

# Management energije posameznika kot ključna kompetenca sodobnega managerja

Eva Andolšek<sup>1</sup>, Jure Andolšek<sup>2</sup>, Judita Peterlin<sup>3</sup>

e-pošta<sup>1</sup>: eva.andolsek@gmail.com

e-pošta<sup>2</sup>: jure.ando@gmail.com

e-pošta<sup>3</sup>: judita.peterlin@ef.uni-lj.si

## Povzetek

Danes živimo v dinamičnem svetu, ki je zaznamovan z nenehnim hitenjem, razvojem novih dimenzij, in okolju, kjer je edina konstanta sprememba. Učinkovito vodenje samega sebe in dobra organizacija časa sta ključna, sicer se hitro lahko znajdemo na robu izgorelosti, z neuresničenimi cilji in neopravljenimi nalogami. Čas je neizogiben pojav, ki neprekinjeno teče, zato ga ni mogoče nadzorovati. Lahko pa se svoj čas naučimo ustrezno upravljati in tako časovni management prepoznamo in uresničimo skozi osebni management. Moderni koncept, ki to celoto povezuje, je upravljanje posameznikove energije. Štirje osnovni stebri energije posameznika obsegajo fizično, mentalno, čustveno in duhovno energijo. Prek empirične raziskave smo ugotovili, da anketiranci ne uporabljajo zadostnega števila tehnik in praks za učinkovito upravljanje lastne energije. Tudi strokovnjaki na podlagi svojih praktičnih izkušenj potrjujejo, da se ljudje v osnovi ne zavedajo dovolj pomena obravnavane tematike.

*Ključne besede: management časa, osebni management, management energije posameznika*

## 1. Uvod

Današnja družba, za katero sta značilni vse hitrejša naraščajoča zapletenost in množica sprememb, je družba nenehnih priložnosti in omejitev (Heylighen & Vidal, 2008). Zmanjšano je število managerskih ravni in organizacijskih enot, tako da tisti, ki delajo na neki poziciji, dobijo svoje ime, in ne le nalog in navodil (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Zato v sodobnih združbah potrebujemo managerje, ki znajo popeljati management, zaposlene, poslovne procese in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo k sodelovanju, timske delu, medsebojnemu učenju (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Glavni izzivi, ki določajo nove vzorce življenja in posledično tudi nove pristope managementa, so globalizacija, raznovrstnost delovne sile, tehnologija in sprememba kot vrednota (Dimovski & Penger, 2008).

V sodobnem času sodi managerjeva vloga med najbolj zahtevne, saj določi, ali bo združba dosegala postavljene cilje ali bo le zapravila talente in vire (Mintzberg, 1990). Po drugi strani pa je tudi manager le človek, ki se mora spopadati z izzivi sveta okoli

sebe. Zaradi občutka časovne stiske so ljudje nestrpni in posledično po navadi porabijo manj časa za osebne dejavnosti, vključno s tistimi, povezanimi s preživljanjem prostega časa, osebno rastjo, socialno povezanostjo in telesno pripravljenostjo (Schaufeli, Taris & Rheden, 2008). Torej jih neskladje med željami in realnostjo dosega ciljev bremeni. Zato je tako pomembno poznavanje veščin in tehnik, kako izkoristiti več časa, po eni strani torej za osebne potrebe, po drugi pa za delo.

Vendar je dejstvo, da imamo prav vsi vsak dan na voljo natanko 24 ur. Avtorji se, med drugim Quigley in Tymon (2005), strinjajo, da je management časa dejansko opažen skozi osebni management oziroma samoorganizacijo/samoregulacijo, kar pa pomeni zmožnost delati pametne odločitve glede razporejanja svojega časa v kombinaciji z doseganjem lastnih ciljev (Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013). Celostni koncept (Milk, 2021), ki združuje vse prej omenjeno, je management energije posameznika (angl. human energy management). Dejstvo je, da je to ena izmed pomembnejših, če ne celo ključna kompetenca sodobnega managerja. Velja

namreč, da proces globalizacije in ekonomija znanja spreminjata vloge današnjih managerjev, tako kot so se vodilni nekoč morali dokazati na ravni inteligentnega kvocienta, pozneje so dodali še emocionalnega, se mora manager danes dokazati tudi z visokim kvocientom ustvarjalnosti in inovativnosti (Verle, Markič & Kodrič, 2012).

Namen prispevka je analizirati in primerjati upravljanje managementa energije med študenti in zaposlenimi, pri čemer je poseben poudarek namenjen razlikam med zaposlenimi v vodstvenih in izvedbenih vlogah. Dodatno se tudi osredotočamo na potrjevanje že obstoječe literature, ki kaže, da zaposleni pogosto ne vlagajo dovolj časa v pridobivanje in razvoj tehnik za učinkovito upravljanje lastne energije. Obravnavana tema ima ključno vlogo v sodobnem okolju, saj predstavlja ključno kompetenco, ki lahko posameznike zaščiti pred stresom, izgorelostjo in drugimi zdravstvenimi težavami. Dejstvo je, da mora vsak posameznik razmišljati o svoji energiji, porabljanju danega časa in lastni samoorganizaciji. Prispevek ponuja podlago za razmislek vsakemu posamezniku, raziskava znotraj prispevka pa teoretično in raziskovalcem tega področja ponuja dejansko sliko iz prakse. Empirični del namreč temelji na poglobljeni študiji, ki je v prvi fazi opravljena s pomočjo naključno izbranih respondentov iz različnih segmentov družbe (študenti, zaposleni nevodje in zaposleni vodje), ki so 14 dni pisali dnevnik porabe časa in samoregulacije energije. S pomočjo ekspertnih intervjujev s strokovnjaki proučevanega področja pa za konec ponujamo razmislek o predlogih za izboljšanja praks in nadaljnja raziskovanja.

## 2. Pregled literature in raziskovalna vprašanja

Teorije managementa časa z vidika managementa kot vede (Burrus, 2019) se vrtijo okoli doseganja ciljev, produktivnosti, načrtovanja časa in njegove učinkovite porabe. Management časa (angl. time management) se tako nanaša na dejavnosti, ki pomenijo učinkovito uporabo časa, kar naj bi olajšalo produktivnost in ublažilo stres, ta skupek navad oziroma naučenega vedenja pa lahko pridobivaš z večjim znanjem, usposabljanjem ali namerno prakso (Nadinloyi et al., 2013). Farris (2002) proces managementa časa opiše skozi te faze: načrtovanje in definiranje ciljev, organizacija, razvijanje dobrih delovnih navad in odpravljanje slabih.

### 2.1 Opredelitev in načrtovanje časa

Kot opiše Farris (2002), časa ni mogoče razširiti, zmanjšati, začasno ustaviti, shraniti, izkriviti, ukiniti ali celo odložiti na jutri. Časovni pritisk je pogost pojav in se lahko pojavi v različnih oblikah in okoliščinah (Kocher & Sutter, 2005). Je pa čas tudi zelo subjektivne narave, saj se vsak posameznik sam odloči, kako ga želi porabiti (Konig & Kleinman, 2007). Zato je ključno njegovo načrtovanje. Cotte, Chowdhury, Ratteshwar in Ricci (2006) definirajo dva različna stila časovnega načrtovanja: (1) Analitični stil: vrednotenje časa kot omejenega vira, ki ga je treba skrbno načrtovati in uporabljati, časovno upravljanje se tako pojavlja v smislu majhnih, ločenih časovnih enot in posameznik daje močno prednost časovni organizaciji ter (2) Spontani stil: časovne kategorije so ohlapne in nestrukturirane, posameznik je z lahkoto preusmerjen na druge, njemu bolj zanimive stvari, kot je bilo sprva načrtovano. Heylighen in Vidal (2008) opozorita na pomembnost prilagajanja pred načrtovanjem in dodata, da mora biti posameznik sam sposoben ugotoviti, za kakšno vrsto naloge gre. Za obsežnejše in bolj natančne projekte še vseeno predlagata natančno načrtovanje, za rutinske dnevne zadeve pa predlagata prilagajanje, saj trdita, da utegne biti priprava velikega načrta duševno naporna.

### 2.2 Produktivnost in prioritete

V odnosu do managementa časa sta produktivnost in postavljanje prioritet zelo pomembna. Podjed (2013) pojasni Paretovo pravilo in trdi, da v prvih 20 % časa dosežemo 80 % rezultatov, drugih 20 % rezultatov pa potem v preostalih 80 % časa, zato je nujno postaviti prioritete in se najprej lotiti najbolj pomembnega ali tistega, kar želimo najprej rešiti. Vežano na prioritete sta Konig in Kleinman (2007) raziskovala odnos med dvema različnima rezultatoma, ki ju prinesejo same dejavnosti. Prvi rezultat se imenuje večji in poznejši (angl. larger-later outcome – LL), drugi pa je manjši in hitrejši (angl. smaller-sooner outcome – SS). Ugotovila sta, da ljudje dajejo prednost izidu SS, in ne LL (Konig & Kleinman, 2007).

### 2.3 Management časa skozi osebni management

Glavna skrivnost managementa časa je, da časa ne moremo uravnavati (Knight, 2002), lahko pa znotraj danega časa uravnavamo sebe. Zato lahko manage-

ment časa predstavimo tudi skozi osebni management (angl. self management). Houghton, Bonham, Neck in Singh (2004) osebni management opisujejo s tremi osnovnimi kategorijami: strategija, usmerjena v vedenje (bistvo je upravljanje vedenja), naravna nagrada strategije (oseba je notranje motivirana, ko se z neko nalogo ukvarja predvsem zaradi sebe, in to poveča občutek namena, samokontrole in usposobljenosti) in strategija konstruktivnega miselnega vzorca (bistvo je, da lahko posameznik sam vpliva na svoje misli in da se vzorci mišljenja lahko spremenijo).

## 2.4 Vpliv osebnostnih značilnosti na management časa

Aeon in Aguinis (2017) v povezavi med managementom časa in osebnim managementom ter osebnostnimi značilnostmi predstavita dva pola posameznikov. Prvi raje delajo eno stvar naenkrat, imenujemo jih monohronične osebe (angl. monochronic people), spremembe urnika in njihova vpetost v več zadev jih motijo. Drugi raje opravljajo več stvari hkrati (angl. multitasking), te imenujemo polihronične osebe (angl. polychronic people), bolje delajo pod večjim pritiskom, na več koncih hkrati, enostavno jih je treba vključiti v različne dejavnosti. Hkrati ločujemo med segmentatorji (angl. segmenters), ki radi postavljajo meje med delovnim in zasebnim časom, zato dajejo večji poudarek managementu časa v jasne ločnice, in integreatorji (angl. integrators), ki mešajo delovni in zasebni čas, zato je zanje značilen prilagodljiv stil managementa časa (Aeon & Aguinis, 2017).

## 2.5 Management energije posameznika kot celostni koncept

Tudi če se zavedamo vseh obveznosti, ki nas čakajo, in če imamo narejen dober seznam opravil, naloge ne bodo opravljene, če nimamo zadostne energije za aktivacijo (Kelley, 2012). Dejstvo je, da energija vpliva na vse elemente življenja, tako poslovnega kot zasebnega (White, 2008). Če torej posameznik prekine z dejavnostmi, ki črpajo njegovo energijo, in izvede nekaj korakov, da svojo energijo obnovi, lahko poveča sposobnost za doseg ciljev in izboljša kakovost svojega dela oziroma celotnega splošnega počutja (Carpenter, brez datuma).

### 2.5.1 Zgradba energije posameznika

Energija posameznika je »vir, ki ljudem pomaga regulirati vedenje in emocije ob doseganju postavljenih ciljev« (Bedawy & Maher, 2015, str. 1750). Energija posameznika (angl. human energy) je zgrajena iz štirih ključnih energij (Schwartz & McCarthy, 2007): fizična energija (telo in možgani, angl. body and brains), čustvena energija (čustva, angl. emotions), mentalna energija (misli, angl. mind) in duhovna energija (duša, angl. spirit). Temelj vseh drugih dimenzij energije je fizična energija, na katero vplivajo: spanje, kondicija, prehrana, dnevni počitek in obnova. Čustvena energija se izrablja za olajšanje kulture specifičnih emocionalnih stanj, ki so povezana z visoko učinkovitostjo, saj imajo čustva posameznikov močan vpliv na njihovo produktivnost. Mentalna energija je namenjena učenju osredotočenosti in namernemu preklapljanju med taktičnim in velikopoteznim (angl. bigpicture) razmišljanjem. Duhovna energija je energija, pridobljena iz služenja nečemu, kar je večje od samega sebe.

### 2.5.2 Moč energije posameznika

Energija poseduje svojo inherentno moč. Deficit energijskih virov označujemo kot čustveno izčrpavanje. Koncept pomanjkanja energije se prav tako obravnava v okviru teorij in raziskav, ki se ukvarjajo s pojmom čustvene disonance, ki predstavlja konflikt med avtentičnimi notranjimi čustvi in prikazanimi zunanji čustvi. Ta konflikt lahko vodi v stanje izgorelosti, kar sta podrobno raziskala Schippers in Hogenes (2011). Poleg čustvenih vidikov pa se izčrpavanje lahko izrazi tudi skozi fizično izčrpavanje posameznika. Moč energije se kaže tudi pri vsakodnevnih odnosih z ljudmi, ko za nekoga rečemo »v njegovi/njeni družbi sem rad/-a« oziroma »ima prijetno energijo, ob njem/njej sem sproščen/-a«.

### 2.5.3 Unikatnost vsakega posameznika

Pomemben razlog, zakaj ljudem pogosto primanjkuje energije, je, da imajo težave z ugotavljanjem, kaj jim je res všeč, in četudi vedo, katere so tiste njim najljubše dejavnosti, teh ne iščejo in opravljajo pogosto (Schippers & Hogenes, 2011). Pri tem ni enega in edinega pravilnega recepta. Vsak posameznik je svoj unikat, svoj svet, ima svoje želje, potrebe in posebno delovanje. V praksi bi se morali ljudje tega bolj zavedati in predvsem zavedati stvari, ki jih spodbujajo, in jih pogosteje izkoriščati (Schippers & Hogenes, 2011).

### 2.5.4 Trenerstvo kot usmeritvena tehnika

Ker je v zadnjem času poudarjen vpliv trenerstva (angl. coaching) na vedenje zaposlenih, managersko treniranje (angl. managerial coaching) pridobiva vse večjo pozornost (Kim, Egan, Kim & Kim, 2013). McCarhty in Milner dodajata (2013), da je trenerstvo očitna značilnost delovnih mest prihodnosti. Rozman (2021) trenerstvo opredeli kot »način (slog ali stil) vodenja (in/ali usposabljanja), usmerjen tako v delo kot v ljudi, s katerim trener spodbuja razvoj (potencial) sposobnosti sledilcev za lastno iskanje rešitev in doseganje ciljev« in trenerja (še dopustni slovenski prevod je vaditelj) definira kot »vodjo (in/ali učitelja), ki vodi s spodbujajočim usmerjanjem sledilcev, da sami iščejo rešitve in dosežejo cilje«.

### 2.6 Raziskovalna vprašanja

Izhajajoč iz prevladujoče literature na področju upravljanja posameznikove energije in časa, smo koncipirali raziskovalni vprašanja. Prek kombinacije teoretične analize in empirične študije se bomo posvetili raziskovanju teh vprašanj ter jih nato v zaključnem segmentu prispevka sintetizirali v celovit koncept.

- RV1: Kakšne so prakse in tehnike za učinkovit management časa in uspešno samoregulacijo energije posameznika?
- RV2: Ali obstajajo razlike dojemanja in uporabe managementa časa in samoregulacije energije glede na različne segmente (študenti, zaposleni izvedbeni, zaposleni vodje)?

## 3. Metode raziskovanja

Prva faza raziskave je vključevala uporabo dveh raziskovalnih metod, in sicer beleženje dnevnikov in izvedbo intervjujev, s čimer smo pridobili ugotovitve, ki so nato opisane deskriptivno.

V procesu kvalitativnega raziskovanja smo se opirali na raznolike tehnike vzorčenja, kot je opisano tudi v literaturi (Vogrinc, 2008). V konkretnem raziskovalnem prispevku smo za empirični del uporabili več različnih tehnik vzorčenja. Po analizi pridobljenih dnevnikov smo ugotovili potrebo po dodatnih intervjujih, kar je pripeljalo do razširitve prvotno načrtovane skupine strokovnjakov na področju. Pri izboru udeležencev za dnevnikarje smo uporabili dve glavni metodi vzorčenja. Prva je namensko vzorčenje, pri katerem je vsak udeleženec izbran z določenim namenom. V tem primeru smo se osredotočili

na zajemanje čim širšega spektra perspektiv udeležencev, zato smo najprej pristopili k ožjim družinskim članom in prijateljem ter med njimi vključili različne profile sodelujočih. S pomočjo metode snežne kepe, kjer je vsak izbrani udeleženec priporočil naslednjega, smo pridobili dodatne profile ter s tem pristopom zajeli ključne in namensko izbrane udeležence z različnimi demografskimi značilnostmi.

Vzorec dnevnikov je vključeval 15 posameznikov, pri čemer je bilo sedem študentov in osem redno zaposlenih. Pri pridobivanju dnevnikov nismo dajali natančnih navodil za pisanje, temveč smo se odločili za pristop, ki je omogočil subjektivno oceno udeležencev in zagotovil, da bodo zabeležke resnično odražale njihove dejanske aktivnosti. Zbiranje dnevnikov je potekalo v marcu 2022. Pri zapisovanju so imeli udeleženci svobodo izbire med različnimi oblikami zapisov, kot so tabele Excel ali dokumenti Word, kar je prispevalo k bolj sistematični in strukturirani zbirki podatkov.

Analiza podatkov, zbranih iz dnevnikov, je bila opravljena z uporabo metode analize vsebine. Ta pristop nam je omogočil sistematično in objektivno preučevanje vsebine zabeleženih aktivnosti udeležencev. Najprej smo opravili temeljit pregled vseh pridobljenih dnevnikov, da bi razumeli splošno naravo zabeleženih aktivnosti. Nato smo identificirali ključne kategorije in podkategorije, ki so se pojavljale v zapisih.

## 4. Rezultati in razprava

V nadaljevanju lahko vidimo rezultate, predstavljene v dveh tabelah, ki jasno prikažeta porabo časa med dvema različnima skupinama, to je med študenti (tabela 1) in redno zaposlenimi (tabela 2), v povprečnem obdobju 14 dni, ob upoštevanju različnih dejavnosti.

Skozi dnevniške zapise ugotavljamo naslednje. Najbolj enakomerni in brez večjih odstopanj so rezultati spanja. Ugotavljamo, da prav vsi respondenti spijo dovolj (v mejah priporočenega intervala od 7 do 9 ur). Kar zadeva prehranjevalne navade, je mogoče opaziti, da večina udeležencev kaže visoko stopnjo predanosti in doslednosti. Večina jih skrbi za redno prehrano, veliko jih ima uveljavljeno jutranjo rutino z zajtrkom in kavo. V večini imajo 3 obroke dnevno, opazimo trend združevanja kosila in večerje (»kočerja«).

Kot dobro prakso porabljanja časa moramo izpostaviti načrtovanje časa. Pri skoraj polovici respondentov zaznamo, da približno pol ure dnevno namenijo načrtovanju prihodnjega dne/dni. Ugotavljamo tudi, da sta prisotna tako analitični kot tudi spontani stil časovnega načrtovanja. Ugotavljamo,

**Tabela 1:** Povprečna poraba časa za posamezne aktivnosti v obdobju 14 dni – študenti

Status osebe	Študenti						
	1	2	3	4	5	6	7
Spanje	8	8,5	7	7,8	7,5	8	7,4
Gibanje	4	0,7	0,5	1,2	0,2	1,8	1,1
Prehranjevanje	2	1,8	2	1	1,3	1,5	2
Druženje	1,4	3,3	3,7	0,5	2,6	2	6,5
Delo	2,3	0,7	1,1	4,9	0	3,5	5,2
Izobraževanje	2,2	4,9	2,6	1	5,1	1,5	0
Razno	3,9	3,6	6,8	6,5	7,3	4,4	1,8
Hišna opravila	0,2	0,5	0,3	1,1	0	1,3	0

Vir: lastno delo

**Tabela 2:** Povprečna poraba časa za posamezne aktivnosti v obdobju 14 dni – zaposleni

Status osebe	Zaposleni nevodje				Zaposleni vodje			
	8	9	10	11	12	13	14	15
Spanje	7,1	7	7	8	8,1	8,5	8	7
Gibanje	0,7	0	0,6	2	1,2	0,2	1,2	0,3
Prehranjevanje	1,1	1	1,5	1,5	1,9	1,5	1,5	1
Druženje	2,4	0	0,9	1	1,1	1,3	0,6	5,7
Delo	4,9	6,3	6	10	5,8	7	5,7	6,2
Izobraževanje	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0
Razno	6,6	9,3	6,6	1,5	5	3,8	5,4	3,4
Hišna opravila	1,2	0,3	1,4	0	0,8	1,7	1,6	0,4

Vir: lastno delo

da je pogost trend združevanja gibanja in druženja, namreč veliko posameznikov hodi na športne dejavnosti s prijatelji, tako se gibajo in izkoristijo čas. Večina je vseeno monohroničnih (Aeon & Aguinis, 2017) oseb, torej delajo eno stvar naenkrat, potem se lotijo naslednje.

Najbolj zanimiva je delitev na segmentatorje (Aeon & Aguinis, 2017), torej tiste, ki postavijo meje med zasebnim in delovnim časom, saj imajo točno določene dneve, ki so namenjeni zasebni sferi, v dnevih, ko je vključeno delo, imajo povsem drugačen ritem. Na drugi strani imamo integratorje (Aeon & Aguinis, 2017), ki imajo vsak dan namenjenega nekaj časa delu, učenju in hkrati se ta dan tudi družijo in skrbijo za svojo zasebno plat. Preostali so mešanica, a vseeno bolj integratorji kot segmentatorji. Tu opazamo tudi vpliv vere, tradicije (npr. »pri nas ob nedeljah ne delamo«).

Med največje distrakcije (Knight, 2002) umeščamo gledanje televizije (ogromno je gledanja resničnostnih šovov, kvizov, nadaljevanj, filmov), kar pojasnjuje tudi ogromna časovna frekvenca za »razno«

(glej tabeli 1 in 2) pri nekaterih osebah. Med študenti je mogoče opaziti sočasno pojavljanje primanjkljaja notranje motivacije, apatičnosti do izobraževalnih vsebin in zmanjšanega zanimanja za družabne aktivnosti. Posledica tega je vztrajno podaljševanje druženj, ki se neomejeno in neskončno odvijajo ob uživanju alkoholnih pijač.

Naj omenimo še, da nihče ne omenja trenerstva in pomoči trenerjev. Glede rutin in navad ugotavljamo, da so kar pogoste. Prevladujejo jutranje (zajtrk in kava/zajtrk in limonada) ali športne rutine (trening štirikrat tedensko in tek skoraj vsak dan).

Zanimiva in ogromna odstopanja najdemo pri druženju. Med študenti imamo osebo, ki se povprečno družijo le pol ure dnevno, in nasprotno osebo, ki se družijo povprečno 6,5 ure dnevno. Med zaposlenimi opazimo osebo, ki se ne družijo nič, kar zbuja skrb. Med zaposlenimi opazimo tudi osebo, ki se družijo več kot večina vseh respondentov v raziskavi, povprečno 5,7 ure dnevno. Študenti so glede gibanja in rekreiranja kar dejavni. Med zaposlenimi je gibanja premalo. Ena oseba se ne giba nič, omeni tudi slab

spanec, veliko zaznamo časa, preživetega za računalnikom, in branja, zato bi gibanje morala uvesti v svoje dneve. Na drugi strani imamo študenta, ki se giblje v povprečju 4 ure dnevno.

Glede na primere iz prakse naši intervjuvanci ugotavljajo, da se ljudje premalo zavedajo pomena proučevane tematike. Hernaus (osebni intervju, 2021) opaža premalo kritičnega in sistematičnega pristopa, Potočar Papež (osebni intervju, 2021) ugotavlja, da se vseeno povečuje »prebujanje višjih dimenzij človekove zavesti, kar zaznavam pri povpraševanju in povabilih za izvedbo predavanj in delavnic«, Andolšek (osebni intervju, 2021) pa trdi, da je to »odvisno od posameznika in njegovih vrednot ter okolice, kjer živi«.

Na podlagi naših ugotovitev se izkaže, da ni opaziti razlike med spoloma (kljub morebitnim pričakovanjem, da bi ženske bolj prevzele odgovornosti za gospodinjska opravila). Vendar pa je mogoče skozi analizo intervjujskih izjav in preučitev literature zaslediti, da so ženske kljub temu bolj vpete v domače in družinske vloge, medtem ko moški prevzemajo manjšo vlogo v teh vidikih. Ogromna razlika med študenti in zaposlenimi je pri gibanju, prav tako ugotavljamo, da študentje več časa namenjajo skrbi za prehrano in tudi druženja je pri njih več, pri zaposlenih pa opazimo dve skrajnosti (prav nič druženja ali zelo malo in na drugi strani cele vikende, namenjene le druženju).

Presenetil nas je podatek, da skoraj vsi preučevani študentje (razen enega) opravljajo študentsko delo, nekateri celo v tolikšni časovni frekvenci kot zaposleni. Na drugi strani smo negativno presenečeni glede izobrazbe pri zaposlenih, ugotavljamo namreč, da ko je šolanje enkrat končano, se (zaposleni) več ne izobražujejo. Največji problem pa je, da je pri skoraj vsakem preučevanem zaposlenem (razen dveh) veliko časa porabljenega neproduktivno.

Če v analizo dnevnikov uvedemo management energije posameznikov in ga razdelamo na vsakega izmed štirih temeljev (Schwartz, 2016), ugotavljamo naslednje. Najbolj posamezniki skrbijo za svojo fizično energijo (gibanje, prehranjevalne in spalne navade so v večini urejeni). Sledi mentalna energija, posamezniki (predvsem eni in isti) berejo redno, nekatere osebe načrtujejo naslednji dan, rituale (predvsem jutranje) imajo nekateri respondenti urejene, večina jih ne opravlja več nalog hkrati oziroma se poskušajo tega odvaditi. V zvezi s konceptom čustvene energije nismo pridobili obsežnih spoznanj, saj se je med subjekti pojavilo več primerov, ko so dnevnike zapisovali v segmentiranih odstavkih, kar je vplivalo na našo sposobnost identifikacije subtilnih odtenkov in vibracij, povezanih s to temo. Podobno nismo ujeli

tehnika za povečanje učinkovitosti duhovne energije, samo pri eni osebi smo v dnevniku opazili čas, namenjen meditaciji in dihalnim vajam.

Glavne teoretične implikacije prikazujejo, da skozi izpostavljene trende v družbi, kjer se stopnja zapletenosti in sprememb nenehno povečuje ter kjer managerji prevzemajo vse bolj zahtevne vloge, prispevek obravnava pomembnost učinkovitega upravljanja lastne energije in časa v okviru doseganja osebnih in organizacijskih ciljev. Temeljna vprašanja, povezana s sodobnim vodenjem, kot so globalizacija, raznovrstnost delovne sile in tehnološki napredek, bodo prav tako osvetljena skozi prizmo upravljanja energije posameznika.

S poudarkom na razlikah med zaposlenimi in različnih vodstvenih in nevodstvenih vlogah prispevek prikazuje komparativno analizo, kako se različne skupine soočajo z izzivi upravljanja energije v dinamičnem poslovnem okolju. Prispevek prav tako potrjuje tezo, da številni zaposleni ne namenijo dovolj časa za razvoj veččin upravljanja energije, kar lahko vodi v izgorelost in stres (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008). Skupaj gledano, prispevek bo pripomogel k bogatejšemu teoretičnemu razumevanju managementa energije posameznika, kar je ključno za njihovo uspešno delovanje v zahtevnem in dinamičnem poslovnem okolju sodobne družbe.

#### 4.1 Predlogi za prakso

Glavne praktične implikacije prikazujejo, da demografski podatki resnično nimajo vpliva na učinkovitost managementa časa in samoregulacije (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Ugotavljamo tudi, da obstaja kar nekaj dobrih praks, ki so uveljavljene pri respondentih (predvsem jutranja rutina, prehranjevalne navade, gibanje pri študentih in načrtovanje dne/tedna vnaprej), a hkrati obstaja kar nekaj pomanjkljivosti (preveč stran vrženega časa za »razno«, ogromno distrakcij – televizija, igranje igrice, več opravil hkrati (angl. multitasking), premalo gibanja pri zaposlenih). Veseli nas, da je odlašanja zelo malo, a ga vseeno zaznamo. Največja pomanjkljivost, ki jo izpostavljajo tudi intervjuvanci iz svojih praktičnih izkušenj, pa je premajhno zavedanje in razmišljanje o proučevani tematiki ter namenjanje pozornosti.

Glede na vse ugotovitve naše raziskave smo oblikovali naslednje praktične smernice za izboljšanje managementa časa in samoregulacije:

- **Uvedba jutranje rutine:** Naše ugotovitve kažejo, da jutranja rutina pomaga v izboljšanju fokusa in produktivnosti. Priporočamo vzpostavitev

stabilne jutranje rutine, ki ustreza individualnim potrebam in zagotavlja pozitiven začetek dneva.

- **Predhodno načrtovanje:** Načrtovanje dneva ali tedna vnaprej se je izkazalo za koristno pri učinkovitem upravljanju časa. Priporočamo redno načrtovanje in določanje prednostnih nalog.
- **Zmanjševanje distrakcij:** Ugotovili smo, da distrakcije, kot sta televizija in igranje igrice, negativno vplivajo na učinkovitost. Priporočamo iskanje strategij za njihovo zmanjševanje, morda z uporabo tehnologij za blokiranje motečih aplikacij ali določitev posebnih časov za sprostivne aktivnosti.
- **Povečanje zavedanja:** Ugotovili smo, da je pomanjkanje zavedanja in razmišljanja o upravljanju časa in energije pogosta težava. Priporočamo izobraževalne delavnice ali coaching seje za izboljšanje zavedanja in razumevanja teh ključnih konceptov.
- **Osebná refleksija in samospoznavanje:** Strokovnjaki poudarjajo pomen poznavanja sebe in iskanja individualnega ravnovesja. Priporočamo redno osebno refleksijo in prilagajanje strategij upravljanja časa in energije, ki najbolj ustrezajo posameznikovim potrebam in okoliščinam.

#### 4.2 Omejitve raziskave in smeri prihodnjega raziskovanja

Razumemo, da so možnosti za nadaljnje raziskave obsežne in v veliki meri odvisne od usmeritve raziskovalcev. Vendar pa je v našem prispevku pomembno omeniti, da smo se soočili tako s praktičnimi kot tudi teoretičnimi omejitvami. Teoretične omejitve so se nanašale predvsem na omejen dostop do specifične literature na različnih področjih, kar nas je spodbudilo k razširitvi naših teoretičnih okvirov. Na praktični ravni se je izkazalo, da je obravnavana tematika v zgodnjih fazah razvoja, kar je privedlo do izziva pri pridobivanju ustreznih strokovnih intervjuvancev. Omejitve naše raziskave vključujejo razmeroma majhno število intervjuvancev, ki lahko vpliva na reprezentativnost in generalizacijo ugotovitev. Poleg tega je bil naš pristop k analizi razlik pretežno opisne narave, brez uporabe naprednejših statističnih metod, ki bi lahko ponudile bolj poglobljeno razumevanje vzorcev in razlik med različnimi demografskimi skupinami. To pomeni, da bi bilo morda v prihodnjih raziskavah koristno uporabiti večje vzorce in bolj rigorozne statistične analize, da bi bolje razumeli kompleksnost obravnavane tematike in potencialne implikacije za prakso. Glede na

priporočila za prihodnje raziskave, ki smo jih podali, bi lahko zmanjšali te omejitve z vključitvijo bolj raznolikih okolij, kar bi omogočilo širši izbor strokovnjakov in bogatejšo analizo.

V naši raziskavi smo se predvsem osredotočili na populacijo študentov in zaposlenih v podjetjih. V luči nadaljnjih študij priporočamo razširitev obsega raziskave na že upokojene posameznike, kar bi omogočilo celostno primerjavo med tremi različnimi segmenti (študenti, zaposleni, upokojenci) ter pridobitev praktično relevantnih rezultatov na obravnavanem področju. Poudariti kaže tudi potencialno vrednost raziskave v ekstremnih okoljih, kot so start-up podjetja ali visoko korporativna okolja, kjer bi lahko pridobili vpogled v upravljanje časa v zahtevnejših in izjemno dinamičnih razmerah.

## 5. Zaključek

Na podlagi opravljene empirične raziskave izhaja, da respondenti ne izkazujejo zadostne uporabe tehnik in strategij za učinkovito upravljanje časa, osebnega razvoja in energetskega virov. Tudi strokovni intervjuji potrjujejo, da posamezniki pogosto ne prepoznajo dovolj pomembnosti raziskovane tematike. Analiza dnevniških zapisov razkriva, da se uporabljene tehnike in pristopi, ki so načrtni in premišljeni, kot na primer dnevno načrtovanje, kažejo kot učinkoviti. Opažene so tudi rutine, zlasti jutranje aktivnosti in šport, ki se pojavljajo skozi celoten teden. Te ugotovitve se uvrščajo med pozitivne rutine. Hkrati pa se pojavljajo tudi negativne rutine kot ponavljajoče se vsakodnevne dejavnosti, predvsem med zaposlenimi, kar se vključuje v območje udobja.

Navedeno prav tako omogoča odgovor na prvo raziskovalno vprašanje, ki kaže, da načrtovanje in dobra organizacija predstavljata ključno prakso za učinkovito upravljanje časa. Pomembnost teh spretnosti poudarja dejstvo, da za njihovo uspešno izvajanje posameznik potrebuje notranjo motivacijo in zavzetost, kar pa pogosto manjka sodobnim posameznikom.

Pomembno je tudi poudariti, da med študenti in zaposlenimi ni opaziti pomembnih razlik v zavedanju in poudarjanju pomembnosti obravnavane tematike. To razkriva odgovor na drugo raziskovalno vprašanje, ki kaže, da ni bistvenih razlik v dojetanju in pristopu k upravljanju časa glede na različne segmente. Domneva, da višja izobrazba sama po sebi prinaša večje kompetence in učinkovitost pri upravljanju časa, je torej zgrešena. Čeprav je literatura nakazovala, da razvoj kompetenc temelji na iz-

kušnjah in da višje izobraženi posamezniki lahko izkazujejo večjo učinkovitost (Hernaus, 2021), pa naše ugotovitve tega ne potrjujejo.

Vsak posameznik se sooča z omejenimi časovnimi viri, saj je čas neobnovljiv in nepovraten tok. Koncept „managementa časa“ se izraža skozi posameznikovo individualno upravljanje časa (Farris, 2002). Slogi časovnega načrtovanja se delijo na analitičnega, kjer prevladuje skrbno načrtovanje, in spontanega z bolj prilagodljivimi časovnimi kategorijami (Cotte et al., 2006). Ključna so postavljanje prioritet, razumevanje lastnega bioritma (npr. jutranji ali nočni tip) ter učinkovito izkoriščanje produktivnega časa. Zavedanje in obvladovanje motenj in distrakcij (Knight, 2002) sta prav tako pomembni. Vključevanje časa za osebno blaginjo ter postavljanje meja in znati reči ne so bistveni elementi. V sodobnem okolju je prilagodljivost ključnega pomena, saj so spremembe stalnica (Škarja, 2011). Vsak posameznik ima svoj edinstven pristop do življenja (Schippers & Hogenes, 2011), kar se odraža tudi v stilu upravljanja časa. Raziskave razmerja med delom in zasebnim življenjem ločujejo segmentatorje, ki jasno ločujejo delovni in osebni čas, ter integratorje (Aeon & Aguinis, 2017), ki ju prepletajo, pri čemer prevladuje fleksibilni stil upravljanja. Pisanje dnevnika je učinkovito orodje za refleksijo o načinu življenja in prepoznavanje priložnosti za izboljšave.

## Literatura in viri

- Aeon, B. & Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330.
- Bedawy, R. & Maher, A. (2015). Managing Human Energy at the Workplace: A Case Study of a Public Organization in Egypt. *Journal of Business and Economics*, 6(10), 1750–1761.
- Burrus, A. (2019). *What does time management mean to you? Exploring measures of time management and group differences*. St. Louis: University of Missouri.
- Carpenter, J. (brez datuma). Manage Your Energy, Not Your Time. *Advance.latech.edu*. Pridobljeno 3. maja 2021 iz [http://advance.latech.edu/pdf/Manage\\_Your\\_Energy\\_Not\\_Your\\_Time.pdf](http://advance.latech.edu/pdf/Manage_Your_Energy_Not_Your_Time.pdf)
- Cotte, J., Chowdhury, T. G., Ratneshwar, S. & Ricci, L. M. (2006). Pleasure or utility? Time planning style and web usage behaviors. *Journal of Interactive Marketing*, 20(1), 45–57.
- Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Farris, D. (2002). Time management: An exercise in self-awareness. *Rural Telecommunications*, 21(1), 48–51.
- Heylighen, F. & Vidal, C. (2008). Getting things done: the science behind stress-free productivity. *Long Range Planning*, 41(6), 585–605.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427–441.
- Kelley, J. (2012). Forget Time Management...Are You Managing Your Energy? *Jeankelley.com*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz <http://jeankelley.com/forget-time-management-are-you-managing-your-energy/>
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business Psychology*, 28, 315–330.
- Knight, D. C. (2002). Secrets of Time Management. *Office Solutions*, 19(4), 18–22.
- Kocher, M. G. & Sutter, M. (2006). Time is money: Time pressure, incentives, and the quality of decision-making. *Journal of Economics Behavior & Organization*, 61(3), 375–392.
- Konig, C. J. & Kleinmann, M. (2007). Time management problems and discounted utility. *The Journal of Psychology*, 141(3), 321–334.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768–779.
- Milk, L. (2021). Should you manage your time or your energy? *Scoro.com*. Pridobljeno 24. februarja 2021 iz <https://www.scoro.com/blog/time-and-energy-management/>
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>
- 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.
- Podjed, K. (2013, 8. marec). 7 pravil za boljše načrtovanje časa. *Finance.si*. Pridobljeno 12. februarja 2020 iz <https://www.finance.si/8334291/7-pravil-za-boljse-nacrtovanje-casa>
- Rozman, R. (2021). *Prevodi nekaterih izrazov: »Coaching« – osebna komunikacija*. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, Sekcija za izrazje.



- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203.
- Schippers, M. C. & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations. A review and research agenda. *Journal for Business and Psychology*, 26(2), 193–203.
- Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
- Schwartz, T. (2016). 'Humans Are Not Machines': Tony Schwartz On the 4 Pillars of Optimizing Energy. *Oneplanetgroup.com*. Pridobljeno 24. februarja 2021 iz <https://oneplanetgroup.com/humans-not-machines-tony-schwartz-optimize-energy/>
- Škarja, B. (2011). *Menedžment sprememb v podjetjih*. Ljubljana: IBS Mednarodna poslovna šola Ljubljana.
- Verle, K., Markič, M. & Kodrič, B. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 45(1), A2–A13.
- White, S. J. (2008). Managing your energy level. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 65(15), 1404–1407.
- Quigley, N. R. & Tymon, W. G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522–543.

---

**Eva Andolšek** je diplomirana komunikologinja (FDV) in magistrica poslovnih ved, smer management (Ekonomski fakulteta v Ljubljani), danes pa se ukvarja z vodenjem in trženjem. Že od nekdaj je rada skrbno načrtovala svoj dan in raznorazne aktivnosti, hkrati pa razvijala samo sebe. Od tu interes po pisanju magistrskega dela znotraj tematike management časa in osebni management, ki ju je razvila v koncept management energije posameznika. Evi ostaja močan interes raziskovanja omenjenega področja tudi za naprej.

---

**Jure Andolšek** je doktorski študent programa Management in organizacija na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani. Je aktiven član številnih društev. Njegovo delo obsega delovanje na fakulteti kot asistent pri vajah Managementa, ter koordinacija športne sekcije na projektu: Spanje in delo. Zunaj fakultete pa je aktiven tudi v podjetniško-start up in športnem svetu. Zanima ga predvsem podjetništvo, raziskovanje, gospodarstvo in politika. Je tudi član ekipe »HumanizingDigitalWork«, ki združuje skoraj vse njegove glavne interese.

---

**Judita Peterlin**, je izredna profesorica za management in organizacijo. Sodeluje pri predmetih v okviru Katedre za management in organizacijo Ekonomski fakultete Univerze v Ljubljani. Njeno raziskovalno področje so sodobni pristopi v managementu, še posebej rada pa se posveča razvoju radovednih vodij v učeči se organizaciji in družbeni inovaciji. Je članica raziskovalne programske skupine prof. dr. Vlada Dimovskega, sokoordinatorica Ekobralne značke EF UL, sousmerjevalka Sekcije za izrazje in članica PRME delovne skupine »Sustainability mindset workgroup«.