

Andrej Raspor

Bojan Macuh

Dan je dolg 24 ur

Kako se prebiti
skozi vsakodnevno delo in prosti čas



Dan je dolg 24 ur

Kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?

Andrej Raspor

Bojan Macuh

Strokovna monografija

Murska Sobota, 2016



Andrej Raspor, Bojan Macuh / Dan je dolg 24 ur: Kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?

Avtorji: *Andrej Raspor, Bojan Macuh*

Recenzent: *prof. dr. Goran Vukovič*

Recenzent: *mag. Igor Pavlin*

Uredil: *Založba BoMa*

Jezikovni pregled: *Založba BoMa*

Prelom: *Založba BoMa*

Tisk: *Grafika Gracer d. o. o.*

Naklada: 250

Slika na naslovnici: © *rashadashurov / Adobe Stock*

Zbirka: *Strokovna monografija*

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj: *Murska Sobota*

Založba: *BoMa*

Leto izdaje: *2016*

Vse pravice pridržane s strani avtorjev. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorjev ali druge fizične oz. pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

331.31

331.326

Raspor, Andrej

Dan je dolg 24 ur: kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas / Andrej Raspor, Bojan Macuh. - 1. izd. - Murska Sobota: BoMa, 2016. - (Zbirka Strokovna monografija / BoMa)

ISBN 978-961-93791-7-2

1. Macuh, Bojan

285865216

Dan je dolg 24 ur: Kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?

KAZALO VSEBINE

1	DELO IN ČAS	15
1.1	Delo in čas.....	15
1.2	Delo.....	16
1.3	Čas	17
1.4	Čas in upravljanje časa	19
1.4.1	Opredelitev časa in njegovo upravljanje.....	19
1.4.1.1	Načrtovanje časa	20
1.4.1.2	Zmote o upravljanju časa.....	22
1.5	Delovni čas v Sloveniji.....	23
1.5.1	Struktura delovnega časa.....	25
2	PROSTI ČAS	31
2.1	Prosti čas in prostočasne dejavnosti.....	32
2.2	Delitev prostega časa	34
2.3	Dejavniki, ki vplivajo na prosti čas.....	35
2.4	Funkcije prostega časa.....	37
2.5	Problemi, povezani s prostim časom.....	38
2.6	Pasti prostega časa	40
2.7	Delovni čas in prosti čas	41
2.8	Raziskave prostočasnih dejavnosti mladih.....	45
2.8.1	Raziskava med rednimi študenti zasebne fakultete	47
3	TRENTNA IZRABA ČASA	53
3.1	Delovni čas kot element delovanja procesa.....	55
3.2	Zakonska podlaga v Republiki Sloveniji.....	55
3.3	Čas in njegova delitev.....	58
3.4	Delovni čas je eden od najpomembnejših elementov delovnega procesa.....	59
3.5	Delitev delovnega časa	61
3.6	Vrste togega ali fiksnega delovnega časa.....	62
3.7	Spremenljive oblike delovnega časa	63
3.8	Izkoriščenost delovnega časa.....	66
4	ORGANIZACIJA DELA PRI DELODAJALCU.....	69
4.1	Načela dobro organiziranega časa	72

Dan je dolg 24 ur: Kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?

5	NAGNJENOSTI K OPRAVLJANJU NUJNIH NALOG	75
5.1	Nujne in pomembne aktivnosti	77
5.2	Nepomembne naloge	78
5.3	Pomembne naloge, ki niso nujne.....	78
6	KAKO ZAGOTOVITI OBVLADOVANJE ČASA	81
6.1	Organizacija dela.....	81
6.1.1	Nasveti za boljšo organizacijo dela.....	82
6.2	Postavljanje ciljev in planov.....	84
6.2.1	Zakaj si postaviti cilje?	84
6.2.2	Temelji postavljanja ciljev.....	85
6.2.3	Prvi koraki k postavljanju ciljev	86
6.2.4	Ročnost in število ciljev	86
6.2.5	Pametno postavljanje ciljev	87
6.2.6	Dodatni napotki za postavljanje ciljev	88
6.2.7	Določanje prioritete	88
6.2.8	Metoda postavljanja prioritete.....	90
6.2.9	Načrtovanje delovnih nalog	91
6.3	Dnevno planiranje	93
6.4	Mesečno/letno planiranje	96
7	IZGUBE V DELOVNEM PROCESU Z VIDIKA DELOVNEGA ČASA	99
7.1	Tatovi časa.....	101
7.1.1	Telefoni	102
7.1.2	Nepričakovani obiskovalci	104
7.1.3	Sestanki	105
7.1.3.1	Organizacija in vodenje sestanka	107
7.1.3.2	Obvladovanje udeležencev	107
7.1.3.3	Delegiranje.....	108
7.1.3.4	Poslušanje.....	111
7.1.4	Krizni menedžment.....	112
7.1.5	Odlaganje	114
7.1.6	Socializacija med službenim časom	116
7.1.7	Neodločnost	117
7.1.8	Pošta	118
7.1.8.1	Obvladovanje klasične pošte	119
7.1.8.2	Obvladovanje elektronske pošte	119

Dan je dolg 24 ur: Kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?

7.1.9	Dokumentacija.....	120
7.2	Druge izgube	122
8	STRES.....	125
8.1	Oprelitev pojma	126
8.2	Zgodovinski pregled stresa	128
8.3	Stresorji ali vzroki za nastanek stresa.....	129
8.4	Dejavniki stresa.....	132
8.5	Simptomi stresa.....	135
8.5.1	Negativni simptomi stresa.....	138
8.5.2	Posledice prekomernega stresa	138
9	STRES NA DELOVNEM MESTU	143
9.1	Zmanjšanje učinkovitosti dela zaradi stresa.....	147
9.2	Izgorevanje na delovnem mestu.....	148
9.3	Stres in zdravje	150
9.4	Simptomi stresa.....	151
9.5	Strategije spoprijemanja s stresom	152
9.6	Kako se med dopustom odklopiti od dela?	154
10	NOVI TRENDI PRI OBVLADOVANJU DELOVNEGA ČASA	159
10.1	Tiskani pripomočki	159
10.2	Elektronski pripomočki	160
10.3	Prednosti elektronskega načrtovanja časa	162
11	KAJ LAHKO SAMI NAREDITE ZA IZBOLJŠANJE VAŠE IZRABE ČASA.....	165
11.1	Spremljanje dela	166
11.2	Spremljanje napredka.....	169
11.3	Načrt ukrepov.....	171
12	KAZALNIKI OBVLADOVANJA ČASA.....	173
13	ZAKLJUČEK.....	177
14	LITERATURA IN VIRI.....	181
14.1	Literatura.....	181
14.2	Viri	184

14.3	Video programi	186
14.4	Avdio programi	187
15	PRILOGE	189

KAZALO SLIK

Slika 1:	Statistično povprečno dnevno pripravljenost za delo posameznika in njegove kritične točke	22
Slika 2:	Struktura delovnega časa, Slovenija, 2012	27
Slika 3:	Struktura odsotnosti z dela z nadomestilom plače v breme delodajalca, Slovenija, 2012	28
Slika 4:	Struktura odsotnosti z dela z nadomestilom plače v breme drugih organizacij in organov, Slovenija, 2012	28
Slika 5:	Delitev delovnega časa	55
Slika 6:	Uravnoteženje časa	59
Slika 7:	Izkoristki delovnega časa	61
Slika 8:	Oblike delovnega časa	64
Slika 9:	Nujno in pomembno	77
Slika 10:	Idealna razmerja med nujnimi in pomembnimi nalogami.....	79
Slika 11:	Grafična predstavitev tehnike 5x zakaj	91
Slika 12:	Cirkadiani ritmi	94
Slika 13:	Večstopenjski model poslušanja	112
Slika 14:	Simptomi stresa in njihovo prepletanje	141
Slika 15:	Krivulja učinkovitega človekovega delovanja po Peteru Nixonu	148
Slika 16:	Najvažnejša načela obvladovanja časa	177

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Kakšna je moja izraba razpoložljivega časa?	54
Preglednica 2: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa.....	62
Preglednica 3: Intervali prihodov in dolžina delovne obveznosti.....	63
Preglednica 4: Prednosti in slabosti metod za oblikovanje (strukturiranje) dela.....	70
Preglednica 5: Nagnjenost k opravljanju nujnih nalog.....	76
Preglednica 6: Sistem obvladovanja prejete dokumentacije	83
Preglednica 7: Matrika za postavljanje prioritet.....	90
Preglednica 8: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti	95
Preglednica 9: Kontrolna lista mesečnega/letnega plana	96
Preglednica 10: Preglednica 10: Tatovi časa.....	100
Preglednica 11: Časovne izgube na sestankih	105
Preglednica 12: Ocena vedenjskega vzorca.....	126
Preglednica 13: Stres	133
Preglednica 14: Preglednica 14: Stresnost različnih življenjskih dogodkov ..	134
Preglednica 15: Obvladovanje stresa na delovnem mestu	136
Preglednica 16: Znaki izgorevanja	149
Preglednica 17: Simptomi stresa.....	152
Preglednica 18: Stresorji in strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih	153
Preglednica 19: Spremljanje dela.....	168
Preglednica 20: Spremljanje napredka.....	170
Preglednica 21: Načrt ukrepov	171
Preglednica 22: Kazalniki učinkovitosti povezani z delovnim časom.....	174

UVOD

»Nobena stvar me ne prevzame tako kot delo: ure in ure lahko opazujem koga, ki dela.«

Jerome Klapka Jerome

Obvladovanje časa je bolj aktualno kot kdaj koli prej. Najsi bo kot orodje za izboljšanje dela, ali pa vodnik za organiziranje človekovega življenja in način za zagotavljanje uspeha. Večina seminarjev in knjig je namenjena temu, da slušatelje oz. bralce usmeri od organizacije časa k postavljanju osebnih ciljev, ki izhajajo iz poslanstva posameznika oz. obratno. To je seveda pomembno. Mi se bomo bolj osredotočili na elemente obvladovanja časa v poslovnih procesih v povezavi z vsakdanjimi izzivi. Seiwert (1997) pravi, da je čas denar, življenje in kapital. Uvodoma je pomembno poudariti, da ne obvladujemo časa ampak sebe in spremembe. Čas, ki ga merimo z merskim instrumentom, kot je štoparica, namreč nezadržno teče neodvisno od nas. Sami pa lahko vplivamo na spremembe, ki se dogajajo vzporedno s časom.

9

Za obvladovanje časa v odnosu do delovnega časa so zelo pomembne tudi prostočasne dejavnosti. Tudi te vzgajajo človeka, ga v obdobju odraščanja pripravljajo na življenje. Skozi različne dejavnosti, ki jih počnejo v prostem času, npr. študenti raziskujejo sami sebe, oblikujejo osebnost in gradijo lastno identiteto, kar pa pomaga tudi pri usmerjanju v poklicnem smislu. Tudi v odrasli dobi prosti čas omogoča usvajanje določenih spretnosti in veščin, ki so kasneje uporabne na delovnem mestu in koristne tudi pri samem zaposlovanju. Prosti čas torej ima pomembno vlogo tudi pri dodatnem izobraževanju in izpopolnjevanju posameznikov. Kombiniranje raznovrstnih dejavnosti (npr. aktivno sodelovanje v klubih, ukvarjanje s športom, udeležba na delavnicah in hkrati še druženje s prijatelji) prispeva k samodiscipliniranosti. Posameznik se tako lahko nauči dobro organizirati svoj (prosti) čas, organizacijske veščine pa so, sploh v današnjem razgibanem in hitro spreminjajočem se okolju, zelo cenjene.

Dan je dolg 24 ur: Kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?

V poklicnem življenju je obvladovanje časa eden izmed pokazateljev zrelosti podjetja in posameznikov, ki se kasneje kaže v poslovni uspešnosti. Dejansko se ta proces, kot smo že navedli v prejšnjem odstavku, začne v šoli, ko je potrebno čas in aktivnosti razporediti na študijske in obštudijske aktivnosti ter pri tem upoštevati posameznikove zmožnosti. Kasneje se nadaljuje v podjetjih. Na žalost se vzorci iz šole prenašajo v podjetje, ko je delo čas med dvema »pavzama«. V šoli so ti intervali predpisani z učnim načrtom, v podjetjih pa so predvsem odvisni od narave dela in napisanih ter nenapisanih pravil (kulture v podjetju). Zato ni nujno, da dejansko delo prinaša tudi dodano vrednost. Vse preveč je namreč nepotrebne delo, ki posameznikom omogoča, da so sicer na plačilni listi in delajo, ni pa pogojeno s tem, da pripomorejo k rasti podjetja. Recept za preživetje v ujetništvu, kot ga je opisal češki pisatelj Josef Škvorecký v enem svojih romanov, je morda še preveč zakoreninjen v nekaterih podjetjih: »Vzameš velik rumen sod, prazen, in ga s silnim vzdihovanjem in jamranjem vališ prek tovarne. Na cilju vzameš najbolj kontrasten sod, recimo majhen in črn, ter ga prav tako z igranim trudom vališ nazaj. To ponavljaš celo ujetništvo.« Pravi, da se je recepta držal in je živ še danes, medtem ko njegovi kolegi niso imeli te sreče. Dela seveda ne moremo neposredno primerjati z ujetništvom, saj gre pri delu prvenstveno za preživetje. Zato manj energije, kot se je lahko vloži v delo, večja je možnost prav tega.

Ideja za samo gradivo je nastala za potrebe izobraževanja vodij v slovenskih podjetjih, ki se je z leti dopolnjevalo. Dejansko je vsebina nastala iz gradiv navedenih v virih. O tej temi je namreč težko povedati kaj popolnoma novega. Bralcu se želeli olajšati pregled nad izredno bogatim zbiranjem literature. Obvladovanje časa in iskanje izkoristka le-tega je namreč stalen izziv, ki se ne bo nikoli zaključil.

Bralcu želiva veliko uspeha pri lastnem obvladovanju časa kot tudi pri obvladovanju sodelavcev in bližnjih ter manj bližnjih sopotnikov v življenju. Uspela bodo namreč le tista podjetja in posamezniki, ki imajo ustrezno dodano vrednost. Poleg tega organizacija sebe, sodelavcev in dela pripomore tudi k manj stresa na delovnem mestu. Zelo je pomembno, da se zaposleni zavedajo, kako ga lahko obvladujejo sami in kako lahko obvladujejo druge.

Smisel vsebine je, da se usmerite k opravljanju pomembnih nalog. Skozi posamezna poglavja vam bomo pomagali k temu, da se boste usmerili nanje. Lastne izkušnje in izkušnje drugih, ki jih želiva deliti z vami, so te, da z ustrezno organizacijo prioritet, ciljev in časa lahko združite zasebno življenje, študij ob delu in zahtevne naloge v podjetju. Nikakor ne pozabite na prosti čas, ki mu v sodobni, tehnološko podprti družbi namenjamo mnogo premalo pozornosti – časa.

11

Andrej Raspor in Bojan Macuh

NAPOTKI BRALCEM

12 Skladno z namenom knjige je razporejena tudi snov. Celotna tematika je razdeljena na več vsebinsko zaokroženih poglavij. Pri tem smo zasledovali načela znanstvene metode. Zaradi kompleksnosti nekaterih vsebin, ki jih ni moč obravnavati na enem mestu, in preglednosti ugotovitev, smo ločeno obravnavali obvladovanje časa in stres. Pri obravnavi tematike smo poskušali poiskati primerno ravnovesje med znanstveno natančnostjo in razumljivostjo izražanja. Zavedamo se namreč, da naj bi bilo to delo uporabno in namenjeno laični javnosti. Prevelika formalizacija bi otežila branje in zmanjšala preglednost. Da bi kljub vsemu zadostili pravilom in normam znanstvenega aparata, smo e-vire navedli v virih. V kolikor ni drugače navedeno, ugotovitve izhajajo iz lastnih raziskav oz. dolgoletnih izkušenj, ki jih imata avtorja.

Struktura knjige

V naslednjih poglavjih in podpoglavjih si bomo podrobno ogledali posamezne elemente obvladovanja časa in stresa. Avtorja sta si razdelila posamezna poglavja, glede na njihove predhodne izkušnje. Tako Raspor obravnava delovni čas z vidika organizacije in njegovih prihrankov, Macuh pa daje večji poudarek sociološkim obravnavam prostega časa in vplivu delovnega časa na stres.

Macuh v prvem in drugem poglavju obravnava delo in čas (teoretična obrazložitev, upravljanje s časom, načrtovanje ...) in delo, predvsem pa se loteva problematike prostega časa, s poudarkom na mladih.

Raspor v tretjem poglavju prične z analizo izrabe časa, kjer boste najprej opravili samoanalizo. Nihče vas namreč ne pozna bolje, kot se poznate vi sami. V četrtem poglavju nadaljuje z izrabo časa pri delodajalcu. Z boljšo organizacijo nastane manj stresnih kritičnih situacij (zamud), boljši izkoristek delovnega časa, večja produktivnost, večje zadovoljstvo zaposlenih in manjši stroški. Sledi peto poglavje, kjer boste ponovno opravili samoanalizo. Tokrat z vidika nagnjenosti na nujne oz. pomembne naloge. Šesto poglavje daje konkretne napotke kako zagotoviti celovito obvladovanje časa. V sedmem poglavju sledi samoanaliza kradljivcev časa in njihov vpliv na poslovni proces. V podpoglavjih se prepletajo splošno znana dejstva o izrabi časa na eni, kot tudi lastna izkustva z vodenjem na drugi strani.

V osmem poglavju Macuh ob že znanih dejstvih različnih strokovnjakov predstavlja stres. Navori vsakdanjega življenja in stresni dogodki so k sreči precej redki. Mnogo ljudi jih ne doživi po nekaj let ali pa celo desetletij zapored. To pa ne pomeni, da ti ljudje živijo povsem mirno. Vsak človek se dan za dnem srečuje s številnimi manjšimi vznemirjenji. Lahko so sicer majhne intenzivnosti, so pa zato pogosta. Imenujemo jih vsakdanji navori in se pojavljajo na različnih življenjskih področjih. To so na primer: delo v gospodinjstvu (nakupovanje, priprava kosila), časovni pritisk (preveč opravil v kratkem časovnem obdobju), finančne skrbi in starševske dolžnosti (pomoč pri učenju, vzgoja otrok). Vsi navori, značilni za človekovo življenje, so tudi pomemben izvor stresa. Čim več jih je, tem več stresa povzročajo, zato jih ne bi smeli zanemariti.

13

Avtor zadnjih treh poglavij je ponovno Raspor. V devetem poglavju je opravljen pregled nad sodobnimi pripomočki za obvladovanje časa. Sodobne tehnologije nam namreč prinašajo nove in nove rešitve, vendar istočasno tudi nove izzive in pasti. Sledi deseto poglavje, kjer boste dobili konkretne napotke, kako lahko sami izboljšate veščine obvladovanja časa. Tehnik obvladovanja časa, se lahko nauči vsakdo, le dovolj vztrajnosti je potrebno. V enajstem poglavju pa so navedeni kazalniki, kako lahko te spremembe spremljate in ste zato lahko še bolj učinkoviti.

1 DELO IN ČAS

»Čas je odličen učitelj, toda na žalost ubije vse svoje učence ...«

Louis Hector Berlioz

Vsak posameznik se v življenju nenehno sooča z vsemi tremi navedenimi elementi (delo, čas in prosti čas), tako v zasebnem kot tudi poslovnem okolju. Potrebno jih je obravnavati posamezno in hkrati kot celoto, saj se med seboj dopolnjujejo in nadgrajujejo. Čeprav o delu, ker delamo vsi, vemo vse, je potrebno razumeti, kaj je delo, zakaj ga izvajamo in predvsem to, kako ga umeščamo v čas, ki nam je na voljo (prosti čas). Poseben poudarek je potrebno dati delovnemu času, ki ga bolj ali manj spremljamo od strani v prepričanju, da ga vsakemu zaposlenemu odredjajo delodajalci. Ob pregledu podatkov boste ugotovili, da je zelo pomembno razumevanje efektivnega delovnega časa v odnosu do celotnega delovnega časa, ki ga preživimo na delovnem mestu. Glede na to, da več kot tretjino časa preživimo na delovnem mestu, je prav, da znamo izkoristiti čas, ko nismo na delovnem mestu. To je t. i. prosti čas, ki ga posameznik namenja prostočasnim dejavnostmi. Ker pa se prosti čas in ostali čas, ki ni neposredno delovni čas na delovnem mestu, v sodobni globalni družbi »zlivajo v eno«, je prav, da tudi življenju v prostem času namenjamo to, na kar opozarjajo različni strokovnjaki, pa tudi samo življenje posameznika. 15

1.1 Delo in čas

Če bi želeli enostavno opredeliti pojem dela, potem bi ga lahko opredelili kot obveznost, za katero opravljeno storitev dobimo plačilo. V nadaljevanju se bomo sprehodili med delom, časom in prostim časom. Grint (v Lawsoon, Jones, Moores 2004, 96) piše, da trdne in hitre opredelitve tega, kaj je delo, ni. Poskus bi bil glede na prostor in čas variabilen. Nekatere vrste dela so povezane s prostim časom, kot v primerih, ko se vključujeta interes in užitek.

Tesno povezan z delom je čas. Vključuje vse aktivnosti, ki jih mora neka oseba opraviti, da bi lahko učinkovito izvršila delovne obveznosti, kot je npr. pot na delo in domov. Meje med delom in časom, ki je povezan z delom, so nejasne in so v času ter gibljive glede na kulturno okolje.

Dan je dolg 24 ur: Kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?

Zunaj delovnega časa obstaja množstvo aktivnosti, za katere pa nismo plačani. Vseeno čutimo (družbeno) obveznost, da jih postorimo (medsebojna podpora širšemu sorodstvu, religiozna usluge, sodelovanje v družbenih dogodkih, ...) (Grint v Lawson, Jones, Moores 2004, 96).

1.2 Delo

16

Po Lawsonu (2004, 96)¹ ni trdne in hitre opredelitve tega, kaj je delo in kaj ni. Poskus opredelitve bi bil glede na prostor in čas variabilen. V industrijskih družbah je njegova opredelitev gotovo povezana z nečim, kar je obveznost in za kar se dobiva plačilo. Kljub temu pa so nekatere vrste dela močno povezane s prostim časom, kot v primerih, ko se vključujeta interes in užitek (npr. strast do nogometa).

Če se počasi navežemo na čas, lahko rečemo, da je le-ta povezan z delom. Vključuje vse aktivnosti, ki jih mora oseba opraviti, da bi lahko učinkovito izvršila delovne obveznosti, kot je na primer pot na delo in domov. Lahko pa vključuje tudi nekaj »dela na domu«. Meje med delom in časom, ki je povezan z delom, so nejasne in so v času in glede na kulturno okolje gibljive. Najpomembnejši primer je tu lahko domače delo, vendar pa so še druge družbene obveznosti, kot je medsebojna podpora v širšem sorodstvu, religiozne usluge, če smo verni, in pa različni družbeni dogodki, za katere čutimo, da moramo v njih sodelovati in jih podpreti. To, kar je znano kot »prosti čas«, je področje, kjer obstaja možnost izbire aktivnosti, ki jim bomo sledili. In to ne zaradi tega, ker so plačane, ampak zato, ker v njih uživamo in smo jih sami izbrali. Večina športov je na primer razumljena kot prostočasna aktivnost, kot hobi ali počitnice itd. Prosti čas se od drugih aktivnosti loči zaradi individualne svobode ukvarjanja (prav tam).

1 Lawson, T. (2004). Sociologija: shematski pregledi. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.

1.3 Čas

Čas je velik človekov prijatelj, ko pa ga zmanjkuje, tudi sovražnik. Ali ga znamo pravilno izrabiti, je naš zaveznik, ko se znajdemo v časovni stiski? To so vprašanja, na katere bi želeli vsaj okvirno podati odgovore v tem poglavju.

Čas je edinstven omejen vir, pri katerem ne moremo odločati o tem, ali ga bomo porabili ali ne, ampak odločamo zgolj o tem, kako ga bomo porabili, navaja Šarotar Žižek (2008). Zato je večina upravljanja časa nujna tako za izboljšanje položaja in kariero posameznika, položaj delovnega tima kakor tudi organizacije kot celote. Ker je upravljanje časa uporabna in koristna veščina, ki pripomore k izboljšanju različnih vidikov življenja, v prispevku predstavljamo splošni koncept upravljanja časa (opredelitev časa in njegovega upravljanja, namen upravljanja časa, zmote o tem ter simptome in razloge za neuspešno upravljanje časa), osvetljujemo časovne ovire in predstavljamo sistemski pristop k načrtovanju ukrepov, ki ob uporabi pripomočkov za upravljanje časa zagotavlja spremembe v organiziranju časa.

17

Poudarjamo tudi dejstvo, da je upravljanje časa v bistvu upravljanje samega sebe. Zato postane posameznik z učinkovitim upravljanjem časa bolj discipliniran, poveča svojo osebno produktivnost, izogne se časovnim oviram, zmanjša stres in prihrani čas, ki ga nato lahko porabi v skladu z lastnimi preferencami (prav tam).

Čas je simbolika meje v trajanju in najbolj občutena distinkcija od onostranstva, ki je svet večnosti. Človeški čas je po definiciji končen, božji pa neskončen oziroma je zanikanje časa, neomejenost. Eden je stoletje, drugi je večnost, filozofsko razmišljujoče ugotavljata Chevalier in Gheerbrant (1994, 79)² in dodajata, da med njima ni mogoča nobena skupna mera. Ta razlika je v naravi, ki je človeški um ne more normalno doumeti. Čas je po njunem mnenju neločljivo povezan s prostorom.

2 Chevalier, J. in Gheerbrant, A. (1994). Slovar simbolov. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Parker (v Haralambos in Holborn, 2001, 260) pozna pet vidikov življenja ljudi glede na čas:

18

- 1 Delo je čas, ki ga preživiš na plačanem delovnem mestu.
- 2 Delovne obveznosti se nanašajo na čas, ki ga porabiš kot posledico zaposlitve, vendar pa ga dejansko ne preživiš delavno. Primer delovne obveznosti sta vožnja na delo in z njega.
- 3 Nedelovne obveznosti vključujejo dejavnosti, kot je gospodinjsko delo in nega otrok.
- 4 Čas zavzamejo tudi fiziološke potrebe. Ljudje morajo preživeti čas tudi za opravljanje dejavnosti, kot so prehranjevanje, spanje, umivanje in opravljanje potrebe.
- 5 Preostali čas označimo kot prosti čas.

Ste se zamislili ob teh dejstvih? Vsekakor, saj o tem običajno sploh ne razmišljamo in enostavno odmislimo. Pa pogledjmo, kaj so o času izrekle različne osebnosti, saj je zapisanih veliko misli o času. Predstavljamo nekaj teh, druge pa lahko prebirate ob naslovnih poglavjih v celotni vsebini knjige:

»Nič ni pomembnejšega od današnjega dne.« Johann Wolfgang von Goethe

»Vzemi si čas za premislek, ukrepaj pa naglo in odločno.« Isocrates

»Čas je največja razdalja med dvema krajema.« Tennessee Williams

»Če ljubiš življenje, ne zapravljaj časa, kajti čas je snov, iz katere sestoji življenje.« Benjamin Franklin

»Koliko časa pridobi tisti, ki se ne zmeni za to, kaj mislijo, govorijo in delajo drugi, temveč skrbi samo za to, če so njegova lastna dejanja pravična, blaga in dobra.« Mark Avrelij

»Čas: tisto, kar človek vedno poskuša ubiti, na koncu pa njega ubije.« Herbert Spencer

4 ORGANIZACIJA DELA PRI DELODAJALCU

»Človekov najboljši svetovalec je čas.«

Latinski pregovor

Kot smo videli, lahko z ustrezno organizacijo dela vplivamo na produktivnost. Le-ta je odvisna od vrste organizacije in potreb. Postavlja se vprašanje, zakaj se je smiselno organizirati.

69

Z vidika delodajalca nastane manj stresnih kritičnih situacij (zamud), boljši izkoristek delovnega časa, večja produktivnost, večje zadovoljstvo zaposlenih in manjši stroški.

Seveda pa ni mogoče gledati na pridobitve zgolj samo z vidika delodajalca, temveč tudi **z vidika delavca**. Tracy pravi, da na ta način *pridobimo dodatni prosti čas* (najmanj 2 produktivni uri na dan). To tudi daje osnovo, da lahko *počnemo nove stvari* (to nam lahko *poveča zaslužek* tudi za 25 % in več). Doživljamo *manj stresa in imamo več energije* ter večji občutek nadzora nad situacijo. Poleg tega imamo *več časa za družino, prijatelje, sprostitev, osebni in poklicni razvoj* ter vse, kar si vsak želi početi ... Vse to je mogoče urediti tudi s tem, da spremenimo proces dela. Dlje časa so že prisotne **drugačne metode za širjenje in bogatitev dela**: menjava dela (delavec v določenem ritmu ciklično menjuje svoje delo), širjenje delovne naloge (združevanje več delovnih taktov), bogatitev dela (delavcu dodamo nove naloge z različno zahtevnostjo) in skupinska avtonomija (skupina prevzame širšo nalogo za določeno obdobje). S temi načini lahko prenovimo delovno področje kot tudi delovne naloge. Obseg gradiva ne omogoča, da bi jih podrobneje predstavili, so pa prednosti in slabosti posamezne metode predstavljene v preglednici 4.

Preglednica 4: Prednosti in slabosti metod za oblikovanje (strukturiranje) dela

70

Prednosti	Slabosti
Menjava dela	
Delavec pozna več faz v proizvodni/procesu.	Ta organizacija zahteva fleksibilnejšega delavca.
Razbije monotonijo dela.	Zahteva dobro organizacijo.
Omogoča izkoriščanje delavčevih zmogljivosti.	Delavec ne more takoj delati z vso zmogljivostjo, zato se pojavljajo izgube.
Možnost za osebni razvoj.	Pri delih, ker je potrebna specializacija, pride do slabšega izkoriščanja naprav.
Večja poklicna kvaliteta.	
Večja kvaliteta proizvodov in storitev.	
Širjenje delovne naloge	
Zmanjševanje monotonije zaradi različnih poslov znotraj širše delovne naloge.	Zahteva po večji strokovni usposobljenosti delavca.
Manj enostranskih obremenitev in zato manjše utrujanje.	Zahteva dobro organizacijo.
Boljše izkoriščanje delavčevih zmogljivosti.	
Bogatitev dela	
Delavcu daje več svobode.	Lahko vodi v anarhijo.
Možnost samokontrole.	V času, ko se uvaja, se zmanjša izkoriščenost.
Manjše potrebe po kontroli.	
Prispevajo k zmanjšanju odtujenosti.	
Skupinska avtonomija	
Zmanjšajo pritiske formalne organizacijske structure.	Težko upoštevanje vseh individualnosti pri pripravi dela.

Vir: Kaltnekar 1994

Vidne prednosti so večje zadovoljstvo delavcev, večja produktivnost, manj absentizma in fluktuacije ter boljša kvaliteta proizvodov.

Dan je dolg 24 ur: Kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?

Psihološke prednosti se vežejo na:

- zmanjševanje monotonije pri delu, zaradi enostranskih obremenitev tudi manjše utrujanje;
- večji interes za delo in večje delovno zadovoljstvo;
- več možnosti za izkoriščanje posameznikovih telesnih in umskih zmogljivosti;
- večjo poklicno kvaliteto, možnost za osebni razvoj in samouresničevanja pri delu;
- večjo fleksibilnost organizacije in zato manjši pritisk formalne organizacijske strukture na posameznega delavca;
- zmanjševanje vloge hierarhičnih pozicij, več sodelovanja v skupini enakopravnih sodelavcev in zato večja pozornost skupine ter večja socializacija delavcev.

71

Kot posledica teh in še drugih prednosti prihaja do zmanjševanja odtujevanja dela.

Razporejanje zaposlenih vedno predstavlja problem, saj mora razporeditev zagotavljati potrebe zaposlenih na eni strani in čim bolj tekoče delo ter manjše stroške podjetju. Vsekakor je cilj razporejanja zagotoviti dovolj primerno usposobljenih delavcev s kar najnižjimi stroški dela. To je bolj možno tam, kjer je stabilen proces proizvodnje, težavno pa pri storitvah zaradi nihanj povpraševanja. Tam je možno proces urediti bodisi na škodo stranke ali podjetja. Čakalne vrste in naročanje strank so ugodne za organizacijo, ne pa za uporabnika. Na drugi strani prestavlja večji strošek za delodajalca prilagajanje kapacitet skozi povečanje števila zaposlenih ali storitve v sili, ko mora biti stalna pripravljenost izvajalca. Pomoč pri postavitvi modela zagotovo izhaja iz izkušenj. Za izračun optimalne razporeditve pa obstajajo računalniški programi (več o tem v poglavju 8).

4.1 Načela dobro organiziranega časa

Ni več potrebno posebej poudarjati, da boste uspešni toliko, kolikor se boste znali organizirati. Kvaliteta življenja je v veliki meri določena s kvaliteto organiziranja svojega časa. Obvladovanje časa pomeni, da **vi** obvladujete svoj čas in delo in ne dopuščate, da bi le-ta obvladoval **vas**.

72 Vsako delo zahteva **načrtovanje** časa. Iz tega sledi: boljši pregled nad aktivnostmi, prioriteta, več prostora za kreativnost, zavestno izogibanje stresu in njegovim posledicam, pridobitev več prostega časa, doslednejše doseganje svojih ciljev itd.

V nadaljevanju prikazujemo **12 načel za dobro organiziranja časa**, ki jih je oblikoval Tracy¹⁵, sami pa smo jih le dopolnili in prilagodili na naše kulturno in gospodarsko okolje.

- 1 Organiziranje časa omogoča, da povečamo vrednost svojega prispevka.** Dobro mnenje o sebi prihaja iz spoznanja, da dajete več kot prejmete. Večji, ko je vaš občutek koristnega prispevka v svojem življenju in podjetju, večje je vaše dobro mnenje o sebi.
- 2 Moje nagrade bodo vedno enake vrednosti mojih uslug drugim ljudem.** Več, kot bomo vložili, več bomo dobili. Če nič ne vložimo, ne moremo pričakovati, da bi kaj dobili.
- 3 Vidite se kot podjetje.** Podjetje ima tri področja. Najprej je tu vložek (čas, delo, denar, viri). V samem podjetju potekajo procesi (aktivnosti) – stvari, ki morajo biti narejene, da lahko proizvajamo. Iz podjetja prihajajo proizvodi – rezultati. Cilj dela je, da povečamo kvaliteto in kvantiteto proizvodov. Spoznati moramo, da nas ne plačujejo zato, da se osredotočite na vložke ali aktivnosti, ampak zato, da se osredotočite na rezultate. Za dobro organizacijo časa se moramo vedno vprašati: »Kakšne rezultate se pričakuje od mene?« Namen organiziranja časa je, da povečamo kvaliteto in kvantiteto rezultatov, za kar smo tudi plačani. To pa lahko postorimo le z ustrezno organiziranimi procesi.

15 V gradivu se večkrat sklicujemo na Tracya, saj skupaj s Coveyem in Seiwertom spada med največje svetovne avtoritete tega področja, zato se mu ni moč izogniti, v kolikor se dosledno povzema gradivo. V spisku literature so vsa gradiva, ki so bila uporabljena oz. jih lahko bralci uporabijo, ko bodo iskali še dodatne informacije.

- 4 **Raven dosežkov in dela sta odvisni od naše sposobnosti, da svoje delo dobro opravimo.** Kvalitete in kvantitete svojega dela ne moremo povečati za več, kot povečamo svojo sposobnost organiziranja časa. Zato organizacija časa daje najhitrejše in največje učinke.
- 5 **Čas je najredkejši vir za uspeh.** Ljudem primanjkuje časa na skoraj vseh področjih življenja. Čas je neraztegljiv, je neprilagodljiv. Brez njega ni uspeha. Je nenadomestljiv. Ne moramo ga shraniti. Ko smo ga zapravili, smo ga zapravili za vedno.
- 6 **Organizacija časa razvija sodbo, zanašanje nase in povečuje samodisciplino.** Če smo organizirani in vemo, kje smo, se bomo lahko zanesli nase in na svoje delo. Če smo dovolj disciplinirani, se bomo lahko tudi organizirali in naloge izvedli v dogovorjenih rokih.
- 7 **Organizacija časa nam pomaga, da se osredotočimo na rezultate.** S tem, ko razdrobimo nalogo na posamezne aktivnosti, jo časovno opredelimo, točno vemo ali smo pred ali zamujate za planom. To pa pomeni, da se lahko osredotočimo na končni rezultat.
- 8 **Organizacija časa nam omogoča, da delamo pametneje, ne samo trše.** Mnogo neuspešnih ljudi dela trše od uspešnih, vendar zaradi slabe organizacije časa naredijo manj.
- 9 **Dobro upravljanje s časom je vir energije, entuziazma in pozitivne naravnosti.** S tem, ko ponotranjimo organizacijo časa, bomo lahko obvladovali tudi druga področja.
- 10 **Organizacija časa nam omogoča osebno rast.** Kot osebnost rastemo glede na zahteve, ki jih imamo do sebe – samodisciplina pri organiziranju časa gradi naš značaj, zaupanje in vero vase in v svoje sposobnosti.
- 11 **Usmerjeni moramo biti v dosežke.** Motivacija prihaja le iz dosežkov - več kot naredimo, bolje se počutimo in več smo pripravljeni narediti.
- 12 **Izhajati moramo iz organizacije časa na najmanjši časovni enoti,** ki je za določeno nalogo smiselna. Če organiziramo vsako minuto, bodo ure in dnevi poskrbeli sami zase.

V tem poglavju smo si ogledali, kakšna je groba razmejitev organizacije dela pri delodajalcu, ki lahko pomaga, da bomo bolj usmerjeni v cilje in se bomo manj ukvarjali s tem, kako rešujemo časovne zagate. Posledično bo manj stresa in večje zadovoljstvo zaposlenih.

14 LITERATURA IN VIRI

14.1 Literatura

181

Atkinson, L. P. E. (1990). *Achieving results through time management*. London: Pitman.

Babšek, B. (2009). *Osnove psihologije. Skrivnosti sveta v nas*. Celje: Celjska Mohorjeva družba: Društvo Mohorjeva družba.

Cajnko Javornik, V. (2005). *O daljšem delovnem času v rokavicah*. Ljubljana: Revija Manager, št. 5.

Chevalier, J. in Gheerbrant, A. (1994). *Slovar simbolov*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Cooke, A. (1994). *The economics of leisure and sport*. Longon, New York: Routledge.

Cooper, C. I. in Smith, M. J. (1985) *Job stress and blue collar work*, New York: John Wiley.

Covey, S. R. (1998). *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Covey, S. R., Merrill, A. Roger, Merrill, Rebecca R. (1994). *First things first: to live, to love, to learn, to leave a legacy*. New York [etc.]: Simon & Schuster.

Covey, S. R., Merrill, A. Roger, Merrill, Rebecca R. (1997). *Najprej najbolj pomembno*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Derganc, S. (2004). *Prosti čas mladih*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Dernovšek, M. Z., Gorenc, M. in Jeriček, H. (2006). *Ko te stresa stres: Kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.

Engstrom, L.-M. (1979). *Psichical activity during leisure time: a strategy for researche*. Scandinavian Journal of Sport Science. 11: 32–39.

Field, L. (2001). *60 poti do boljše življenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Green, E., Hebron, S. in Woodward, D. (1990). *Women's Leisure, What Leisure?* London: Macmillan.

- Gril, A. idr. (2003). *Prosti čas mladih v Ljubljani: psihosocialna analiza potreb in možnosti za njihovo uresničevanje*. Dostopno na http://www.pei.si/UserFilesUpload/file/raziskovalna_dejavnost/NACIONALNIPROJEKTI/2004/Koncno_porocilo_MOL03%281%29.pdf.
- Gril, A. (2006). *Prosti čas mladih v Ljubljani*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Gyllensten, K. in Palmer, S. (2005). *The Relationship between coaching and workplace stress: A correlational study*. London: City University.
- 182 Ihan, A. in Simonič Vidrih, M. (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: Kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom?* Ljubljana: ARX.
- Kaltnekar, Z. (1994). *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kendall, E. in Muenchberger, H. (2009). 'Stress at Work: Using a process model to assist employers to understand the trajectory', *Work*, let. 2009, št. 32 (1), 19–25.
- Kuhar, M. (2007). *Prosti čas mladih 21. stoletja*. Socialna pedagogika. 11 (4). 453–472.
- Lakein, A. (1998). *Kako obvladati čas*. Kranj: Ganeš.
- Lawson, T. (2004). *Sociologija: shematski pregledi*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Loher, J. in Schwartz, T. (2006). *Energija uspeha: polna angažiranost za ravnovesje v poslovnem in zasebnem življenju*. 1.izd., 1.natis. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.
- Mackenzie, A. R. (1990). *New time management methods*. Chicago: The Dartnell Corporation.
- Mackenzie, A. (1998). *Časovna past: klasična knjiga o upravljanju časa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Malačič, J. (2005a). *Podaljš(ev)anje delovnega časa*. Ljubljana: Finance. 8–9.
- Mancini, M. (1994). *Time management*. Boston: OneIrwin/Mirror Press Business.
- Maslach, C. in Leiter M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*, Ljubljana, Educy.
- Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres?* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Shapiro, S. (2002). *Uspeti s poslušanjem: Kako obvladati najpomembnejšo večino mrežnega trženja?* Ljubljana: Tuma.
- Sestanki, ti vražji sestanki*. (1990). I. del: Organizacija in vodenje sestankov. Ljubljana: Videocenter.

Sestanki, ti vražji sestanki. (1990). II. del: Obvladovanje udeležencev. Ljubljana: Videocenter. Spielberg, C (1985). *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.

Splošne raziskave gospodinjev. (1990). General Housebold Surwey, HSMO, London, 159.

Starc, R. (2008). *Bolezni zaradi stresa I: Od utrujenosti, pešanja spomina, razpoloženjskih motenj, glavobola, nespečnosti, razjede dvanajsternika in astme do rakavih obolenj*. Ljubljana: Sirius AP.

Svetlik, I. in Verša, D. (2002). *Skrajševanje delovnega časa*. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 118–143. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Syed Umar Farooq, Roen Rehmani, Sajjad Ahmad Afridi. (2010). *Enhancing Productivity & Efficiency with Time Management*. European Journal of Scientific Research. 43(2): 252–255.

Šarotar Žižek, S. (2008). *Učinki upravljanja časa – upravljanje samega sebe v odnosu do časa*. Maribor: Društvo ekonomistov. Naše gospodarstvo, letnik 54, št. 5–6.

Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.

Tušak, M. in Masten, R. (2008). *Stres in zdravje: znanstvena monografija*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.

Ule, M. (2008). *Za vedno mladi? Socialna psihologija odraščanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

UMAR. *Urad za makroekonomski socialni razvoj*. (2006). Ljubljana: Socialni razgledi.

Whetten, D. A. in K. S. Cameron (2005). *Developing management skills*. New Jersey: Pearson Education.

14.2 Viri

Arnšek, T. *Kakovost življenja na delovnem mestu*. Dostopno na: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/KONFERENCE/9_Konferenca/ARNSEK/Kakovost_zivljenja_na_delovnem_mestu.pdf.

184 Barnes, C. M. (2015). *The ideal work schedule, as determined by circadian rhythms*. Harvard business review. Dostopno na: <https://hbr.org/2015/01/the-ideal-work-schedule-as-determined-by-circadian-rhythms>.

Černigoj Sadar, N. (2002) 'Stres na delovnem mestu', *Teorija in praksa* [online], let. 39, 1/2002, 81–102. Dostopno na: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021CernigojSadar>. PDF.

Eurofound. 2015. Dostopno na: <http://www.eurofound.europa.eu/> (10. oktober 2015).

Hrovatin, B. (2010). *Stres*. Dostopno na: http://fidimed.si/strokovni_clanki/pocutje/19/stres/ (4. 7. 2016).

Moški svetovni rekord v teku na 100 m. Dostopno na: https://sl.wikipedia.org/wiki/Mo%C5%A1ki_svetovni_rekord_v_teku_na_100_m.

Moški svetovni rekord v maratonu. Dostopno na: https://sl.wikipedia.org/wiki/Mo%C5%A1ki_svetovni_rekord_v_maratonu.

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Inšpektorat Republike Slovenije za delo. (2006). *Razporejanje delovnega časa*.

Dostopno na: http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/14_delovni_cas/razporejanje_delovnega_casa/a.

Personal life coach. Dostopno na: <http://www.transitionslifecoaching.co.uk>.

Pet nasvetov za boljše življenje. Dostopno na: <http://www.zdravstvena.info/preventiva/pet-nasvetov-za-boljse-zivljenje.html>.

Peterson, C. (2014). *5 Ways to Really Get Away From Work During the Holidays*. Dostopno na: <https://www.entrepreneur.com/article/241153> (14. 6. 2016).

Pokovec, A. (2005). *Tehnike reševanja problemov*. Videocenter d. o. o.

Prisluhni si: o duhovnosti. Dostopno na: <http://www.prisluhni.si/O-duhovnosti/Vse-strani/Vse-strani.html>.

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Dostopno na: https://sl.wikipedia.org/wiki/Ravnovesje_med_poklicnim_in_zasebnim_%C5%BEivljenjem.

Rothschild, D. *Increased Efficiency through Effective Time Management*. Dostopno na: <http://www.siordata.com/publications/Rothschild.pdf>.

Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Dostopno na: http://www.arhiv.uem.gov.si/si/delovna_podrocja/usklajevanje_druzinskega_in_poklicnega_zivljenja/.

Usklajevanje poslovnega z družinskim življenjem. Dostopno na: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=591>.

Vsi zaposleni, vsi odtujeni: skrite pasti dobronamernih idej. Dostopno na: <http://tribuna.si/vsi-zaposleni-vsi-odtujeni-skrite-pasti-dobronamernih-idej/>.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ur. l. RS, št. 31/2013.

185

Wheel of Life. Dostopno na: <http://www.new-oceans.co.uk/new/wheel2.htm>.

14.3 Video programi

Lynn, J., Marshall, A., Renwick, D. in Crichton, C., Cleese, J., Bolam, J., Tietjen, T. (1990). *The unorganized manager* [Videoposnetek].

Neorganizirani vodja 1,2,3,4. Ljubljana: Videocenter. London: Video Arts.

Neorganizirani vodja 1,2,3,4. (1990). Ljubljana: Video center, London: Video Arts.

186 *Nestrukturirani prosti čas*. (2016). Polnočni klub. Dostopno na: <http://4d.rtv slo.si/arhiv/polnocni-klub/174416728>.

Sestanki, ti vražji sestanki [Videoposnetek]: I. del: London, Ljubljana: Video Arts: Video center.

Sestanki, ti vražji sestanki [Videoposnetek]: II. del: London, Ljubljana: Video Arts: Video center.

Tietjen, T. (1991). *Papirji, papirji, papirji* [Videoposnetek]: sprejemanje, razvrščanje in arhiviranje dokumentov. Ljubljana: Video center, London: Video Arts.

14.4 Avdio programi

Covey, S. R. (1997). *The 7 habits of highly effective people* [Zvočni posnetek]: thought by the author. Provo, UT: Covey Leadership Center, cop.

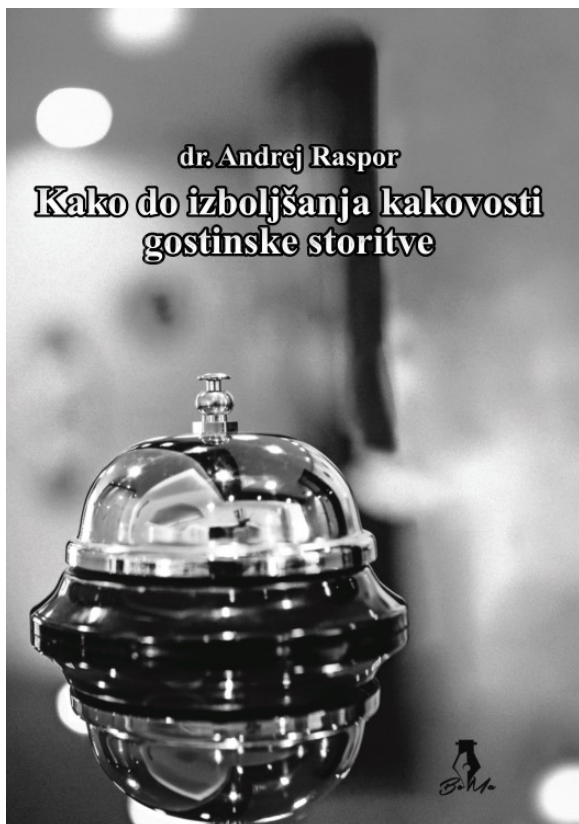
Tracy, B. (2005). *Gospodar svojega časa* [Zvočni posnetek]: podvojite svojo učinkovitost in pridobite dve uri časa na dan. Ljubljana: Akademija Panta Rei, Uspeh.

Tracy, B. (2005). *Vodenje v mezincu: najpomembnejše ideje, strategije in tehnike učinkovitega vodenja* [Dva medija]. Ljubljana: Akademija Panta Rei.

187

Sketelj, J. *Vpliv in pomen zdravega in škodljivega stresa*. Dostopno na: <http://4d.rtv slo.si/arhiv/frekvenca-x/106315482>.

DOSLEJ IZDANE KNJIGE OBEH AVTORJEV

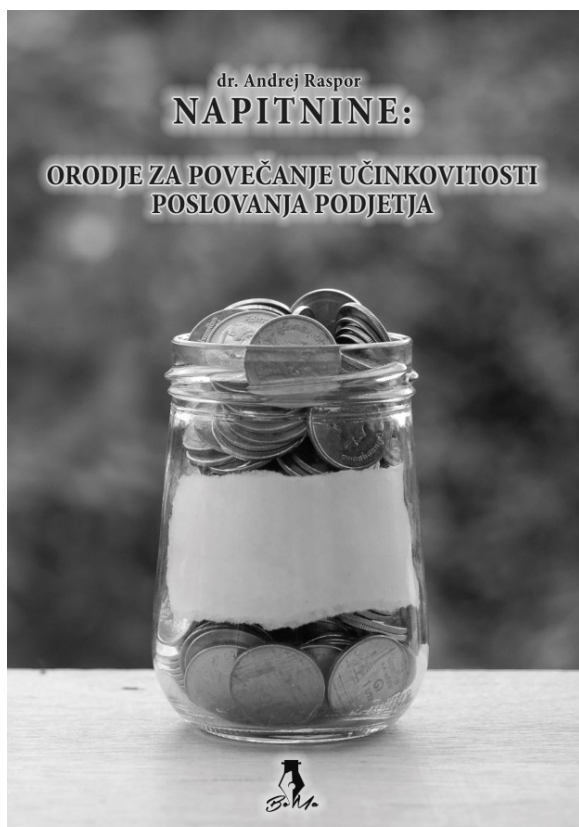


197

dr. Andrej Raspor

Kako do izboljšanja kakovosti gostinske storitve

Strokovna monografija



dr. Andrej Raspor

Napitnine: **Orodje za povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja**

Znanstvena monografija

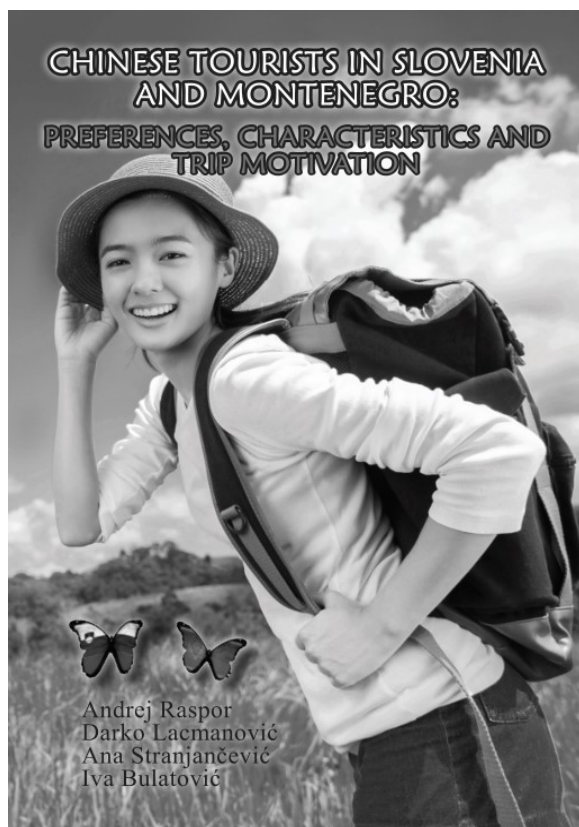
Dan je dolg 24 ur: Kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?



dr. Andrej Raspor

Spoznajmo kitajske goste
Nasveti za izboljšanje komunikacije s
kitajskimi gosti

Priročnik



dr. Andrej Raspor

**Chinese tourists in Slovenia and
Montenegro:**
Preferences, characteristics and trip motivation

Priročnik



199

mag. Bojan Macuh

**Ženska – mati
po prenehanju zakonske
in izvenzakonske zveze**

Znanstvena monografija



mag. Bojan Macuh

Uvod v sociologijo

Učbenik

Avtorja navajata, da knjiga ne vsebuje receptov. Njuna želja je bila predvsem, da bi bralci v njej sami prepoznali, kaj jim najbolj koristi in katere metode bodo uporabili pri vsakodnevnem delu. Knjiga vključuje orodja, ki jih lahko bralec izbere, poleg metod analiziranja svojega dela, od različnih tabel, shem in preglednic, do alternativnih orodij, gre za opomnike, liste možnih situacij in rešitev. Vse to je na razpolago bralcu in njegovemu izboru.

Nedavno smo preko interneta prejeli vest, da na Švedskem uvajajo šesturni delovnik. Slednje seveda ne pomeni le manj dela, temveč manj neproduktivnega dela ali zgolj preživljanja ohlapnega delovnega časa v podjetju. To je možno uvesti le na osnovi temeljitega proučevanja razpolaganja s časom in produktivnosti v pogojih visoko razvite informacijske družbe. Prav o takih situacijah je govor v tej knjigi.

Mag. Igor Pavlin

Besedilo lahko označimo kot sistematično, pregledno in vsebinsko zaključeno celoto, ki obravnava vprašanja sodobnega upravljanja s časovnim kapitalom. Poleg sistematičnega prikaza in ureditve tematike se delo odlikuje tudi po predstavitvi ustreznih klasičnih in trendovskih virov.

Vsebina besedila zajema temeljne teoretične in praktične vidike obvladovanja obravnavanega področja v specifičnih okoliščinah upravljanja in bo zato ustrezno dopolnilo tako vodilnim kadrom v podjetjih, državni upravi, ostalim zaposlenim v različnih sektorjih ter študentom diplomskega in podiplomskega študija.

Prof. dr. Goran Vuković

Cena: 22,50 EUR

ISBN 978-961-93791-7-2



9 789619 379172 >

