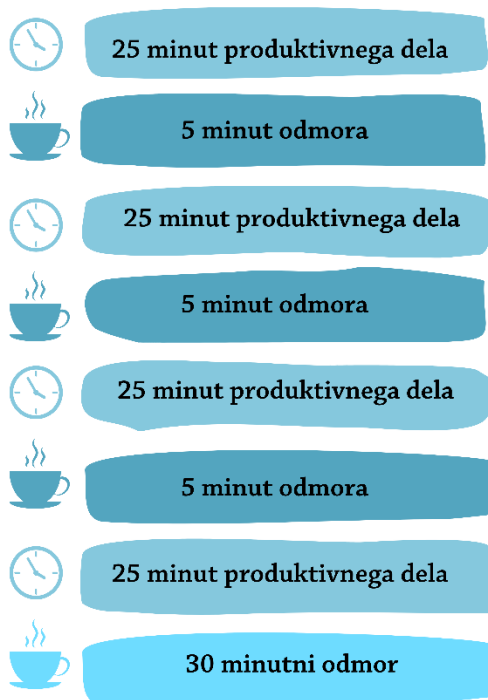
- Potrebno si je organizirati dejavnosti, ki jih želimo delati redno, predvsem skrb za družino in službo.
- Naloge, ki nam niso všeč, si moramo poenostaviti.
- Z nepotrebniimi nalogami moramo varčevati, da nam ostane tudi čas za sprostitev.
- Prispevati je potrebno tudi k drugim družbenim obveznostim.

Prednosti te metode so, da se ne osredotoča le na določanje prioritet v delovnem okolju, ampak nam pomaga tudi pri določanju prioritet v prostem času.

2.2.1.5 Pomodoro metoda

Francesco Cirillo je razvil eno izmed metod obvladovanja časa v času svojega študija, da bi ostal čim bolj osredotočen na študij. V italijanščini beseda »pomodoro« pomeni paradižnik in tako je Cirillo za merjenje časa vzel kar svoj kuhinjski časovnik v obliki paradižnika. Pomodoro metoda temelji na enostavni uporabi, njeni nekompleksnosti, drugačnem načinu videnja časa in na večji uporabi uma, ki omogoča jasne misli ter lajša učenje (Cirillo, 2018; Giesbrecht, 2015). Potek metode Pomodoro s posameznimi fazami prikazuje slika 7.

Slika 7: Pomodoro metoda



Vir: lastno delo.

Ta metoda oz. tehnika je opredeljena na 25-minutne segmente. Pravi, da si moramo vse naloge razdeliti na krajše dele, ki so dolgi 25 minut. Veliko ljudi ne more neprekinjeno delati dolgo časa, zato si lahko s krajšimi odseki dela povečajo učinkovitost. Ob poteku časovnika si je potrebno vzeti 3-5 minutni odmor in šele nato nadaljevati v novem intervalu. Pomembno

je, da odmor preživimo stran od našega dela in se res sprostimo. Hkrati pa je zelo pomembno tudi to, da smo tistih 25 minut dela res skoncentrirani in produktivni. Po štirih intervalih je dobro narediti daljši odmor, ki naj traja 15-30 minut. Cikle je dobro ponavljati, dokler določena aktivnost ni končana (Cirillo, 2018; Giesbrecht, 2015).

2.2.1.6 Paretovo načelo

Paretova analiza je uporabna za vse tiste, ki morajo sprejemati veliko odločitev in ne vedo, česa bi se lotili najprej. Pomaga nam torej pri določanju prioritet, saj s to analizo lahko vodje ugotovijo, katere odločitve bodo imele največji in katere najmanjši vpliv na njihove cilje. Paretovemu načelu pravimo tudi pravilo 80/20, saj izhaja iz ideje, da za 80 % rezultata potrebujemo 20 % dela. To si lahko razlagamo tudi tako, da 80 % posledic povzroči 20 % vzrokov (Brooks, 2014).

Tehnika je poimenovana po italijanskem ekonomistu Vilfredu Paretu, ki je opazil, da je 80 % italijanskega bogastva pripadalo le 20 % prebivalstva (Powell & Sammut-Bonnici, 2014). Brooks (2014) navaja nekaj primerov Paretovega načela:

- 20 % vloženega dela ustvari 80 % rezultata,
- 20 % kupcev ustvari 80 % prihodkov,
- 20 % delavcev ustvari 80 % rezultatov,

Pareto je bil zagovornik strateškega razmišljanja, družbene odgovornosti in konkurenčne regulacije. Izvajanje Paretove analize zagotavlja učinkovito uporabo elementov (Powell & Sammut-Bonnici, 2014). Glavna prednost te tehnike je, da specificira napake, zamude, okvare in vsa ostala merila kakovosti ter s tem pomaga vodjem prepoznati različne vrste težav (Brooks, 2014).

2.2.1.7 Seznam opravil

Ni se dobro zanašati samo na svoj spomin, saj ljudje velikokrat kaj pozabimo in si je veliko pametneje narediti seznam opravil ali opomnike (Goldsby, Goldsby, Neck & Neck, 2020). Seznam opravil ali »to-do list« je način organiziranja tega, kar moramo opraviti in nam preprečuje, da bi pozabili pomembne naloge, hkrati pa nas opominja tudi na našo odgovornost. Seznam opravkov nam lahko zmanjša nepotreben stres, saj nam ni treba skrbeti, da bomo kaj pozabili. Izdelava seznama nam ob pravilni uporabi nudi občutek nadzora in reda (Colombo, 2022).

Vsak se je že kdaj in se zagotovo še bo znašel z ogromnim seznamom stvari, ki jih mora narediti. Zaradi predolгих seznamov opravkov, nezmožnosti odkljukanja nalog in prepričanja, da moramo vse narediti zelo kmalu, lahko postanemo samokritični in nemotivirani. Colombo (2022) je opisal 12 strategij, ki nam pomagajo uspešneje in bolj pametno delati ter študirati. Podrobneje so te strategije opisane v tabeli 2.

Tabela 2: 12 strategij za ustvarjanje seznama opravil

12 strategij za ustvarjanje seznama opravil		
1. Izberite način ustvarjanja seznama opravil		Nekaterim bolj ustreza seznam opravil, ki je napisan na roke, drugim je lažja uporaba aplikacij na pametnih telefonih. Pomembno je, da izberemo način, ki nam najbolj ustreza, saj bolj kot nam je blizu, večja verjetnost je, da ga bomo uporabljali.
2. Naredite seznam opravil dan prej		Nekateri strokovnjaki priporočajo pravilo 1-3-5, kar pomeni, da si izberemo eno veliko nalogo, tri srednje in pet majhnih nalog, ki jih je potrebno opraviti v enem dnevu.
3. Določite realne roke		Če nalogam dodelimo roke, imamo večjo motivacijo, da bomo te naloge lahko prečrtali s seznama.
4. Ocenite čas za posamezno nalogo		Velikokrat podcenjujemo čas, ki je potreben za dokončanje naloge. Če naloge ne moremo dokončati v enem dnevu, jo je priporočljivo razdeliti na lažje podnaloge.
5. Poiščite svoj najboljši čas		Odkriti je potrebno svojo storilnostno krivuljo oz. to, kdaj se počutimo najbolj energične. Ali smo najbolj produktivni zjutraj ali zvečer?
6. Uredite si delovni prostor		Priporočljivo je imeti tih, dobro osvetljen in bolj hladen prostor z udobnim stolom. Delo je pametno opravljati v istem prostoru ob podobnem času.
7. Odstranite motnje		Pametno je izklopiti telefon in se izogibati pregledovanju e-pošte ter brskanju po spletnih mestih.
8. Načrtujte odmore		Potrebno si je vzeti čas za odmore in zapustiti delovno okolje ter si zbistriti misli.
9. Načrtujte nagrade		Če se nečesa veselimo, nas to spodbuja in motivira. Pametno si je privoščiti manjše nagrade.
10. Naredite si seznam dosežkov		Vsakič, ko zapišemo dosežek, imamo večjo motivacijo, da vztrajamo pri svojem seznamu opravil.
11. Bodite prijazni do sebe		Vzeti si je potrebno tudi kaj časa zase, bodisi v obliki vadbe, druženja s prijatelji, družino ali gledanja najljubših serij.
12. Na koncu dneva odstranite seznam opravkov		Star seznam z nekaj prečrtanimi opravili lahko kar zavržemo in si naredimo novega z novimi prednostnimi nalogami.

Prirejeno po Colombo (2022).

Seznam opravil je le sredstvo, ki nam lahko pomaga doseči naš cilj. Ko odkrijemo, kako učinkovit je lahko seznam opravil, bomo vedno znova presenečeni, koliko smo že dosegli. Čudovit občutek je dokončati nalogo in jo prečrtati s seznama (Colombo, 2022).

Zavestno obvladovanje časa krepi duševno in fizično zdravje s sproščanjem pozitivnih nevrokemikalij v krvni obtok. Hormon dopamin je nevrottransmitter, ki vpliva na srce, krvni obtok, presnovo in nam sprošča občutke sreče. Če ga je v naših možganih veliko, smo boljše volje, imamo več energije, motivacije in koncentracije za delo. Nasprotno pa njegovo pomanjkanje povzroča brezvoljnost in nemir (Goldsby, Goldsby, Neck & Neck, 2020).

2.2.1.8 Delegiranje

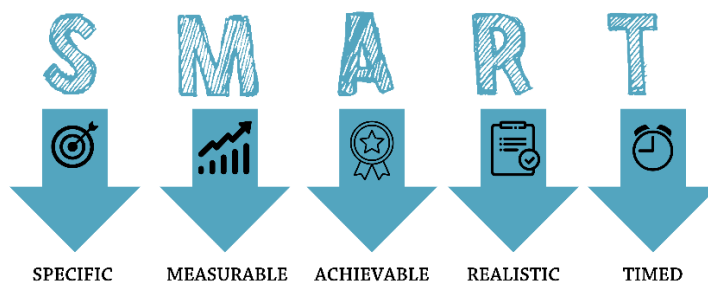
Delegiranje je zapleten proces, ki ga večinoma uporabljajo vodje, za dodeljevanje nalog podrejenim. Podrejeni imajo veliko svobodo sprejemanja odločitev, ključno pa je, da odgovornost za celotno nalogo ostaja pri tistem, ki delegira. Delegacija prinaša številne potencialne koristi, tako za vodjo, ki si z delegiranjem olajša in razbremeni delo, kot za podrejene, ki z novimi nalogami širijo svoj osebni razvoj. Lahko bi ga primerjali s posvetovanjem, saj vključuje pridobivanje idej in skrbi od podrejenih, preden vodja sprejme odločitev. Posvetovanje je tudi oblika opolnomočenja, saj zagotavlja, da tudi podrejeni lahko vplivajo na pomembne odločitve (Yukl & Fu, 1999).

Mnogim se zdi grozno, da morajo prevzeti odgovornost za odločitve in dejanja drugih, vendar je nalog po navadi enostavno preveč, da bi vse lahko naredil nekdo sam. Manj učinkoviti bomo, če imamo preveč dela naenkrat, zato je bolje, da ga primerno razdelimo. Dobri vodje se zavedajo, da ne morejo vsega narediti sami in morajo delegirati, saj se bodo s tem bolje počutili in tudi delo bo boljše opravljeno. Potrebno je iskati ravnovesje med tem, kaj še lahko naredimo sami in kakovostjo narejenega. Veliko managerjev se sooča s težavami pri opuščanju nadzora nad delom in se počutijo slabo, če prelagajo delo na druge, vendar primarna naloga dobrega vodje je razvijati in usposablјati tudi ostale člane ekipe (Richardson, 2022).

2.2.1.9 SMART cilji

Cilji nam pomagajo definirati naše razmerje med trdom in osebnim zadovoljstvom (Conzemius & O'Neill, 2009). Pomen SMART ciljev je prikazan na sliki 8.

Slika 8: SMART cilji



Vir: lastno delo.

Postavljanje pravih ciljev nas spodbudi k dejanjem. SMART cilje je mogoče uporabiti v mnogo različnih situacijah, saj nam sporočajo, kaj počnemo, kako bomo nekaj dosegli, kakšne so posledice naših dejanj in kako spremeniti odnos ali vedenje. Zastavljanje ciljev prikazuje naš trud in odnos do samega dela (Conzemius & O'Neill, 2009).

SMART cilji so napisani na način, da so specifični oz. natančno opredeljeni, merljivi, dosegljivi, realno izvedljivi in časovno omejeni (Lawlor, 2012). Brez ciljev ne bomo nikoli tako trdo delali, da bi dosegli tisto, kar je za nas pomembno (Conzemius & O'Neill, 2009).

2.2.2 pristopi za premagovanje odlašanja

Odlašanje je prevladujoč pojav ravno v akademskih okoljih med mladimi. Odlašanje negativno vpliva na počutje, uspešnost in produktivnost študentov. Kljub temu, da se ljudje zavedamo, da nas bo odlašanje spravilo v nemir, veliko vsakodnevnih stvari odlagamo na zadnji trenutek. To pa v veliki meri povzroča tudi tesnoba (Nayak, 2019). Če želimo doseči zastavljene cilje, pa smo pri tem neuspešni, je potrebno uvesti ukrepe, ki bodo spremenili naše navade. Če ne vemo, kako uspešno opravljamo naloge, ne moremo vedeti, ali nam bodo določene tehnike pomagale (Žižek Šarotar, 2008).

Covey (1994) je obvladovanje časa razporedil v štiri faze, kjer vsaka naslednja faza gradi prejšnjo in sicer:

- prvo opredeljujejo zapisi in sezname ciljev;
- drugo predstavljajo koledarji in beležke, s katerimi načrtujemo prihodnje aktivnosti;
- kot tretjo fazo vidi sedanje stanje obvladovanja časa, ki ga primerjamo s prejšnjimi fazami;
- četrta faza pa opredeljuje dejstvo, da je pojem »obvladovanje časa« zavajajoč naziv, saj gre v resnici za obvladovanje samega sebe.

Za mnoge ljudi je čas sovražnik. Tesnoba, ki jo sprožijo roki, vodi v neučinkovito delovno in študijsko okolje, ki posameznike vodi v odlašanje in izmikanje delu (Cirillo, 2018). Za premagovanje odlašanja je potreben dober TM in zavestna odločitev, da želimo koristno ter kvalitetno izkoristiti svoj čas. Pomagamo si lahko s pripravo osebnega seznama svojih problematičnih področij in drugim vodenjem osebnih evidenc. V pomoč nam je lahko tudi pisanje spiskov in vzpostavitev reda. Mnogo časa lahko prihranimo, če se znamo upreti motilcem časa in prekinitvam. Kot pripomoček pri samodisciplini nam lahko služi rokovnik ali druge elektronske aplikacije za načrtovanje porabe časa. Za večjo učinkovitost si je potrebno vzeti dovolj časa zase, urediti svoje spalne navade, opredeliti prioritete in cilje, dvigniti motivacijo in nadzorovati svoje delo. Zavedati se je treba, da velikokrat ravno manj dela prinese večjo učinkovitost. Včasih pa je potrebno znati delo razporediti tudi med druge ljudi ali preprosto reči »ne« dodatnim obveznostim. Učinkovito izkoriščeno »čakanje« nam lahko prinese kar nekaj časa (Društvo Portret, 2018; Jay, 2002; Žižek Šarotar, 2008).

2.2.3 Postavljanje prioritet

Pri določanju prioritet ne gre le za načrtovanje, ne gre za to, kdaj opraviti te naloge, ampak ali naj te naloge sploh tekmujejo z ostalimi obveznostmi. Namen določanja prednostnih nalog je namreč v doseganju ciljev (Mackenzie & Nickerson, 2009). Uspešna postavitev prioritet je najti zaželen cilj pri odločanju, vendar ni definicije za določitev teh prioritet. Velikokrat si je zelo težko izbrati prave prioritete (Sibbald, Singer, Upshur & Martin, 2009).

Če se trudimo doseči cilj, ki se nam zdi prezahteven, je dobro, da si na začetku zastavimo lažjo različico tega cilja (Galindo-Domínguez & Bezanilla, 2021). Krumpačnik (2017) predlaga, da si naloge razvrstimo po pomembnosti in času izvedbe. Potrebno je ugotoviti, katere naloge so pomembnejše in katere lahko opravimo malo kasneje, kar nam prikazuje tudi matrika v tabeli 3.

Tabela 3: Matrika obvladovanja časa

Nujno		Ne nujno	
Pomembno	I. - Krize - Težave - Nujni primeri - Projekti, omejeni z roki	II. - Načrtovanje - Priprava - Usposabljanje - Gibanje / rekreacija - Druženje s prijatelji	
	III. - Prekinitve - Srečanja - Sestanki - Odgovarjanje na maile	IV. - Manj pomembno delo - Brezciljno brskanje po internetu - Preverjanje družbenih omrežij - Večurno gledanje TV	
Nepomembno			

Prirejeno po Bizovičar (2018), Covey (2020) in Mueller (2020).

Pametno si je zadati čas, ki ga bomo porabili za določeno nalogo. Odločiti se je potrebno tudi, kdaj bo nek izziv dobro izpeljan. Bizovičar (2018) zagovarja, da je potrebno nameniti posebno pozornost tistim nalogam, ki bodo prinesle največ rezultata. Kriterijev za izbiro prioritetenih nalog je res veliko. Kot izhodišče je najlažje, če uporabimo Eisenhowerjevo matriko obvladovanja časa, ki jo je za današnji čas posodobil Steven Covey. Svoje zadolžitve si razporedimo v tabelo, glede na to, ali so nujne ali pomembne.

2.3 Časovna učinkovitost

Konkurenčni pogoji silijo organizacije, podjetja in direktorje k doseganju visoke uspešnosti in s tem k učinkoviti uporabi časa, ki pa zahteva iskanje nadzora nad časom. Pravzaprav

današnje okolje spodbuja k načrtovanju in obvladovanju časa že osnovnošolce. Sposobnost dolgoročnega načrtovanja se lahko pokaže v opravljanju vsakodnevnih dolžnosti (Razali, Rusiman, Gan & Arbin, 2018).

Dierdorff (2020) je opredelil tri posebne veščine, ki ločijo tiste, ki so uspešni z obvladovanjem časa od tistih, ki so neuspešni. Kot prvo navaja zavedanje, da znamo o svojem času razmišljati z razumevanjem. Druga pomembna veščina je ureditev, da znamo oblikovati in si organizirati naše cilje, načrte, urnike ali naloge tako, da lahko učinkovito porabimo čas. Kot tretjo veščino izpostavi prilagajanje in spremljanje naše porabe časa med izvajanjem dejavnosti. Razali, Rusiman, Gan in Arbin (2018) pravijo, da obstajajo trije pogledi obvladovanja časa: kratkoročno načrtovanje, dolgoročno načrtovanje in sam odnos do časa.

Študije so dokazale, da obstaja veliko prednosti, ki so povezane z uspešnim obvladovanjem časa v izobraževanju. Obstajajo številni nasveti tako za zaposlene kot študente. Učinkovito ravnanje s časom naj bi bilo povezano tudi z osvojenimi akademskimi dosežki in nasploh pozitivnim učnim uspehom (MacCann, Fogarty & Roberts, 2012; Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013).

Boljši upravljalci časa lahko postanemo, če se poglobimo v svoje ravni spretnosti. Natančno se moramo zavedati svojih veščin TM, kar lahko dosežemo npr. s povratnimi informacijami od drugih. Pomaga nam lahko tudi to, da prepoznamo in razvijamo veščine, ki jih moramo izboljšati (Dierdorff, 2020). Terry in Doolittle (2008) pravita, da lahko z digitalnimi orodji spodbudimo obvladovanje časa pri študentih, ni pa nujno, da se izboljšajo njihove sposobnosti učenja in samoučinkovitosti.

Xu, Wang in Yang (2020) študentom predlagajo naj koristno uporabijo svoj čas. Menijo, da bi morali mladi biti pozorni na negovanje vrednot v svojem prostem času. Po eni strani naj ne bi pretiravali z učenjem podnevi in ponoči, po drugi strani pa naj ne bi pretiravali z zabavnimi dejavnostmi. Prav tako zagovarjajo, da bi univerze morale posvetiti pozornost teoretičnim raziskavam o razvijanju sposobnosti obvladovanja izven šolskega časa pri študentih, saj je teorija osnova prakse.

2.3.1 Organiziranost in samoorganizacija

Zelo je pomembno, kako s časom razporejajo posamezniki, saj mora to ustrezati njihovim vsakodnevnim rutinam. Ugodno okolje spodbuja pozitivne rezultate. Samoorganizacija in dober TM študentov predstavljata vidik, ki lahko študentu pomaga, da postane zelo dober (Olivo, 2021). Študije so dokazale, da so visoke digitalne spretnosti pri univerzitetnih študentih temeljne za razvoj pozitivnega dožemanja veščin obvladovanja časa in učinkovitosti. Izkoriščanje teh pozitivnih veščin študentom omogoča, da so bolj produktivni, naloge vidijo kot izzive in ne kot grožnje. Izvajanje različnih izobraževalnih IKT programov je torej zelo koristno (Galindo-Domínguez & Bezanilla, 2021).

Prosti čas mladih je pomemben del njihovega življenja, zato moramo negovati sposobnosti obvladovanja časa. Aktivno preživljanje prostega časa je za mlade poglobitnega pomena, saj so mladi tisti, ki kreirajo prihodnost ljudi. To je dolgotrajen projekt, kjer potrebujejo podporo vseh ostalih generacij. Uspešno organizacija časa omogoča tako fizično kot duševno zdravje, hkrati pa tudi ostale kvalitetne dosežke (Xu, Wang & Yang, 2020). Slaba organizacija časa povzroča težave pri pripravi zdravih obrokov, lahko povzroča tudi prenašanje in prekomerno telesno težo (Pelletier & Laska, 2012).

Razumevanje posameznikovih veščin samoregulacije pomaga prepoznati tudi potrebe glede študijskih veščin. Vse veščine samoregulacije, kot so na primer postavljanje ciljev, obvladovanje časa, strategije nalog in lastne posledice, nam lahko pridejo zelo prav v marsikateri situaciji. Te veščine je mogoče razviti ali izboljšati z ustreznim usposabljanjem (Reyna, 2020).

Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki in Sadeghi (2013) navajajo prednosti, ki nam jih prinese dobra samoorganizacija:

- 1) Zmanjšanje odlašanja – Če si določimo točna časovna obdobja za dokončanje dejavnosti, je manj verjetno, da jih prestavimo na jutri.
- 2) Pridobitev nadzora in zmanjšanje stresa – Občutek zaostanka povečuje tesnobo, zato z dokončanjem nalog ne čakamo do zadnje minute.
- 3) Izpolnitev večjih nalog – Določiti si je potrebno prednostne naloge in znati oceniti napredek. Ljudje, ki dobro ravnaajo s svojim časom, lahko opravljajo več nalog in so pri tem uspešnejši.
- 4) Uživanje v prostem času – Če se zavedamo, da smo opravili dovolj nalog, bomo lažje uživali v času zase in se bolj sprostili v svojem prostem času.

2.3.2 Uspešno obvladovanje časa

Nasvetov, da postanemo boljši upravljalci svojega časa, zagotovo ne manjka. Obstaja tudi veliko orodij za pomoč pri TM (npr. knjige, dnevniki ali raznorazne aplikacije), vendar je malo verjetno, da bodo ta orodja delovala, če posameznik nima osvojenih veščin za ravnanje s časom. Vse te aplikacije lahko služijo le kot pomoč (Dierdorff, 2020). Obvladovanje časa MacCann, Fogarty in Roberts (2012) razlagajo kot skupek navad ali naučenih vedenj, ki jih je mogoče pridobiti z usposabljanjem, pridobljenim znanjem ali prakso.

Naš značaj je sestavljen iz naših navad in ravno te navade so pomembni dejavniki v našem življenju. Da nam nekaj lahko postane navada, potrebujemo znanje (kaj in zakaj storiti), spretnost (kako to storiti) in motivacijo (željo po spremembi). V svoji knjigi Sedem navad zelo učinkovitih ljudi je Covey (2020) predstavil tiste, ki so značilne za najbolj produktivne ljudi. Podrobneje so opisane v tabeli 4. Teh sedem navad zelo učinkovitih ljudi ustvarja sinergijo med njimi. Čeprav so navade načeloma zaporedne, nam izboljšanje ene sinergijske poveča sposobnosti ostalih navad.

Tabela 4: Sedem navad zelo učinkovitih ljudi

7 navad zelo učinkovitih ljudi	
1. PROAKTIVNOST	Izraža pobudo za prevzem in prevzema odgovornost za svoja dejanja. Proaktivni ljudje ne bodo krivili okoliščin, saj je njihovo vedenje produkt lastne zavestne izbire. Take osebe se ne prepuščajo usodi, ampak sami oblikujejo svojo prihodnost.
2. JASNE MISLI	Cilji naj bodo ustvarjeni dolgoročno in usklajeni z našimi mislimi ter načeli. To načelo temelji na osebnem vodenju, gre za dober dvakratni premislek o vsaki stvari – mentalno in fizikalno. Pogosto ne vemo, kaj naš še čaka in čez kaj bomo morali iti, vse je odvisno od naše presoje.
3. PRVO MESTO	Najpomembnejše stvari si je potrebno postaviti na prvo mesto. Obvladovanje časa je mogoče zajeti v matriki obvladovanja časa, ki je razdeljena na 4 kvadrante in sicer: I. pomembno – nujno, II. pomembno – ne nujno, III. ne pomembno – nujno, IV. ne pomembno – ne nujno. Ključni je drugi kvadrant, ki predstavlja srce osebnega vodenja, saj v njem najdemo ravnotežje.
4. MISELNOST »WIN-WIN«	Poudarja obojestranske koristi v vseh situacijah. Ta navada zagovarja, da so dogovori in rešitve koristni za obe strani. Z rešitvijo, ki koristi vsem, so vse strani zadovoljne in se počutijo, da so prispevale pomemben del k temu dogovoru. To načelo predstavlja tretjo alternativo – boljši način, skupno pot.
5. PRVO RAZUMI, NATO IŠČI RAZUMEVANJE	Prvo je potrebno poskusiti razumeti in šele nato iskati rešitev. Besede nas lahko velikokrat ovirajo, potrebno je tudi sočutje, empatičnost in poslušanje drugih. Če imajo ljudje resne težave, mi pa jih poslušamo z željo po razumevanju njihovih problemov, se nam bodo zelo hitro odprli. S poglobljenim poslušanjem drugih lahko odkrijemo velike razlike v razumevanju.
6. SINERGIJA	Sinergizem v naravi opisuje, da je vse povezano z vsem. Pri sinergiji gre za sodelovanje, dopolnjevanje in povezanost. Tako je tudi resnična moč teh sedmih navad v njihovem medsebojnem odnosu in ne le v navadah samih.
7. »NABRUSI ŽAGO«	Pri tej navadi je bistveno ohranjanje in krepitev največjega bogastva – sebe. Znati si moramo vzeti čas za »brušenje« in biti proaktivni. Proces samoprenove vključuje prenovo na fizični, mentalni, duhovni in čustveni ravni.

Prirejeno po Covey (2020).

2.4 Časovna neučinkovitost

Pogosto se kot glavni vir stresa in slabega akademskega uspeha navaja slabe prakse obvladovanja časa. Sem sodi neustrezna razporeditev delovnih nalog, neupoštevanje rokov, kopičenje izpitov, itd. (MacCann, Fogarty & Roberts, 2012). Tudi pri skupinskem delu se velikokrat pojavi pomanjkanje jasnih skupnih ciljev in težave z obvladovanjem časa, saj se preveč zanašamo na druge (Reyna, 2020). Globoko zakoreninjenih slabih navad, kot so npr. odlašanje, kritičnost ali nepotrpežljivost, se zelo težko odvadimo. Za odpravo le-teh potrebujemo veliko volje in kar nekaj sprememb (Covey, 2020). Slabo organiziranje časa lahko vpliva tudi na stopnjo stresa študentov, saj se le-ti ne morejo spopasti s svojimi nalogami. Slabe veščine obvladovanja časa mladih tako negativno vplivajo ne samo na življenje, ampak tudi na akademski svet (Olivo, 2021). Ravno pomanjkanje časa je med najpogostejše navedenimi ovirami za zdravo prehranjevanje med mladimi (Pelletier & Laska, 2012).

2.4.1 Časovni pritiski

Čas je zelo pomembna točka razprav tako v poklicnem kot v zasebnem življenju. Mladi poudarjajo, da obstaja veliko predavanj, nalog, projektov in priprav, ki zahtevajo nenehno predanost daljše časovno obdobje. Ob prebiranju literature, držanju rokov in vseh obštudijskih aktivnostih, mlade mnogokrat preplavijo občutki, da nimajo dovolj časa, da bi uspešno dokončali vse obveznosti. Študije so dokazale, da preobremenjenost z delom prispeva k čustvenim naporom in izčrpanosti. To pa še posebej velja za študente, ki imajo poleg študijskih obveznosti tudi redno ali občasno zaposlitev (Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013; Skinner & Pocock, 2008).

Mladi odrasli, ki se soočajo s časovno stisko, poročajo, da je to prisotno tudi v njihovih prehranjevalnih navadah. Med vsemi starostnimi skupinami so prehranjevalne navade mladih namreč med najslabšimi, z visoko stopnjo uživanja hitre hrane in brezalkoholnih pijač. Veliko uživajo hitro ali pripravljeno hrano, jo pojedjo stoje ali opravljajo več opravil med samo jedjo. Večina posameznikov meni, da jim priprava zdravih obrokov vzame veliko časa in bi jedli bolj zdravo, če bi bili manj zaposleni. Prav tako pa so prepričani, da če bi bili dobro organizirani, bi našli čas za pripravo bolj kakovostnih obrokov (Pelletier & Laska, 2012).

S časovnimi pritiski se srečujemo na mnogih področjih v življenju. Tudi na trgu dela je velikokrat prisotno delo pod časovnim pritiskom. Nekateri so plačani glede na to, koliko naredijo. Spet druga podjetja ponujajo določene bonuse za dosežene cilje in osvojene rezultate v prej določenem roku. Včasih pa lahko že sam razgovor poteka tako, da se preverja posameznika, kako se odzove v zelo stresni situaciji (Kocher & Sutter, 2006). S tehnološkim napredkom in vse večjimi časovnimi pritiski je tudi potreba po večopravilnosti vse bolj prisotna. Večopravilnost se sicer nanaša na hkratno izvajanje več nalog, vendar veliko dejavnosti zahteva aktivno pozornost in jih ni mogoče opravljati hkrati. Dokazano je, da

čeprav lahko opravljanje več nalog zmanjša našo učinkovitost, lahko samo zaznavanje večopravnosti v resnici tudi izboljša učinkovitost, če ohranjamo aktivnost konstantno. Posamezniki, ki dejavnost razumejo kot večopravilno, so bolj angažirani in motivirani kot tisti, ki isto dejavnost vidijo kot samo eno nalogo. Raziskave torej ne dokazujejo, da je večopravnost boljša od enopravnosti. Obsežne študije so ugotovile, da delo na več nalogah škodi uspešnosti. Lahko pa je koristno za nas, če se zavedamo svojega »multitaskinga«. Če med branjem knjige opravljamo druge dejavnosti (npr. odpisujemo na sporočila), bi moralo zavedanje, da opravljamo več stvari, le izboljšati našo angažiranost pri vsaki od teh dejavnosti (Srna, Schrifft & Zauberman, 2018).

Pregovor »čas je denar« nakazuje na to, da nam hitrejša odločitve prinesejo večji dobiček. Vendar pa nas ta hitrost lahko tudi stane, saj nismo dobro premislili in je naša odločitev tako slabša. Raziskave dokazujejo, da tesna časovna omejitev poslabša kakovost obdelave podatkov in s tem našega odločanja (Kocher & Sutter, 2006).

2.4.2 Znaki in vzroki neobvladovanja časa

Obvladovanje časa je torej odvisno od tega, kako mi upravljamo sami s seboj. Odločanje o tem, kako porabiti čas, odloča tudi o tem, kako produktivni bomo (Spidal, 2009). Čas preživet na fakulteti je tudi stopnja v življenju, ki nas pripravi za sprejem odgovornosti. Odlašanje v času študija je pogost pojav, saj raziskave kažejo, da kar 70 % študentov poroča o zamudi pri učenju in ostalih nalogah (Nayak, 2019). Večino težav pri obvladovanja časa lahko pripišemo težnjam, ki so zakoreninjene v človeški naravi: npr. strah pred novimi izzivi, zamerami, negotovost, želja po ugajanju, ambicijah, zavidanje drugim, perfekcionizem. Če nimamo jasno začrtanih ciljev, se tem mislim res težko upremo. Tisto delo, ki nam pomaga izpolniti naše največje cilje, je naše najdragocenejše delo. Prepoznati in razvrstiti cilje je za uspešno ravnanje s časom zelo pomembno (Žižek Šarotar, 2008). V tabeli 5 so našeti najpogostejši znaki neobvladovanja časa.

Tabela 5: Znaki neobvladovanja časa

Znaki neobvladovanja časa
Pogosto ostajanje v pisarni po delovnem času
Opravljanje dela drugih
»Jemanje« dela domov
Obiskovanje prevelikega števila sestankov
Občutek stresa in zaskrbljenosti
Ne znamo reči »ne«
Nejasni cilji
Občutki nenadomestljivosti
Nepravočasno zaključevanje z delom

Prirejeno po Žižek Šarotar (2008).

2.4.3 Motilci časa

Obvladovanje časa predstavlja bistveno vlogo pri izboljšanju našega počutja, zmanjšanju stresa in pripomore k boljšemu učnemu uspehu (Kaushar, 2013). Worley (2016) pravi, da veliko mladih meni, da imajo velike ambicije, ki jih želijo doseči, vendar za njih nimajo časa. Za mlajšo generacijo je brskanje po družbenih omrežjih največji motilec časa. Raziskava, ki se je nanašala predvsem na 18-35 letnike, v katero je bilo zajetih preko 2.000 oseb, je ugotovila, da v vsakem dnevu povprečni anketiranec preživi več kot dve uri na kavču, uro in pol porabi za igranje igrice in več kot eno uro za sanjarjenje.

Študije ugotavljajo, da imajo družbeni mediji in pametni telefoni zelo pomembno vlogo v življenju mladih. Leta 2021 je dobra četrtina anketiranih mladih preživela več ko šest ur na teden na družbenih omrežjih, medtem ko je bil delež teh leta 2007 le 18,9 %. Raziskave potrjujejo povezavo med socialnimi mediji in depresijo. Ko uporaba družbenih omrežij postane problematična, se tudi rezultati v šoli ali na fakulteti poslabšajo, prav tako se poslabšajo odnosi doma (Bettmann, Anstadt, Casselman & Ganesh, 2021).

Zadnji dve desetletji informacijske in komunikacije tehnologije vedno bolj vplivajo na našo sedanost družbe. Spremenile so našo medsebojno komuniciranje in interakcijo, delo in tudi naše razvedrilne dejavnosti. Ljudje čedalje več časa preživimo na družbenih omrežjih, saj so nam na voljo 24 ur na dan za različne namene in dejavnosti. Vse to vodi do vedno večjega števila vsebin, ki so nam na voljo, kar po eni strani pomeni tudi ogromno porabljenega časa na spletu, po drugi strani pa nam to nudi tudi vedno več spretnosti in dostopnosti do ustreznih vsebin. Družbena omrežja so neizbežna in vplivajo na to, kako ljudje odkrivajo, kako berejo in kako delijo informacije (Malita, 2011). Ni pravega ali napačnega načina, je pa pomembno, da naredimo dobre odločitve in koristno izkoristimo svoj čas (Kaushar, 2013). V tabeli 6 so predstavljeni najpogostejši motilci časa pri mladih.

Tabela 6: Najpogostejši motilci časa med mladimi generacijami

Najpogostejši motilci časa med mladimi
Pretirana uporaba družbenih omrežij
Pogosto pogovarjanje po telefonu
Delo brez ciljev in vizije
Druženje s prijatelji
Gledanje filmov / serij
Spanje več kot 8 ur
Brskanje po internetu
Nakupovanje
Večopravilnost (multitasking)
Hobiji

Prirejeno po Kaushar (2013) in Nguyen (2020).

Žižek Šarotar (2008) kot glavno časovno oviro navaja družabnost. Med kradljivce časa sodijo tudi krizni management, neustrezno načrtovanje, vožnja na delo, neustrezno spremljanje napredka, preveč dela naenkrat, potovanja, odlašanje, pomanjkanje samodiscipline in nedokončane naloge. Pri uspešnem obvladovanju časa nas torej ovirajo različne dejavnosti, večina teh pa je prav posledica naših navad ter vedenj.

3 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA METOD OBVLADOVANJA ČASA V POVEZAVI Z AVTENTIČNIM VODENJEM MED MLADIMI V DOLENJSKI REGIJI

S pomočjo sekundarnih virov in literature sem v prejšnjih dveh poglavjih večinoma opisovala koncepta avtentičnega vodje in obvladovanja časa. V tretjem delu pa se bom osredotočila na raziskovalni del, predvsem na analizo rezultatov in ugotovitev raziskave. Na podlagi ankete med mladimi bom raziskovala koncept prepoznavnosti avtentičnosti in obvladovanje časa med dijaki, študenti in mladimi zaposlenimi na Dolenjskem.

3.1 Predstavitev izbranih primerov

Empirični del magistrskega dela temelji na raziskovanju mladih, ki prihajajo iz Dolenjske. Enotne definicije za opredelitev mladih ni. Obstaja več opredelitev skupin mladih in razlage starostnih skupin, kdo vse spada med mlade, so lahko zelo različne. V svojem magistrskem delu sem uporabila definicijo iz Statističnega urada Republike Slovenije, ki med mlade uvršča osebe moškega in ženskega spola, stare med 15. in 29. letom starosti (Rojc, 2021).

Mladost je razvojno obdobje, ki označuje čas med otroštvom in odraslostjo. Število mladih se je pri nas v zadnjem desetletju zmanjšalo za 15 %, število starejših pa povečalo za 29 %. V Sloveniji je bilo v začetku leta 2022 le 308.000 prebivalcev, starih med 15 in 29 let (Bajželj, 2022).

Mladi se zavedajo pomembnosti izobraževanja, na kar nakazuje tudi to, da se izboljšuje izobrazbena struktura: polovica jih ima pridobljeno srednješolsko izobrazbo, 31 % osnovnošolsko in 19 % višje ali visokošolsko izobrazbo. Tu ne smemo pozabiti dejstva, da jih je še veliko vključenih v izobraževanje, saj z njim še ni končalo (Rojc, 2021; Bajželj, 2022).

Na uspešnost pri izobraževanju mladih vpliva tudi to, kako si znajo razporediti svoj čas. Xu, Wang in Jang (2020) poudarjajo, da je zelo pomembno, da imajo mladi dovolj prostega časa in ga znajo koristno uporabiti. Danes praktično vsi mladi pretirano uporabljajo internet, v letu 2021 ga je 98 % uprabljal vsak ali skoraj vsak dan. Tudi uporaba mobilnih telefonov je za mlade nepogrešljiva, saj jih je v letu 2021 kar 96 % uporabljalo pametni telefon (Bajželj, 2022). Če uporaba družbenih omrežij postane problematična, to lahko vpliva tudi na rezultate v šoli (Bettmann, Anstadt, Casselman & Ganesh, 2021).

3.1.1 Predstavitev izbranih primerov dijakov

Obvladovanje svojega časa je še posebej pomembno na začetku mladostništva. Možnost zgodnjega odkrivanja slabih praks upravljanja s časom nam lahko pomaga odpraviti slabe navade in se naučiti ter navaditi na boljše. Začetek srednješolskega izobraževanja je lahko zaradi menjave učnega okolja, večjega števila učiteljev in novih sošolcev težaven. Za uspešno soočanje z novimi izzivi razvoj veščin upravljanja s časom še kako pride prav. Dijaki preživijo veliko časa na internetu, televiziji, računalniških igrinah ali telefonu, zato jim te veščine lahko pomagajo tudi pri doseganju boljših učnih uspehov (Liu, Rijmen, MacCann & Roberts, 2009).

Dijaka predstavlja vsak 28. prebivalec Slovenije. V šolskem letu 2021/2022 je bilo v srednješolsko izobraževanje vključenih 75.414 dijakov. To število se bo v prihodnjih letih najbrž še povečevalo. Tudi občina Novo mesto, prestolnica Dolenjske, spada med tiste občine, kjer je bilo v srednje šole vpisanih zelo veliko dijakov (Statistični urad RS, brez datuma a). V letu 2021 je v Mestni občini Novo mesto različne srednje šole obiskovalo 1.290 dijakov (Statistični urad RS, brez datuma b).

3.1.2 Predstavitev izbranih primerov študentov

Študij zaznamuje čas v življenju, ko moramo sprejemati vedno več odgovornosti in znati sami poskrbeti zase. Odlasjanje v času študija je sicer zelo pogost pojav, kar pa lahko vpliva tudi na slabši akademski uspeh in nasploh slabše počutje (Nayak, 2019; Covey 2020; Olivo, 2021).

V Sloveniji študentje predstavljajo 4 % prebivalstva. V terciarno izobraževanje je bilo vpisanih 81.715 študentov v letu 2021/2022, kar je 21 % nižje kot pred desetimi leti. V letu 2021 je bilo med 1.000 prebivalci v občini Novo mesto, središču Dolenjske, kar 41 študentov, medtem ko je bilo v celotni Sloveniji na 1.000 prebivalcev povprečno 39 študentov (Sever, 2022; Statistični urad RS, brez datuma b).

3.1.3 Predstavitev izbranih primerov mladih zaposlenih

Prehod mladih iz izobraževanja v prvo zaposlitev ni vedno enostaven. Iskalci zaposlitve morajo k iskanju službe pristopiti strateško. Veliko lažje je, če iskalci zaposlitve poznajo trg dela, predvsem pa sebe, svoje sposobnosti, kompetence, prednosti in slabosti. Prva zaposlitev po vsej verjetnosti ni tudi zadnja, kar je pogosto veljalo v preteklosti (Bedene, 2021).

Mladi zaposleni želijo biti na delovnem mestu zadovoljni in stalno potrebujejo nove izzive, saj se hitro začnejo dolgočasiti. Zato je za mlade še kako pomemben dober vodja, ki bo po eni strani znal izkoristiti njihovo energijo in spretnosti, po drugi strani pa jim dovolil, da na delovnem mestu pustijo tudi svoj pečat (Suleman & Nelson, 2011).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Na začetku dela sem teoretično predstavila konstrukta avtentičnega vodenja in obvladovanja časa. Z obsežnim pregledom že obstoječe literature sem oblikovala glavni cilj svojega dela, ki povezuje obe preučevani tematiki. Nato sem v raziskovalnem delu s pomočjo kvantitativne metode ugotavljala povezanost poznavanja avtentičnega vodenja in uspešnega obvladovanja časa med mladimi, katere sem ločila na tri skupine – dijake, študente in mlade zaposlene. S pomočjo vprašalnika sem pridobila potrebne podatke za nadaljnjo analizo.

3.2.1 Namen in cilji raziskave

Glavni namen raziskovalnega dela je obširno zbiranje in preučitev podatkov o avtentičnem vodenju in obvladovanju časa, ki postajajo čedalje bolj zaželeni tudi pri mladih, in povezava teoretičnega dela s pridobljenimi odgovori.

Osrednji cilj empiričnega dela je ugotoviti povezavo med avtentičnim vodenjem in metodami obvladovanja časa med mladimi v dolenjski regiji. Pri analizi se osredotočam na tri skupine mladih: dijake, študente in mlade zaposlene. Poleg ustrezno izvedene raziskave med vsemi tremi skupinami želim na podlagi primarnih virov določiti, v kolikšni meri mladi iz Dolenjske poznajo avtentično vodenje in njihovo stopnjo obvladovanja časa. Na koncu pa želim mladim podati tudi priporočila za boljšo produktivnost in uspešno izkoriščen čas.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Po prečitvi literature o avtentičnem vodenju in obvladovanju časa sem se odločila za temeljno tezo magistrskega dela in sicer, da sta avtentično vodenje in uspešno obvladovanje časa med mladimi v dolenjski regiji pozitivno povezana. V tabeli 7 so prikazana tudi moja raziskovalna vprašanja.

Tabela 7: Raziskovalna vprašanja

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	
1.	Ali mladi v dolenjski regiji uspešno obvladujejo svoj čas za izpolnjevanje vseh delovnih nalog?
2.	Kateri so glavni motilci časa pri mladih v dolenjski regiji?
3.	Kateri modeli metod obvladovanja časa med mladimi v dolenjski regiji prevladujejo?
4.	Kako sta avtentično vodenje in uspešno obvladovanje časa med mladimi v dolenjski regiji medsebojno povezana?
5.	Na kakšen način lahko avtentični vodje vplivajo na izboljšanje organizacije časa pri mladih v dolenjski regiji?

Vir: lastno delo.

S pomočjo raziskovalnega dela bom potrdila oz. ovrgla temeljno tezo magistrskega dela. Z analizo rezultatov pa bom odgovorila na raziskovalna vprašanja.

3.2.3 Metodologija raziskave

Magistrsko delo je v grobem razdeljeno na dva – teoretični in empirični del, ki se nato delita na podpoglavja. Teoretičen del temelji na preučitvi zanesljivih sekundarnih podatkov domače in tuje znanstvene ter strokovne literature. Kot že omenjeno je namen dela opredelitev avtentičnega vodenja in obvladovanja časa. Teoretični del je torej zasnova za nadaljevanje empiričnega.

Drugi del magistrskega dela predstavlja raziskovalni pristop, kjer sem se osredotočila na tri skupine mladih iz Dolenjske. Raziskovalni del je bil izpeljan na podlagi kvantitativne metode s pomočjo anonimne ankete zaprtega tipa, v katero so bili vključeni mladi iz treh različnih skupin – dijaki, študentje in mladi zaposleni. Podatki so bili pridobljeni brez neposrednega stika anketirancev. S pomočjo teoretične osnove je bil namen ugotoviti ali obstaja povezava med konstruktoma, kako uspešno mladi upravljajo s časom ter tudi to, ali med skupinami obstajajo kakšne razlike. Potek raziskave je prikazan v sliki 9.

Slika 9: Raziskava po korakih



Vir: lastno delo.

3.2.4 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov

Odgovore za raziskovalni del sem pridobila z anonimnim anketnim vprašalnikom, ki je bil torej namenjen trem izbranim skupinam mladih iz Dolenjske – dijakom, študentom in mladim zaposlenim. Pri vprašalniku sem upoštevala načelo preglednosti, ustreznosti, objektivnosti in uporabnosti. Vprašalnik je bil razdeljen na dva glavna sklopa: sklop o avtentičnem vodenju in sklop o upravljanju s časom ter na pred sklop z demografskimi vprašanji.

Po potrditvi vprašalnika sem ga javno objavila na spletnem orodju 1KA – EnKlikAnketa, ki sem ga nato delila med mladim iz Dolenjske. Odgovore sem zbirala od 16. marca 2023 do 22. marca 2023, nato pa sem jih izvozila v program Microsoft Office Excel. Za izpolnjevanje vprašalnika so anketiranci potrebovali približno 5 minut. Anketni vprašalnik je bil zaprtega tipa in je vseboval predvsem vprašanja Likertove lestvice (5-stopenjske lestvice). V tabeli 8 so prikazane tri skupine mladih, ki so sodelovale v raziskavi.

Tabela 8: Prikaz skupin mladih

SKUPINA MLADIH
Dijak/-inja
Študent/-ka
Mladi zaposlen/-a

Vir: lastno delo.

Anketiranci so morali na začetku ankete označiti, da spadajo v skupino mladih iz Dolenjske (15-29 let), da so z vprašalnikom sploh lahko začeli. V pred sklopu vprašanj so anketiranci odgovarjali na demografska vprašanja (spol, starost, skupina, dodatne aktivnosti), ker je bilo zaradi raziskovalnega dela ključno, v katero skupino mladih spadajo. Sestava anketnega vprašalnika po poglavjih in glavnih vprašanjih je prikazana na sliki 10.

Slika 10: Prikaz sestave anketnega vprašalnika

0. Demografska vprašanja	1. Avtentično vodenje	2. Obvladovanje časa
• Spol • Starost • Skupina mladih • Opravljanje dod. aktivnosti	• Samovrednotenje • Lastnosti vodje • Seznanjenost s konceptom	• Samovrednotenje • Motilci časa • Metode in tehnike TM

Vir: lastno delo.

Pri prvem delu vprašalnika o avtentičnem vodenju so udeleženci s svojim strinjanjem označevali trditve, ki se nanašajo na njihove lastnosti in na lastnosti njihovega vodje. Označili so tudi ali so se s pojmom avtentični vodja sploh že srečali.

Pri drugem sklopu pa sem preverjala njihovo upravljanje s časom. Udeleženci so se morali sami oceniti glede svojega obvladovanja časa, nato so označili pogostost različnih motilcev časa in pogostost uporabe tehnik, metod ter strategij TM.

3.3 Analiza raziskave

3.3.1 Analiza skupnih rezultatov raziskave

Spodaj so predstavljeni skupni rezultati raziskave, ki je bila izvedena na treh izbranih primerih mladih iz Dolenjske med dijaki, študenti in mladimi zaposlenimi. Za nadaljevanje vprašalnika so morali označiti, da spadajo v kategorijo mladih iz Dolenjske (15-29 let). Ker so nekateri anketiranci označili, da ne sodijo v to skupino, z nadaljevanjem vprašalnika niso mogli nadaljevati. Izmed vseh pridobljenih 137 odgovorov je bilo ustreznih 104 odgovorov (to pomeni v celoti izpolnjen vprašalnik in oseba prihaja iz Dolenjske).

V splošnem delu so morali mladi označiti svoje demografske značilnosti, ki so predstavljene v spodnji sliki in bodo analizirane v skupnih rezultatih. V nadaljevanju pa bo narejena tudi primerjava po posameznih skupinah mladih – med dijaki, študenti in mladimi zaposlenimi. Splošni demografski podatki vseh udeležencev so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Prikaz vzorca vseh anketirancev

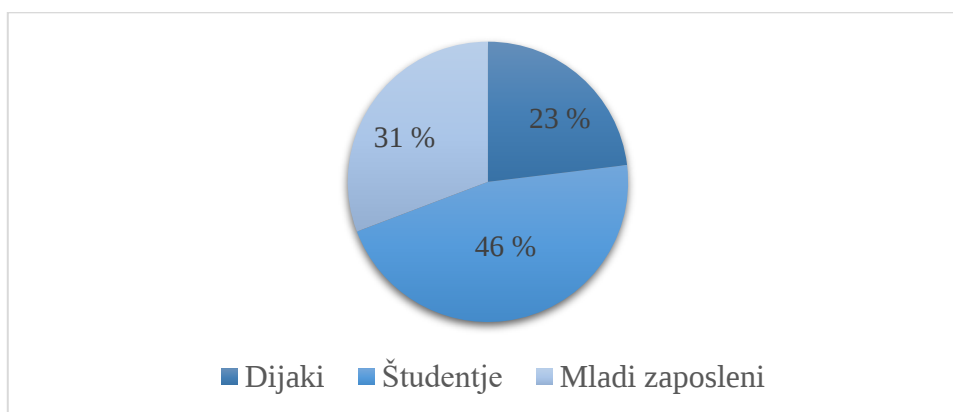
Spol		
	Frekvenca	Odstotek
moški	43	41 %
ženska	61	59 %
Skupaj	104	100 %
Starost		
	Frekvenca	Odstotek
1 (do 18 let)	22	21%
2 (19-21 let)	12	11%
3 (22-25 let)	37	36%
4 (25 let in več)	33	32%
Dodatne aktivnosti		
	Frekvenca	Odstotek
DA	69	66 %
NE	35	34 %

Vir: lastno delo.

Slika 11 prikazuje vzorec anketirancev glede na njihovo starostno skupino mladih – dijače, študente in mlade zaposlene.

Med vsemi 104 anketiranci jih je bilo glede na skupino mladih vključenih 24 (23 %) dijakov, 48 (46 %) študentov in 32 (31 %) mladih zaposlenih. Ta razdelitev je pomembna za drugi del analize, kjer bo narejena še primerjava med vsemi tremi skupinami mladih iz Dolenjske.

Slika 11: Prikaz vzorca anketirancev glede na skupino

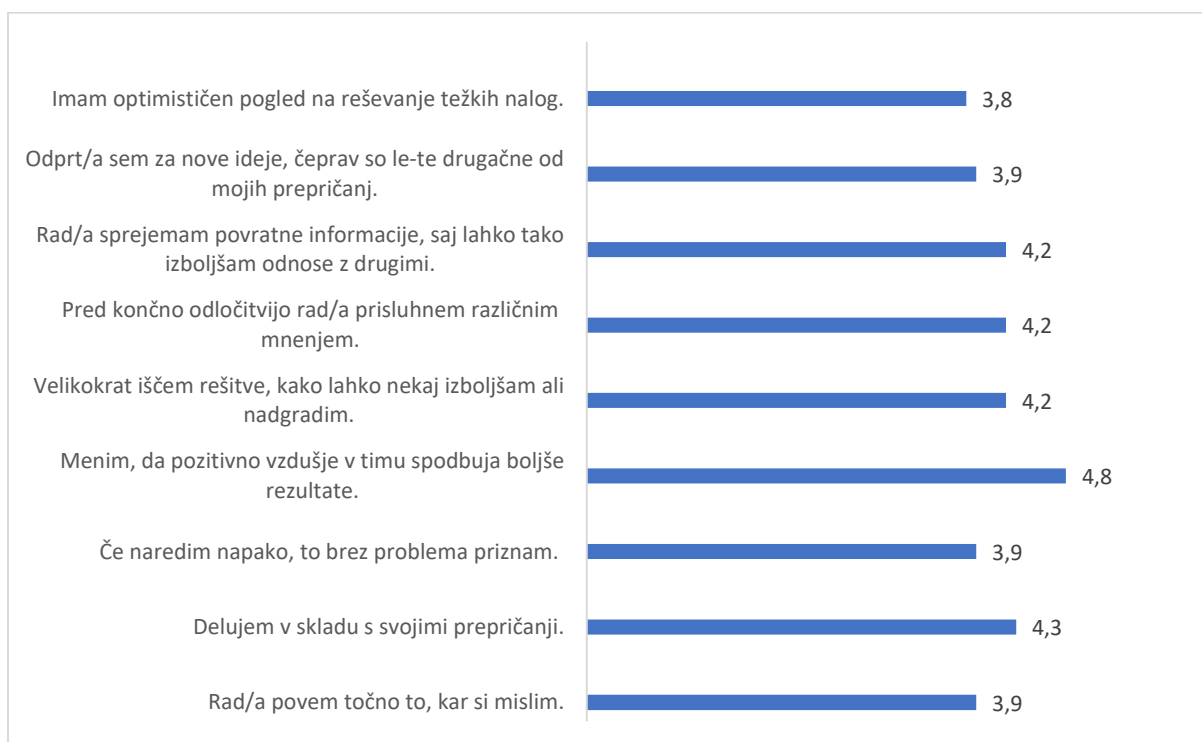


Vir: lastno delo.

3.3.1.1 Analiza vprašanj o avtentičnem vodenju

V prvem sklopu vprašanj so udeleženci odgovarjali na vprašanja povezana z avtentičnim vodenjem in poznavanjem tega konstrukta. Prvi del vprašanj se je nanašal na samovrednotenje avtentičnosti anketirancev. Anketiranci so morali s pomočjo 5-stopenjske lestvice oceniti strinjanje z devetimi trditvami. Na sliki 12 so predstavljene povprečne vrednosti strinjanja s posamezno trditvijo vseh anketirancev.

Slika 12: Prikaz povprečnih vrednosti samovrednotenja avtentičnih lastnosti anketirancev



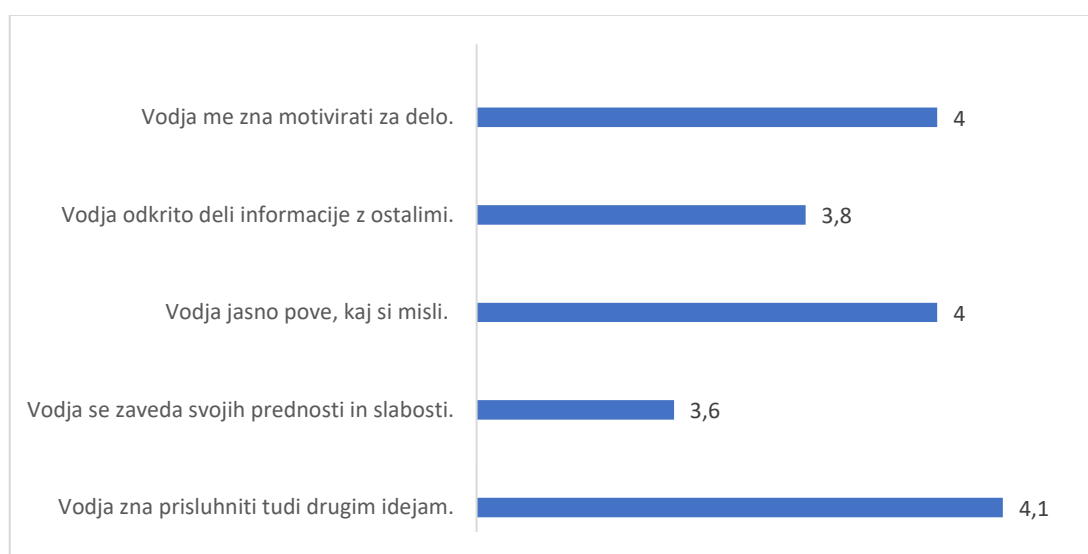
Vir: lastno delo.

Mladi so strinjanje o zaznavanju svoje avtentičnosti ocenjevali na Likertovi lestvici, iz česar je razvidno, da so se v visoki meri strinjali. Interpretacija je namreč naslednja: višja kot je povprečna ocena anketirancev, da se s trditvijo strinjajo, bolj imajo izraženo avtentične lastnosti. V povprečju so trditve o lastni avtentičnosti ocenjevali s 4 (se strinjam).

Najbolj so se strinjali s trditvijo, da pozitivno vzdušje v timu vpliva na boljše rezultate, kjer so v povprečju to ocenili s kar 4,8. Najmanjše strinjanje so izrazili s trditvijo, da imajo optimističen pogled na reševanje težkih nalog, kar so v povprečju ocenili s 3,8.

Drugo vprašanje o avtentičnem vodenju pa se je nanašalo na zaznavanje avtentičnih lastnosti njihovih vodij in je prikazano na sliki 13.

Slika 13: Prikaz povprečnih vrednosti zaznavanja avtentičnih lastnosti vodij



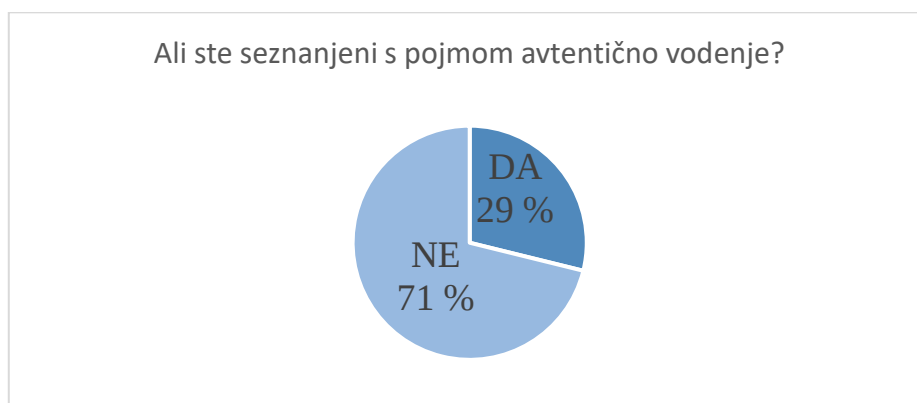
Vir: lastno delo.

Mladi so na 5-stopenjski lestvici izražali strinjanje s petimi trditvami o svoji vodji. Tudi tukaj so se s trditvami kar strinjali, v povprečju so svoje strinjanje izrazili s 4 (se strinjam).

Največje strinjanje so izkazali s trditvijo, da vodja zna prisluhniti tudi drugim idejam, kar so v povprečju ocenili s 4,1. Najmanjše strinjanje so izrazili z zavedanjem vodij o njihovih prednostih in slabostih, kar so v povprečju ocenili s 3,6.

Na koncu prvega sklopa sem preverila še poznavanje samega pojma avtentično vodenje, ki je prikazano na sliki 14. Rezultati kažejo da je le 18 žensk in 12 moških odgovorilo pritrdilno, da torej poznajo konstrukt avtentičnega vodenja, kar predstavlja samo 29 % vseh udeležencev vprašalnika. Ostalih 74 mladih (31 moških in 43 žensk), kar predstavlja 71 % vzorca, pa pojma avtentično vodenje sploh ni poznalo.

Slika 14: Prikaz poznavanja pojma avtentično vodenje



Vir: lastno delo.

3.3.1.2 Analiza vprašanj o upravljanju s časom

Pri drugem sklopu vprašanj sem preverjala, kako dobro mladi upravljajo s časom. Pri prvem vprašanju, ki je prikazan na sliki 15, so morali mladi na 5-stopenjski lestvici oceniti svoje strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na njihovo obvladovanje časa.

Slika 15: Prikaz povprečnih vrednosti strinjanja mladih s trditvami o obvladovanju časa



Vir: lastno delo.

Tudi tukaj je interpretacija sledeča: višja kot je povprečna ocena anketirancev, da se s trditvijo strinjajo, bolj imajo izraženo obvladovanje časa. Zelo dober podatek je, da so mladi

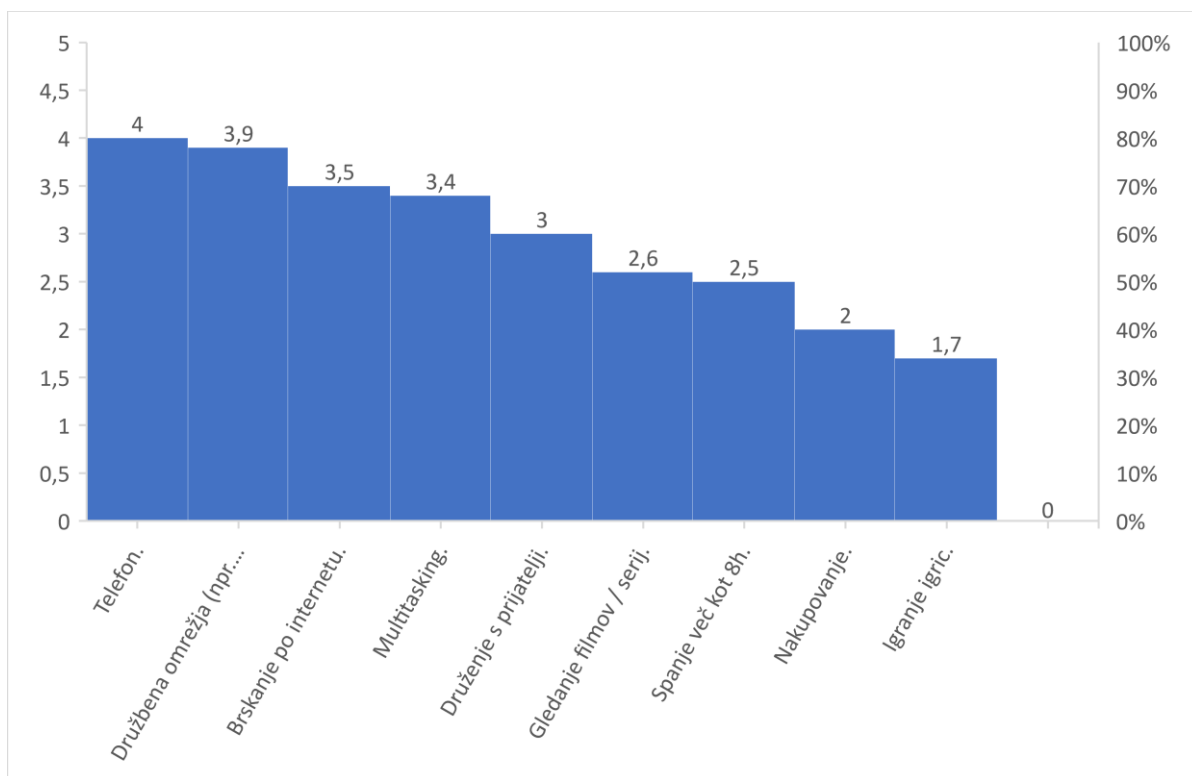
največje strinjanje izrazili s trditvijo, da najtežje naloge delajo takrat, ko so najbolj produktivni, kar so v povprečju ocenili s 4 (se strinjam).

Rahlo zaskrbljujoč podatek je, da so najmanjše strinjanje izrazili s trditvama, da eno delo končajo, preden se lotijo drugega in da poznajo pristope za premagovanje odlašanja, obe trditvi so namreč v povprečju ocenili s 2,9.

Sledilo je vprašanje, kako pogosto jih pri delu zmotijo različni moteči dejavniki, kar prikazuje slika 16. Motilce časa so mladi ocenili na lestvici od 1-5, pri čimer je 1 pomenilo nikoli oz. zelo redko in 5 zelo pogosto. Slika 16 prikazuje prisotnost devetih motilcev časa pri mladih.

Po pričakovanjih so mladi za največji motilec časa ocenili telefon in to s povprečno vrednostjo 4 (pogosto), takoj za tem pa sledijo družbena omrežja (FB, IG, Tik-Tok), kar so ocenili s povprečno oceno 3,9. Pohvalno je bilo, da se je igranje igrice znašlo na zadnjem mestu, kar so ocenili s povprečno vrednostjo 1,7. Prav tako jim ostali motilci časa ne povzročajo večjih težav, saj so jih kar nekaj ocenili s povprečno vrednostjo pod 3 (niti redko, niti pogosto).

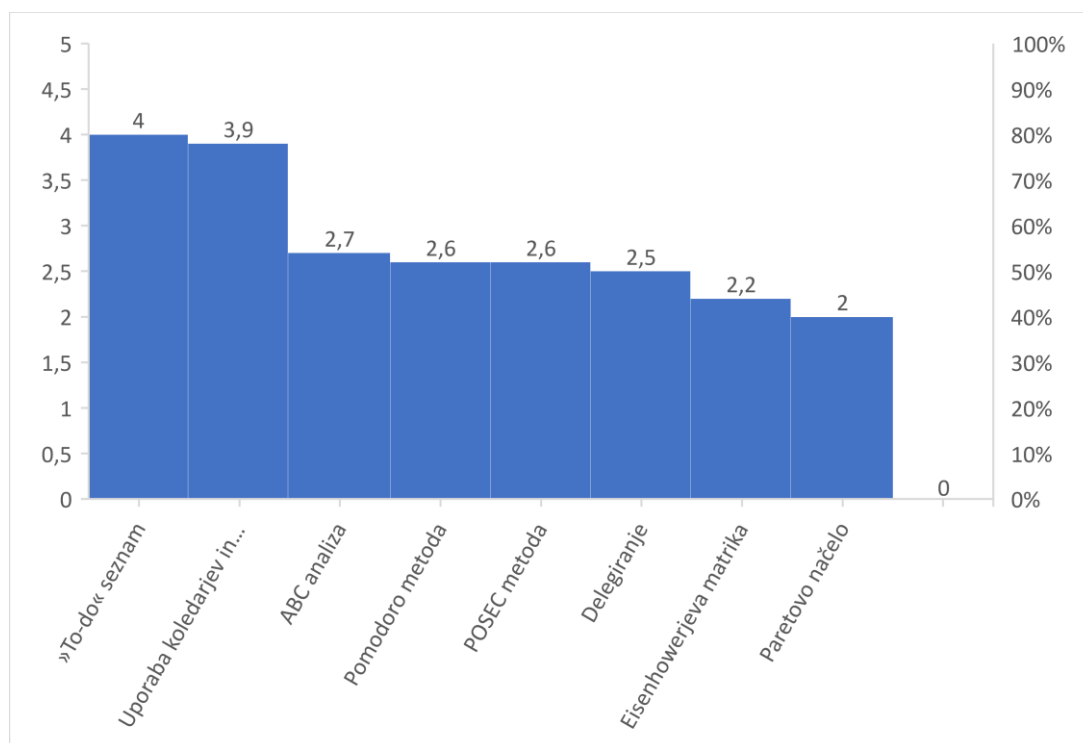
Slika 16: Prikaz povprečnih vrednosti pogostosti motilcev časa pri mladih



Vir: lastno delo.

Kot zadnje vprašanje sem pri mladih preverjala uporabo metod, tehnik in pripomočkov za boljše upravljanje s časom, kar je prikazano na sliki 17.

Slika 17: Prikaz povprečnih vrednosti uporabe metod in pripomočkov za obvladovanje časa pri mladih



Vir: lastno delo.

Mladi so morali s 5-stopenjsko lestvico označiti, kako pogosto uporabljajo navedene metode in pripomočke. Analiza je pokazala, da v veliki meri uporabljajo pripomočke kot so »to do« sezname, kar so v povprečju ocenili s 4 (pogosto), in koledarje ter beležke, kar so ocenili s povprečno oceno 3,9.

Izkazalo se je, da ostale metode in tehnike obvladovanja poznajo precej slabo, saj so bile vse ocene v povprečju krepko pod 3 (niti redno niti pogosto). ABC analizo so v povprečju ocenili z 2,7, Pomodoro metodo in POSEC metodo so v povprečju ocenili z 2,6, sledi delegiranje z oceno 2,5, Eisenhowerjeva matrika z 2,2 in na koncu Paretovo načelo z 2,0 (redko).

3.3.2 Analiza in primerjava raziskave med dijaki, študenti in mladimi zaposlenimi

Pri drugem delu analize bom predstavila primerjavo rezultatov med tremi skupinami mladih – med dijaki, študenti in mladimi zaposlenimi. Izmed vseh 104 ustrezno rešenimi anketami, je bilo 24 dijakov, 48 študentov in 32 mladih zaposlenih. Vzorec sodelujočih dijakov in njihovi demografski podatki so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Prikaz vzorca dijakov

Spol		
	Frekvenca	Odstotek
moški	9	37,5%
ženska	15	62,5%
Skupaj	24	100%
Starost		
	Frekvenca	Odstotek
1 (do 18 let)	22	92%
2 (19-21 let)	2	8%
3 (22-25 let)	0	0%
4 (25 let in več)	0	0%
Dodatne aktivnosti		
	Frekvenca	Odstotek
DA	18	75%
NE	6	25%

Vir: lastno delo.

V tabeli 11 je prikazan vzorec anketiranih študentov in v tabeli 12 vidimo podatke vzorca anketiranih mladih zaposlenih.

Tabela 11: Prikaz vzorca študentov

Spol		
	Frekvenca	Odstotek
moški	16	33%
ženska	32	67%
Skupaj	48	100%
Starost		
	Frekvenca	Odstotek
1 (do 18 let)	0	0%
2 (19-21 let)	10	21%
3 (22-25 let)	31	65%
4 (25 let in več)	7	14%
Dodatne aktivnosti		
	Frekvenca	Odstotek
DA	37	77%
NE	11	23%

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Prikaz vzorca mladih zaposlenih

Spol		
	Frekvenca	Odstotek
moški	18	56%
ženska	14	44%
<i>Skupaj</i>	32	100%
Starost		
	Frekvenca	Odstotek
1 (do 18 let)	0	0%
2 (19-21 let)	0	0%
3 (22-25 let)	6	19%
4 (25 let in več)	26	81%
Dodatne aktivnosti		
	Frekvenca	Odstotek
DA	14	44%
NE	18	56%

Vir: lastno delo.

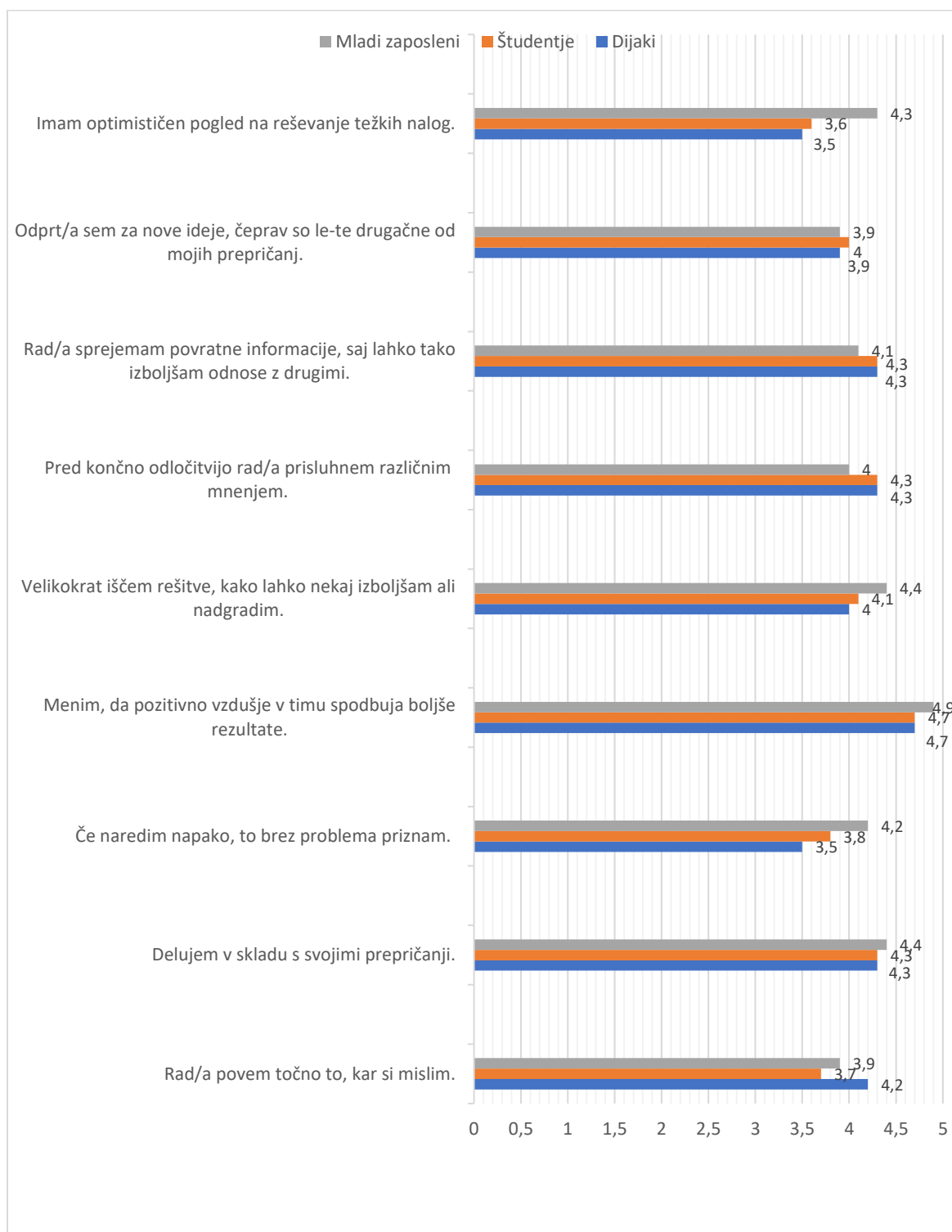
3.3.2.1 Analiza vprašanj o avtentičnem vodenju

Primerjava povprečnih rezultatov samovrednotenja lastnosti dijakov, študentov in mladih zaposlenih iz Dolenjske je predstavljena na sliki 18.

Svoje strinjanje o lastni avtentičnosti so vse tri skupine mladih v povprečju ocenile zelo podobno in kar visoko, saj nobena trditev v povprečju ni bila ocenjena pod 3,5. Najbolje ocenjeno strinjanje s trditvijo, da pozitivno vzdušje spodbuja boljše rezultate, so mladi zaposleni odgovorili kar s povprečno oceno 4,9, študentje in dijaki pa s 4,7.

Štiri trditve so dijaki in študenti v povprečju ocenili enako in sicer to, da radi sprejemajo povratne informacije, da pred končno odločitvijo prisluhnejo tudi drugim, da pozitivno vzdušje spodbuja boljše rezultate in da delujejo v skladu s svojimi rezultati. Najbolj očitna razlika pri povprečnih ocenah je, da imajo najstarejši – torej mladi zaposleni, bolj optimističen pogled na reševanje težkih nalog, saj so to trditve ocenili s povprečno vrednostjo 4,3, medtem ko so jo študentje ocenili s 3,6 in dijaki s 3,5. Prav tako od vseh treh skupin mladi zaposleni največkrat iščejo rešitve za izboljšanje, kar so ocenili s povprečno vrednostjo 4,4.

Slika 18: Prikaz povprečnih vrednosti samovrednotenja avtentičnih lastnosti dijakov, študentov in mladih zaposlenih iz Dolenjske



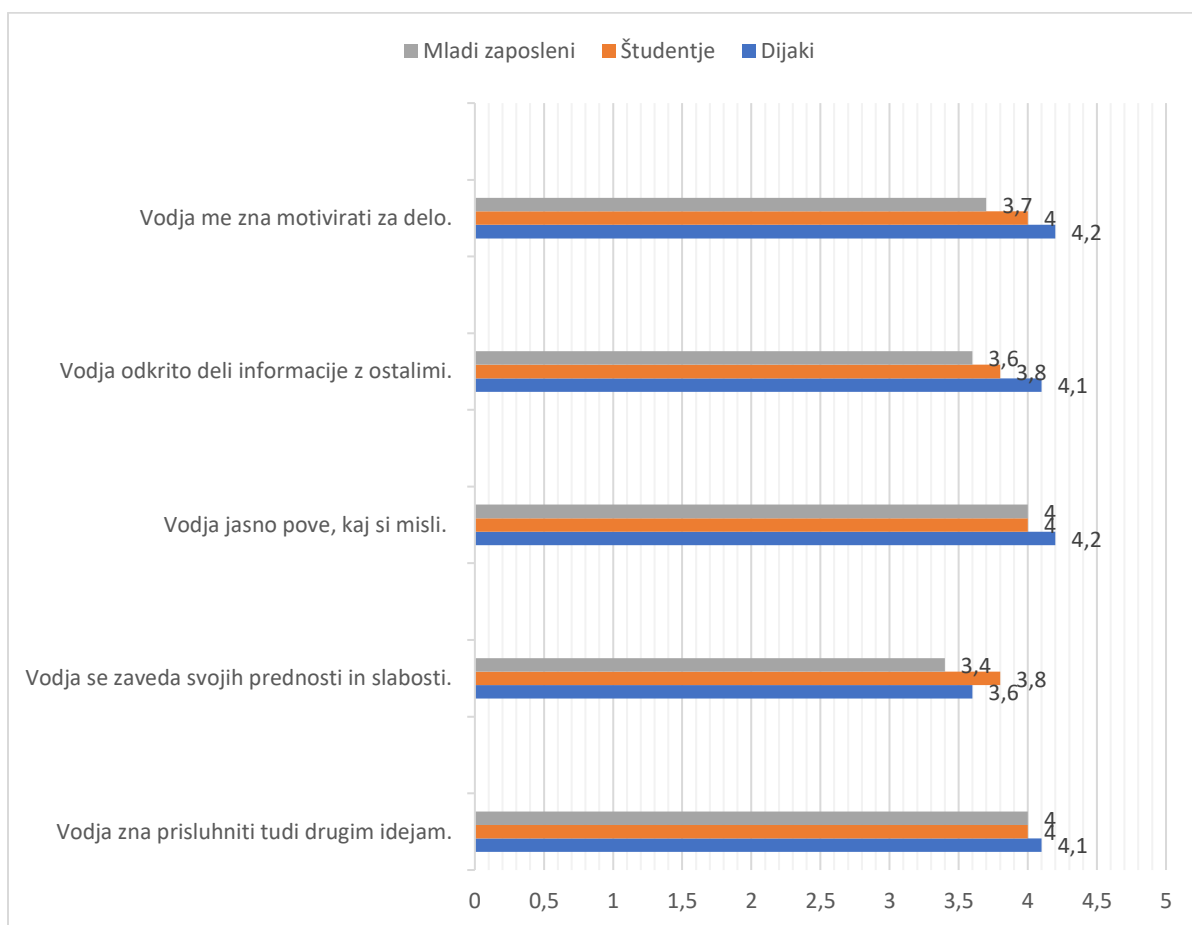
Vir: lastno delo.

Mladi zaposleni najlažje tudi priznajo napako, kar so povprečno ocenili s 4,2, študentje s 3,8 in dijaki samo s 3,5. Mladi zaposleni tudi odtenek bolj delujejo v skladu s svojimi prepričanji od ostalih dveh skupin.

Zanimivo je, da so od vseh treh skupin mladih trditev, da pred končno odločitvijo radi prisluhnejo tudi drugim mnenjem, najslabše ocenili mladi zaposleni in sicer s 4,0, ostali dve skupini pa s 4,3. Lepo razvidno je tudi, da najmlajši lažje povedo točno to kar si mislijo, saj so dijaki v povprečju to trditev ocenili z 4,2.

Slika 19 prikazuje povprečne ocene zaznavanja avtentičnih lastnosti vodij pri dijakih, študentih in mladih zaposlenih iz Dolenjske. Tudi tukaj vrednosti nakazujejo dobro zaznavanje avtentičnih lastnosti vodij s strani dijakov, študentov in mladih zaposlenih.

Slika 19: Prikaz povprečnih vrednosti zaznavanja avtentičnih lastnosti vodij pri dijakih, študentih in mladih zaposlenih iz Dolenjske



Vir: lastno delo.

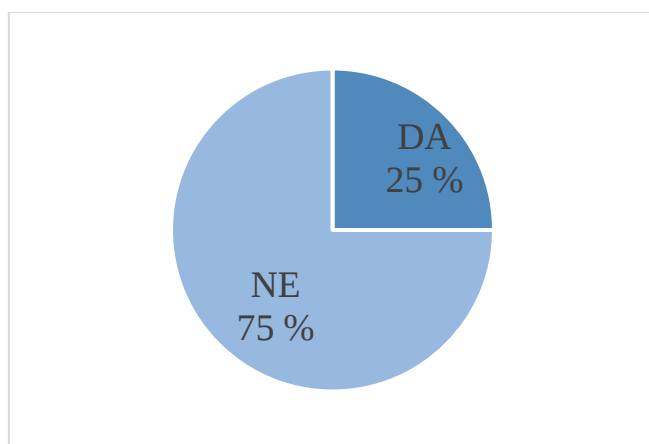
V povprečju so najboljše ocene svojim vodjam dodelili dijaki, najbolj kritični do svojih nadrejenih pri vseh trditvah pa so bili mladi zaposleni, saj so v povprečju vsako trditev ocenili najnižje od vseh treh skupin.

Dijaki so v primerjavi z vsemi trditvami občutno nižjo povprečno oceno dodelili trditvi, da se vodja zaveda svojih dobrih in slabih lastnosti (3,6). Tudi s strani mladih zaposlenih (3,4) in študentov (3,8) je bila trditev v povprečju najnižje ocenjena.

Od petih trditev o zaznavanju avtentičnosti vodij sta dve s strani študentov in mladih zaposlenih prejeli enako povprečno oceno. Medtem, ko so pri prejšnjem vprašanju imele več enakih ocen trditve študentov in dijakov.

Na slikah 20, 21 in 22 je prikazano poznavanje pojma avtentično vodenje pri vsaki skupini mladih iz Dolenjske posebej. Mladi so odgovarjali na vprašanje »Ali ste seznanjeni s pojmom avtentično vodenje?«. Lepo razvidno je, da je pojem bolj poznan med starejšimi, vendar še vedno zelo slabo. Na sliki 20 je prikazan rezultat vzorca dijakov. Med 24-imi dijaki jih je le 6 (25 %) poznalo konstrukt avtentično vodenje in kar 18 (75 %) jih je označilo, da tega pojma ne pozna.

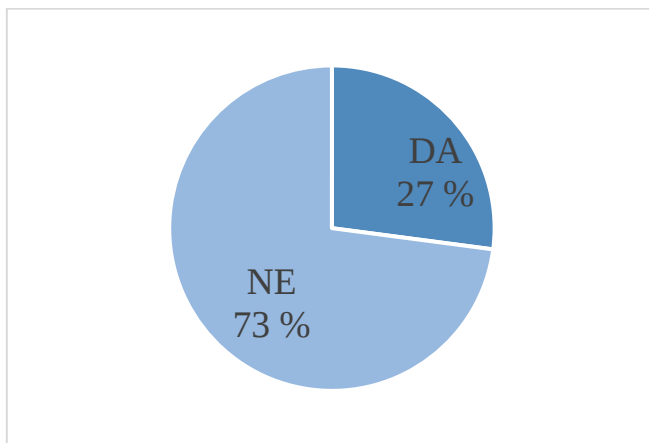
Slika 20: Prikaz poznavanja pojma avtentično vodenje pri dijakih iz Dolenjske



Vir: lastno delo.

Na sliki 21 je prikazano poznavanje avtentičnega vodenja med študenti iz Dolenjske, kjer je med 48-imi študenti 13 (27 %) študentov odgovorilo, da pozna pojem avtentično vodenje in ostalih 35 (73 %), da zanj še ni slišalo.

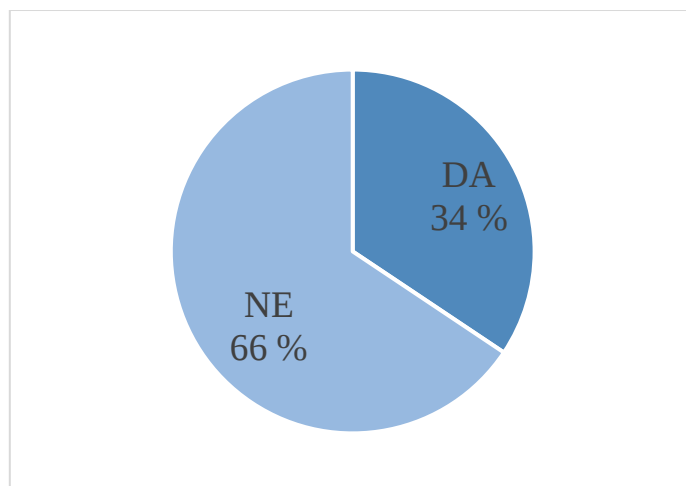
Slika 21: Prikaz poznavanja pojma avtentično vodenje pri študentih iz dolenjske regije



Vir: lastno delo.

Slika 22 prikazuje poznavanje avtentičnega vodenja med mladimi zaposlenimi iz dolenske regije. Vzorec je sestavljalo 32 mladih zaposlenih in od tega jih je 11 (34 %) pojem poznalo, 21 pa ne (66 %).

Slika 22: Prikaz poznavanja pojma avtentično vodenje pri mladih zaposlenih iz dolenske regije



Vir: lastno delo.

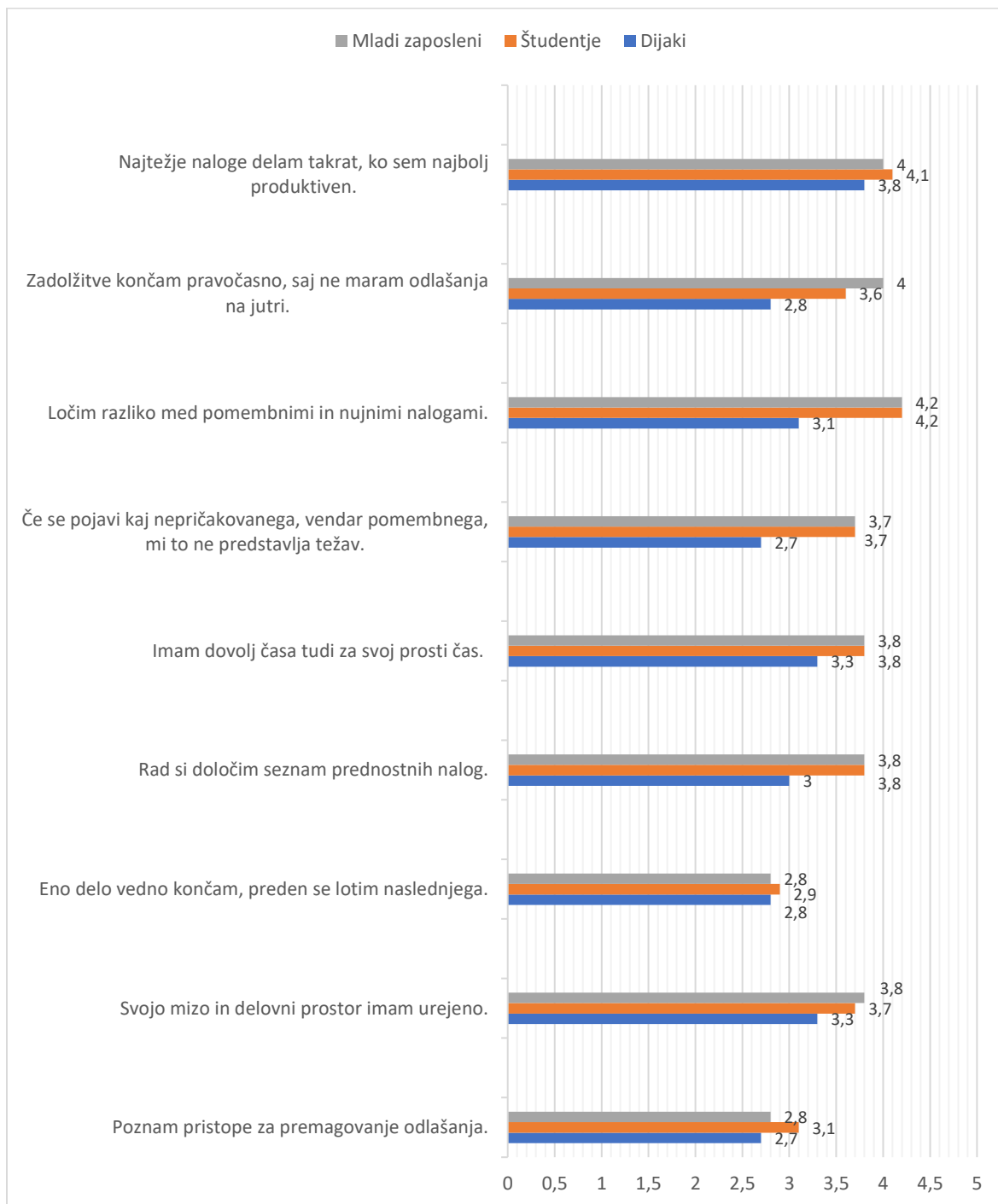
3.3.2.2 Analiza vprašanj o upravljanju s časom

Drugi sklop predstavlja rezultate posameznih skupin mladih v povezavi z njihovim upravljanjem s časom. Na sliki 23 so prikazane povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o obvladovanju časa.

Zelo očitno je, da so v povprečju dijaki izkazali najnižje strinjanje z vsemi trditvami, kar nakazuje na to, da najslabše obvladujejo svoj čas. Med študenti in mladimi zaposlenimi je bilo strinjanje s posameznimi trditvami zelo podobno, pri štirih trditvah so bile povprečne vrednosti enake. Vse tri skupine so nekoliko slabše ocenile trditev, da eno delo končajo, preden se lotijo drugega.

Študentje in mladi zaposleni so največjo povprečno vrednost določili trditvi, da ločijo razliko med pomembnimi in nujnimi nalogami (4,2), kar so dijaki ocenili le s 3,1. Študentje so zelo visoko strinjanje izrazili tudi s trditvijo, da najtežje naloge delajo takrat, ko so najbolj produktivni (4,1), nato so sledili mladi zaposleni (4,0) in dijaki (3,8), ki so imeli to trditev najvišje ocenjeno.

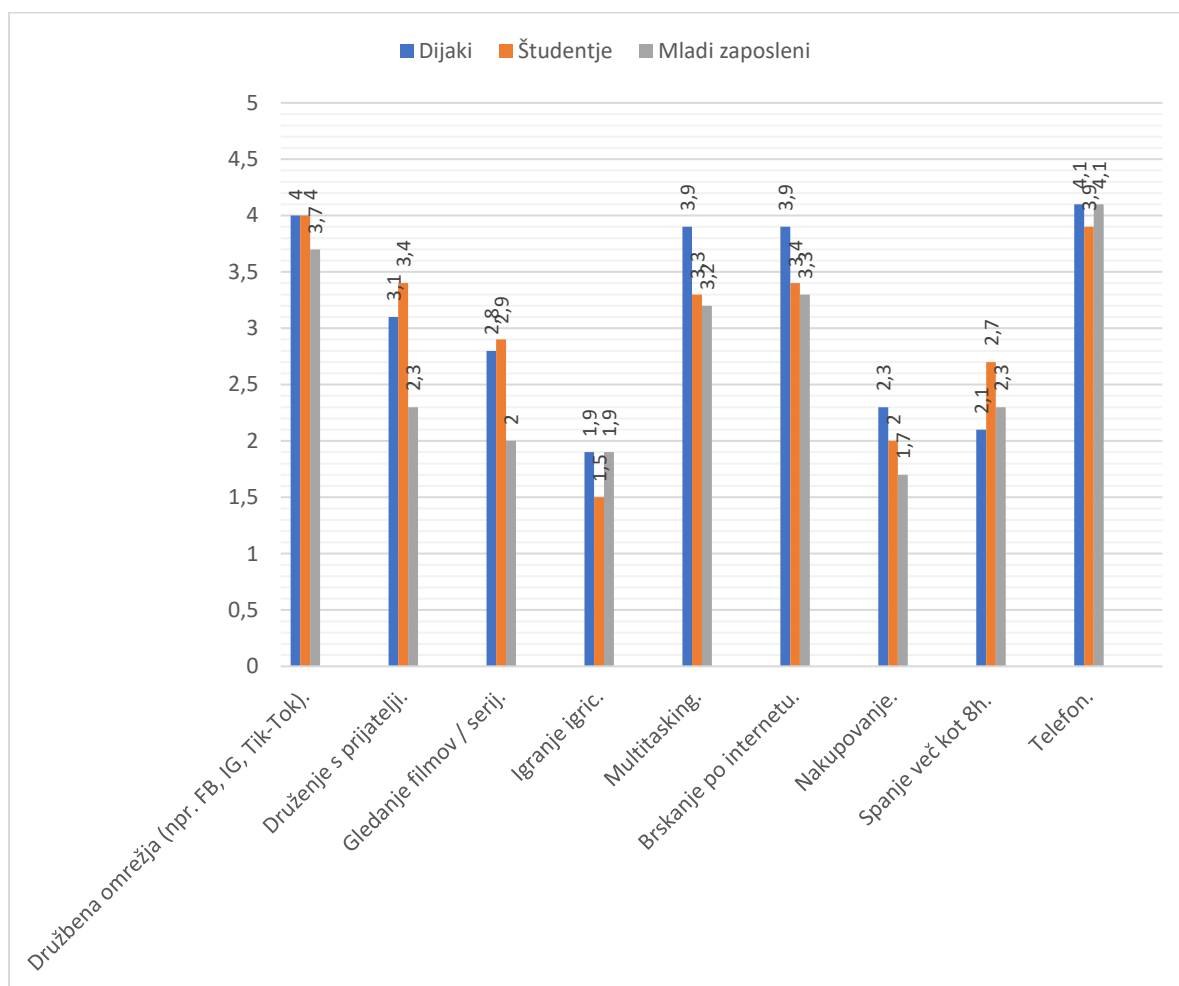
Slika 23: Prikaz povprečnih vrednosti strinjanja dijakov, študentov in mladih zaposlenih iz dolenjske regije s trditvami o obvladovanju časa



Vir: lastno delo.

Slika 24 prikazuje povprečne vrednosti motečih dejavnikov pri vsaki skupini mladih posebej. Sklepam lahko, da so pri vseh mladih med najbolj pogostimi motilci časa telefon, družbena omrežja in brskanje po internetu. Vse tri skupine mladih igranje igrice in nakupovanje praktično niso zaznali kot moteč dejavnik.

Slika 24: Prikaz povprečnih vrednosti pogostosti motilcev časa pri dijakih, študentih in mladih zaposlenih iz dolenske regije



Vir: lastno delo.

Dijaki so kot najbolj moteč dejavnik prepoznali telefon s povprečno oceno 4,1, takoj za tem pa sledijo družbena omrežja s povprečno oceno 4 (pogosto), tretje mesto pa si delita multitasking (3,9) in brskanje po internetu (3,9). Vse ostale motilce časa so ocenili za redko moteče.

Študentje so kot najbolj moteč dejavnik prepoznali družbena omrežja (4,0), nato telefon (3,9), tretje mesto si delita brskanje po internetu (3,4) ter druženje s prijatelji (3,4).

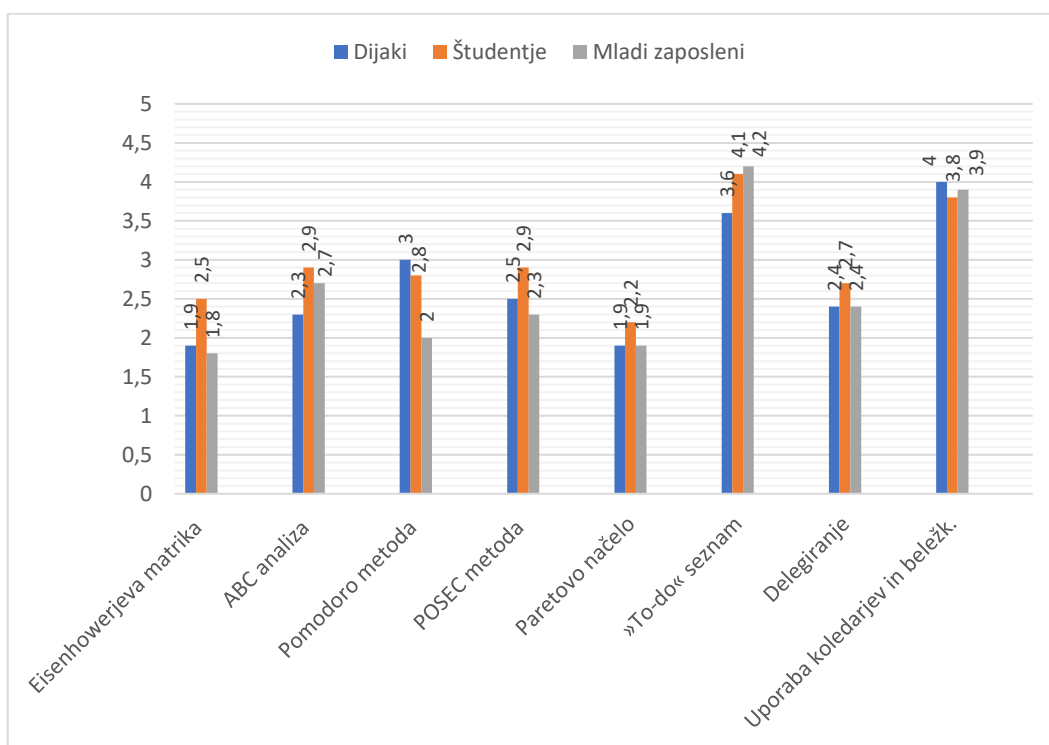
Tudi mladi zaposleni so kot najbolj moteč dejavnik na prvem mestu prepoznali telefon (4,1), kmalu za tem so postavili družbena omrežja (3,7), na tretjem mestu pa je bilo brskanje po internetu (3,3).

Največja razlika v povprečni vrednosti med skupinami je bila pri druženju s prijatelji in gledanju filmov / serij. Študentje so med vsemi tremi skupinami druženje s prijatelji ocenili s povprečno oceno 3,4, nato so sledili dijaki (3,1) in nazadnje mladi zaposleni (2,3). Tudi

gledanje serij so najboljše ocenili študentje (2,9), takoj za tem sledijo dijaki (2,8) in še mladi zaposleni (2,0). Čeprav spanje več kot 8h ni bil visoko ocenjen dejavnik, je bil med vsemi tremi skupinami mladih najvišje ocenjen pri študentih (2,7), kar je bilo tudi za pričakovati.

Slika 25 prikazuje uporabo metod, tehnik in pripomočkov za obvladovanje časa. Skleпам lahko, da se mladi najraje poslužujejo koledarjev in seznamov opravil za nadzorovanje svojih obveznosti. Pogostost uporabe ostalih metod so ocenili kot redko.

Slika 25: Prikaz povprečnih vrednosti uporabe metod in pripomočkov za obvladovanje časa pri dijakih, študentih in mladih zaposlenih iz dolenjske regije



Vir: lastno delo.

Mladi zaposleni so seznam opravil ocenili s povprečno vrednostjo 4,2, študentje s 4,1 in dijaki s 3,6. Uporabo koledarjev in beležk so dijaki ocenili s povprečno vrednostjo 4,0, mladi zaposleni s 3,9 in študentje s 3,8.

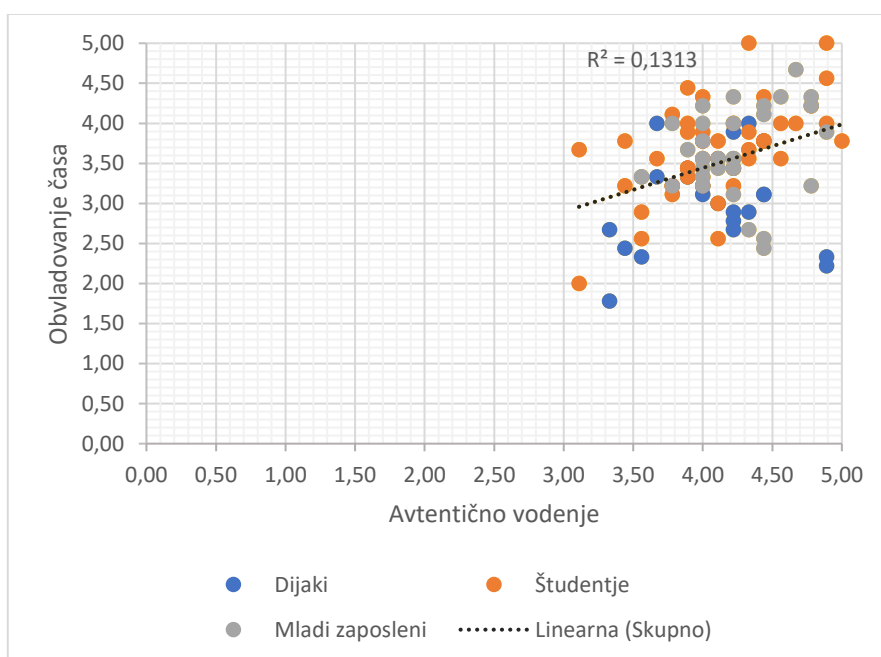
3.3.2.3 Povezava avtentičnega vodenja in obvladovanja časa pri mladih iz dolenjske regije

Raztreseni diagram je prikazan na sliki 26, kjer vsaka posamezna točka prikazuje kombinacijo dveh spremenljivk. Le-te pa sta sestavljeni iz povprečnih vrednosti preučevanih konstruktov – avtentično vodenje in obvladovanje časa med mladimi iz dolenjske regije za vsakega posameznika posebej. Povprečne vrednosti so vzete iz dveh vprašanj iz anketnega vprašalnika: iz prvega vprašanja prvega dela, ki se nanaša na trditve o avtentičnem vodenju

in prvega vprašanja drugega dela, ki se nanaša na trditve o obvladovanju časa. Po barvah sem ločila še posamezne skupine mladih kot je prikazano v legendi slike 26. V prilogi 2 je priložen še podrobnejši prikaz povprečnih ocen po glavnih dveh konstruktih, saj se nekatere vrednosti na sami sliki prekrivajo.

Točke zgoščene okrog linearne premice na sliki 26 nakazujejo na povezavo med avtentičnim vodenjem in obvladovanjem časa pri mladih iz dolenjske regije. Linearna premica, ki je usmerjena navzgor pa nakazuje pozitivno korelacijo med obema proučevanima konstruktoma.

Slika 26: Odvisnost obvladovanja časa od avtentičnega vodenja pri mladih iz dolenjske regije



Vir: lastno delo.

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepam, da sta, tako avtentično vodenje, kot obvladovanje časa, med dijaki, študenti in mladimi zaposlenimi iz dolenjske regije, prisotna in kar dobro poznana. Iz Pearsonovega korelacijskega koeficienta, ki je 0.36, ugotavljam, da je linearna povezanost med avtentičnim vodenjem in obvladovanjem časa med mladimi iz dolenjske regije pozitivna in srednje močna. Ocenjujem, da imata spremenljivki avtentično vodenje in obvladovanje časa 13,1 % skupne variabilnosti.

Iz tabele 13 vidim, da je avtentično vodenje rahlo bolj prepoznan konstrukt med mladimi iz dolenjske regije kakor konstrukt obvladovanja časa. Skupna povprečna ocena obvladovanja časa vseh anketiranih mladih iz dolenjske regije je 3,51 medtem, ko je skupna povprečna ocena avtentičnega vodenja vseh anketiranih mladih 4,13.

Primerjave povprečnih ocen med posameznimi skupinami na podlagi podatkov iz priloge 2 so prikazane v tabeli 13. Iz tega lahko sklepamo, da je konstrukt avtentičnega vodenja bolj prepoznaven pri starejši populaciji mladih, saj so povprečne vrednosti dijakov najnižje, nato sledijo povprečne vrednosti študentov, najvišje povprečne vrednosti pa so imeli odgovori mladih zaposlenih.

Konstrukt obvladovanja časa pa je glede na povprečne ocene iz tabele 13 najbolj prepoznaven pri študentih, nato mladih zaposlenih in na koncu dijakih. Menim, da iz podobne povprečne ocene obvladovanja časa pri študentih in mladih zaposlenih lahko sklepam, da sta oba konstrukta bolj poznana pri starejših mladostnikih. Različna velikost vzorca in podobna starost mladih sta lahko pripomogla k nihanju ocen med skupinami.

Tabela 13: Prikaz povprečnih ocen avtentičnega vodenja in obvladovanja časa vseh anketiranih dijakov, študentov in mladih zaposlenih iz dolenjske regije

	Avtentično vodenje	Obvladovanje časa
dijaki	4,08	3,06
študentje	4,10	3,66
mladi zaposleni	4,22	3,64

Vir: lastno delo.

3.3.3 Omejitve raziskave

Glede na to, da je bilo magistrsko delo omejeno na tri skupine mladih iz dolenjske regije – dijakov, študentov in mladih zaposlenih, rezultate raziskave ne moremo posplošiti na vse mlade. Vsebinsko omejitev oz. težavo predstavlja neenakomeren spolni vzorec, saj je bilo skupno anketiranih več žensk (59 %) kot moških (41 %). Tudi vzorci skupin so bili različno veliki – dijak (23 %), študentje (46 %), mladi zaposleni (31 %).

Čeprav je bila izvedena primerjava vseh treh skupin, je težko posploševati, saj nisem upoštevala različnih smeri izobrazbe. Pri samoocenjevanju anketirancev je lahko prišlo tudi do pristranskosti ocen. Časovno omejitev pa predstavlja kratek čas izvedbe ankete.

V prihodnje predlagam večjo številčnost vzorca, kjer se anketiranci enakomerno razlikujejo glede na spol, starost, izobrazbo in skupino mladih. Predlagam večje število mladih iz različnih šol, študijskih smeri in podjetij.

3.3.4 Priporočila mladim za uspešno obvladovanje časa

V nadaljevanju so v tabeli 14 podana priporočila dijakom, študentom in mladim zaposlenim iz dolenjske regije za uspešno obvladovanje časa, ki sem jih oblikovala na podlagi vse prebrane literature in izvedene raziskave o obvladovanju časa ter avtentičnem vodenju.

Tabela 14: Priporočila mladim iz dolenjske regije za uspešno obvladovanje časa

Priporočila dijakom
Za dijake je zelo pomembno razvijanje samozavedanja, da čim bolj razumejo sebe, poslušajo svoje želje, sposobnosti in razvijajo svoje spretnosti. Poleg uporabe kakšne metode ali pripomočkov za obvladovanje časa naj ostali čas preživijo čim bolj aktivno – se družijo s prijatelji, hodijo na sprehode, tečejo, berejo, obiskujejo dodatne športne ali miselne aktivnosti, itd. Bolj pogosto naj si razporejajo naloge po pomembnosti in naj odkrijejo čas, ko so najbolj produktivni ter poskušajo takrat v krajšem času narediti največ. V tem času je priporočljivo, če si izklopijo telefon, da bodo lahko bolj uspešno in hitreje opravili svoje zadolžitve. Če se jim pojavi kaj nepričakovanega, naj se ne ustrašijo, ampak zaupajo vase in se potrudijo dokončati naloge.
Priporočila študentom
Študenti, ki imajo v času študija kar naenkrat preveč svobode in ne znajo obvladovati svojega časa, se pogosto soočajo s tesnobo in odlašanjem, kar jih velikokrat tudi odvrne od nadaljnega izobraževanja. Študentom predlagam, da si poskušajo vnaprej načrtovati svoj čas in ne zamujajo pomembnih rokov. Študije dokazujejo, da študentje, ki uporabljajo več strategij obvladovanja časa dosegajo boljše akademske rezultate. Predlagam, da si tudi oni še bolj razvijejo samozavedanje in poiščejo ravnovesje med učenjem ter zabavnim preživljanjem prostega časa. Dobro je, če si dnevne naloge in obveznosti razporedijo po pomembnosti. Včasih je potrebno znati reči »ne«, če vemo, da nam bo zmanjkalo časa za pomembnejše stvari. Študentje naj si tudi med učenjem privoščijo odmore in čim bolj aktivno preživijo svoj prosti čas, da si zbistrijo misli. Poleg študijskih obveznosti naj ne pozabijo tudi na stvari in osebe, ki jim veliko pomenijo. Prav tako naj si vzamejo čas za zdrav življenjski slog in zdravo prehrano.
Priporočila mladim zaposlenim
Uspešne in manj uspešne loči predvsem pravilno upravljanje s časom. Mladim zaposlenim predlagam, da opravljajo delo, ki jih veseli in s katerim razvijajo sami sebe. Predlagam jim tudi, da imajo dovolj odprto komunikacijo z vodjo in se vključujejo v sprejemanje predlogov, novih idej ter odločitev pri delu. Hkrati naj ne pozabijo na stvari, ki jim veliko pomenijo in na aktivnosti, ki jih imajo radi. Postavijo naj si tako karijerne kot osebne življenjske cilje in jim dosledno sledijo. Če se pri delu soočajo s preobremenjenostjo naj o tem spregovorijo tudi z vodjo. Stalno naj iščejo ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem. Razmišljanje in planiranje o porabi svojega časa v službi in doma jim bo pomagalo k večjemu obvladovanju časa. Prav tako fizična aktivnost, podpora domačih in pozitivna naravnost pomaga k boljšemu obvladovanju časa.

Vir: lastno delo.

3.4 Končne ugotovitve raziskave

Preučitev obstoječe literature o avtentičnem vodenju in obvladovanju časa je bilo pomembno izhodišče za empirični del. Na podlagi vnaprej postavljenih raziskovalnih vprašanj bom v nadaljevanju predstavila končne ugotovitve raziskave.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali mladi v dolenjski regiji uspešno obvladujejo svoj čas za izpolnjevanje vseh delovnih nalog?

Glede na vse pridobljene rezultate in tudi dejstvo, da kar 66 % mladih iz dolenjske regije poleg osnovnega šolanja ali zaposlitve opravlja še dodatno aktivnost (npr. študentsko delo, s.p., vodi treninge ali inštrukcije, itd.), menim, da na splošno mladi uspešno obvladujejo svoj čas. Trditev, da imajo dovolj časa za svoj prosti čas, so študentje in mladi zaposleni ocenili s 3,8 (se strinjam), kar nakazuje na to, da uspešno upravljajo s svojim časom. Dijaki pa so to trditev in vse ostale trditve o obvladovanju časa ocenili nekoliko nižje. Iz tega lahko sklepam, da najmlajša populacija mladih še spoznava sebe, svoje prioritete, želje in cilje ter zato malce slabše obvladuje svoj čas.

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so glavni motilci časa pri mladih v dolenjski regiji?

Rezultati kvantitativne metode raziskovanja so pokazali, da so pri vseh treh skupinah mladih iz dolenjske regije med najbolj pogostimi motilci časa telefon, družbena omrežja in brskanje po internetu, visoko so ocenili tudi multitasking. Dijaki so povprečno najvišje ocenili moteče dejavnike, nato sledijo študentje in na koncu mladi zaposleni.

Raziskava je pokazala, da dijaki in študentje občutno več gledajo serije in se več družijo s prijatelji kot mladi zaposleni. Kot pričakovano so dejavniki »spanje več kot 8 ur« študentje ocenili najvišje v primerjavi z dijaki in mladimi zaposlenimi. Dejavnika igranje igrice in nakupovanje večinoma niso zaznavali kot motilca časa.

Raziskovalno vprašanje 3: Kateri modeli metod obvladovanja časa med mladimi v dolenjski regiji prevladujejo?

Raziskava je pokazala, da pri vseh treh skupinah mladih iz dolenjske regije prevladuje uporaba pripomočkov za obvladovanje časa, medtem ko zelo malo uporabljajo ostale metode in tehnike obvladovanja časa.

Analiza vprašalnika je pokazala, da študentje in mladi zaposleni iz dolenjske regije najbolj pogosto uporabljajo sezname opravil, visoko pa so ocenili tudi uporabo koledarjev in beležk. Dijaki iz dolenjske regije so kot najpogostejši pripomoček za obvladovanje časa označili uporabo koledarjev in beležk, visoko pa so ocenili tudi »to-do« sezname.

Različne modele metod najbolj uporabljajo študentje, približno enakovredno pa jim sledijo dijaki in mladi zaposleni. Pri dijakih je bila med višje ocenjenimi metodami Pomodoro metoda, pri študentih ABC analiza in POSEC metoda ter pri mladih zaposlenih ABC analiza.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako sta avtentično vodenje in uspešno obvladovanje časa med mladimi v dolenski regiji medsebojno povezana?

Analiza rezultatov mladih iz dolenske regije je pokazala, da sta oba konstrukta pri mladih prisotna, kar dobro poznana in pozitivno povezana. Tisti, ki imajo visoko stopnjo zaznavanja avtentičnosti, tudi uspešnejše ocenjujejo obvladovanje časa. Kljub temu, da veliko mladih pravi, da ne pozna pojma avtentičnega vodenja, so mladi iz vseh treh skupin trditve avtentičnosti povprečno višje ocenili kot trditve obvladovanja časa. Načeloma sta oba konstrukta bolj prepoznavna pri najstarejših – mladih zaposlenih, sledijo študentje in nato dijaki.

Raziskovano vprašanje 5: Na kakšen način lahko avtentični vodje vplivajo na izboljšanje organizacije časa pri mladih v dolenski regiji?

Avtentični vodje lahko mladim iz dolenske regije pri organizaciji časa pomagajo predvsem s treniranjem posameznikovih veščin, da dobro spoznajo sebe, svoje cilje, navade in prioritete. Mladim, še posebno dijakom, je potrebno prvo pomagati odkriti, kaj želijo spremeniti in doseči ter kaj morajo potem za to narediti. Vodje jim lahko pomagajo z dodeljevanjem tistih nalog, ki bodo čim bolj izkoristile in širile potencial posameznika. Ob doživetju neuspeha jih morajo znati motivirati, jih usmerjati, jim svetovati in stati ob strani, da ne obupajo.

Avtentični vodje imajo pri mladih še posebno zahtevno nalogo, saj jih morajo sprva sploh navdušiti za delo, nato spodbujati, jim zaupati in z njimi imeti odprto komunikacijo. Po rezultatih ankete menim, da morajo z mladimi bolj odkrito deliti informacije in jim dati vedeti, da imajo tudi sami vodje tako slabe kot dobre lastnosti na katerih morajo še graditi in se izboljševati.

SKLEP

V današnjem hitro razvijajočem svetu je čas res dragocena dobrina in dobro je, če ga znamo pravilno razporejati že od mladih let. Dandanes je obvladovanje časa zelo zaželena vrlina pri vseh ljudeh, saj so meje med poslovnim in zasebnim svetom čedalje bolj zabrisane. Koristno izkoriščen prosti čas lahko vpliva na naše boljše fizično in psihično počutje. Mladi prosti čas v času odraščanja še toliko bolj potrebujejo, zato je res pomembno, da se zavedajo tudi pomena obvladovanja časa. Učinkovit TM jim omogoča doseganje boljših akademskih uspehov in pripomore celo k bolj zdravi prehrani.

Poznavanje lastne osebnosti, načel, vrednot in prepričanj mladim pomaga organizirati aktivnosti v skladu z njihovimi interesi in kompetencami. Pri usmerjanju mladih lahko veliko naredijo tudi njihovi vodje. Če jih znajo usmerjati, motivirati in jim predstavljajo dober zgled, bodo tudi mladi po vsej verjetnosti to obnašanje sprejeli za svoje in jim želeli biti podobni. Avtentični vodja privabi sledilce, da mu prostovoljno sledijo in se zavzemajo za

izboljšanje stvari. Mladim bo dober vodja pomagal najti smisel v njihovem delu. Elementa avtentičnega vodenja, kot sta samoregulacija in samozavedanje, lahko pozitivno vplivata tudi na uspešno obvladovanje časa.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil preučiti povezavo med avtentičnim vodenjem in metodami obvladovanja časa med mladimi v dolenski regiji. V prvem, teoretičnem delu, sem s pomočjo sekundarnih podatkov predstavila oba konstrukta – avtentično vodenje in obvladovanje časa. Prvo in drugo poglavje magistrskega dela sta bila izhodišče za empirični del, ki je predstavljen v tretjem poglavju in temelji na kvantitativni metodi. Preko vprašalnika zaprtega tipa sem v anketo vključila tri skupine mladih iz dolenske regije – dijake, študente in mlade zaposlene.

Uspešno sem odgovorila na vseh pet zastavljenih raziskovalnih vprašanj in podala priporočila vsem trem skupinam mladih za bolj uspešno preživljanje časa. Tako **osnovni** kot vsi **pomožni cilji** magistrskega dela so bili doseženi.

Menim, da je bil tudi **namen** dosežen, saj sem s pomočjo znanstvene literature preučila oba konstrukta in jih v raziskovalnem delu tudi analizirala. Obvladovanje časa sem povezala z avtentičnim vodenjem, naredila sem skupno analizo, kot tudi primerjavo med dijaki, študenti in mladimi zaposlenimi iz dolenske regije.

Z izvedeno raziskavo med mladimi iz dolenske regije sem potrdila tudi **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da sta avtentično vodenje in uspešno obvladovanje časa med mladimi v dolenski regiji pozitivno povezana. Z raziskavo sem ugotovila, da je linearna povezanost med omenjenima spremenljivkama pozitivna in srednje močna.

Rezultati kažejo na to, da sta oba konstrukta med vsemi skupinami mladih iz dolenske regije dobro poznana. Ugotavljam, da je avtentično vodenje rahlo bolj prepoznan konstrukt kakor konstrukt obvladovanja časa. Čeprav mnogi direktno za pojem avtentično vodenje še niso slišali, imajo lastno avtentičnost kljub temu dobro razvito.

Rezultati moje analize kažejo na to, da sta oba konstrukta manj prepoznavna pri mlajših generacijah. Dijaki so namreč pri trditvah o lastni avtentičnosti, obvladovanju časa in uporabi tehnik za obvladovanje časa podali najslabše ocene, kar nakazuje na to, da še nimajo tako dobro razvitih navad in ciljev kot starejši. Prav tako je bilo pri dijakih zaznati največ različnih visoko ocenjenih motilcev časa, medtem, ko je bilo pri mladih zaposlenih zaznati bistveno manj motečih dejavnikov pri delu.

Pri vseh treh skupinah so bili med motilci časa v vrhu telefon in družbena omrežja, kar so potrdile tudi mnoge druge študije, takoj za njima pa je bilo v vrhu še brskanje po internetu in večopravnost. Mladi iz dolenske regije sicer uporabljajo različne metode obvladovanja časa, vendar so le-te še zmeraj slabo poznane. Vse tri skupine mladih za organizacijo časa uporabljajo predvsem koledarje in beležke ter sezname nalog.

Zanimivo je dejstvo, da so dijaki v povprečju trditvam o avtentičnosti njihovih vodij dodelili najboljše ocene, mladi zaposleni pa so bili do vodij najbolj kritični. Iz tega je razvidno, da mladi zaposleni niso več z vsem zadovoljni in jih je težje motivirati. Mladi zaposleni bolj poznajo sebe, svoje želje in sposobnosti, imajo jasno zastavljene cilje, hkrati pa tudi hitreje opazijo pomanjkljivosti drugih oseb. Z magistrskim delom sem še bolj razširila svoje znanje tako o avtentičnem vodenju kot obvladovanju časa.

LITERATURA IN VIRI

1. Adair, J. E. & Allen, M. (2003). *The Concise Time Management and Personal Development*. London: Thorogood Publishing.
2. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
4. Athira, N. R. & Elizabeth Joy, I. (2016). Personal Time Management Skills. V Training Manual on Theeranaipunya - Equipping Fisherwomen Youth for Future. *ICAR-Central Marine Fisheries Research Institute, Kochi*, 267-271.
5. Atwater, L. E. & Brett, J. F. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360 feedback. *Journal of vocational behavior*, 66(3), 532-548.
6. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27, 634-652.
7. Bajželj, M. (2022, 8. avgust). Statistični urad Republike Slovenije. *Mladih čedalje manj, starejših vse več – kakšne so medgeneracijske razlike v številkah?* Pridobljeno 30. marca 2023 iz <https://www.stat.si/statweb/News/Index/10496>
8. Bedene, P. (2021, 5. februar). Kako do prve zaposlitve: odgovarjamo na vprašanja mladih, ki začenjajo karierno pot. *Moje finance*. Pridobljeno 30. marca 2023 iz <https://mojefinance.finance.si/8971375/Kako-do-prve-zaposlitve-odgovarjamo-na-vprasanja-mladih-ki-zacenjajo-karierno-pot>
9. Bellotti, V., Dalal, B., Good, N., Flynn, P., Bobrow, D. G. & Ducheneaut, N. (2004, april). What a to-do: studies of task management towards the design of a personal task list manager. V *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, 735-742.
10. Bennis, W. (2006). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 23(8), 3-4.
11. Bettmann, J. E., Anstadt, G., Casselman, B. & Ganesh, K. (2021). Young adult depression and anxiety linked to social media use: assessment and treatment. *Clinical Social Work Journal*, 49(3), 368-379.
12. Bizovičar, M. (2018, 27. september). Časa ne moremo upravljati, spremeniti moramo sebe. *Delo*. Pridobljeno 30. marca 2023 iz <https://www.delo.si/dpc-podjetniske-zvezde/novice/casa-ne-moremo-upravljati-spremeniti-moramo-sebe/>

13. Brečko, D. (2020, 25. september). Fakulteta za management in pravo Ljubljana. *Vodenje na daljavo in nove kompetence vodij*. Pridobljeno 8. marca 2021 iz <https://www.mlcljubljana.com/vodenje-na-daljavo-in-nove-kompetence-vodij/>
14. Brooks, C. (2014). What is a pareto analysis?. *Business News Daily Senior*, 29(1), 1-5.
15. Cirillo, F. (2018). *The Pomodoro technique: The life-changing time-management system*. Random House.
16. Colombo, K. (2022). 12 strategies for getting your to-do list done. *Nursing made Incredibly Easy*, 20(1), 14-17.
17. Conzemius, A. & O'Neill, J. (2009). *The power of SMART goals: Using goals to improve student learning*. Solution Tree Press.
18. Covey, S. R. (1994). *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
19. Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
20. Černe M., Jaklič M. & Škerlavaj M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
21. Dierdorff, E. C. (2020, 29. januar). Time Management Is About More Than Life Hacks. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 22. decembra 2022 iz <https://hbr.org/2020/01/time-management-is-about-more-than-life-hacks>
22. Dimitrova, V. & Mancheva-Ali, O. (2018). Planning and Time management. In *International Conference Knowledge-Based Organization*, 24(1).
23. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje d.o.o.
25. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Društvo Portret. (2018). *Upravljanje s časom* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. januarja 2023 iz <http://www.drustvo-portret.si/moduli/prilagodljivost/>
27. Ellison, L. J., Steelman, L. A., Young, S. F. & Riordan, B. G. (2022). Setting the stage: Feedback environment improves outcomes for a 360-degree-feedback leader-development program. *Consulting Psychology Journal*, 74(4), 363-382.
28. Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
29. Galindo-Domínguez, H. & Bezanilla, M. J. (2021). *Promoting time management and self-efficacy through digital competence in university students: A mediational model*. *Contemporary Educational Technology*, 13(2), 294.
30. Gandolfi, F. (2016). *Fundamentals of leadership development* (Executive Master's in Leadership Presentation). Georgetown University.
31. Gandolfi, F. & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.

32. Gatling, A. R., Castelli, P. A. & Cole, M. L. (2013). Authentic leadership: the role of self-awareness in promoting coaching effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 9(4), 337-347.
33. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
34. George, W. (2007). Authentic leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16-17.
35. Giesbrecht, B. A. (2015). Pomodoro Technique for time management. *White Papers*, 19.
36. Goldsby, E., Goldsby, M., Neck, C. B. & Neck, C. P. (2020). Under pressure: Time management, self-leadership, and the nurse manager. *Administrative Sciences*, 10(3), 38.
37. Harahsheh, F. (2019). The effects of time management strategies on employee's performance efficiency: Evidence from Jordanian firms. *Management Science Letters*, 9(10), 1669-1674.
38. Jan, S. U. & Anwar, M. A. (2018). Emotions management skills and barriers with library staff: A correlational survey of agriculture students. *The Journal of Academic Librarianship*, 44(1), 33-38.
39. Jay, R. (2002). *Time management*. Oxford. Capstone publishing.
40. Jinalee, N. & Singh, A. K. (2018). A descriptive study of time management models and theories. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 3(9), 141-147.
41. Kaushar, M. (2013). Study of impact of time management on academic performance of college students. *Journal of Business and Management*, 9(6), 59-60.
42. Kernis, M. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
43. Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
44. Kleynhans, D. J., Heyns, M. M. & Stander, M. W. (2021). Authentic leadership and follower trust in the leader: The effect of precariousness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, 10.
45. Kocher, M. G. & Sutter, M. (2006). Time is money-Time pressure, incentives, and the quality of decision-making. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 61(3), 375-392.
46. Krumpačnik, N. (2017, 21. julij). *7 nasvetov za uspešno upravljanje s časom* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. decembra 2022 iz <https://motiviran.si/uspesno-upravljanje-s-casom/>
47. Leroy, H., Palanski, M. & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255-264.
48. Lawlor, K. B. (2012). Smart goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. *Developments in business simulation and experiential learning: Proceedings of the annual ABSEL conference*, 39.

49. Liu, O. L., Rijmen, F., MacCann, C. & Roberts, R. (2009). The assessment of time management in middle-school students. *Personality and individual differences*, 47(3), 174-179.
50. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241-258.
51. MacCann, C., Fogarty, G. J. & Roberts, R. D. (2012). Strategies for success in education: Time management is more important for part-time than full-time community college students. *Learning and Individual Differences*, 22(5), 618-623.
52. Mackenzie, A. & Nickerson, P. (2009). *The time trap: The classic book on time management*. Amacom.
53. Maker, C. (2022). From leading to guiding, facilitating, and inspiring: A needed shift for the 21st Century. *Education Sciences*, 12(1), 18.
54. Malita, L. (2011). Social media time management tools and tips. *Procedia computer science*, 3, 747-753.
55. Mazutis, D. & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management learning*, 34(4), 437-457.
56. May, R., Chan, A., Hodges, T. & Avolio, B. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.
57. Myers, D. (2021). Authentic Leadership in a Digital World. *Transparent and Authentic Leadership. From Biblical Principles to Contemporary Practices*, 17-36.
58. Mueller, S. (2020, 9. februar). *Stephen Covey's Time Management Matrix Explained* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. decembra iz <http://www.planetofsuccess.com/blog/2015/stephen-coveys-time-management-matrix-explained/>
59. Nadinloyi, K. B., Hajloo, N., Garamaleki, N. S. & Sadeghi, H. (2013). The study efficacy of time management training on increase academic time management of students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 134-138.
60. Nayak, S. G. (2019). Impact of Procrastination and Time-Management on Academic Stress among Undergraduate Nursing Students: A Cross Sectional Study. *International Journal of Caring Sciences*, 12(3).
61. Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A. & Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
62. Nguyen, A. (2020). *14 Biggest Time Wasters in College (Stop Doing These)* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. decembra 2022 iz <https://yourcollegeblog.com/biggest-time-wasters-college/>
63. Olivo, M. G. (2021). Time Management Of Teachers And Its Relationship To Teaching Performance. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 2(5), 448-462.
64. Oc, B., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., Bashshur, M. R. & Greguras, G. J. (2019). Humility breeds authenticity: how authentic leader humility shapes follower

- vulnerability and felt authenticity. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*.
65. Paudel, P. (2021). Online education: Benefits, challenges and strategies during and after COVID-19 in higher education. *International Journal on Studies in Education*, 3(2), 70-85.
 66. Pelletier, J. E. & Laska, M. N. (2012). Balancing healthy meals and busy lives: associations between work, school, and family responsibilities and perceived time constraints among young adults. *Journal of nutrition education and behavior*, 44(6), 481-489.
 67. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1), 4-11.
 68. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 69. Penger, S. (2020, 26. februar). Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti. *Siol*. Pridobljeno 2. decembra 2021 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/sandra-penger-avtentico-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>
 70. Powell, T. & Sammut-Bonnici, T. (2014). Pareto analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*.
 71. Razali, S. N. A. M., Rusiman, M. S., Gan, W. S. & Arbin, N. (2018). The impact of time management on students' academic achievement. *Journal of Physics: Conference Series* 995(1). IOP Publishing.
 72. Rojc, N. (2021, 9. avgust). Statistični urad Republike Slovenije. *Od 1991 se je delež mladih zmanjšal z 22,5 % na 14,7 %*. Pridobljeno 27. marca 2023 iz <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9743>
 73. Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24, 61-79.
 74. Reyna, J. (2020). Twelve Tips for COVID-19 friendly learning design in medical education. *MedEdPublish*, 9.
 75. Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R. & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.
 76. Richardson, B. (2022, 9. december). *How To Delegate And Make Time For You!* [objava na blogu]. Pridobljeno 17. januarja 2023 iz <https://www.acuitytraining.co.uk/news-tips/how-to-delegate/>
 77. Sever, M. (2022, 6. maj). Statistični urad RS. *V terciarno izobraževanje vpisanih manj študentov*. Pridobljeno 30. marca 2023 iz <https://www.stat.si/statweb/News/Index/10277>

78. Sibbald, S. L., Singer, P. A., Upshur, R. & Martin, D. K. (2009). Priority setting: what constitutes success? A conceptual framework for successful priority setting. *BMC health services research*, 9(1), 1-12.
79. Singh, R. (2013). Prioritized Workflow Scheduling in Cloud Computing. *International Conference on Cloud, Big Data and Trust, RGPV*.
80. Skinner, N. & Pocock, B. (2008). Work-life conflict: Is work time or work overload more important? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 303-315.
81. Schrage, P., Michael, B., Kiron, D. & David, D. (2021). Leadership's digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
82. Semedo, A. S., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 1038-1055.
83. Srna, S., Schrift, R.Y. & Zauberman, G. (2018). The Illusion of Multitasking and Its Positive Effect on Performance. *Psychological science*, 29(12), 1942-1955.
84. Spidal, D. (2009). Time management. *MIAR (Information Matrix for the Analysis of Journals)*, 15-17.
85. Statistični urad RS. (brez datuma a). *Izobraževanje*. Pridobljeno 30. marca 2023 iz <https://www.stat.si/obcine/sl/Theme/Index/IzobrazevanjeSrednjesolsko>
86. Statistični urad RS. (brez datuma b). *Občina Novo mesto*. Pridobljeno 30. marca 2023 iz <https://www.stat.si/obcine/sl/municip/index/113>
87. Suleman, R. & Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to leader*, 2011(62), 39-44.
88. Sutharshini, B., Thevanes, N. & Arulrajah, A. A. (2019). Effective Time Management as a Tool for Individual and Organizational Performance in Financial Institutions. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 18(2).
89. Terry, K. P. & Doolittle, P. E. (2008). Fostering self-efficacy through time management in an online learning environment. *Journal of Interactive Online Learning*, 7(3), 195-207.
90. Tanwari, A., Lakhari, A. Q. & Shaikh, G. Y. (2000). ABC analysis as a inventory control technique. *Quaid-E-Awam University research journal of engineering, science and technology*, 1(1).
91. Tracy, B. (2022). *Practice The ABC Method Of Setting Priorities* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. januarja 2023 iz <https://www.briantracy.com/blog/leadership-success/practice-the-abc-method/>
92. Valle Arias, A., Piñeiro Aguin, I., Rodríguez Martínez, S., Regueiro Fernández, B., Freire Rodríguez, C. & Rosário, P. J. S. L. D. F. (2019). Time spent and time management in homework in elementary school students: A person-centered approach. *Psicothema*.
93. Walumbwa, F. O., Avolio B. J., Gardner, W. L., Wersing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

94. Winston, B. E. & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
95. Wolley, L., Caza, A. & Levy, L. (2010). Authentic leadership and follower development: psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
96. Worley, W. (2016, 14. april). *Young people are a 'bunch of time-wasters' who spend an hour daydreaming every day, says research* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. decembra 2022 iz <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/young-people-are-a-bunch-of-timewasters-who-spend-an-hour-daydreaming-every-day-says-research-a6983676.html>
97. Yukl, G. & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 219-232.
98. Xu, C., Wang, C. & Yang, N. (2020, marec). Study on College Students' Spare Time Management. *5th International Conference on Financial Innovation and Economic Development* (str. 20-23). Atlantis Press.
99. Xu, J., Du, J., Wang, C., Liu, F., Huang, B., Zhang, M. & Xie, J. (2020). Intrinsic motivation, favorability, time management, and achievement: A cross-lagged panel analysis. *Learning and Motivation*, 72, 101677.
100. Zidar Gale, T. (2011). Kdaj bo vodja usposobljen za vodenje s coachingom. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(41), 66-67.
101. Žižek Šarotar, S. (2008). Efficient Time Management: Managing oneself in relation to time. *Our Economy*, 54(5/6), 126-134.

PRILOGE

Priloga 1: Analiza avtentičnega vodenja in obvladovanja časa med mladimi v dolnjski regiji

Pozdravljeni,

sem Staša Pavlin, študentka podiplomskega študijskega programa management, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela želim preučiti in analizirati povezavo med avtentičnim vodenjem in metodami obvladovanja časa med mladimi v dolnjski regiji. Osredotočila se bom na tri različne skupine mladih in sicer, dijake, študente in mlade zaposlene. Pred vami sta dva sklopa vprašanj o avtentičnem vodenju in upravljanju s časom. Vsi vaši odgovori bodo obravnavani anonimno in izključno za pripravo empiričnega dela magisterija.

Za sodelovanje v anketi se vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

SKLOP 0: DEMOGRAFSKI PODATKI

1. Spadam v skupino mladih (starih 15 – 29 let) iz dolnjske regije.

☐ Da

☐ Ne

2. Spol:

☐ Moški

☐ Ženski

3. Starost:

☐ do 18 let

☐ 19-21 let

☐ 22-25 let

☐ 25 let in več

4. Sem:

☐ Dijak/-inja

☐ Študent/-ka

☐ Mladi zaposlen/-a

5. Ali poleg šolanja / zaposlitve, opravljate še kakšno dodatno aktivnost (npr. študentsko delo, s.p., vodite treninge, inštrukcije, ...)?

☐ Da

☐ Ne

SKLOP 1: AVTENTIČNO VODENJE

6. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti. Pri čemer 1 pomeni, da se sploh ne strinjate in 5, da se povsem strinjate.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Rad/a povem točno to, kar si mislim.	1	2	3	4	5
Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	1	2	3	4	5
Če naredim napako, to brez problema priznam.	1	2	3	4	5
Menim, da pozitivno vzdušje v timu spodbuja boljše rezultate.	1	2	3	4	5
Pred končno odločitvijo rad/a prisluhnem različnim mnenjem.	1	2	3	4	5
Rad/a sprejemam povratne informacije, saj lahko tako izboljšam odnose z drugimi.	1	2	3	4	5
Odprt/a sem za nove ideje, čeprav so le-te drugačne od mojih prepričanj.	1	2	3	4	5
Velikokrat iščem rešitve, kako lahko nekaj izboljšam ali nadgradim.	1	2	3	4	5
Imam optimističen pogled na reševanje težkih nalog.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Avolio & Gardner (2005), Luthans & Avolio (2003) in Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersing & Peterson (2008).

7. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na lastnosti vaše vodje. Pri čemer 1 pomeni, da se sploh ne strinjate in 5, da se povsem strinjate.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
--	-----	-----	-----	-----	-----

Vodja zna prisluhniti tudi drugim idejam.	1	2	3	4	5
Vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti.	1	2	3	4	5
Vodja jasno pove kaj si misli.	1	2	3	4	5
Vodja odkrito deli informacije z ostalimi.	1	2	3	4	5
Vodja me zna motivirati za delo.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Avolio & Gardner (2005), Luthans & Avolio (2003) in Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersing & Peterson (2008).

8. Ali ste seznanjeni s pojmom avtentično vodenje?

☐ Da

☐ Ne

SKLOP 2: OBVLADOVANJE ČASA

9. Na lestvici od 1 – 5 označite v kakšni meri trditev za upravljanje s časom vas velja, pri čemer 1 pomeni, da se sploh ne strinjate in 5, da se povsem strinjate.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Poznam pristope za premagovanje odlašanja.	1	2	3	4	5
Svojo mizo in delovni prostor imam urejeno.	1	2	3	4	5
Eno delo vedno končam, preden se lotim naslednjega.	1	2	3	4	5
Rad si določim seznam prednostnih nalog.	1	2	3	4	5
Imam dovolj časa tudi za svoj prosti čas.	1	2	3	4	5
Če se pojavi kaj nepričakovanega, vendar pomembnega, mi to ne predstavlja težav.	1	2	3	4	5
Ločim razliko med pomembnimi in nujnimi nalogami.	1	2	3	4	5

Zadolžitve končam pravočasno, saj ne maram odlašanja na jutri.	1	2	3	4	5
Najtežje naloge delam takrat, ko sem najbolj produktiven.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Covey (2020), Colombo (2022), Dierdorff (2020), MacCann, Fogarty & Roberts (2012) in Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi (2013).

10. Označite kako pogosto vas kateri motilci časa zmotijo pri vašem delu, pri čemer 1 pomeni nikoli oz. zelo redko in 5, da vas to zelo pogosto zmoti pri delu.

1 = zelo redko; 2 = redko; 3 = niti redko niti pogosto; 4 = pogosto; 5 = zelo pogosto.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Družbena omrežja (npr. FB, IG, Tik-Tok).	1	2	3	4	5
Druženje s prijatelji.	1	2	3	4	5
Gledanje filmov / serij.	1	2	3	4	5
Igranje igrice.	1	2	3	4	5
Multitasking.	1	2	3	4	5
Brskanje po internetu.	1	2	3	4	5
Nakupovanje.	1	2	3	4	5
Spanje več kot 8h.	1	2	3	4	5
Telefon.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Kaushar (2013) in Nguyen (2020).

11. Pri vsaki izmed spodaj navedenih metod, tehnik in pripomočkov za boljše upravljanje s časom, ocenite kako pogosto le-to uporabljate, pri čemer 1 pomeni zelo redko in 5, da jo uporabljate zelo pogosto.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
--	-----	-----	-----	-----	-----

Eisenhowerjeva matrika (razdelitev nalog pomembno-nepomembno, nujno-ne nujno)	1	2	3	4	5
ABC analiza (razdelitev nalog po pomembnosti)	1	2	3	4	5
Pomodoro metoda (5 minutnimi odmori med opravljanjem nalog)	1	2	3	4	5
POSEC metoda (določanje prioritete v skladu s tvojimi cilji)	1	2	3	4	5
Paretovo načelo 80 – 20	1	2	3	4	5
»To-do« seznam	1	2	3	4	5
Delegiranje	1	2	3	4	5
Uporaba koledarjev in beležk.	1	2	3	4	5

Prerejeno po Colombo (2022), Covey (1994), Cirillo (2018), Goldsby, Goldsby, Neck & Neck (2020), Richardson (2022) in Tracy (2022).

Priloga 2: Povprečne ocene analize avtentičnega vodenja in obvladovanja časa med mladimi v dolnjski regiji

Vprašalnik	Avtentično vodenje (povprečno strinjanje s trditvami)	Obvladovanje časa (povprečno strinjanje s trditvami)
1	3,33	2,67
2	4,33	2,89
3	4,22	3,89
4	3,33	1,78
5	4,33	4,00
6	4,00	3,11
7	4,11	3,56
8	3,67	3,33
9	4,89	2,22
10	4,00	3,22
11	4,89	2,33
12	4,22	2,78
13	4,22	2,67
14	4,44	3,78
15	3,89	3,33
16	3,67	4,00
17	4,22	3,44
18	3,89	3,44
19	4,44	3,11
20	3,44	2,44
21	4,44	3,11
22	4,22	2,89
23	3,56	2,33
24	4,11	3,00
25	4,56	4,00
26	3,56	2,56
27	4,56	3,56
28	4,22	3,22
29	3,11	2,00
30	4,44	3,78
31	3,89	4,44
32	4,33	5,00
33	4,11	2,56
34	4,00	3,22
35	4,11	3,56
36	5,00	3,78
37	4,22	3,44
38	4,44	3,78

Vprašalnik	Avtentično vodenje (povprečno strinjanje s trditvami)	Obvladovanje časa (povprečno strinjanje s trditvami)
39	4,89	5,00
40	3,89	3,44
41	4,33	3,56
42	4,89	4,56
43	4,00	3,78
44	3,89	3,89
45	3,78	3,22
46	3,67	3,56
47	4,44	4,33
48	3,11	3,67
49	3,89	3,44
50	4,00	4,33
51	4,44	3,78
52	3,44	3,22
53	3,44	3,78
54	4,33	3,67
55	4,11	3,00
56	4,00	3,78
57	3,89	3,44
58	3,56	2,89
59	4,00	3,89
60	4,00	3,56
61	4,89	4,00
62	4,78	4,22
63	4,67	4,00
64	4,33	3,89
65	3,78	3,22
66	3,89	3,33
67	4,11	3,78
68	4,22	4,00
69	3,78	4,11
70	3,78	3,11
71	3,89	4,00
72	4,00	3,33
73	4,33	2,67
74	4,44	4,22
75	3,56	3,33
76	4,22	3,56
77	4,00	3,56
78	4,00	4,22
79	4,11	3,44
80	4,22	3,44

Vprašalnik	Avtentično vodenje (povprečno strinjanje s trditvami)	Obvladovanje časa (povprečno strinjanje s trditvami)
81	4,44	4,11
82	4,67	4,67
83	4,56	4,33
84	4,00	3,78
85	4,22	3,11
86	4,11	3,56
87	4,78	3,22
88	3,78	3,22
89	4,44	2,44
90	4,89	3,89
91	4,78	4,33
92	4,00	3,22
93	4,22	3,56
94	3,56	3,33
95	3,89	3,67
96	4,22	3,56
97	4,44	2,56
98	4,78	4,22
99	3,78	4,00
100	4,00	3,44
101	4,00	3,33
102	4,22	4,00
103	4,22	4,33
104	4,00	4,00

Vir: lastno delo.