

**Izvleček**

UDK: 005.962.11

V organizacijah in izven njih je treba vsak dan opraviti več aktivnosti v omejenem času, zato je vedno pogostejše pomanjkanje časa pri vseh profilih sodelavcev. V zavest prodira dejstvo, da je čas »poseben vir«, ki je neviden, vendar kljub vsemu končen. Časa ni mogoče niti kupiti niti kako drugače pridobiti, ni ga mogoče niti shraniti niti transformirati. Zato ga je treba optimalno izrabljati, da bi preko uspešnega doseganja ciljev, povečane osebnostne storilnosti, zmanjševanja stresa, višje motivacije in zadovoljstva ter doseganja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem bili na delovnem mestu produktivni in uspešni. Samega sebe v odnosu do časa lahko uspešno upravljamo, in sicer tako, da razporejamo svoj čas na način, ki nam omogoča doseči za nas pomembne cilje.

Ključne besede: čas, upravljanje časa, cilji, načrtovanje

**Abstract**

UDC: 005.962.11

Each day more and more activities are to be performed inside and outside of organisations within a limited time. Therefore, all kinds of staff members often experience a lack of time. We have become aware that time is a "special resource," invisible but finite. We cannot buy time nor get it in some other way; it cannot be stored or transformed. Therefore, it is necessary to use it optimally in order to be productive and successful at work, by reaching goals successfully, increasing personal efficiency, reducing stress, increasing motivation and job satisfaction as well as gaining a balance between work and personal life. We can successfully manage ourselves in relation to time, arranging our time in a way that makes it possible to reach goals that are important to us.

Key words: time, time management, goals, planning

JEL: M12

## UČINKOVITO UPRAVLJANJE ČASA – UPRAVLJANJE SAMEGA SEBE V ODNOSU DO ČASA

### Efficient Time Management: Managing oneself in Relation to Time

**Uvod**

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. Zato je večšina upravljanja časa nujna tako za izboljšanje položaja in kariere 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. 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.

Temeljnapredpostavka prispevka je, da se s pomanjkanjem časa sooča večina delovno aktivnega prebivalstva. Glede na to, da upravljanje časa vključuje tako zasebno kot tudi poslovno življenje posameznika, smo se zaradi obsežnosti problematike osredotočili predvsem na upravljanje časa na delovnem mestu.

V prispevku, katerega namen je predstavitev različnih pogledov avtorjev na upravljanje časa, se na začetku osredotočamo na čas in njegovo upravljanje. V nadaljevanju osvetljujemo cilje, ki usmerjajo delovanje posameznikov ali skupin ter omogočajo učinkovito uresničevanje zelenih rezultatov. Nato prehajamo na analizo porabe časa, da bi ugotovili, za kaj čas porabljamo. Po opredelitvi vzorcev porabe časa opredeljujemo načrtovanje časa in izpostavljamo časovne ovire in pasti. V prispevku izpostavljamo tudi pristope in pripomočke upravljanja s časom ter odnos menedžerja oz. organizacije do upravljanja časa. Osvetljujemo dejstvo, da gre pri upravljanju časa v bistvu za upravljanje sebe v razmerju do časa. Prav tako tudi nakazujemo upravljanje časa v prihodnosti. Prispevek zaključujemo s temeljnimi spoznanji.

**1 Čas in upravljanje časa****1.1 Opredelitev časa in njegovega upravljanja**

Avtorji različno opredeljujejo čas in njegovo upravljanje. Tako za Seiwerta (1997, 13) čas predstavlja dragoceni kapital, za katerega je značilno, da je redek, da ga ni mogoče kupiti, prihraniti, uskladiščiti ali pomnožiti, in da teče nenehno in nepovratno. Mackenzie (1998, 27) čas opredeljuje kot nevidni vir, ki je edinstven, ker je njegova količina končna. Zeichen (1994, 7) trdi, da je čas najdragocenejši kapital človeka, Atkinson (1990, 4) pa ga opredeljuje na naslednji način: »Čas

\* mag. Simona Šarotar Žižek, asist., Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: zizek@uni-mb.si.

je najdragocenejši vir, ki ga imamo na razpolago. Časa ne moremo shraniti v banki, niti ga ne moremo kupiti. Vse, kar lahko storimo, je, da ga konstruktivno uporabimo ali ga tratimo. Čas je materialna naložba, ki se ne da zamenjati z ničemer drugim in ga je treba tudi tako jemati. Čas je skopo omejen vir in odločilen pogoj upravljanja».

Ker je čas edinstven omejen vir, je pomembno upravljanje časa, za katerega Zeichen (1994, 8) trdi, da je zavestno odrejanje poteka dneva in je kot takšno del osebnega menedžmenta. Whetten in Cameron (2005, 111) učinkovito upravljanje časa opredeljujeta takole: (i) posameznik svoj čas porabi za pomembne stvari; (ii) ljudje so sposobni jasno razlikovati med tem, kar je pomembno in kar je nujno; (ii) strategije pri upravljanju časa se osredotočajo na rezultate bolj kot na metode; (iv) ljudje nimajo nobenega razloga, da bi se počutili krive, če morajo reči »ne«.

Harvard Business Essentials (2005, xiv) opredeljuje upravljanje časa kot zavestno prizadevanje za nadzor nad časovnimi viri in za določanje končnih časovnih virov. Učinkovito upravljanje časa ima veliko koristi: od zmanjšanja tratenja časa in preobremenitve z delom do višje stopnje osebne produktivnosti. Morda še pomembnejše pa je, da ta način zagotavlja izvedbo najpomembnejših nalog. Manktelow (1995) pravi, da je upravljanje časa niz medsebojno smiselno povezanih veščin, ki pomagajo uporabiti čas na najučinkovitejši in najproduktivnejši način, medtem ko Forsyth (2003, v) pravi, da se upravljanje časa nanaša na aktivnosti, ki omogočajo uresničevanje zelenih ciljev na učinkovit in uspešen način.

Razlikujemo lahko med mikro- in makronivojem upravljanja časa. Upravljanje časa na makroravni se osredotoča na porabo časa kot celote z namenom doseči življenjske cilje, medtem ko upravljanje časa na mikroravni obravnava izboljševanje načinov izvajanja specifičnih nalog in aktivnosti. Osredotoča se na opravljanje več stvari v manj časa, ne osredotoča pa se na spremembo že ustaljenega načina dela. Upravljanje časa na makroravni se usmerja na delo v času, ki je na voljo. Predvideva, da pomanjkanje časa ne obstaja, obstaja samo slaba izbira porabe časa. Makroraven upravljanja časa zaobsega razvoj življenjskih ciljev in dolgoročnih načrtov, medtem ko je zmanjšanje motenj, povečanje učinkovitosti elektronske pošte, organiziranje pisarne, sistem shranjevanja, načrtovanje individualnih aktivnosti ipd. predmet upravljanja časa na mikroravni (Harold Taylor Time Consultants 2003).

## 1.2 Namen upravljanja časa

Seiwert (1997, 17) trdi, da uspešno obvladovanje časa prispeva k boljšemu pregledu nad vedno novimi aktivnostmi in prioriteta, večji kreativnosti, zavestnemu obvladovanju stresa in doseganju ciljev. Kot najpomembnejši vidik upravljanja časa izpostavlja, da se z uspešno uporabo tehnik za načrtovanje časa in delovnih metod lahko vsak dan prihrani med 10 in 20 odstotkov časa (Seiwert 1997, 100). O isti ključni prednosti, o pridobitvi časa, govori Trojnar (2002, 134).

Obvladovanje časa zagotavlja boljšo pripravljenost na naslednji delovni dan, načrtovanje naslednjega dne, preglednost in jasnost dnevnih zahtev, urejenost posameznikovega poteka dneva, izključitev pozabljanja, koncentracijo na bistveno in zmanjšanje drobljenja moči. Pozitivne učinke ima na doseganje dnevnih ciljev, razlikovanje med pomembnimi in manj pomembnimi postopki, odločanje o postavljanju prioritet in delegiranju, racionaliziranje s povezovanjem nalog, odpravljanje in ravnanje z motnjami in prekinitvami. Prav tako zagotavlja ohranjanje mirne krvi pri nepredvidenih dogodkih, izboljšanje samonadzora, pozitivno doživetje ob koncu dneva in večje zadovoljstvo (Seiwert 1997, 99).

Prednost upravljanja časa ni nadzor nad časom kot takim, temveč nad njegovo rabo s ciljem izboljšanja življenja. Obstajajo štiri področja, kjer upravljanje časa zagotavlja pozitivne učinke, in sicer stres, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, osebna storilnost in uspešno uresničevanje ciljev (Mackenzie 1998, 29).

## 1.3 Zmote o upravljanju časa

Raziskovanje različnih konceptov časa in njihove upravljalne implikacije je privedlo do zbirke mitov in zmot v zvezi s časom in učinkovitostjo upravljanja z njim, ki jo predstavljamo (Mackenzie 1990, 4–9):

1. Mit o aktivnosti: Menedžerji, ki so najbolj aktivni, uspejo narediti največ.
2. Mit o stopnji odločanja: Čim višja je stopnja, na kateri je sprejeta odločitev, tem bolje je.
3. Mit o delegiranju: Delegiranje prihrani čas, skrb in odgovornost.
4. Mit o učinkovitosti: Najučinkovitejši menedžer je najuspešnejši.
5. Mit o trdem delu: Čim bolj trdo kdo dela, tem več naredi.
6. Mit o vsemogočnosti: Če naloge opravljamo sami, so opravljene hitreje in bolje.
7. Mit o preobremenjenosti z delom: Večina izvršilnih direktorjev je preobremenjenih z delom.
8. Mit o »odprtih vratih«: Politika »odprtih vrat« izboljšuje uspešnost menedžerja v odnosu z njegovim timom.
9. Mit o identifikaciji problema: Identificiranje je enostavnejši del reševanja problemov.
10. Mit o prihranku časa: Mnogi hitri upravljavski postopki in bližnjice prihranijo čas.
11. Mit o pomanjkanju časa: Nihče nima dovolj časa.
12. Mit, da se čas evidentira: Pravimo, da čas hiti naprej.
13. Mit, da je čas proti nam: Menedžer, ki ga zmeraj preganja čas in se bori s hektiko ter zamuja roke, bo na čas vedno gledal kot na sovražnika.

Miti, ki se zdijo nerazrešljivi v vedenju o upravljanju

časa, spodkopavajo resnično zavzetost za organiziran način življenja. Najbolj zahrbtni miti so štirje. Prvi mit je, da je upravljanje časa samo še ena etiketa za prisiljeno obnašanje. Drugi mit se nanaša na to, da upravljanje časa izbriše spontanost in veselje. Tretji mit izpostavlja naslednje: morda se jaz lahko organiziram, toda moje podjetje se nikoli ne more organizirati, medtem ko četrti mit pravi, da je en stil primeren za vse (Mancini 1994, 13–22).

#### 1.4 Simptomi in razlogi neuspešnega upravljanja časa

Neuspešno upravljanje časa nakazujejo dejstva, da nikoli ni dovolj časa za opravljanje resnično pomembnega dela, da je več časa namenjenega »nujnim« kot »pomembnim« zadevam, da je premalo časa za ureditev »papirnatih« aktivnosti in da je treba pogosto ostajati v pisarni po delovnem času. Atkinson (1990, 8) kot simptome slabega upravljanja časa navaja še: (i) »jemanje« dela domov, (ii) opravljanje dela drugih, (iii) gojenje občutkov nenadomestljivosti, (iv) udeleževanje prevelikega števila sestankov, (v) nezmožnost reči »ne«, (vi) odločanje drugih o izrabi posameznikovega časa, (vii) občutki stresa, zaskrbljenosti in časovnega pritiska ter (viii) nepravočasno zaključevanje dela. Če posameznik sam pri sebi identificira več kot petdeset odstotkov teh simptomov, je po nepotrebnem pod stresom in se lahko nauči delati učinkoviteje s pomočjo večšine upravljanja časa.

Temeljne vzroke za večino zadreg s časom je mogoče pripisati izrazitim težnjam v človeški naravi kot so želja po ugajanju, strah pred zamero, strah pred novimi izzivi, radovednost, negotovost, vera v svoje sposobnosti in zaviranje sposobnosti drugih, ambicije, perfekcionizem. Vsa »pravila« upravljanja časa so v nasprotju z zakoni človeške narave, zato zaradi teh duševnih bitk posameznik težko naredi tisto, kar bi moral (Mackenzie 1998, 19). Podobno trdi Zeichen (1994, 8), da obstaja več razlogov za probleme pri upravljanju časa. Eden izmed razlogov je, da človeku njegova narava ne zagotavlja sama po sebi znanja o upravljanju časa. Pogosti razlog za težave pri upravljanju časa izhaja iz nejasnosti lastnih ciljev in strahu reči »ne«. Slabo upravljanje časa je problem obnašanja. Zato je treba razviti ustrežnejše navade obnašanja, pri čemer se vedenje ne spremeni z razmišljanjem, ampak z dejanji – z nenehnim prakticiranjem novega, bolj učinkovitega vedenja (Harvard Business Essentials 2005, 24).

Obstaja veliko načinov prilagoditve dela, v bistvu pa obstajajo trije načini pristopa k delu: (i) zmanjšanje obsega dela, (ii) opravljanje enakega obsega dela učinkoviteje in (iii) pravilno opravljanje dela. To je bistvo upravljanja časa, ki zagotavlja prilagoditev dela času, ki je na razpolago. Najdragocenejše delo, ki ga lahko opravimo, je delo, ki nam pomaga izpolniti glavne cilje (Jay 2002, 6).

#### 2 Cilji kot usmeritev

Učinkovito upravljanje časa temelji na načrtovanju, ki se začne s postavljanjem ciljev. Cilji usmerjajo delovanje posameznikov ali skupine ljudi ter omogočajo učinkovi-

to uresničevanje zelenih rezultatov. Postavljanje ciljev je pomemben del upravljanja časa, saj zagotavlja porabo časa za opravljanje pravih stvari. Odsotnost jasnih ciljev vodi v opravljanje nepotrebne dela, ki organizaciji ne prinaša koristi in vodi v izgubo časa. Jasni cilji ohranjajo ljudi na poti, jim pomagajo osredotočiti se na najbolj produktivne, učinkovite in koristne naloge in omogočajo, da po nepotrebnem ne zapravljajo časa, ki je na razpolago (Jay 2002, 32).

Postavljanje ciljev je formalni proces, v katerem opredelimo rezultate, ki jih želimo doseči. Postavljanje ciljev aktivira doseganje rezultatov na osebni in timski ravni. Definiranje ciljev in merjenje njihovega udejanjanja zagotavlja: (i) osredotočenost na najpomembnejše stvari, (ii) zagotavlja usklajeno smer delovanja tima, (iii) manjšo porabo energije za nekritične naloge, (iv) izogibanje časovnim oviram, (v) samomotiviranost in (vi) zadovoljstvo z delom (Harvard Business Essentials 2005, 2–3). Jasno opredeljeni cilji pa predstavljajo tudi osnovo za vrednotenje vzorcev porabe časa.

Cilji se razlikujejo glede na časovni okvir in glede na pomembnost. Kratkoročne cilje je mogoče uresničiti v mesecu ali dveh, medtem ko uresničevanje dolgoročnih ciljev traja več mesecev ali celo več let. Z vidika pomembnosti lahko individualne cilje, cilje oddelčnih enot in cilje podjetja kot celote razvrstimo v eno izmed naslednjih kategorij: (i) kritični cilji, (ii) cilji, naravnani k rešitvam in (iii) »lepo, da so« cilji. Kritični cilji so bistveni za uspeh, medtem ko k rešitvam naravnani cilji ustvarjajo zelene poslovne pogoje ali prispevajo k izkoriščanju poslovnih priložnosti. »Lepo, da so« cilji pripomorejo k izboljšavam, ki olajšajo poslovanje (Harvard Business Essentials 2005, 3).

Menedžerji morajo vzpostaviti kaskadni sistem postavljanja ciljev. To pomeni, da morajo začeti s cilji podjetja, oddelčni cilji morajo podpirati cilje podjetja, medtem ko morajo individualni cilji podpirati oddelčne cilje. Predstavljene ravni ciljev morajo biti opredeljene in predstavljene tako, da so vsem zaposlenim znane in razumljive (Harvard Business Essentials 2005, 4).

Pri razvrščanju ciljev je treba upoštevati kratkoročno nujnost in dolgoročno pomembnost. Kratkoročna nujnost se nanaša na naloge, ki jih je treba opraviti takoj, ne glede na njihovo pomembnost (Mackenzie 1998, 54). Pomembnost je povezana z doseganjem rezultatov; če je nekaj pomembno, ker prispeva k poslanstvu, vrednotam in ciljem, ima prednost (Covey 1994, 138). Zavedati se je treba, da ni vsak kritični cilj nujen, pa tudi vsaka nujna zadeva ni kritična za uspeh. Pravzaprav so kritični cilji dolgoročne narave in niso nujni (Harvard Business Essentials 2005, 8). Pogosto nujne naloge, ki nimajo nobene zveze z dosego kritičnih ciljev, izrabijo čas in vire, ki bi jih morali nameniti za uresničevanje kritičnih ciljev.

Forsyth (2003, 20) za opredeljevanje značilnosti ciljev predlaga metodo SMART (specific, measurable, achievable, realistic, timed), po kateri morajo biti cilji določeni, merljivi, dosegljivi, realni in časovno uokvirjeni. Pomembne značil-

nosti ciljev so še: (i) prožnost, (ii) podano soglasje vseh, ki naj bi cilj uresničevali, (iii) razvrščenost z organizacijsko strategijo in (iv) pomembnost (Rizmal 2006, 14–15).

Prepoznavanje in razvrščanje ciljev je zelo pomembno za optimalno izkoriščanje časa. Pogosto so kritični cilji kompleksni in jih je zato treba razgraditi v obvladljive naloge. Pri tem so v pomoč štirje koraki. Najprej je treba posamezni cilj razdeliti na obvladljiv niz nalog. V drugem koraku je treba določiti prioritetni vrstni red nalog, zato nalogam pripišemo prioriteto A, B ali C, pri čemer je A najvišja prioriteta. Prioriteta mora odsevati pomembnost cilja, ki ga naloga podpira. Tretji korak temelji na opredeljevanju vrstnega reda nalog na osnovi opredeljenih prioritet. Nekatere naloge morajo biti opravljene v določenem vrstnem redu. Pogosto mora biti določena naloga dokončana pred začetkom naslednje. Ni pa nujno, da so naloge v linearnem zaporedju, npr. ena naloga lahko čaka na začetek in zgolj delno izpolnitev druge naloge. Pomembno je opredeljevanje odnosov med nalogami in njihovo upoštevanje pri urejanju dela. V četrtem koraku je treba za prioritete naloge A in B oceniti, koliko časa bodo trajale. Če so se naloge že izvajale v preteklosti, je dana osnova za oceno porabe časa. Če je naloga nova, se je priporočljivo posvetovati s kolegi, menedžerjem ali sodelavci. Opredeljenemu času se doda od 10 do 20 odstotkov časa za nepričakovane probleme. Prav tako je treba opredeliti rok za dokončanje vsake naloge (Harvard Business Essentials 2005, 11–12). Po tem, ko je oblikovan seznam nalog in ocenjen čas njihovega trajanja, je treba opredeliti, katere naloge se lahko delegirajo v celoti ali delno. Delegiranje je pomembno, saj zagotavlja več časa za kritične vidike lastnih ciljev (Harvard Business Essentials 2005, 14).

### 3 Analiza porabe časa ali kako uporabljamo čas

#### 3.1 Oblikovanje in uporaba dnevnika aktivnosti

Opredelitev ciljev zagotavlja osnovo za vrednotenje vzorcev porabe časa. Kontroliranje časa je lažje, če razumemo, kako se čas porablja. Kdor ne razume svojih navad porabe časa, ne more načrtovati in nadzorovati prihodnosti. Jasna slika porabe časa zagotavlja informacijo, kje se čas po nepotrebnem porablja in kako ga je mogoče učinkoviteje izrabiti (Harvard Business Essentials 2005, 18). Da bi razumeli navade glede porabe časa, je treba voditi dnevnik aktivnosti za najmanj tri dni, optimalno je voditi dnevnik ves teden, pri čemer mora dnevnik odražati tipične dneve in ne dneve, ki vključujejo neobičajne aktivnosti, kot je na primer obisk seminarja. V dnevnik je treba zabeležiti vsako izvedeno aktivnost (Harvard Business Essentials 2005, 19).

Potem ko so vse aktivnosti s svojim časom trajanja vpisane v dnevnik, jih je priporočljivo med seboj združiti v specifične kategorije, kot so npr. »elektronska pošta«, »administracija« itn., saj kategorizacija aktivnosti olajšala kasnejšo analizo dnevnika (Harvard Business Essentials 2005, 19). Kot smo že omenili, je treba vsaki vpisani ak-

tivnosti določiti tudi prednostni vrstni red glede na to, ali je kritična, naravnana k rešitvam ali pa spada v kategorijo »lepo, da so«. Tako prioritete naloge A vključujejo kritične cilje, prioritete naloge B vključujejo cilje, naravnane k rešitvam, medtem ko prioritete naloge C vključujejo naloge z majhno vrednostjo in niso nujne (Harvard Business Essentials 2005, 21).

Tudi Mackenzie (1998, 63) kot edino primerno orodje za analizo porabe časa navaja dnevnik ali podroben zapis vseh stvari, ki v delovnem dnevu zahtevajo posameznikovo pozornost. Ključna prednost dnevnika je prepoznavanje resničnih težav s časom. Dnevnik ljudi prisili, da se sprijazni s stvarnostjo in ustrezno ukrepajo. Disciplina, ki je potrebna za zapisovanje stvari, ljudi prav tako samodejno sili v odpravljanje napak. Zapisovanje aktivnosti vodi v njihovo ozaveščanje in ustrezno korektivno ukrepanje. Še več, samopopravki so praktično samodejni, obenem pa ne zahtevajo nobenega zavestnega napora (Mackenzie 1998, 68).

Pisanje dnevnika aktivnosti je tesno povezano z energijskim ciklom ali storilnostno krivuljo posameznika, ki ponazarja časovne intervale, ko ima posameznik veliko, srednje ali malo energije, kar se odraža v njegovi produktivnosti in služi za kasnejše razporejanje aktivnosti.

#### 3.2 Analiza dnevnika

Po opredelitvi prioritet sledi pregled dnevnika in opredelitev vzorcev porabe časa. Pregledati je treba porabo časa, ki je kategorizirana v »elektronski pošti«, »administraciji«, »službenih poteh«, »planiranju«, »sestankih« idr. Naslednje vprašanje, ki si ga moramo zastaviti, je, ali se trenutna poraba časa ujema s ključnimi odgovornostmi in cilji. Nato je treba posebno pozornost posvetiti prioritetam, navedenim v dnevniku. Ugotoviti je treba, koliko časa na dan je porabljeno za prioritete naloge A in B, ki bi morale zavzemati pretežni del časa. Dnevnik bo vedno vključeval tudi prioritete naloge C, katerim mora pripadati zelo majhen del dneva. Nato je pozornost treba posvetiti koristim. Ni primerno porabiti petdeset odstotkov časa za aktivnosti, ki minimalno prispevajo k odgovornostim in ciljem. Zato so to aktivnosti, ki jih je treba izločiti ali delegirati. Zatem sledi pregled časovnih ovir in pasti in izoblikovanje strategij za njihovo odpravo (Harvard Business Essentials 2005, 21–22).

#### 4 Načrtovanje časa

V prejšnjih dveh poglavjih smo pozornost namenjali ciljem in njihovim prioritetam ter analizi razporejanja časa na osnovi uporabe dnevnika. Analiza daje odgovor, koliko časa je namenjeno »elektronski pošti«, »administraciji«, »službenim poteh«, »planiranju«, »sestankom« idr. (Harvard Business Essentials 2005, 28).

Po opredelitvi nalog in njihovem razvrščanju po prioritetah je naslednji korak njihovo sistematično urejanje. Pri tem je pomembno snovanje urnika, ki je pisna obveznost

za opravljanje nalog v določenem času. Urnik omogoča vizualno razporeditev časa po posameznih nalogah, ki jih je treba izvesti. S tem je zagotovljen vpogled v časovno razporejanje obveznosti. Z urnikom je mogoče naloge razporejati po prioritetah A, B in C, pri čemer je A najvišja prioriteta. Pod prioriteto C se razporejajo naloge, ki so nujne, vendar nepomembne in se jim ni moč izogniti ali jih preložiti. Na voljo je več tipov urnikov, vendar je njihova vsebina podobna (Harvard Business Essentials 2005, 29).

Veliko organizacij oziroma podjetij uporablja programsko opremo Microsoft Outlook, ki vsebuje elektronsko pošto, koledar, stike in opravila ter omogoča snovanje urnika na osebnem računalniku. Če računalniški sistem dopušča povezavo s sodelavci, je dana možnost medsebojnega vpogleda v urnike sodelavcev.

Sestavljanje urnika se začne z aktivnostmi pod prioriteto A, s čimer je zagotovljen čas za opravljanje vseh najpomembnejših nalog. S tem je manj možnosti za udejanjanje časovnih ovir. Potem ko so vse aktivnosti pod prioriteto A razvrščene po dnevni, tedni ali meseci, sledi vnašanje nalog pod prioriteto B in šele nato razporejanje aktivnosti, ki imajo prioriteto C. Pri sestavljanju urnika mora ostati del delovnega časa nerazporejen, neizvedene tedenske aktivnosti pa je treba razporediti v nezaseden čas naslednje-

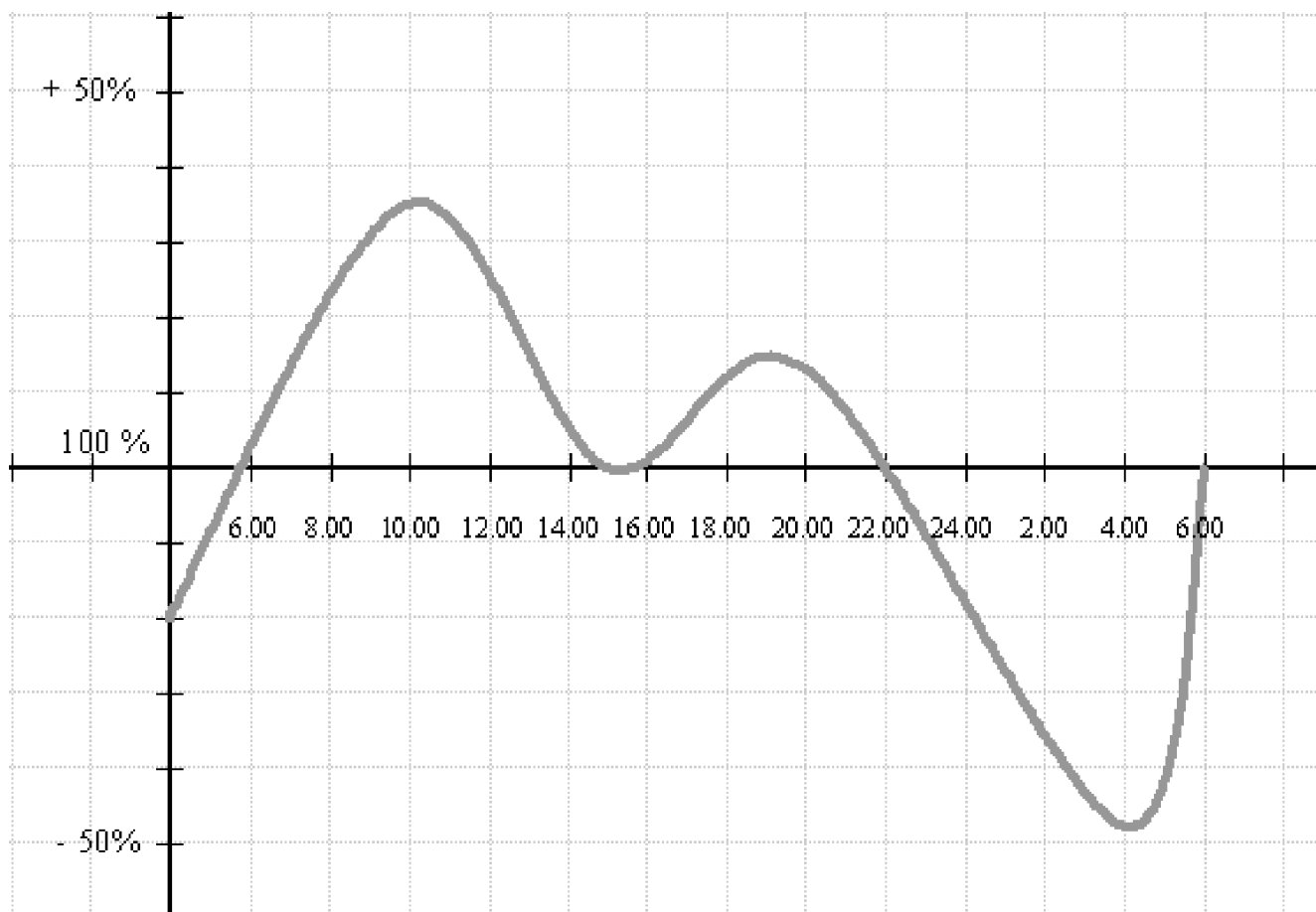
ga delovnega dne. Naloge, kot so npr. branje elektronske pošte, administracija in telefonski pogovori, je treba izvajati takrat, ko je zato opredeljen čas (Harvard Business Essentials 2005, 31-32).

Oblikovanje urnika mora temeljiti tudi na energijskem ciklu posameznika. Kljub individualnim razlikam, pogojenim z osebnostnimi značilnostmi, je višek delovne storilnosti dopoldne. Takšne ravni čez celotni dan ni moč več doseči. Popoldne se pojavi popoldanska utrujenost, po ponovnem kratkotrajnem dvigu v zgodnjem večeru krivulja neprestano pada, da nekaj ur po polnoči doseže absolutno najnižjo točko. Zato je naloge s prioriteto A primerno izvajati dopoldne, popoldne v padcu storilnosti pa izkoristiti za socialne stike in rutinske naloge. Po vzponu storilnostne krivulje pozno popoldne se lahko spet posvetimo pomembnejšim aktivnostim (Seiwert 1997, 67-68). Statistično povprečno dnevno pripravljenost za delo posameznika in njegove kritične točke prikazuje slika 1:

## 5 Časovne ovire in pasti

Sposobnost zaposlenih za učinkovito razporejanje časa ovirajo različni dejavniki. Čeprav nekaterih ni mogoče nadzirati, jih večina izvira iz navad in vedenja posameznika. V nadaljevanju predstavljamo najpogostejše časovne

Slika 1: Storilnostna krivulja



Vir: Seiwert (1997, 67).

ovire (časovne pasti, časovne zadrege, tatove ali kradljivce časa). Mackenzie (1998, 79) navaja med največjimi časovnimi zadregami: (i) krizni menedžment, (ii) telefonski klici, (iii) neustrezno načrtovanje, (iv) preveč dela naenkrat, (v) naključni obiskovalci, (vi) neučinkovito delegiranje, (vii) osebna neorganiziranost, (viii) pomanjkanje samodiscipline, (ix) nezmožnost reči „ne“, (x) odlašanje, (xi) sestanki, (xii) urejanje papirjev, (xiii) nedokončane naloge, (xiv) neprimerno osebje, (xv) družabni dogodki, (xvi) slabo opredeljena odgovornost ali pooblastila, (xvii) neustrezno sporazumevanje, (xviii) neustrezni nadzor in spremljanje napredka, (xix) nepopolni podatki in (xx) potovanja. Avtor opredeljuje tudi ukrepe, kako jih učinkovito obvladati.

Mancini (1994, 119–130) je v raziskavi s sodelavci identificiral šest največjih izgub časa v poslovnem življenju. Glavna časovna ovira je družabnost. Drugi največji odvodni kanal, po katerem odteka produktivni čas, je, da stvari niso na svojem mestu. Za iskanje »izgubljenih« stvari se na teden porabi tri ure. Druge časovne ovire so vožnja na delo in z dela, branje in dolgozvezni ljudje. Atkinson (1990, 18–20) pa trdi, da je največ časa zapravljenega na račun dela s papirji, sestankov, telefonskih pogovorov, nezmožnosti reči »ne«, odlašanja, nejasnih ciljev in prioritete, delegiranja, stresa, načrtovanja kariere in potovanja.

## 6 Pristopi k upravljanju časa in pripomočki pri tem

### 6.1 Pristopi k upravljanju časa

Posameznik ali tim lahko ugotovi, da sedanji način porabe časa ni ustrezen. Da bi upravljanje časa temeljilo na zastavljenih ciljeh, je treba izvesti ukrepe za spreminjanje obstoječih navad.

Dnevnik aktivnosti izkazuje trenutno ravnanje s časom, medtem ko zasnovani načrt ukrepov kaže zelene spremembe. Po določitvi relevantnih časovnih ovir sledi ugotavljanje njihovih vzrokov in priprava strategij za korektivne ukrepe. Nato sledi priprava osebnega seznama desetih problematičnih področij, pri čemer najvišje mesto pripada najbolj kritičnemu področju (Mackenzie 1998, 259–260).

Drugi pomemben korak je določitev strukture načrta ukrepov. Za večino ljudi sta najprimernejši dve strukturi. V skladu s prvo strukturo je pozornost najprej posvečena eni časovni oviri na teden. Proces, ki traja 30 tednov, se v vsakem tednu osredotoča na eno časovno oviro. Druga struktura temelji na tri-mesečnem načrtu, kjer so vsak mesec v ospredju tri oziroma štiri časovne ovire: prvi in drugi mesec so tri, tretji mesec štiri. Ljudje, ki imajo radi takojšnje učinke, se v glavnem odločijo za prvi način. Druga metoda je primernejša za tiste, ki med svojimi časovnimi ovirami vidijo povezave in se lahko posvetijo več oviram hkrati (ibid., 261).

Naslednji pomemben korak je prepoznavanje vzrokov največjih težav s časom, nato pa iskanje rešitev. V pomoč je razvrščanje vzrokov v določenem zaporedju, na primer pred in med sestanki ter po sestankih, ali pa glede na izvor;

npr. notranji vzroki, ki jih povzročimo sami, in zunanji vzroki, ki jih povzročijo drugi ali pa okolje (Mackenzie 1990, 80). Navadno skoraj vsak vzrok že sam ponuja rešitev (ibid., 263). Opredelitev vseh možnih vzrokov, ki zadevajo določeno časovno oviro, zahteva 80 odstotkov celotnega napora. Preostalih 20 odstotkov pa je potrebnih za razvoj rešitev, potem ko so bili vzroki že opredeljeni (ibid., 80).

### Učenje novih navad

Navade v veliki meri preprečujejo uspešno spopadanje s časovnimi ovirami. Navada je nekaj, kar se izvaja avtomatično z malo, če sploh kaj, razmišljanja (Harold Taylor Time Colsuntants 2003b). Izboljšave temeljijo na spremembah, ki jih posamezniki zavračajo, saj jih dojemajo kot neprijetne.

Scott (1998, 168) izpostavlja, da je neprimerno spreminjati preveč stvari naenkrat. Poudarja, da je edini način usvojitve večšine, ki jo prakticiramo in pravilno izvajamo, vse dokler ne postane enostavna in udobna, nato pa se premaknemo na naslednji element večšine. Obstaja težava, da posamezniki takrat, ko jim je naloga neprijetna in ne vidijo takojšnjih rezultatov, hitro obupajo. Dokler torej niso nove navade usvojene, ljudje spremembe dojemajo kot težke, saj stare navade omogočajo opravljanje dela na že znan in zato enostaven način (Scott 1998, 169).

### Čas in timski ukrepi

Mackenzie (1998, 265) pravi, da je čas posameznika v njegovih rokah, toda njegovi ukrepi in odločitve utegnejo vplivati na druge. Če imajo ukrepi vpliv na druge, jih je na to treba opozoriti. Vprašanje je veliko bolj zapleteno, kadar je težava posledica dejanj drugih ljudi. Ko se pripravlja načrt ukrepov, je treba ugotoviti, za katere časovne ovire je kriv posameznik sam, ker to pomeni, da jih lahko odpravi sam. Če so vpleteni drugi, so potrebni timski ukrepi.

### Nadaljnji ukrepi

Kdor ne ve, kako dobro opravlja naloge, ne more vedeti, ali so njegove tehnike upravljanja časa učinkovite (Jay 2002, 9). Zato je pomembno spremljati in nadzorovati vse aktivnosti, da bi ugotovili njihovo učinkovitost. Mackenzie (1998, 269) predlaga sukcesivno vrednotenje napredka. *Po enem mesecu* je treba ovrednotiti dosežen napredek. Ugotoviti je treba, kaj izkazuje uspeh in kaj neuspeh. Ponovno je treba preučiti tri korake za odpravljanje starih navad. Ugotoviti je treba področja, ki zahtevajo dodatna prizadevanja. Narediti je treba seznam ukrepov, nato pa preiti na naslednjo skupino časovnih ovir. *Po treh mesecih* mora delovanje temeljiti na zasnovanem načrtu ukrepov za deset najtežavnih področij. Da bi ugotovili uspešnost upravljanja časa, je treba tri dni zapored pisati dnevnik, izmeriti prihranjeni čas in izboljšani učinek. *Dolgoročni nadaljnji ukrepi* se povezujejo s prizadevanjem, da se težave ne bi ponovile. Za preventivno delovanje je priporočljivo vsako četrtoletje pisati dnevnik in preveriti uspešnost. Če se izkaže, da je katera od časovnih ovir še posebej trdovratna in je nikakor ni mogoče obvladati, ji je treba posvetiti posebno pozornost.

## 6.2 Pripomočki pri upravljanju časa

### Rokovniki

Zanesljivo sredstvo za delo, red in samodiscipliniranje predstavlja rokovnik za načrtovanje ciljev in časa, ki ne vsebuje seznamov aktivnosti, prioritet, trajanja in ciljev nalog, ki morajo biti opravljene ali delegirane, ampak le opomnike za termine in datume (Seiwert 1997, 88). Seiwert (1997, 89) opozarja, da z uvedbo in uporabo rokovnika za načrtovanje ciljev in časa lahko dnevno delo bolje načrtujemo, organiziramo, koordiniramo in racionaliziramo. Po njegovem mnenju se lahko pri približno 10 odstotkih racionalizacije zaradi učinkovitega upravljanja rokovnika pri načrtovanju časa dnevno prihrani ena ura.

Stackova (2006) pa opozarja na pomanjkljivosti rokovnikov, ki so lahko zaradi velikosti in prevelike količine vpetih listov nepraktični, manjše različice pa navadno nimajo dovolj prostora za potrebe pisanja in koledarja. Uporabnikom pogosto zmanjkuje tudi prostora za vpis stikov v razdelku »Imenik« ali pa so rokovniki zaradi nerazvrščenih dokumentov in lepljivih listkov z informacijami nepregledni. Rokovniki nimajo varnostnega sistema, zato je dostop do informacij v rokovniku enostaven in na voljo vsakemu, ki mu je rokovnik dosegljiv. Ker ni varnostnih kopij, izguba rokovnika pomeni izgubo informacij.

### Elektronsko upravljanje časa

Danes se uporabljajo tudi elektronski pripomočki za načrtovanje časa. Seiwert (1997, 94–96) navaja naslednje:

- *Programska oprema osebnega organizatorja*, ki je koristna v kombinaciji načrtovanja časa z osebnim projektnim menedžmentom.
- *Elektronski organizatorji* podpirajo mobilni informacijski menedžment z odlikami, kot so: shranjevalniki podatkov, imeniki, telefonske številke omrežnih skupin, valutne kode, koledarji, spominske funkcije, kalkulatorji itd.
- *Žepni računalniki* (Personal Digital Assistants – PDA) so prenosni računalniki brez tipkovnice. Ti prenosniki, ki za vnašanje uporabljajo zaslon (Pen-Computer), pripomorejo k učinkovitemu organiziranju in povezovanju informacij.

Mackenzie (1990, 237) v zvezi z upravljanjem časa izpostavlja nujnost elektronskih naprav in novih poslovnih storitev, ki so pospešile prenos informacij in podatkov in prihranile čas. V nadaljevanju navajamo nekaj najbolj uporabljenih elektronskih naprav in storitev (Rizmal 2006, 57–58): (i) telefonska tajnica, (ii) sistem glasovne pošte, (iii) fotokopirni stroji in faksi, (iv) mobilne telekomunikacije, (v) urejevalniki besedila in (vi) telekonferenca, videokonferenca, spletna konferenca.

Pomemben prispevek k elektronskemu upravljanju časa prinaša Office Outlook 2007, ki ponuja integrirano rešitev za upravljanje časa in informacij, povezovanje prek meja

in ohranjanje nadzora nad prejetimi informacijami. Office Outlook 2007 predstavlja novosti, ki nam zagotavljajo hitro iskanje po komunikacijah, organiziranje dela in boljše skupno rabo informacij z drugimi – vse na enem mestu. Office Outlook 2007 ponuja integrirano rešitev za uspešno upravljanje časa in informacij (Microsoft 2008).

Obstajajo tudi pomanjkljivosti elektronskih pripomočkov za načrtovanje časa. Stackova (2006) izpostavlja, da je pomanjkljivost elektronskih organizatorjev in žepnih računalnikov ta, da je zapisovanje zaradi nejasne stenografije dolgotrajno, zapisovanje pa včasih zahteva ločeno tipkovnico. Kot problem, poleg nevarnosti zrušitve sistema, omenja tudi dvojni vnos, saj se podatki hitreje zapisujejo ročno, na papir, tako da jih je kasneje treba vnesti v osebno podatkovno zbirko računalnika.

Pri izbiri ustreznega pripomočka za upravljanje časa si je treba zastaviti določena vprašanja. Najprej se je treba vprašati, ali pripomoček resnično potrebujemo in ali potrebujemo vse funkcije določenega pripomočka. Potem se je treba vprašati, ali je pripomoček uporabniku prijazen. Sledi ugotavljanje zanesljivosti pripomočka in časovnega obdobja, v katerem bo ta še aktualen (Mancini 1994, 134).

## 7 Menedžerji in organizacije ter upravljanje časa

### 7.1 Menedžerji in upravljanje časa

Uspešen menedžer je več kot kombinacija »profesionalnega strokovnega znanja« in »organizacijskega znanja«. To, da ima organizacijske informacije in potrebno profesionalnost, je prvi pogoj, ki ni nujno pokazatelj uspešnosti. Menedžerji morajo za doseganje lastnih ciljev dosegati rezultate preko drugih, upravljati sestanke, biti čustveno prožni, reševati probleme, upravljati samega sebe, odločno ukrepati, biti učinkoviti, načrtovati kariero in življenje ter biti pragmatični (Atkinson 1990, 174–176).

Zato morajo menedžerji za optimalno izrabo časa usvojiti znanje z naslednjih področij (Atkinson 1990, 161): (i) delegiranje, (ii) nepopustljivost, (iii) oblikovanje timov, (iv) motiviranje sebe in drugih, (v) postavljanje ciljev, (vi) učinkovito organiziranje »papirnatega« dela (vii) odlašanje, (viii) upravljanje stresa, (ix) upravljanje sestankov in (x) načrtovanje kariere in življenja. Vse to kaže, da je za menedžerja ključnega pomena večšina upravljanja časa.

### 7.2 Odnos organizacij do upravljanja časa

Upravljanje s časom je v prvi vrsti odgovornost sodelavcev. Kljub temu so organizacije zainteresirane za učinkovito preživljanje časa svojih sodelavcev, zaradi česar so razvile orodja za ta namen (Harvard Business Essentials 2005, 104).

Organizacije lahko pomagajo sodelavcem prihraniti čas z uporabo najnovejših nadomestkov potovanj, kot so video in spletne konference. Nekateri menedžerji in sodelavci porabijo veliko časa za izdelavo predstavitev.

Podjetja morajo spodbujati sodelavce, da prihranijo čas z uporabo predlog predstavitev, zasnovanih na ravni organizacije. Življenje na delovnem mestu je za zaposlene zelo pomembno. Dolgi delovni dnevi, jemanje dela na dom, kratki dopusti in potrebna potovanja – vse stvari na delovnem mestu, ki jih obvladuje organizacija – prispevajo k neučinkoviti izrabi časa in stresu na delovnem mestu. Podjetja lahko sodelavcem zagotavljajo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem npr. z zagotovitvijo dela na daljavo, fleksibilnim delovnim časom, delovanjem vrtcev, zdravstvenih in hišniških storitev v okviru organizacije. Pogosto je interes organizacij za učinkovito upravljanje časa njihovih sodelavcev in menedžerjev tako velik, da organizirajo izobraževanje o upravljanju časa (Harvard Business Essentials 2005, 119–120).

## 8 Upravljanje časa je upravljanje sebe

Covey (1994, 137) opredeljuje štiri razvojne stopnje razporejanja časa, kjer vsaka razvojna stopnja gradi na prejšnji. Na prvi stopnji upravljanja časa prednjačijo zapisi, sezname in prepoznavanje zahtev s ciljem njihovega zadovoljevanja. Drugo stopnjo zaznamujejo koledarji in beležke za dogovore. Ta stopnja je poskus gledanja naprej, torej načrtovanja prihodnjih dogodkov in dejavnosti. Tretja stopnja odseva sedanje stanje razporejanja časa. Predhodnim stopnjam dodaja zamisel o prednostih, pojasnjevanju vrednot in primerjanju relativne vrednosti dejavnosti, ki temeljijo na teh vrednotah. Ta stopnja postavlja aktivnosti na dnevni osnovi v prednostni vrstni red in izpostavlja uporabo podrobnih oblik dnevnega načrtovanja, podprtega z računalniškim organizatorjem ali rokovnikom. Četrta stopnja prepozna, da je »upravljanje časa« zavajajoč naziv in da izziv ni v upravljanju časa, ampak v upravljanju samega sebe.

»Čeprav tega ne priznamo radi, največji problemi, ki jih imamo z upravljanjem časa, nastajajo zaradi naše neorganiziranosti. Vzroki večine problemov z upravljanjem časa so namreč v nas samih« (Atkinson 1990, 16). Mackenzie (1998, 27) opozarja na napačno predstavljanje zamisli o „upravljanju časa“, saj časa ni mogoče upravljati, vsaj ne tako, kot je to mogoče početi z drugimi viri. To pomeni, da lahko upravljamo le sebe v razmerju do časa. Količine časa ne moremo nadzorovati, lahko pa nadzorujemo njegovo rabo. Ne moremo izbirati, ali bi ga porabili ali ne, odločamo lahko le o tem, kako ga bomo porabili. Če smo ga zapravili, ga ni več in ga ne moremo nadomestiti. Podobnega mnenja je tudi Scott (1998, 9), ki prav tako trdi, da časa ni mogoče upravljati. Čas mineva v ustaljenem ritmu in tega ni mogoče spremeniti, zato je edina stvar, ki jo lahko upravljamo, upravljanje samih sebe. Zato v nadaljevanju predstavljamo nekaj nasvetov za upravljanje časa, kot jih podajajo različni avtorji.

### 8.1 Nasveti za upravljanje časa

Seiwert (1997, 21–99) za obvladovanje časa priporoča obvladovanje časovnih ovir, opredeljevanje motivacijskih

ciljev, pisno načrtovanje, uporabo dnevnih načrtov, opredeljevanje prioritet in upoštevanje storilnostne krivulje. Prav tako kot nasvet navaja uporabo pripomočkov za načrtovanje časa, doslednost, vodenje z delegiranjem, rezervacija »tihe ure« in pozitiven začetek in konec.

Čas je mogoče prihraniti s sistematičnim sestavljanjem spiskov, z vzpostavitvijo reda v dokumentaciji, z vodenjem osebnih evidenc in učinkovitim sistemom iskanja stvari ter ubiranjem bližnjic (Keenan 1996, 33–39).

Deset potrebnih korakov za upravljanja časa (Jay 2002, 81) je: (i) pospravljanje pisalne mize, (ii) postavljanje ciljev, (iii) letno, mesečno in tedensko načrtovanje obveznosti, (iv) vodenje seznama opravil, ki jih treba opraviti, (v) opredeljevanje prioritet, (vi) delegiranje, (vii) učenje reči »ne«, (viii) izogibanje prekinitvam, (ix) opazovanje napredka.

Whetten in Cameron (2005, 114–118) navajata 40 nasvetov, od katerih prvih 20 lahko uporabi kdor koli v vseh pogledih življenja, medtem ko se preostali bolj nanašajo na menedžerje in vlogo menedžmenta.

## 9 Nove vrednote in upravljanje časa

Prvič, odkar so bile tehnike upravljanja časa predstavljene v sedemdesetih letih 19. stoletja, metodologija ni v koraku z realnostjo, saj v obdobju informatike uporabljamo orodja iz industrijske revolucije. Svet, v katerem se je življenje prilegalo kategorijam, s katerimi je bilo zlahka upravljati, ne obstaja več. Ob prehodu v novo tisočletje smo se vprašali, ali ne odraža vsako novo stoletje čas razmišljanja. Prehod v novo stoletje je bila tudi priložnost za inventuro o tem, kje smo bili in kam gremo.

Novo tisočletje zaznamujejo globalne spremembe na vseh področjih našega življenja, kar vpliva tudi na posameznike. Opazovalci trenda Yankelovich, Clancy, in Shulman so ljudi devetdesetih prejšnjega stoletja, ki zaznamujejo 21. stoletje, označili kot neotradicionaliste. Neotradicionalisti si prizadevajo za strogo delovno etiko, individualno odgovornost, ljubečo družino in varen dom, hkrati si tudi prizadevajo zadovoljevati svoje čustvene in duhovne potrebe (Hunt in Hait 1990, 238). Neotradicionalisti razsipavajo čas in energijo za osebne potrebe in želje, duhovne vrednote in komunikacijo, obenem pa aktivno iščejo točko ravnovesja. Skrbijo, da so njihova življenja usklajena z inherentnimi vrednotami in smotrom. Hrepenijo po naravnem toku življenja, imajo usklajene vrednote in skrbijo za osebne vrline in jih ni sram govoriti odkrito o njih. Neotradicionalisti, ki več časa potrebujejo za odločitev, sprejemajo idejo o »dovolj dobrem« in iščejo preprostost, naravnost. Ti trendi so usklajeni s Taom časa in so v skladu z novo usmeritvijo upravljanja časa (Hunt in Hait 1990, 238–239).

## 10 Zaključek

Uspešno, učinkovito in produktivno delovanje posameznikov prispeva k uresničitvi njihovih lastnih ciljev in ciljev organizacije. Za doseg ciljev je treba optimalno upravljati vse vire, tudi čas. Čas je poseben vir in kot tak



je najslabše upravljan. Razlog tiči v posameznikovi naravi, ki mu sama po sebi ne zagotavlja znanja o upravljanju časa. Ker je slabo upravljanje časa problem obnašanja, je treba razviti ustrežnejše navade obnašanja, ki morajo temeljiti na večini upravljanja časa.

Upravljanje časa, ki omogoča osredotočanje dela na tiste naloge, ki so resnično pomembne, torej na tiste, ki vodijo do zastavljenih ciljev, je v bistvu upravljanje samega sebe v odnosu do časa. Zato učinkovito upravljanje časa zagotavlja večjo discipliniranost posameznika, ki se odrazi v večji osebni produktivnosti, večjem zadovoljstvu posameznika ali tima, zmanjšanju stresa in prihranku časa za to, kar rad dela.

Sodobna družba spreminja posameznike, ki se vedno bolj ukvarjajo z osebnim in v tem okviru tudi osebnostnim razvojem. Posamezniki vedno bolj cenijo čas, porabljen v skladu z lastnimi preferencami in svojo energijo usmerjajo v uresničevanje osebnih ciljev in želja. Na vseh področjih življenja iščejo ravnovesje in se prepuščajo naravnemu toku življenja. Nove vrednote posameznikov, načela holizma in osebnostni razvoj na temelju duhovnosti bodo v prihodnje bistveno zaznamovali nadaljnji razvoj upravljanja časa, ki bo zato pridobival na pomenu, njegovi pristopi in pripomočki bodo preprostejši, a obenem učinkovitejši. Poleg tega si bo posameznik tudi zaradi cilja, kako učinkovito upravljati čas, prizadeval postati celovitejši.

## Literatura

- Atkinson, Philip E. (1990). *Achieving results through time management*. London: Pitman.
- Covey, R. Stephen (1994). *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Forsyth, Patrick (2003). *Successful time management*. London: Kogan Page Limited.
- Harvard Business Essentials (2005). *Time management*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hunt, Diana in Hait, Pam (1990). *The Tao of Time*. New York: Simon & Schuster.
- Jay, Ros (2002). *Time management*. Oxford: Capstone publishing.
- Keenan, Kate (1996). *Kako izkoristimo čas?* Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Mackenzie, Alec R. (1990). *New time management methods*. Chicago: The Dartnell Corporation.
- Mackenzie, Alec R. (1998). *Časovna past*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mancini, Marc (1994). *Time management*. Boston: One Irwin/Mirror Press Business.
- Rizmal, Kaja (2006). *Upravljanje časa na delovnem mestu*. diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Scott, Martin (1998). *More time, less stress*. London: Century Ltd.
- Seiwert, Lohtar J. (1997). *Novi IxI obvladovanja časa*. Maribor: Doba.
- Trojnar, Franjo (2002). *Moč osebne rasti: sezite po uspehu v osebni, družinski in poslovnem življenju*. Maribor (samozaložba).
- Whetten, David A. in Kim S. Cameron (2005). *Developing management skills*. New Jersey: Pearson Education.
- Zeichen, Alfred (1994). *Zeitmanagement, Mehr Zeit für das Wichtige*. Wien: Wirtschaftsförderung der Handelskammer.

## Viri

- Harold Taylor Time Consultants. (2003a). Macro vs. Micro Time Management [online]. Harold Taylor Time Consultants, Inc. Dostopno na: <http://www.taylorintime.com/content/xml/articles/art215.xml?1142791568> [20. 2. 2006].
- Manktelow, James. (1995). How to achieve more with your time [online]. Mind Tools, Ltd. Dostopno na: <http://www.psychwww.com/mtsite/tmintro.html> [21. 2. 2006].
- Stack, Laura. (2006). Build an effective time-management system [online]. Microsoft Corporation. Dostopno na: <http://office.microsoft.com/en-us/FX012053671033.aspx> [24. 2. 2006].
- Microsoft. (2008). Pregled programa Microsoft Office Outlook 2007 – Outlook ... Dostopno na: <http://office.microsoft.com/sl-si/outlook/HA101656351060.aspx#1> [30. 5. 2008].