

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**UPRAVLJANJE Z DELOVNIM ČASOM V PODJETJU
ERA GOOD VELENJE**

DIPLOMSKO DELO

Uroš Vodopivec

Mentor: dr. Andrej Raspor

Nova Gorica, 2011

NASLOV

Upravljanje z delovnim časom v podjetju Era Good Velenje

IZVLEČEK

Dandanes se s pomanjkanjem časa sooča večina delovno aktivnega prebivalstva. S težavami, povezanimi z obvladovanjem časa, se spopada tudi podjetje Era Good iz Velenja. Dobro načrtovanje časa podjetju pomaga do večje učinkovitosti in boljših rezultatov. *Motiv* za svoje diplomsko delo sem našel pri svojem delu. Opazoval sem, kako sodelavci in tudi sam izkoriščamo čas. *Namen* diplomskega dela je bil ugotoviti, kako zaposleni izkoriščajo čas, ki ga imajo na voljo v podjetju za izvajanje nalog, kaj po njihovem mnenju vpliva na njihovo nagnjenost k opravljanju nujnih nalog, ter kaj jim po njihovem mnenju najbolj krade čas oziroma vpliva na njihovo delo.

Diplomsko delo je tako teoretično, kot tudi empirično. Za predstavitev teoretičnega znanja smo uporabili literaturo domačih in tujih avtorjev. Predstavili smo, kaj je obvladovanje časa. Seznanili smo se tudi z največjimi kradljivci časa, ki nas ovirajo pri opravljanju nujnih nalog, ter nam kradejo čas, ki ga imamo na razpolago. V drugem delu smo predstavili raziskavo. Za pridobivanje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik, za obdelavo podatkov pa programa SPSS in Excel. Ugotovljeno je bilo, da zaposleni zadovoljivo obvladujejo čas. Kljub vsemu imajo pri tem še določene rezerve pri posameznih segmentih. S *ciljem*, da bi lahko vplivali na bodočo izrabo časa, so bile vodstvu predstavljene ugotovitve, kako so zaposleni upravljali s časom na delovnem mestu. Predlagane so jim bile tudi rešitve in izboljšave za boljše obvladovanje časa. Menedžmentu smo predlagali, da se za zaposlene organizira tečaj obvladovanja časa, po treh mesecih pa znova preveri zanje zaposlenih na tistih področjih, ki niso bila zadovoljiva pri raziskavi. S to raziskavo smo podjetju omogočili pregled stanja obvladovanja časa pri zaposlenih in jim predlagali ustrezne rešitve. To je tudi ključna *dodana vrednost* diplomskega dela.

KLJUČNE BESEDE

Management, podjetje, obvladovanje časa, kradljivci časa, načrtovanje časa.

TITLE

Time management in the Era Good Velenje company

ABSTRACT

Nowadays most of the active working population is facing lack of time. The company Era Good from Velenje is also dealing with problems, related to managing time. Good time planning helps the company to achieve higher efficiency and better results. I found the *motive* for my thesis in my work. I observed how my colleagues and I used time. The *purpose* of my thesis was to find out how the employees use the time available for completion of their tasks and what, in their opinion, influences their tendency towards carrying out of the urgent tasks and what they believe steals most of their time or influences their work most.

The thesis is theoretical as well as empirical. We have used the literature by foreign and Slovene authors to present the theoretical knowledge. We have presented the concept of time management. We also got familiar with the biggest time consuming activities that impede our carrying out of urgent tasks and steal our time available. In the second part we carried out a research. As a source of information we used a questionnaire. We processed the information with the computer programmes SPSS and Excel. The findings show that the employees manage their time sufficiently well. However, there is still some reserve in particular segments. With the aim of being able to affect the use of working time in the future, certain findings about how the employees managed the working time in the past have been presented to the management. Some solutions and improvements for better time management have also been proposed. We suggested the management that they should organize a course in time managing for the workers and after three months additionally test the knowledge of the workers in the segments that were not satisfactory according to the survey. With this survey we have enabled the company to have a better insight in the time management of their workers and suggested suitable solutions. That is the key *added value* of this thesis.

KEYWORDS

Management, company, time management, time thieves, time planning.

KAZALO

1	UVOD	1
2	METODOLOŠKI OKVIR	2
2.1	Namen diplomskega dela	2
2.2	Cilj diplomskega dela	2
2.3	Uporabljena metodologija.....	3
2.4	Hipoteze	3
3	ČAS IN UPRAVLJANJE S ČASOM – TEORETIČNI DEL.....	4
3.1	Zakonska ureditev delovnega časa v Republiki Sloveniji	4
3.1.1	Zakon o delovnih razmerjih (ZDR).....	4
3.1.2	Kolektivna pogodba o dejavnosti za trgovino.....	5
3.2	Obvladovanje delovnega časa v delovnem procesu.....	5
3.3	Učinkovito obvladovanje delovnega časa.....	9
3.3.1	Ravnovesje v obvladovanju časa	9
3.3.2	Uspešno uresničevanje ciljev	9
3.3.2.1	Cilji in ugotovitve o času.....	10
3.3.2.2	Opredelitev ciljev	10
3.3.2.3	Zastavljanje ciljev	10
3.3.2.4	Delitev ciljev	12
3.4	Delovni čas kot del delovanja procesa.....	13
3.4.1	Proučevanje delovnega časa.....	14

3.4.2	Izkoriščanje delovnega časa	15
3.4.3	Načrtovanje delovnega časa	16
3.4.4	Neustrezno načrtovanje časa	17
3.4.5	Problem upravljanja s časom	19
3.5	Nagnjenost k opravljanju nujnih in pomembnih nalog.....	19
3.5.1	Nujne in pomembne aktivnosti	20
3.5.2	Nepomembne naloge.....	21
3.5.3	Pomembne naloge, ki niso nujne	21
3.6	Kradljivci časa	22
3.6.1	Telefonski klici.....	22
3.6.2	Nepričakovani obiskovalci.....	22
3.6.3	Sestanki	23
3.6.4	Nepričakovane krize.....	23
3.6.5	Odlaganje.....	23
3.6.6	Družabnost	24
3.7	Raziskave o delovnem času	24
3.7.1	Tuje raziskave	24
3.7.2	Slovenske raziskave	25
3.8	Zaključek teoretičnega dela	25
4	ČAS IN UPRAVLJANJE S ČASOM V ERA GOOD – RAZISKAVA	27
4.1	Predstavitev podjetja Era Good Velenje.....	27

4.2	Raziskava o porabi delovnega časa v podjetju Era Good Velenje.....	32
4.2.1	Merski instrument	32
4.2.2	Demografija zaposlenih	32
4.2.3	Ugotovitve po posameznih sklopih.....	37
4.2.3.1	Izkoristek delovnega časa v podjetju Era Good Velenje.....	37
4.2.3.2	Nagnjenost k opravljanju nujnih nalog v podjetju Era Good Velenje.....	38
4.2.3.3	Tatovi časa v podjetju Era Good Velenje.....	40
5	PREVERITEV HIPOTEZ.....	42
6	PROGRAM ZA IZBOLJŠANJE IZKORISTKA DELOVNEGA ČASA V ERA GOOD VELENJE.....	44
7	ZAKLJUČEK.....	46
8	VIRI IN LITERATURA.....	48
	PRILOGA	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Nujno in pomembno	20
Slika 2: Člani v skupini Era	27
Slika 3: Demografija po spolu.....	33
Slika 4: Demografija po starostnih skupinah	34
Slika 5: Demografija po izobrazbi	35
Slika 6: Demografija po številu podrejenih delavcev	36
Slika 7: Demografija po obiskovanju tečaja	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa	15
Tabela 2: Izkoriščanje razpoložljivega časa za izvajanje nalog	37
Tabela 3: Nagnjenost k opravljanju nujnih nalog	39
Tabela 4: Tatovi časa	41

1 UVOD

Verjetno smo si enotni, da imamo občasno vsi največ težav s časom. Tega nam največkrat primanjkuje. Težave nas spremljajo tako doma, na potovanjih in pri delu. S temi težavami se soočajo ljudje ne glede na državo, organizacijo v podjetjih oz. drugih organizacijah. Obstajajo le bolj in manj učinkoviti pri obvladovanju časa, saj je tista količina, ki nas vodi skozi življenje.

Ker imamo vsi podobne težave, imamo vsi podobne rešitve. Veliko ljudi se sooča s pomanjkanjem časa, ki je vzrok človekovih navadah. Za veliko večino ljudi ima dan premalo ur, da bi v zastavljenem času opravili cilje, ki so si jih zastavili. Vzroke za slabo organizacijo iščemo vsepovsod. Le malokrat pa se vprašamo, ali je vzrok v nas samih oz. ali pravilno ravnamo s časom, ki ga imamo na razpolago. Vsem nam je dano enako časa oziroma ur v dnevu. Tisti, ki ga znajo čas obvladovati, si na ta način lažje razporedijo obveznosti skozi dan, ne da bi jih čas preganjal. S tem, da znamo ločevati pomembne naloge od manj pomembnih, smo veliko naredili k temu, da bomo skozi dan opravili tisto, kar smo si zastavili. Kot navaja Covey (1997, str. 72) je ključ za kakovost v kompasu oziroma v vsakodnevnih odločitvah. Ko se naučimo obstati v prostoru med pobudo in odzivom in se posvetovati z notranjim kompasom, se lahko odkrito spoprimemo s spremembo, saj smo povsem prepričani, da se ravnamo po načelu in namenu, ter da postavljamo najpomembnejše stvari v življenju na prvo mesto.

Seiwert (1992) ugotavlja, da pomeni upravljanje časa, organiziranje samega sebe, skupin, podjetji. Če smo sposobni dobro upravljati s časom, smo sposobni organizirati in izpeljati nalogo do popolnosti na način, kot smo si ga zamislili.

Zgoraj navedenim ugotovitvam se pridružujemo tudi sami. Izziv pri pripravi diplomskega dela nam je bil, kako bi lahko odpravili vrzeli obvladovanja časa v podjetju Era Good in tako pripomoči k izboljšanju poslovanja podjetja.

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Namen diplomskega dela

Namen diplomskega dela je predstaviti pojem upravljanja časa in raziskati, kako upravljajo s časom v podjetju Era Good Velenje. Ker se podjetja vedno bolj zavedajo pomena tega pojma, znanje o upravljanju časa predstavlja prvi korak k izboljšanju položaja zaposlenega, delovnega tima oziroma se vse skupaj nanaša na podjetje samo. Izboljšanje izrabe delovnega časa pomeni večji izkoristek dela za podjetje, večje zadovoljstvo, podjetje samo dosega boljše rezultate in lažje dosega zastavljene cilje.

Z ugotovitvami iz raziskave smo seznanili tudi menedžment. Na podlagi ugotovitev smo pripravili program za izboljšanje. V kolikor bo program zaživel, bomo imeli neposredno primerjavo med stanjem ugotovljenim v času raziskave in po zaključenem usposabljanju.

2.2 Cilj diplomskega dela

Cilj diplomskega dela je bil raziskati, kako zaposleni v podjetju Era Good Velenje izrabljajo razpoložljiv čas, ali so pri svojem delu usmerjeni v pomembne naloge ter katere aktivnosti in dogodki povzročajo največje izgube (t. i. kradljivci časa). Tako smo se osredotočili na naslednja tri področja:

1. Kako zaposleni izkoriščajo svoj razpoložljiv čas, ki ga imajo na voljo v podjetju za izvajanje nalog?
2. Kaj po njihovem mnenju vpliva na njihovo nagnjenost k opravljanju nujnih nalog oziroma pomembnih nalog?
3. Kaj jim po njihovem mnenju najbolj krade čas oziroma vpliva na njihovo delo?

Iz tega izhaja tudi končni *cilj diplomskega dela*: pripraviti program za celovito izboljšanje izrabe časa v obravnavanem podjetju Era Good Velenje.

2.3 Uporabljen metodologija

Glede na tip naloge, ki je raziskovalnega značaja, smo za metodologijo raziskovanja uporabili anketni vprašalnik. Raziskovanje je bilo osredotočeno na zaposlene v podjetju Era Good Velenje. V raziskavi smo podrobneje preučili in analizirali, kako zaposleni izkoriščajo svoj čas, ki ga imajo na voljo v podjetju, kaj po njihovem mnenju vpliva na njihovo nagnjenost k opravljanju nujnih nalog ter kaj jim najbolj krade čas oziroma vpliva na njihovo delo, da onemogoča izvajanje nalog. Za obdelavo podatkov pa smo uporabili programa SPSS in Excel.

Teoretične ugotovitve diplomskega dela smo zbrali iz literature domačih in tujih avtorjev, ki so raziskovali obvladovanje časa. Gradivo pa je prevedeno tudi v slovenski jezik in bo zato lahko dostopno vsem zaposlenim v podjetju ERA Good. V veliko pomoč so nam prišli tudi članki z interneta, ki pa so v večini zapisani v angleškem jeziku.

2.4 Hipoteze

Kot pomoč pri raziskovanju smo si zastavili naslednje hipoteze:

H 1: Zaposleni v Era Good Velenje zadovoljivo izkoristijo razpoložljiv čas, ki ga imajo na voljo za izvajanje nalog v podjetju.

H2: Zaposleni v Era Good Velenje niso nagnjeni k opravljanju nujnih nalog.

H3: Največji kradljivec časa med zaposlenimi v Era Good Velenje so telefonski razgovori.

S hipotezami smo želeli ugotoviti, kje je stanje zadovoljivo in kje bi ga lahko z ustreznim programom usposabljanja še izboljšali. Prav to pa omogočajo posamezne trditve v posameznih obravnavanih sklopih.

3 ČAS IN UPRAVLJANJE S ČASOM – TEORETIČNI DEL

V tem poglavju smo raziskali ozadje upravljanja časa. Najprej smo izhajali iz Zakona o delovnih razmerjih. Nato smo raziskali pojem upravljanja časa, delovni čas v procesu dela, nagnjenost k nujnim nalogam ter preučil največje kradljivce časa.

3.1 Zakonska ureditev delovnega časa v Republiki Sloveniji

3.1.1 Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)

Delovni čas je efektivni delovni čas in čas odmora po 154. členu Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002, v nadaljevanju: ZDR), prav tako pa tudi čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oz. splošnim aktom delodajalca. Pri tem pa je efektivni delovni čas glede na 141. člen ZDR vsak čas, v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi. ZDR določa tudi omejitve v zvezi s trajanjem delovnega časa. Tako polni delovni čas v skladu s 142. členom ZDR ne sme biti daljši od 40 ur na teden (z zakonom oz. kolektivno pogodbo se lahko določi kot polni delovni čas delovni čas, ki je krajši od 40 ur na teden, vendar (praviloma) ne manj kot 36 ur na teden). Možno pa je tudi, da delodajalec delovni čas neenakomerno razporedi ali začasno prerazporedi. Razporeditev delovnega časa je sicer ena ob bistvenih sestavin pogodbe o zaposlitvi, prav tako pa tudi pogoji za začasno prerazporeditev delovnega časa. Če je polni delovni čas pri delodajalcu razporejen neenakomerno, ali pa je začasno prerazporejen, potem tak delovni čas ne sme trajati na teden več kot 56 ur. Vendar pa se pri neenakomerni razporeditvi ter začasni prerazporeditvi delovnega časa upošteva polni delovni čas (torej 40 ur na teden) kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od šest mesecev (izjemoma se v skladu s 158. členom ZDR lahko s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določi, da se v primerih, ko to narekujejo objektivni ali tehnični razlogi ali razlogi organizacije dela, upošteva polni delovni čas kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od 12 mesecev).

Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organizirani delovni proces delodajalca in v njem za plačilo,

osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. V delovnem razmerju je vsaka od pogodbenih strank dolžna izvrševati dogovorjene ter predpisane pravice in obveznosti. Zakon ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem. Cilji zakona so vključevanje delavcev v delovni proces, zagotavljanje usklajenega poteka delovnega procesa ter preprečevanje brezposelnosti, pri čemer se upošteva pravica delavcev do svobode dela, dostojanstva pri delu in varuje interese delavcev v delovnem razmerju.

3.1.2 Kolektivna pogodba o dejavnosti za trgovino

Za podjetje Era Good Velenje velja kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije (Uradni list RS, št. 111/06, 127/06) in Tarifna priloga h Kolektivni pogodbi dejavnosti trgovine Slovenije (Uradni list RS št. 11/06).

Zakon o kolektivni pogodbi po 1. členu Zakona o kolektivnih pogodbah (Uradni list RS, št. 43/2006) ureja stranke, vsebino, postopek sklenitve pogodbe, njeno obliko, veljavnost in prenehanje, mirno reševanje njihovih delovnih sporov ter evidenco in objavo delovnih pogodb. Kolektivne pogodbe sklepajo sindikati oziroma združenje sindikatov, kot stranka na strani delavk in delodajalke in delodajalci oziroma združenja delodajalcev kot stranka na strani delodajalcev.

3.2 Obvladovanje delovnega časa v delovnem procesu

Pojem časa si lahko predstavljamo na več načinov. Vsak človek lahko čas razlaga na svoj način. Vsem pa je čas enak v tem, da ga ne moremo kupiti, shraniti, zavrteti nazaj. Čas nenehno teče. S časom lahko upravljamo tako, da ga pravilno razporedimo. Odločiti se moramo, kako ga bomo najboljše izrabili. Če ga zapravljamo, potem tudi zapravljamo življenje. Na koncu ugotovimo, da v življenju nismo izkoristili časa, kar tudi pomeni, da nismo izkoristili življenja in vsega, kar nam je bilo dano (Seiwert, 1997).

Čas si lahko predstavljamo z različnimi opredelitvami:

- obvladovanje časa pomeni, da posameznik obvladuje svoj čas in delo ter ne dopušča, da ta dva obvladata njega (Seiwert, 1997);
- upravljanje časa je niz medsebojno smiselno povezanih veščin, ki nam pomagajo uporabiti čas na najbolj učinkovit in produktiven način (Manktelow, 1995);
- upravljanje časa se nanaša na aktivnosti, ki omogočajo doseči zelene cilje na učinkovit in uspešen način (Forsyth, 2003);
- upravljanje časa vsebuje orodja in tehnike načrtovanja časa z namenom povečati in uspešno porabiti čas posameznika ali tima (Wikipedia, 2006).

Upravljanje časa si ljudje predstavljamo na različne načine. Podjetniki in menedžerji si upravljanje časa predstavljajo kot eno najpomembnejših karakteristik v poslovnem svetu. Na drugi strani so ljudje, ki so mnenja, da je upravljanje s časom pomembno le za podjetnike in tiste, ki se ukvarjajo z raznimi projekti in raziskavami. Tako naj ne bi bil pomembnem za vse zaposlene. Kar pa ne drži. Čas lahko opredelimo na aktivno razporejanje časa in dogodkov v življenju posameznika, usmerjeno k uresničevanju zastavljenih ciljev (Seiwert, 1997).

Upravljanje časa je osnovna veščina, ki se jo da naučiti. Učinkovito in uspešno upravljanje časa omogoča obvladovanje delovnih nalog, osebno zadovoljstvo in lastno napredovanje, kar pozitivno vpliva na nadaljnji potek življenja. Povezano je s človeškimi navadami, zato nov pristop k obvladovanju časa zahteva spremembo človeških navad.

Vsak človek, ki se trudi, da bi živel svobodno in brez preganjanja v življenju, se ne more izogniti upravljanju s časom. Ljudje, ki radi živijo brez skrbi, dopuščajo, da drugi upravljajo z njihovim časom. Pri takem načinu življenja pride do tega, da postanejo nezadovoljni s tem, kako živijo.

Vzroki za to, da nismo učinkoviti pri upravljanju s časom, so pogosto številni dejavniki časovne neučinkovitosti in pa seveda naša lastna samodisciplina, ki na nek način določa, ali smo se jim sposobni in pripravljeni upreti in preprosto dovolimo, da drugi namesto nas upravljajo naš čas (Seiwert, 1997).

Čas je naše največje sredstvo, s katerim razpolagamo v življenju (Seiwert, 1997). Čas je dan prav vsakemu in s svojim časom lahko upravlja prav vsak. Če bi se odločili, da bi pričeli upravljati s časom, je predpogoj ta, da začnemo sami sprejemati odgovornosti o svojem življenju.

Upravljanje časa je umetnost urejanja, organiziranje, načrtovanje. Upravljanje s časom temelji na bolj učinkovitem in produktivnem delu. Upravljanje s časom je še najbolj pomembno za osebe, ki imajo svoja lastna podjetja, ali tistega, ki vodi posle od doma. Pomemben vidik upravljanja časa je načrtovanje. Večina poznavalcev upravljanja časa trdi, da je za učinkovito delo potrebno dobro organiziranje. Tudi če je urnik za opravljanje dobro narejen, brez dobrega organiziranja ne gre. Pogosto posameznik naredi načrt, kako bo skozi dan vse izpeljal. Na koncu ugotovi, da mu zmanjkuje časa in da se ni dobro organiziral in razporedil vsega, kar bo počel. Navsezadnje pravočasno upravljanje vključuje vodenje, raspored nalog in aktivnosti, ki so jih ocenili kot najpomembnejše. Pomembno je biti organiziran, vendar ne biti suženj svojemu načrtovanemu času. Večina bi najraje najprej opravila stvari, ki so najlažje in nezahtevne, v upanju, da nam bo drugo opravil nekdo drug.

Pozitivni učinki upravljanja časa, ki se nato poznajo na kvalitetnejšem življenju, so (Dvoršek, 2010):

- *Pregled nad življenjem:* pomeni neko sigurnost našega vedenja. S tem, ko si npr. beležimo v dnevnik dogodke, katerih se moramo udeležiti, že upravljamo s svojim časom in tako lažje planiramo vse ostale dogodke, ki bodo sledili. Če bi katerega od takih dogodkov spustili, nam bi verjetno prineslo kakšno nezaželeno situacijo.
- *Sprejemanje boljših odločitev:* upravljanje s časom pomeni skoraj nekakšno poglobitno stvar pri sprejemanju odgovornosti. Mnogi pri obvladovanju samega sebe dajejo več pozornosti svobodi in nenačrtovanim dogodkom. Res je, da ima svoboda velik pomen v človekovem življenju, vendar pa izogibanje odločitvam ne smemo prikazati na ta način, da smo radi svobodni. V drugem pomenu pa nam upravljanje časa pomaga nameniti čas pomembnim stvarem ter da nujnosti opravimo pravočasno.

- *Delovanje s smislom*: veliko ljudi se zaveda, da so nekatere stvari, ki so jih počeli brez pravega pomena. Borili so se za neko stvar in šele nato so ugotovili, da stvar, ki so jo naredili ali izvajali, nima pravega pomena. Šele nato je prišlo spoznanja, da bi ob pravilni presoji lahko čas uporabili v boljše namene. Na nek način bi lahko rekli, da so takšni ljudje izgubili občutek kontrole.

Seiwert (1997, str. 99) navaja naslednje prednosti doslednega obvladovanja časa:

- boljša pripravljenost na naslednji delovni dan,
- načrtovanje naslednjega delovnega dne,
- pregled in jasnost dnevnih zahtev,
- urejenost posameznikovega poteka dneva,
- izključitev pozabljanja,
- koncentracija na bistveno,
- zmanjševanje drobljenja moči,
- doseganje dnevnih ciljev,
- raziskovanje med pomembnimi in manj pomembnimi postopki,
- odločanje o postavljanju prioritet in delegiranju,
- racionaliziranje s povezovanjem nalog,
- odpravljanje in ravnanje z motnjami in prekinitvami,
- ohranjanje mirne krvi pri nepredvidenih dogodkih,
- izboljšanje samokontrole,
- pozitivno doživetje ob koncu dneva,
- večje zadovoljstvo in samokontrola.

Mackenzie (1998, str. 30) navaja, da prednost časa ni nadzor nad časom kot takim, temveč nad njegovo rabo, da bi izboljšali življenje. S tem bi se lažje spoprijeli s stresom, uredili neko življenjsko ravnovesje, povečali storilnost ter lažje dosegli neki zadani cilj.

3.3 Učinkovito obvladovanje delovnega časa

Učinkovito upravljanje časa odpravi velik del stresa, ki so mu izpostavljeni poslovneži. Pomanjkanje časa nas pripelje do neke nestrpnosti in sile, da bi zadevo čim bolj naredili. Vse, kar naredimo, je pod nekim velikim pritiskom. Mackenzie (1998, str. 31) navaja, da bi se nam bolje godilo, če bi svojo energijo preusmerili v preprečevanje stresa. Potrebno je odpraviti situacijo, ki povzroča stres, pa ga ne bomo doživljali.

Stres je doživetje posameznika, ki se pojavi v situaciji, ki ji ni kos. To je doživetje posameznika, ki zazna razliko med zahtevami okolja in svojimi zmogljivostmi (UKC Ljubljana, 2007). Velikokrat je stres povezan s slabo organizacijo delovnega časa.

3.3.1 Ravnoesje v obvladovanju časa

Z dobrimi navadami, kar zadeva čas, dosežemo bolj uravnovešeno življenje, v katerem bomo imeli dovolj časa in energije za delo, dom, družino in zase. S pravilno razporeditvijo časa bomo lažje obvladovali, kar se dogaja okoli nas ter lažje sprejemali druge odločitve. S tem, ko nimamo nekega ravnovesja, nas lahko vse to pripelje do raznih sporov v službi, prav tako pa tudi v zasebnem življenju (Mackenzie, 1998).

Dosledno obvladovanje časa na podlagi prikazanih načel občutno vpliva na odpravljanje stresa in hektike.

3.3.2 Uspešno uresničevanje ciljev

Ljudje, ki v življenju nimajo ciljev, potujejo skozi življenje nepremišljeno iz dneva v dan. Živijo le za to, da dan čim hitreje mine in nimajo za naslednji dan zastavljenih nobenih ciljev, ki bi jih radi dosegli. Cilji pomenijo zelo močno spodbudo, s katero lahko dosežemo boljše rezultate tistega, za kar smo si zadali narediti (Mackenzie, 1998).

3.3.2.1 Cilji in ugotovitve o času

Seiwert (1992, str. 14) navaja, da podjetje lahko uspešno vodimo le v primeru, kadar imamo jasno in nedvoumno zastavljene cilje. Vsak jasno zastavljen cilj nam olajša načrtovanje v naprej. Dobro zastavljeni cilji so za doseg dobrih rezultatov bistvenega pomena.

3.3.2.2 Opredelitev ciljev

Če si v življenju ne postavimo cilja, se skozi življenje podamo brez vsake želje, da bi kaj naredili. Vse, kar opravimo, nima nikakršnega pomena in je opravljeno le tako, da tisti čas, ki ga imamo in zapravimo v smislu, da nam bo čez nekaj časa bolje. Tako živimo iz dneva v dan v upanju, da se zjutraj zbudimo v boljše jutro.

Po navajanju Mackenzie (1998, str. 41) nam cilji pomenijo močno spodbudo, s katero se lahko pripravimo do boljših dosežkov. Toda nihče še ni dosegel pomembnega cilja, ne da bi mu posvetil čas. Zagotavljanje časa, v katerem se boste posvečali doseganju ciljev, je temeljno načelo upravljanja časa.

S postavljanjem ciljev in merjenjem uspeha (Mackenzie, 1998):

- se osredotočimo na to, kar je najbolj pomembno za doseg na dnevni, tedenski in letni osnovi;
- dosežemo več in porabimo manj energije za nekritične naloge;
- zagotovimo enotne smernice za tim;
- se izognemo časovnim pastem;
- se dvigne splošno zadovoljstvo z delom in motivira tim.

3.3.2.3 Zastavljanje ciljev

Cilj je sestavljen iz več majhnih ciljev. Vsi ti cilji pa morajo biti osredotočeni na končni skupni cilj. Mackenzie navaja (1998, str. 49), postavite si velik cilj in ga razdrobite v več manjših, lažje uresničljivih smotrov. Pomemben cilj je lahko videti preveč neuresničljiv in predaleč v prihodnosti, kratkoročni pa so uresničljivi, se jih ne bojimo in jih lažje dosežemo.

Kako naj načrtujemo dan, je napisal Mackenzie (1998, str. 46).

- Zastavite si dolgoročne cilje in opredelite z njimi povezane naloge.
- Določite, kateri cilji in naloge imajo prednost glede na njihovo dolgoročno pomembnost in kratkoročno nujnost.
- Spoznajte svoj osebni energijski cikel in si skicirajte »idealni dan« na podlagi svojih najučinkovitejših delovnih dni.
- S temi tremi opekami – cilji, prednostmi in idealnim dnevom – zgradite dnevni načrt in si ga zapišite.

Za učinkovito zastavljanje in uresničevanje ciljev je zelo smiselno, da razmislimo o tem, katera področja naše kariere so nam najpomembnejša. Glede na to, kateri cilji so nam najpomembnejši in so na vrhu lestvice, si nato postavimo dolgoročne cilje za vsako področje. Te dolgoročne cilje pa nato razdelimo na več kratkoročnih, hitreje dosegljivih ciljev. Tako bo doseganje več manjših korakov zaporedoma pripeljalo do dosejanja cilja. Cilj moramo izpolnjevati korak za korakom.

Poznamo dve vrsti ciljev (Mackenzie, 1998):

- *Določanje osebnega cilja* – Pri določanju osebnega cilja gre za dogajanje npr. v družini oziroma kjer se gibate izven poslovnega časa. Pri osebnih ciljih gre za izpeljave nekaterih projektov, ki bi zadovoljili samega sebe in ne bi vplivali na druge skupnosti in dejavnike.
- *Določanje strokovnega cilja* – Pri strokovnem določanju cilja pa gre največkrat za dogajanje v službi. Izvajanje projektov v poslovnem svetu lahko vpliva na našo prihodnost. V poslovnem svetu je konkurenca zelo močna in že majhne napake nas lahko stanejo tistega, česar se najbolj bojimo, to je izguba ugleda in položaja, ki ga obvladujemo. Zato je določanje ciljev v poslovnem svetu potrebno postavljati tako, da si zastavljen cilj razdelimo na manjše podcilje, ki nas bodo na koncu pripeljali do končnega cilja in do tako zelenega uspeha.

3.3.2.4 Delitev ciljev

Pri postavljanju ciljev se moramo zavedati, da smo sposobni opraviti nek cilj, znamo ravnati s časom in ga pravilno razporediti. Zato si cilje delimo na več načinov, kot je zapisal Mackenzie (1998, str. 52):

- *Cilj mora biti zahteven:* zahteven cilj nas prisili, da se potrudimo po najboljših močeh. Bolj kot je cilj zahteven, bolj se moramo potruditi, da bi dosegli želeno točko.
- *Cilj mora bit uresničljiv:* problem zastavljanja prevelikih ciljev pa ima lahko tudi svoje težave. Če si postavimo previsok cilj, smo lahko na koncu razočarani, ker ga nismo dosegli. To nam zbije vso moralo in motivacijo.
- *Cilj mora biti natančno določen in merljiv:* če si cilja ne znamo opredeliti in zastaviti, kako bo potekal, potem ne znamo oceniti, če smo cilj res dosegli. Pri natančno določenem cilju si zastavite nekaj konkretnega, zato lahko vidite, ali ste cilj uresničili.
- *Za uresničitev cilja moramo postaviti rok:* če imamo nek cilj in ga nismo opredelili, kdaj ga bomo izpeljali, nas na ta način nič ne motivira, da bi ta cilj čim prej dosegli. Določen termin dosega cilja nas še bolj motivira in spodbuja, da bi to, kar smo si zadali, opravili.
- *S ciljem se morajo strinjati vsi, ki naj bi ga uresničevali:* vsi, ki sodelujejo v izdelavi nekega projekta, se morajo strinjati s tem, kaj počnejo. Vsak, ki je zadolžen za neko stvar, mora biti pri tej stvari, kot da je to samo njegov projekt. Če je projekt skupinski, lahko vsakdo, ki v projektu ne sodeluje, škoduje ostalim, ki bi radi dosegli zastavljen cilj.
- *Cilj mora bit zapisan:* če imamo cilj zapisan, točno vemo, kaj smo si zastavili, da naredimo. Pri nezapisanem cilju se pojavi to, da sami ne vemo, kaj smo si zastavili za cilj. Na ta način lahko cilj tudi prilagajamo trenutni situaciji, ki vlada v doseganju cilja in tako nikoli ne dosežemo tistega, kar smo si zamislili.
- *Cilj mora biti prožen:* zastavljen cilj nam lahko poskušajo preprečiti nekateri dejavniki. Ti dejavniki lahko močno vplivajo na načrt za doseganja cilja. To lahko pomeni, da bomo morali cilj prilagajati trenutni situaciji, ki vlada. Zato se moramo sprijazniti, da bomo cilj poizkušali izpeljati po drugi poti, kot je

bila zastavljena. Nikoli pa ne smemo prehitro odnehati. Z vsakim problemom se je potrebno spoprijeti.

3.4 Delovni čas kot del delovanja procesa

Delo je bilo že od nekdaj povezano s časom. Menjavanje dneva in noči je zahtevalo prilagajanje in določanje razporejanja dela in počitka. Čas je že od nekdaj pomemben pri vrednotenju dela. Na ta način nam največkrat čas vrednoti vrednost našega dela (Kaltnekar, 1994). Za nagrajevanje ja pomembna dolžina delovnega časa, ne glede na to, kdaj je delavec opravil svoje delo. Za nemoten potek delovnih procesov pa je pomembna tudi terminska razporeditev delovnega časa.

V delovnih procesih v industriji morajo biti delavci med seboj povezani in na ta način so odvisni drug od drugega. To pomeni, da je delovni čas zelo pomemben pri urejanju odnosov med samimi delavci. Človek je danes točno vezan na svoj delovni čas, tako da danes delovni čas vpliva na naše življenje in preživljanje dneva. Svoj dan delimo na tri dele, ki se v večini ljudi ponavljajo (Kaltnekar, 1996). To so:

- čas za delo,
- prosti čas,
- čas za spanje.

Pomembno pri tem je to, da so ti pojmi med seboj povezani. Če se čas za delo spremeni, potem se spremenita tudi ostala dva pogoja. Tako da se morajo ti trije pojmi čez dan časovno razporedit v odvisnosti eden od drugega. V tem primeru ima delovni čas največji vpliv in se ostala dva največkrat prilagajata slednjemu. Delavec je na tak način najbolj odvisen od svojega delavnika. Šele nato pa si dopušča prostor v dnevu za drugo.

Delavni čas se v večini primerov prilagaja posamezni panogi. V nekaterih panogah se delo upravlja v jutranjih urah. V jutranjih urah smo največkrat na delovnem mestu. Druge panoge pa zahtevajo, da se delo izvaja v dveh izmenah, to pomeni, da se nam lahko delovni čas izvaja enkrat v dopoldanskem drugič v popoldanskem času. Tretja skupina pa je ta, da se delo izvaja v jutranji, popoldanski ter nočni izmeni. Ta se deli glede na zahteve delovnega procesa. Nekoč je delavni urnik trajal več kot danes.

Nato so delavnik skrajšali. Ugotovili so, da v nekaterih panogah zmanjšanje delavnika pomeni večjo produktivnost in natančnejše delo, ker so lahko zaposleni bolj zbrani in učinkovitejše opravljajo svoje delo.

3.4.1 Proučevanje delovnega časa

Delovni čas, kot navaja Kaltnekar (1994, str. 133), je v osnovi čas prisotnosti delavca na delavnem mestu oziroma podjetju. Le v idealnem primeru je to v celoti tudi čas, ko delavec resnično dela. Delovni čas skoraj v večini ni do popolnosti izkoriščen. Na to vplivajo različni dejavniki raznih obremenitev, ki se pojavljajo na delovnem mestu. Osnovni cilj urejanja delovnega časa je čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela in boljše počutje delavcev na drugi strani.

O dolžini trajanja delovnega časa v večini določa zakonodaja, tako je pri nas določen 40-urni delovni teden. Delovni čas delimo:

Togi delovni čas:

Je razporeditev časa, kjer je delovni čas za vsakega delavca točno določen tako po dolžini kot tudi po začetku in zaključku delovnega dne ter po razporeditvi delovnih dni v daljšem časovnem obdobju. Vsako odstopanje od fiksnega delavnega urnika je potrebno opravičiti. Če odstopanje ni opravičeno, lahko privede do sankcij za zaposlenega.

Spremenljivi delovni čas:

Zajema vse tiste oblike delovnega časa, pri katerih delavec v večjem ali manjšem obsegu lahko svobodno izbira začetek in konec delovnega dneva in največkrat tudi njegovo dolžino trajanja, mora pa v določenem obdobju opraviti predpisano število delovnih ur.

Iz teh dveh oblik delovnega časa lahko prikažemo nekatere posebnosti (tabela 1).

Tabela 1: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa (Kaltnekar, 1994)

	Togi delovni čas	Spremenljivi delovni čas
Začetek in konec dela	določen trenutek	določen časovni interval
Kot delovni čas se računa	čas med uradnim začetkom in koncem dela	dejansko v podjetju prebit čas
Dolžina delovnega dneva	vsak dan enaka	v povprečju v daljšem časovnem obdobju
Delavec mora opraviti delovno časovno obveznost	vsak dan posebej	v povprečju v daljšem časovnem obdobju
Obvezna prisotnost delavca	ves uradno določeni delovni dan	praviloma samo en del delovnega časa
Kontrola	točnost prihodov in odhodov	z obračunom časovnih vsot
Zamujanje	po uradnem začetku delovnega časa	po začetku evidenčnega obveznega časa
Nadure	vsako delo po uradnem koncu dela	največkrat samo odobreno nadurno delo, ki prekoračuje časovno obveznost za daljše obdobje
Pravica do odsotnosti	samo v določenih primerih	po dogovoru tudi za osebne opravke

3.4.2 Izkoriščanje delovnega časa

Definicija izkoriščanja delovnega časa je čas delavca na delavnem mestu. To ni tisti čas, ko delavec dejansko dela. Med delovnim časom prihaja do raznih zadržkov, ki delavcu ne dovoljujejo, da bi opravljal svoje delo, zato je dejansko opravljeno delo nekaj drugega, kot je delovni čas:

Delovni čas moramo gledati iz dveh stališč (Kaltnekar, 1996):

1. Čas prisotnosti delavca na delu in vseh vrst izostankov.
2. Razmerja med časom delavčeve prisotnosti in dejanskim izkoriščenim časom za učinkovito in koristno delo.

Na delovnem mestu smo lahko tudi odsotni tako, da nas ni na delovno mesto. Na ta dogodek vplivajo različni dejavniki, ki medsebojno vplivajo drug na drugega. Zato jih je težko ločiti in ugotoviti njihov posamičen vpliv. Na odsotnost delavca z delavnega mesta največkrat vplivajo osebni problemi zaposlenega.

Dejansko izkoriščen delovni čas je tisti čas, ki je potreben, da opravimo proizvodni proces in koliko časa porabimo zaradi drugih vzrokov.

Čas, ko delavec dela, delimo na (Kaltnekar, 1996):

1. *Potrebni čas*: to je minimalni čas, da opravimo neko delo, odvisen od današnjega stanja tehnologije, ob optimalni organizaciji dela.
2. *Nepotrebni čas*: čas, ko delavec dela zaradi pomanjkljivosti delovnega procesa.

Čas, ko delavec ne dela, delimo na (Kaltnekar, 1996):

1. *Potrebni čas*: ki je odvisen od samega dela, čas zaradi tehnološkega procesa, čas počitka in čas osebne potrebe.
2. *Nepotrebni čas*: ko delavci ne delajo po svoji krivdi ali zaradi slabe organizacije dela.

3.4.3 Načrtovanje delovnega časa

Večina ljudi načrtuje svoj dan že v naprej. Zato ima v mislih vse postavljeno, kako se bo dan odvijal. Načrtovanje časa ima velik pomen v življenju, lahko nas reši malo katere zagate, ko nam primanjkuje časa. Načrtovanje časa nam lahko pride v navado in nam je to vsakodnevna rutina. Pomembno je, da si znamo razporediti dnevne naloge in si tako razporedimo čas, ki nam je ponujen.

Če si uredimo zadolžitve čez celoten dan, lahko s tem dosežemo, da (Seiwert 1997, str. 56):

- se najprej ukvarjamo s pomembnimi in nujnimi nalogami;
- opravljamo naloge, če je potrebno, tudi glede na njihovo nujnost;
- se osredotočimo vsakič samo na eno nalogo;
- opravimo naloge v določenem času učinkoviteje;
- v danih okoliščinah na najboljši način dosežemo zastavljene cilje;
- ob koncu planskega obdobja opravimo vsaj najvažnejše stvari in ne pustimo nalog, po katerih se ocenjuje nas in našo osebno storilnost, neopravljenih.

3.4.4 Neustrezno načrtovanje časa

Če si dneva ne načrtujemo sami, nas skozi dan vodijo drugi. To omogoča tistim, ki nas vodijo, da opravljamo tisto, kar si oni sami želijo in ne tistega, kar bi si mi sami želeli. Pri načrtovanju se lahko zaustavimo veliko časa, a na koncu ugotovimo, da s tem, ko načrtujemo, lahko prihranimo več časa, kot če ne bi načrtovali. S tem, ko smo čas načrtovali, smo ga prihranili toliko, da smo lahko v dnevu opravili najnujnejša opravila (Mackenzie, 1998).

Pri načrtovanju je najpomembnejše, da si zagotovimo prave podatke. Pravilni podatki nas vodijo skozi nadaljnje delo in tako si lahko opredelimo, kaj je za nas najpomembnejše in to tudi najprej opravimo. Velike težave nam povzročajo podatki, ki so nepopolni. Z njimi ne moremo uspešno dokončati projekta, ki smo si ga zastavili. Tako je zelo pomembno, da si zagotovimo dobre in pomembne podatke in da z njimi ne izgubljam nepotrebnega časa (Mackenzie, 1998).

Vsak projekt, ki si ga zastavimo, mora imeti točno določena navodila. Projekt mora imeti tudi zastavljeno, kdo je odgovoren za neko stvar ter kdo nosi določena pooblastila. Za odgovornost pri projektu je pomembno, da je določena samo ena oseba, ki ima vsa pooblastila. Da je za projekt odgovornih več ljudi, se lahko zgodi, da prelagata odgovornost eden na drugega, v najslabšem primeru pa si lahko en drugemu tudi nasprotujeta in si izmenjujeta napačne informacije in tako škodujeta projektu. Zato mora biti pri vsakem projektu jasno, kdo ima vso odgovornost odločanja. Ko nekomu določimo vsa pooblastila, je o tem pomembno obvestiti vse udeležene v projektu.

Mackenzie (1998, str. 102) navaja sistem načrtovanja s petimi sestavinami:

- *Smotri*: pri pomembnih osebnih in poslovnih dolgoročnih ciljih si kratkoročne smotre skupaj postavimo s časovnimi okviri in jih načrtujemo za prihajajoče leto. Izboljšanje pa ovrednotimo mesečno.
- *Načrt projektov*: vsi veliki projekti imajo za dokončanje postavljen nek datum oziroma rok, kdaj bodo zaključeni. Izpeljati jih moramo do določenega datuma oziroma faze. Napredek ovrednotimo vsak teden.

- *Mesečni načrt:* vanj najpogosteje zapišemo datume za projekte in roke za smotre za posamezni mesec. Navedemo pa tudi dogovore, potovalne načrte, sestanke ter vse ostale dogovore v tekočem mesecu. Na koncu leta načrtujemo za osemnajst mesecev naprej.
- *Dnevni načrt:* načrt pripravimo za teden v naprej. Iz mesečnega načrta prepisemo roke za projekte, ki sodijo v teden, za katerega pripravljamo načrt in druge dogovore. Posamezen dan razdelimo na tri segmente: Cilji, Dogovori in Kaj moramo narediti.
- *Zapiski o stikih:* na poseben list papirja si napišemo pomembne točke iz dogovarjanja s ključnimi posamezniki, da jih bomo po potrebi imeli takoj pri roki.

Pri načrtovanju je pomembno to, da imamo načrt ob sebi in da se ga držimo ter sledimo navodilom, ki smo si jih zastavili. Pomembno je tudi, da si pripravimo dnevni načrt. Ta nam omogoča natančnejše delo, boljšo kakovost dela in nam zmanjšuje prekinitve, poveča storilnost in nam zagotavlja, da bomo lažje opravili najpomembnejše naloge.

Prednosti dnevnega načrta je Mackenzie (1998, str. 113) navedel kot:

- Znatno manj odločitev glede tega, kar je potrebno še opraviti na projektu ter kaj smo že opravili.
- Manj prekinitev in boljša kakovost dela. Prednostni vrstni redi in roki zagotovijo razlog, da ne prekinjamo dela zaradi manj pomembnih stvari.
- Povečan izloček – večja storilnost in večja verjetnost, da bomo opravili najpomembnejše naloge. V času, ko nam gre vse kot po maslu opravimo več, kot bi opravili v trikrat večjem času.
- Omejevanje sindroma »dela čez glavo«. Cilji so vidni, zato nanje ne pozabimo.
- Omejevanje sindroma odzivanja. Namesto, da bi se nenehno odzivali na dogodke in zahteve drugih, nas usmerjajo naše prednostne naloge.
- Krizni menedžment nadomestimo z občutkom, da je vse pod nadzorom. Ko so prednostne naloge opravljene, kriz ni več.

Pri izvajanju projekta je zelo pomembno, nas nekdo nadzira. S tem si omogočamo, da prej odkrijemo morebitne napake v projektu. Če bi se kontrolirali sami, bi najverjetneje odkrili napako, ki smo jo storili, samo bi za to porabili veliko več časa. To pomeni, da pri projektu, pa naj bo majhen ali velik, potrebujemo nadzor.

3.4.5 Problem upravljanja s časom

Problem upravljanja s časom se začne takrat, ko začnemo izdelovati projekt, nalogo, poročilo. Ko delamo neko stvar in se nam približuje rok za zaključek, nas čas vedno bolj preganja. Ugotavljamo, da ima dan premalo ur, da bi mi lahko naredili vse, kar smo si zastavili. Bojimo se, da nam projekt ne bi uspel v takem načrtu, kot smo pričakovali, da bomo uspeli dokončati. Ljudje si sami zamislimo, da če tega ne naredimo, kot smo si zastavili, bomo izgubili svoj primat oziroma status, ki ga imamo v izbrani družbi. Če ne bi bili sposobni dokončati nekega projekta, bi bili poraženi in to bi škodilo svojemu ponosu – ego. Zato ponavadi podaljšujemo svoje delo, da ne bi bili poraženi (Mackenzie, 1998).

Ego je želja po ugajanju. Bojimo se nekemu zameriti. Če nismo bili sposobni izpeljati nekega projekta, se bojimo tudi naslednjih izzivov, da bi se spoprijeli z njimi (Mackenzie, 1998).

3.5 Nagnjenost k opravljanju nujnih in pomembnih nalog

Znotraj razpoložljivega časa smiselno razporedimo naloge glede na to, koliko časa želimo porabiti za določeno nalogo, kar pa je odvisno od tega, kako pomembna je in do kdaj moramo določeno nalogo izvršiti, kar je zopet odvisno od tega, kako nujna je. Kreativne naloge so skoraj vedno tudi pomembne, zato jim je potrebno odmeriti dovolj časa. Nujnost in pomembnost nista isto. Nujne naloge je treba opraviti takoj, da nam ostane dovolj časa za pomembne naloge. Rutinske naloge pogosto niso pomembne, lahko pa so nekatere izmed njih nujne. Pogosto zapravimo preveč časa za mnoge postranske probleme, več življenjsko pomembnih nalog pa ostaja praviloma neizpoljenih (Covey, 1997). Zato je treba naloge smotrno načrtovati in jih razvrstiti po prednostih. Prednostne naloge glede na *pomembnost* in *nujnost* (slika 1).

<p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> • krize • neodložljive težave • načrti, ki imajo skrajne roke, sestanki, priprave 	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> • priprave • preprečevanje • jasne vrednote • načrtovanje • grajenje odnosov • prava rekreacija • moč
<p>III</p> <ul style="list-style-type: none"> • prekinitve, nekateri telefonski klici • nekatera pošta in poročila • nekateri sestanki • mnoge neposredne, neodložljive zadeve • mnoge pridobljene dejavnosti 	<p>IV</p> <ul style="list-style-type: none"> • nepomembnosti, nesmiselno delo • nepomembna pošta • nekateri telefonski klici • zapravljanje časa • »ubežne« dejavnosti

Slika 1: Nujno in pomembno (Covey in drugi 1997, 36).

3.5.1 Nujne in pomembne aktivnosti

V prvem kvadrantu so aktivnosti, ki so nujne in pomembne ter hkrati zahtevajo takojšno pozornost: krize, neodložljivi problemi, načrti, ki imajo rok, sestanki, priprave ipd. Tem aktivnostim običajno s skupnim imenom pravimo »krize« ali »problemi«.

V življenju imamo vsi opraviti z njimi, saj zajamejo področja vodenja, upravljanja in proizvodnje. Vendar osredotočenje nanje pomeni, da bomo kmalu reševali samo še »krize« ali »probleme«. Klub temu pa se moramo zavedati, da pomembne stvari, ki trenutno še niso nujne, kaj kmalu postanejo, če odlašamo z njimi in jih ne načrtujemo v naprej. Ljudje, ki večino svojega časa delajo stvari, ki so pomembne in nujne, kmalu začnejo iskati uteho v nepomembnih aktivnostih, ki niso nujne. To pripelje do tega, da 90 % svojega časa preživijo v opravljanju nujnih in pomembnih nalog, večino preostalih 10 % pa v opravljanju nalog, ki niso niti pomembne niti nujne (Covey, 1997).

3.5.2 Nepomembne naloge

Drugi ljudje preživljajo večino svojega časa v opravljanju nujnih nalog, vendar nepomembnih aktivnosti, pri čemer so prepričani, da opravljajo nujne in pomembne. Te se nahajajo v tretjem in četrtem kvadrantu.

Odzivajo se na stvari, ki niso nujne, misleč, da so pomembne. Vendar je večino teh nalog nujnih le za druge ljudi – nujnost je pogosto utemeljena na prednostih in pričakovanjih drugih. Ljudje, ki preživljajo svoj prosti čas skoraj samo ob opravljanju nepomembnih dejavnosti, ne glede na to, ali so nujne ali ne, živijo precej neodgovorno življenje (Covey, 1997; Raspor, 2011).

3.5.3 Pomembne naloge, ki niso nujne

Učinkoviti ljudje se izogibajo upravljanju nepomembnih dejavnosti, pa naj bodo nujne ali ne. Izogibajo se tudi nujnim in pomembnim nalogam, ki sicer niso nujne, vendar pa predstavljajo jedro uspešnega upravljanja s podjetjem in s samim seboj – npr. dolgoročno načrtovanje, prepoznavanje novih priložnosti, izvajanje, preventivno vzdrževanje, pridobivanje novih znanj in veščin, oblikovanje odnosov, pisanje izjav o osebnem poslanstvu, rekreacija, priprava, osebna rast, posvečanje družini ... To so stvari, o katerih vemo, da jih je potrebno storiti, a se jih zelo redko lotimo, ker niso nujne. Če večino časa posvečate tem dejavnostim, boste povečali svojo sposobnost, da delate učinkovito. Zanimanje teh dejavnosti vodi vedno bolj v opravljanje nujnih in pomembnih nalog, ustvarja stres in globoke osebne krize. Medtem pa vlaganje v pomembne dejavnosti, ki niso nujne, zmanjšuje možnost, da boste začeli delati nujne in pomembne stvari. Skratka najpomembnejše je, da najpomembnejše ostaja najpomembnejše. Zato je pomembno, da te naloge ustrezno razporedite in jim vsak dan posvetite vsaj nekaj časa, ki ga postopoma podaljšujete (Covey 1997; Raspor, 2011).

3.6 Kradljivci časa

Po navajanju Mackenzie (1998, str. 19) lahko temeljne vzroke za večino zadreg s časom pripišemo nekaterim močnim težnjam v človekovi naravi. Praktično so vsa pravila upravljanja s časom v nasprotju z zakoni človeške narave. In zaradi teh duševnih bitk težko naredimo tisto, kar bi morali. Med razlogi za prekomerne izgube časa štejemo naslednje elemente poslovnega procesa; tako imenovane kradljivce časa: obiskovalci, sestanki, telefon, razgovori, papirji, nedisciplina, slaba komunikacija, preveč dela, branje, odlašanje, nedokončano delo, nezmožnost reči NE, nejasno postavljeni cilji, slabo delegiranje nalog in podobno.

Moteči dejavniki oz. kradljivci časa največkrat na nas vplivajo podzavestno. Sami se ne zavedamo, kdaj nas pri delu nekdo moti. Veliko je raznih motečih dejavnikov, ki nam kradejo čas, ki ga imamo na razpolago.

Mackenzie (1998) navaja 20 največjih kradljivcev časa. Tracy (2005) pa navaja 7 glavnih kradljivcev časa. V nadaljevanju navajamo kradljivce časa, ki so skupni vsem avtorjem.

3.6.1 Telefonski klici

So eden največjih kradljivcev časa. Zvonečemu telefonu se težka upremo. To je že v naši podzavesti, saj ne vemo, kakšno sporočilo nas čaka na drugi strani telefona. Ne vemo ali je klic pomemben ali nepomemben. Da bi kar najbolje filtrirali klice, je zelo pomembno, da telefon uporabljamo samo v poslovne namene in da telefonske klice, kar se da, hitro končamo. Sami se moramo prepričati, ali so klici pomembni ali ne, preden dvignemo slušalko. Priporočljivo je, da telefonske klice opravimo vse na enkrat in ne takrat, kadar smo sredi dela. Zavedati se moramo, da nas en telefonski klic zmoti za precej več časa, kot je sam trajal (Tracy, 2005).

3.6.2 Nepričakovani obiskovalci

Vzroki za nepričakovane obiskovalce so največkrat v človeški naravi. Vsi imamo radi občutek, da nas drugi potrebujejo in da smo pomembni. S tem, ko pa radi drugim pomagamo, spravimo sebe v nelagodni položaj. Tako naše delo izostaja. Da nas drugi ne bi motili in nam kradli časa, je najbolje, da si zastavimo čas, kdaj nas

bodo obiskali tisti, ki nas potrebujejo. Če bomo vedeli, kdaj bo kdo prišel do nas, bomo vedeli, kako razporediti čas. Točno moramo določiti, kdaj so vrata naše pisarne odprta in smo dostopni za pogovore. Pomembno je tudi, da se seznanimo, s kakšnim namenom bo kdo prišel do nas. Ločiti je potrebno pomembne obiske od nepomembnih (Tracy, 2005).

3.6.3 Sestanki

Sestanki sami po sebi niso zlo, pač pa nujno poslovno sredstvo za izmenjavo informacij, reševanje problemov in pregled napredka. Je pa res, da je sestanek urna postavka zaposlenih. Sestanki so zapravljanje denarja podjetja, zato jih je potrebno skrbno načrtovati. Vedno se je potrebno vprašati, ali je sestanek nujen in potreben. Potrebno ja jasno določiti namen sestanka in kako bo sestanek potekal. Določiti je potrebno uro začetka in konca sestanka. Zastavljenega poteka sestanka se je potrebno tudi držati. Da je sestanek učinkovit, je potrebno po koncu pripraviti kratek povzetek vsega, kar je bilo na sestanku predstavljeno (Mackenzie, 1998).

3.6.4 Nepričakovane krize

Nepričakovane krize so velik kradljivec časa, tako v poslovnem kot v zasebnem življenju. Kriza nas odvrne od prednostnih nalog, ki smo si jih naložili za kak dan. Zelo pomembno je vnaprej prepoznati krizo, oceniti, kaj gre narobe, in se nanjo dobro pripraviti. Če pride do nepričakovane krize, je dobro, da prepoznamo morebitne težave. Potrebno jih je razvrstiti po lestvici od pomembne do manj pomembne in upoštevati njihovo resnost in verjetnost, da se bodo pojavile. Priporočljivo je pripraviti ukrepe, s katerimi bomo težave preprečili, ali jih omejili. Iz vsake krize se lahko veliko naučimo. Tako lahko vemo naslednjič ob nastali krizi, kako pristopiti k situaciji, ki je nastala (Mackenzie, 1998).

3.6.5 Odlašanje

Odlasjanje tistega, za kar vemo, da moramo storiti, ustvarja številne težave sodelavcem in organizaciji. Za odlasjanje je pogosto kriv strah pred neuspehom. Če je npr. naloga tvegana, če drugi pričakujejo veliko od nas, se bomo dela stežka lotili in bomo odlašali. Eden izmed vzrokov za odlasjanje je tudi nezanimanje za opravljanje

naloge. Če naloga ni zanimiva in če delavec v njej ne vidi izziva, težka pristopi k opravljanju take naloge. V želji, da bi odpravili odlašanje, se moramo najprej prepričati, če imamo stvari pod nadzorom. Nujno potrebno si je postaviti roke, do kdaj moramo nalogo zaključiti. Zelo dobro je, da si postavimo tudi manjše vmesne cilje, kjer se bomo lahko kontrolirali. Odlašanje nas lahko pripelje do tega, da se nam naloge začnejo kopičiti ena na drugo (Tracy, 2005).

3.6.6 Družabnost

Vzrokov za pretirano družabnost je lahko veliko. Osamljenost, potreba po spremembi okolja, želja po družbi, radovednost, strah, da bi koga užalili ... Da bi druženje odpravili, moramo dobro vedeti, kdaj je dobro, da se družimo. Najbolje, da do druženja in klepetanja pride takrat, ko imamo čas, npr. med odmori, malico ali po končani službi. Mackenzie (1998) priporoča, da filtriramo obiskovalce in telefonske klice, pomislimo o lokaciji svoje pisarne, razvijamo tehniko, kako bi prekinili družabna srečanja, obiskovalce zaposlite. Čas za druženje si je potrebno zastaviti takrat, ko je naša naloga zaključena oz. takrat, kadar nismo na delovnem mestu.

Če vse ne poteka tako, kot pričakujemo ali načrtujemo, potem je to pogosto zaradi tega, ker vmes vedno znova nastopijo motnje (Seiwert, 1997). Na te motnje lahko vplivamo, če znamo upravljati s časom.

3.7 Raziskave o delovnem času

Raziskave o delovnem času prikazujejo, da je obvladovanje časa zelo pomembno pri vodenju podjetja in zastavljanju načrtov. Iz večine raziskav je razvidno, da zaposleni ne popolnoma izkoriščajo svojega delovnega dne. Delovni čas je čas, ko mora zaposleni biti na delovnem mestu, ni pa to dejansko čas, ko zaposleni resnično opravlja svoje zadane naloge.

3.7.1 Tuje raziskave

Seiwert (1992, str. 8) navaja raziskavo o stopnji izkoriščenosti človeškega potenciala, ki je ocenjena na le 30 do 40 %. Večino naše energije in časa porabimo, ker nam manjkajo jasno določeni cilji, planiranje, prioritete in nekakšen pregled. Mackenzie

(1998) se je opredelil na dvajset največjih kradljivcev časa. Kot enega največjega kradljivca časa opisuje telefonske klice, ki se jim sami že po naravi težko upremo. Ti kradljivci časa vplivajo na nas že podzavestno, ker nas same zanima, kaj hoče nekdo na drugi strani telefonskega aparata.

Iz raziskav, ki jih navajata (Mackenzie, 1998) in (Tracy, 2005), je razvidno, da je največji kradljivec časa telefon. Ljudje se pri prejemu novih sporočil ali telefonskih klicev v večini primerov takoj odločijo, da pogledajo, kdo in kaj jim je posredoval v novem sporočilu. Tako takoj zapustijo svojo naročeno nalogo in se posvetijo telefonskemu klicu ali sporočilu. Zaradi tega pa delo izostaja in potem je težko zopet pričeti tam, kjer smo končali.

Seiwert (1997, str. 100) navaja, da pri uspešni uporabi tehnik za načrtovanje časa in delovnih metod lahko prihranimo med 10 % in 20 % časa dnevno.

Pri uspešni uporabi časa in delovnih metod lahko prihranimo med 10 do 20 % časa vsak dan (Minet, 2010).

3.7.2 Slovenske raziskave

Starejša raziskava, ki so jo v podjetjih opravili leta 1981, je pokazala, da skoraj polovica Slovencev dejansko dela le pet ur na dan, medtem ko je vseh osem ur delalo le slabih deset odstotkov zaposlenih. Po podatkih iz raziskave o stroških dela za leto 1995, ki so jo opravili na Statističnem uradu Republike Slovenije, smo Slovenci v letu 1995 v povprečju opravili 145 ur na mesec, plačani pa smo bili v povprečju za 173 ur dela (Delova borza dela, 9. 5. 2000).

3.8 Zaključek teoretičnega dela

V tem poglavju smo obravnavali teoretični del upravljanja s časom, kateri nam je služil za pomoč pri raziskovanju v naslednjem poglavju. S pomočjo tujih in domačih avtorjev smo se seznanili s pojmom upravljanja časa. Spoznali smo, kaj vpliva na naš čas, ki ga imamo na razpolago. Preučili smo največje in najpogostejše kradljivce časa, ter prikazali tuje in domače raziskave o upravljanju časa. Preučevanje teoretičnega dela smo razdelili na preučevanje zakonske ureditve časa v Republiki

Sloveniji. Seznanili smo se z učinkovitim obvladovanjem delovnega časa ter ločili nujne in pomembne naloge. Tako smo si osvežili znanje, ki smo ga potrebovali pri obravnavanju problema.

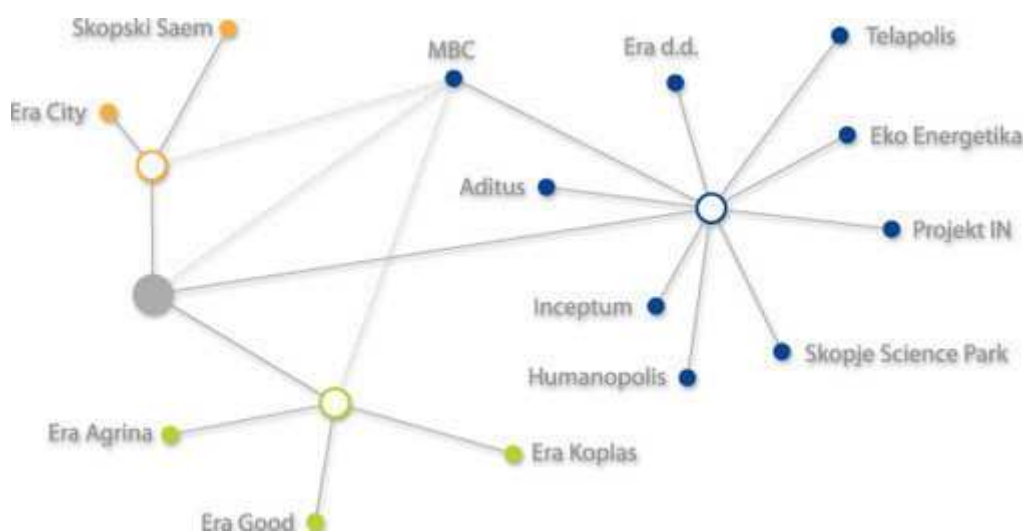
4 ČAS IN UPRAVLJANJE S ČASOM V ERA GOOD – RAZISKAVA

V tem poglavju je predstavljeno podjetje Era Good Velenje. Opisali smo, s čim se ukvarja podjetje, kje posluje in kako posluje ter zgodovino nastanka podjetja. Sledi izvedba raziskave, kako zaposleni v podjetju upravljajo s časom ter tudi prikazal rezultate.

4.1 Predstavitev podjetja Era Good Velenje

Skupina Era ima sedež v Velenju. Ima mednarodno tradicijo. Bogate izkušnje in znanja s svojimi uporabniki bazira na podjetniški kulturi. Nudi inovativne, kakovostne rešitve in visoko dodano vrednost, vsem zaposlenim pa priložnost osebnega razvoja. Skupina Era se nenehno prilagaja trgu in išče vedno boljše rešitve. To vodi v razvoj novih poti poslovanja, razvoja družbeno odgovornih projektov in povezovanja.

Skupina Era se nenehno trudi pokrivati številne segmente in jih združevati v celoto. Za te namene so razvili sistem treh stebrov: Celostna oskrba, Prostor povezav in Poslovni razvoj. V njih povežujemo uspešna podjetja doma in v tujini. Skupina deluje pod geslom: »**Osrečujemo. Povežujemo. Razvijamo. Smo.**« (slika 2).



Slika 2: Člani v skupini Era (Era Velenje, 2010)

Celostna oskrba

Družba Era Good pod lastno blagovno znamko Good trži bogat asortiman kakovostnih prehrabnih proizvodov in izdelkov vsakdanje potrošnje. Skozi razvejano mrežo poslovnih enot Goodcenter svoje uporabnike oskrbuje s celovito ponudbo Top storitev, ki partnerjem zagotavlja najvišjo možno dodano vrednost. Postala je eden največjih specializiranih oskrbovalcev ho-re-ca sektorja (ho-re-ca sektor hotelirstva, restavracij, ter priprave in dostave hrane), javnih zavodov in samostojnih trgovcev.

Proizvodno-kooperacijska in trgovska družba Era Koplas s pridobljenim certifikatom kakovosti ISO 9001:2000 by BVQI je profesionalen in celosten oskrbovalec industrije, javnih ustanov ter ostalih dejavnosti s kakovostnimi izdelki in storitvami. Ključne programe njenega delovanja predstavljajo kooperacijska proizvodnja, osebna delovna zaščita, agro program in tehnika.

Storitve hčerinske družbe Era Agrina obsegajo trgovino, proizvodnjo hrane, svetovanje s področja kmetijstva, programe ruralnega razvoja Makedonije, pomoč pri pridobivanju kmetijskih certifikatov in druge projekte. Kot zastopnik in distributer kmetijske mehanizacije in hrane aktivno deluje v Makedoniji, Kosovu, Albaniji in južni Srbiji.

Prostor povezav

Steber poslovnih povezav odlikuje mreža družb na trgih JV Evrope. Makedonska hčerinska družba Skopski sejem s svojim aktivnim razvojem postaja stičišče znanja in ciljev mnogih uveljavljenih družb, združenj, meddržavnih srečanj, kulturnih prireditev ter znanstvenih simpozijev, saj neposredno pokriva področje trgov JV Evrope.

Sodobno poslovno-trgovsko mesto Era City v središču Skopja predstavlja stičišče številnih družb, trgovin, sejmov, znanstveno tehnološkega parka in energetskega objekta za trigeneracijsko pridobivanje energije. Trenutno obsega infrastrukturo za podjetniško delovanje ter izobraževalne aktivnosti najširšega spektra na nacionalnem in mednarodnem območju.

Družba za razvoj podjetniških potencialov Humanopolis, poslovnim partnerjem pomaga ustvarjati ugodne pogoje za inovativno, družbi prijazno poslovno okolje. Svoja znanja usmerja v iskanje in zagotavljanje novih zaposlitev, izobraževanje ter kadrovske svetovanje. V Makedoniji deluje kot fundacija za razvoj novih projektov, izobraževanja in pridobivanja sredstev evropskih skladov.

Trije stebri

Skupina Era je pred tremi leti z željo po zagotavljanju višje dodane vrednosti na področjih ekologije, energetike, gospodarskega povezovanja, pridelave in predelave zdrave hrane, trgovine, informacijske tehnologije in telekomunikacije začela s procesom preoblikovanja družbe. Nastali so trije ključni stebri. Tvorijo uspešne družbe doma in v tujini ter so njihovi napredni projekti. Zadane cilje s kakovostnimi informacijami in poslovnim mreženjem že uresničujejo ter tako postajajo vse pomembnejši akter mednarodnih podjetniških zgodb.

Člani skupine

Skupino Era povezujejo številni raznoliki projekti in družbe z dolgoletnimi izkušnjami doma in v tujini.

Zgodovina družbe Era Velenje

Ime Era je izvirno predstavljalo podjetje, ki ima svojo preteklost in prihodnost, hkrati pa tudi kratico glavnih področij takratnega trgovskega delovanja: elektroindustrija, rudarstvo in agrarna dejavnost.

1951 – V Velenju ustanovljeno Krajevno trgovsko podjetje Velenje, kasneje Bazen, ki predstavljajo začetek današnje Ere.

1966 – V preurejeni tržnici podjetje odpre svojo prvo samopostrežno trgovino.

1969 – Trgovski podjetji Bazen Velenje in Velenjski magazin se združita v novo trgovsko podjetje Era Velenje.

1971 – Eri se pridruži Kmetijska zadruga Šoštanj, s čimer se preimenuje v Trgovsko in proizvodno podjetje Era, hkrati pa se v okviru njenih dejavnosti začne razvijati tudi veleprodajna dejavnost.

1974 – Era odpre nov sodoben trgovski objekt v Samoboru na Hrvaškem.

1976 – Era praznuje svoj srebrni jubilej in se hkrati preoblikuje v delovno organizacijo s štirimi TOZDi.

1981 – Z referendumom se k Eri pridruži podjetje Vino Šmarno ob Paki.

1982 – Samostojen TOZD proizvodnja se preoblikuje v Temeljno organizacijo kooperantov TOK Koplac.

1986 – Era od rudnika lignita Velenje in PTT-ja odkupi današnje upravno poslopje na Prešernovi cesti v Velenju.

1987–1989 – Era se z ustanavljanjem svojih predstavništev širi na trge bivše Jugoslavije, hkrati pa se trgovska in proizvodna delovna organizacija Era preoblikuje v enovito družbeno podjetje.

1991 – Družbeno podjetje se preoblikuje v delniško družbo Era, d. d.

1992 – Vodstvo družbe prevzame sedanji predsednik uprave g. Guido Omladič. Začne se intenzivni razvoj veleprodaje živil, pridobivanje zastopstev ter trženje novih programov in blagovnih znamk.

1999 – Družba Agrina, d. d., iz Žalca se pripoji k Eri.

2000–2005 – Era pripoji 22 manjših trgovskih družb v Sloveniji in na Hrvaškem.

2000 – Nadaljuje se razvoj trgovin Adut, Prima Cash&Cary ter grosistične dejavnosti.

2001 – Era nadaljuje razvoj in širjenje svojih delavnosti z nakupom Skopskega sejma v Makedoniji in razvija lastne blagovne znamke.

2005 – Odprodana je maloprodajna mreža na Hrvaškem in v Sloveniji, nadaljuje pa se širitev maloprodajne mreže na trgih Črne Gore in Kosova.

2006 – Preoblikovanje Skupine v fleksibilno in podjetniško naravnano družbo, gradnja trgovskega, poslovnega in zabavišnega centra Era City Skopje v Makedoniji, začetek prenove celostne podobe Skupine Era.

2009 – Ustanovitev sodobnega, visoko tehnološkega, naprednega hčerinskega podjetja Eko Energetika, ki bo s pridobivanjem energije iz alternativnih in obnovljivih virov prispevala k razvoju v družbi in naredila korak k bolj zelenemu okolju (Era Velenje, 2010).

ERA GOOD

Era Good Velenje je hčerinsko podjetje skupine Era, družbe, ki pod lastnimi blagovnimi znamkami trži bogat nabor kakovostnih prehrabnih proizvodov. S svojim inovativnim delovanjem sledi sodobnim trendom na področju prehrane ter željam in potrebam naših strank. Era Good Velenje je celostna oskrba ho-re-ca sektorja, malih neodvisnih trgovcev, javnih ustanov, neodvisnih združenj. Good-centri po Sloveniji: Ajdovščina, Celje, Šenčur, Murska Sobota so nastali iz Gastronomov in prinašajo razširjen nabor, znanih in lastnih blagovnih znamk. V prihodnje je cilj, da postane podjetje eno izmed najpomembnejših oskrbovalcev teh sektorjev v Sloveniji in na tujih trgih in nudi celostno oskrbo svojim profesionalnim partnerjem.

Asortiman blagovne znamke Good obsega naslednje skupine izdelkov: kompoti, čaji, vložnine, kava, riž, narezki, paštete, meso in mesni izdelki, ribe, moka, testenine, pripravljena živila, mleko in mlečni izdelki, juhe, sladki program, marmelade, džemi, omake, prelive ter vse za peko (Era Velenje, 2010).

Zastopniški program

Erini zastopniški programi obsegajo blagovne znamke: Uvex, Budweiser Budvar, Scottish Leader, Madeta, Atisale, Ibis ...

4.2 Raziskava o porabi delovnega časa v podjetju Era Good Velenje

Za izvedbo raziskave stanja v podjetju Era Good Velenje smo izdelali anketni vprašalnik. Vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov vprašanj (vsak po 20 trditev) ter na koncu iz demografije (spol, starost, izobrazba, število podrejenih delavcev).

V raziskavi smo se osredotočili na:

- Kako zaposleni izkoriščajo svoj razpoložljiv čas, ki ga imajo na voljo v podjetju za izvajanje nalog?
- Kaj po njihovem mnenju vpliva na njihovo nagnjenost k opravljanju nujnih nalog?
- Kaj po njihovem mnenju najbolj krade čas oziroma vpliva na njihovo delo, da jim onemogoča izvajanje nalog?

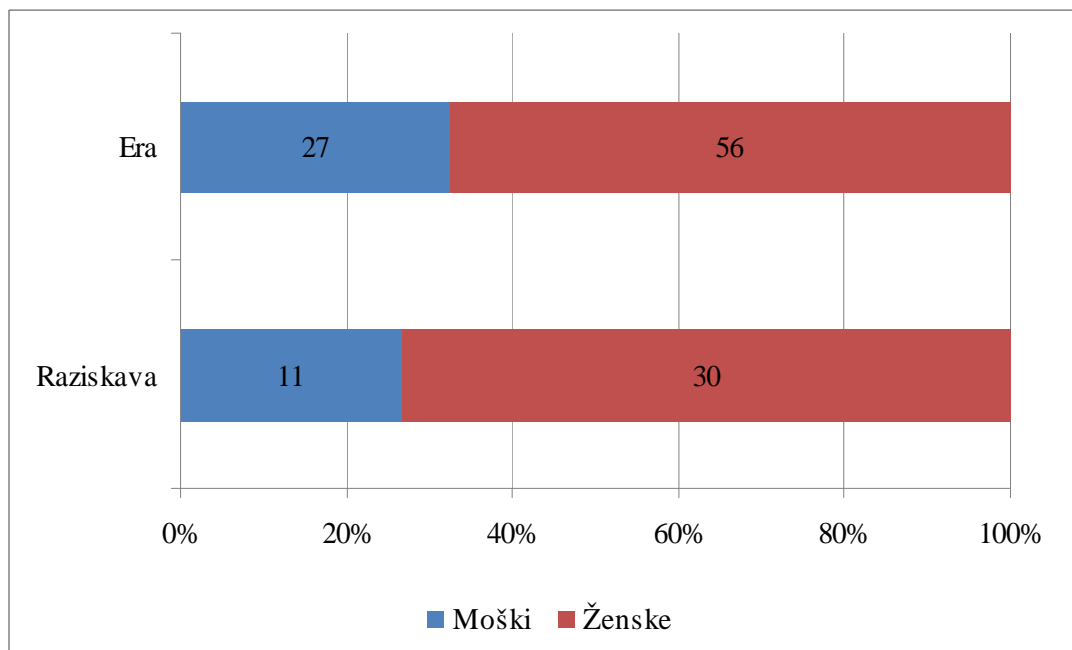
4.2.1 Merski instrument

Anketiranci so na trditve odgovarjali s pomočjo Liketrove lestvice od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Popolnoma se strinjam). Vse trditve so bile oblikovane tako, da je odgovor »Sploh se ne strinjam«, pomenil pozitiven odgovor oz. da v tem primeru dobro obvladujejo čas. Odgovor »Popolnoma se strinjam« pa da slabo obvladujejo čas. Povprečje trditev od 1 do 5 je 3. To pomeni, da v kolikor je povprečje pri posamezni trditvi oz. vseh trditvah skupaj nižje od 3, je rezultat zadovoljiv. Pri višjih od 3 pa nezadovoljiv. V tem primeru je potrebno nujno ukrepati.

Vsi anketiranci so odgovorili na vse trditve.

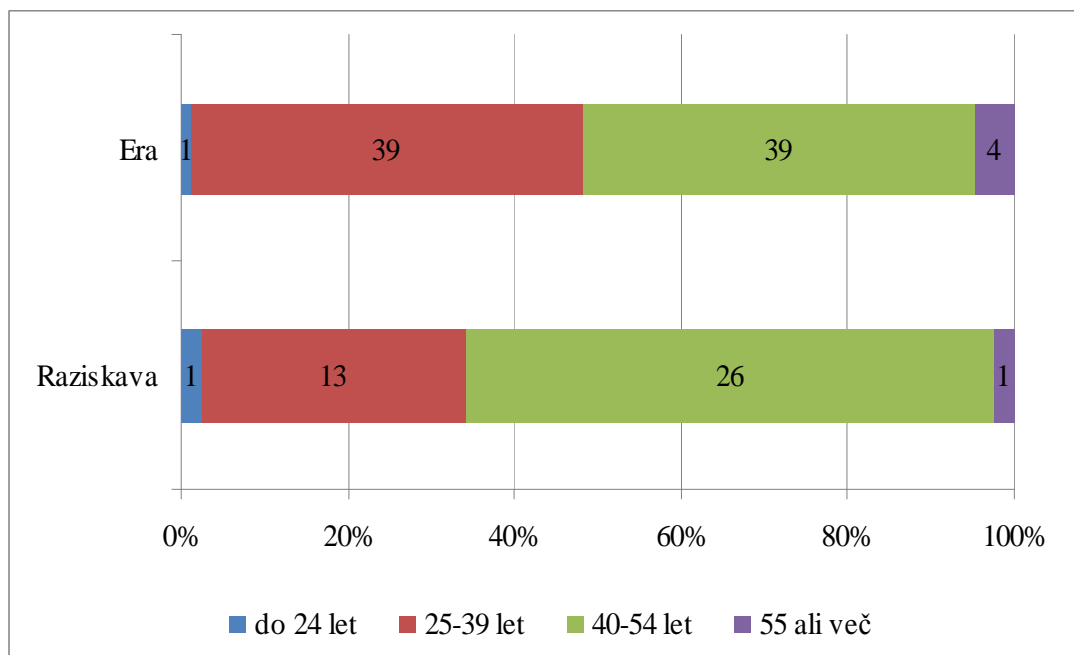
4.2.2 Demografija zaposlenih

Iz demografskih podatkov podjetja Era Good je razbrati, da je med zaposlenimi večje število žensk, saj je od vseh 83 zaposlenih kar 56 oseb ženskega spola (67 %) in 27 oseb moškega spola (23 %). To je prikazala tudi raziskava (slika 3). Od 41 vprašalnikov je na njih odgovorjalo 30 oseb ženskega spola (ali 73 %) in 11 oseb moškega spola (ali 23 %).



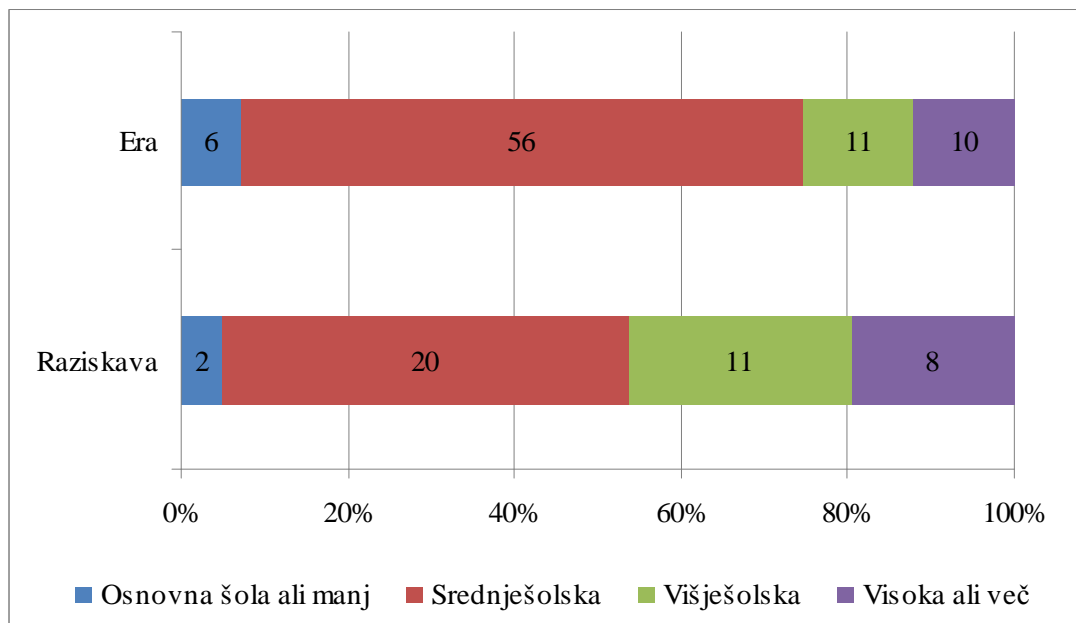
Slika 3: Demografija po spolu

Večina zaposlenih (Starostna skupina zaposlenih) v podjetju Era Good Velenje (slika 4) je med leti 25 in 54 leti (78 ali 94 %). Na anketni vprašalnik je odgovoril en anketiranec do 24 leta starosti (2,5 %), kolikor jih je tudi v podjetju. Nekoliko več (13) jih je bilo vključenih v starostni skupini med 25 in 39 letom starosti (31,7 %). Med zaposlenimi je takih 39. V starostni skupini med 40 in 54 letom je na anketni vprašalnik odgovorilo 26 (63 %) anketirancev. V podjetju je v tej starostni skupini zaposlenih 39. Na anketni vprašalnik je odgovorila ena oseba starejša od 55 let (2,5 %). Takih je zaposlenih 4.



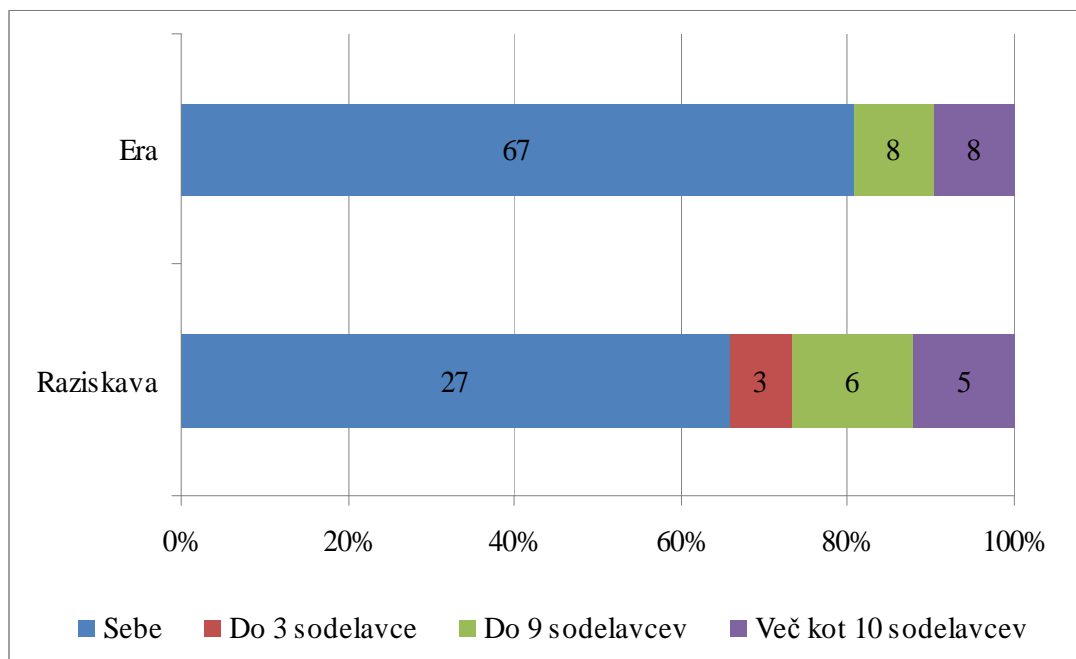
Slika 4: Demografija po starostnih skupinah

Naslednji demografski podatek je izobrazba (slika 5). Brez poklicne izobrazbe sta bili anketirani dve osebi (ali 4,9 %). Prevladuje število s srednješolsko izobrazbo. Teh je 20 (49 %). Višješolsko izobrazbo ima 11 zaposlenih anketirancev (27 %), visoko ali več pa 8 anketirancev (20 %). Kar je prikazala raziskava je tudi realno stanje v podjetju. Iz demografskih podatkov je razvidno, da je v podjetju zaposlenih največ s srednješolsko izobrazbo. Teh zaposlenih je kar 56 od vseh 81. Stanje raziskave prikazuje, da je v podjetju najmanj oseb z osnovnošolsko izobrazbo ali nižjo. Teh je 6 (7 %).



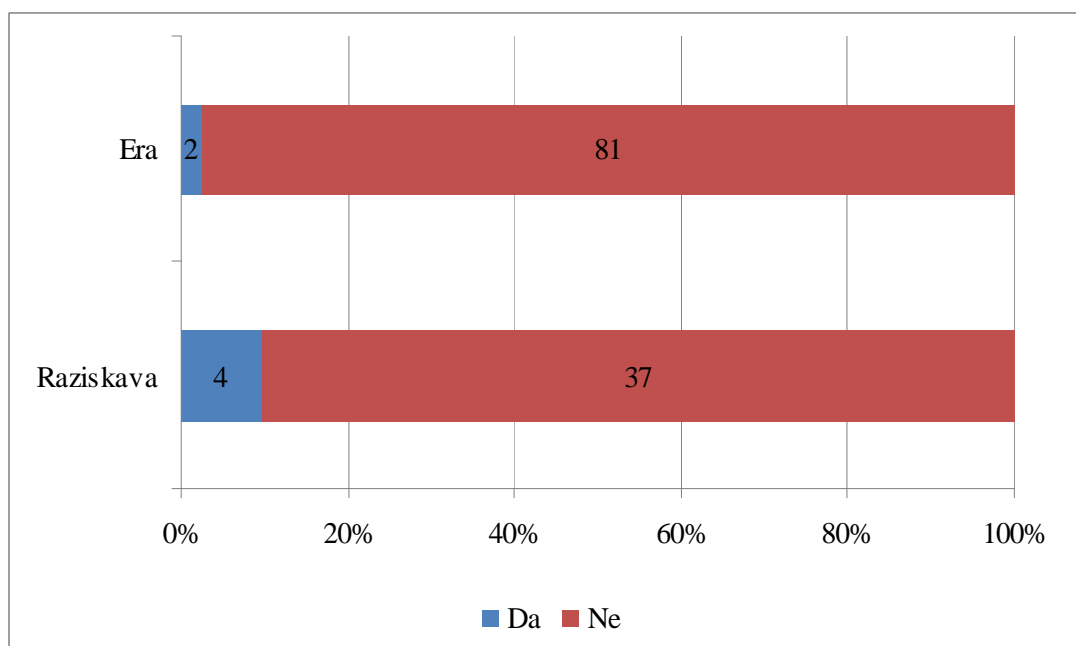
Slika 5: Demografija po izobrazbi

V sledečem sklopu je opisana demografija po številu podrejenih sodelavcev (slika 6). V večini zaposleni anketiranci nimajo podrejenih. Teh je po ugotovitvah raziskave 27 (66 %), po podatkih iz podjetja pa 67. Skupina, zaposlenih anketirancev, ki je zadolžena do 3 podrejene sodelavce, je precej manjša. Šteje 3 (7 %) od vseh anketirancev. Do 9 neposredno podrejenih sodelavcev pa 6 (15 %). Na stopnji, ki ima neposredno podrejenih več kot 10 sodelavcev je 5 (12 %) zaposlenih anketirancev. Demografski podatki zaposlenih so pokazali nekaj odstopanj pri trditvi do 3 podrejene. Verjetno kaže iskati vzroke v drugačni metodologiji. Zato bomo podatke interpretirali le za tiste, ki imajo podrejene.



Slika 6: Demografija po številu podrejenih delavcev

Med vsemi anketiranci so le 4 zaposleni (10 %), ki so obiskovali tečaj o obvladovanju časa (slika 7). Podatki iz podjetja pa prikazujejo, da sta tečaj obvladovanja časa obiskovala le 2 zaposlena. To pomeni, da sta še 2 zaposlena obiskovala tečaj o obvladovanju časa nekje drugod.



Slika 7: Demografija po obiskovanju tečaja

4.2.3 Ugotovitve po posameznih sklopih

4.2.3.1 Izkoristek delovnega časa v podjetju Era Good Velenje

V prvem sklopu trditve (tabela 2) o »Izkoristku delovnega časa« so odgovori na zastavljene trditve pokazali, da se zaposleni ne strinjajo z zastavljenimi trditvami. Povprečje vseh trditve na lestvici od 1 do 5 kaže, da zaposleni zadovoljujoče obvladujejo čas. Povprečje vseh trditve je 2,48, kar pomeni, da zaposleni dobro obvladujejo čas. Zaradi razpoložljivega prostora navajam samo sumarne podatke.

Tabela 2: Izkoriščanje razpoložljivega časa za izvajanje nalog

Navedene trditve	Povprečno stanje
Časa ne preživim tako, kot si resnično želim.	3,05
Občutek imam, da se mi mudi .	3,32
Trpim zaradi časovne stiske in preobremenjenosti z delom .	3,00
Pri svojem delu ne dosegam nobenega napredka .	2,29
Delam več ur na dan kot sodelavci.	2,73
Delo nosim domov , da bi ga opravili zvečer ali ob koncu tedna.	2,27
Večkrat sem pod stresom , saj mora biti istočasno narejenih več stvari.	2,81
Imam občutek krivde , ker zaradi časovne stiske ne delam boljše.	2,29
Delo postaja en sam napor in stres .	2,40
Večkrat se zalotim, da » letim « iz sestanka na sestanek.	1,80
Delovnega dne si ne morem organizirati tako, da me nihče ne moti.	3,27
Lahko bi rekel, da sploh nimam vpliva na izrabo svojega časa.	2,27
Le redko si lahko privoščim rekreacijo .	2,59
Svoje počitnice ali podaljšane konce tedna ne morem planirati več kot 1 teden v naprej.	2,10
Težke, dolgečasne in neprijetne stvari se mi kopičijo in mi jih uspe razrešiti šele, ko postajajo nujne.	2,27
Svoje naloge pogosto opraviš šele, ko se za večino sodelavcev delovna obveznost že zaključila .	1,78
Občutek imam, da moram biti vedno zaposlen z nečim produktivnim.	3,15
Če grem z dela zgodaj imam občutek krivde .	2,63
Med delom in prostim časom se mi pojavlja nenehen konflikt .	1,80
Nalog, ki so mi delegirane ne uspem opraviti do roka .	1,63
POVPREČJE	2,48

Zaposleni so bili neopredeljeni glede trditve »Časa ne preživim tako, kot si resnično želim. V veliki večini so se odločili, da časa, ki jim je na razpolago, ne preživljajo tako, kot želijo, po drugi strani pa tudi niso nezadovoljni s tem, kako izkoriščajo čas. Iz raziskave je razvidno, da zaposleni z nižjo izobrazbo niso zadovoljni s tem, kako preživijo svoj čas (povprečje 4,50). To velja tudi za zaposlene, ki imajo največ

podrejenih (povprečje 3,60). Zaposleni, ki imajo več kot 10 podrejenih, so tudi v večini mišljenja, da imajo občutek, da se jim stalno mudi (povprečje 4,00). Težave imajo tudi tisti zaposleni, ki imajo najnižjo izobrazbo. Zaradi časovne stiske in preobremenjenosti trpi kar veliko število zaposlenih. Največ je tistih zaposlenih, ki imajo višješolsko izobrazbo, in zaposleni, ki imajo do 3 (povprečje 3,67) in do 9 podrejenih (povprečje 3,50). Trditev »Večkrat se zalotim, da letim iz sestanka na sestaneke« kaže, da stanje v Eri ni tako in da zaposleni lahko urejajo aktivnosti med in po sestankih (povprečje 1,88). Malo bolj kritično stanje je pri trditvi »Delovnega dne si ne morem organizirati tako, da me nihče ne moti« (povprečje 3,27). Na to trditev so nezadovoljivo odgovarjali skoraj vsi zaposleni. Najslabši rezultat pa je pri zaposlenih, ki imajo do 3 podrejene (povprečje 4,00). Prav tako ni zadovoljivo stanje pri zaposlenih z višješolsko izobrazbo (povprečje 3,73). Nad zastavljeno mejo 3 je tudi trditev »Občutek imam, da moram biti vedno zaposlen s nečim produktivnim«. Pri tej trditvi so mejo 3 presegli vsi zaposleni razdeljeni po vseh stopnjah izobrazbe (povprečje 3,15). Najslabša je skupina z najnižjo stopnjo izobrazbe (povprečje 3,50). Prav takšno je stanje te trditve pri zaposlenih, ki imajo 10 in več podrejenih (povprečje 3,60). Zelo zadovoljivi pa so odgovorili na trditev o delegiranju (povprečje 1,60). To kaže, da je delegiranje v Eri jasno in učinkovito.

Iz povprečja 2.48 je razvidno, da so zaposleni v podjetju Era Good Velenje dobro organizirani, da jih delo ne preganja in so v delovnem času sposobni opraviti zadane naloge, ki so jim bile dodeljene. V veliki večini znajo izkoriščati čas, ki jim je bil dodeljen.

4.2.3.2 Nagnjenost k opravljanju nujnih nalog v podjetju Era Good Velenje

Zaposleni so bili neopredeljeni v drugem sklopu trditev (tabela 3) o »Nagnjenosti k opravljanju nujnih nalog« (povprečje 2,84). Niso se nagibali ne k nestrinjanju s trditvijo, a tudi strinjali se niso s trditvami. Raziskava je pokazala, da se zaposleni dokaj dobro odrežejo v zastavljenih nalogah.

Tabela 3: Nagnjenost k opravljanju nujnih nalog

Navedene trditve	Povprečno stanje
Najbolje delam, kadar sem pod pritiskom .	1,98
Pogosto krivim naglico in zunanje pritiske za to, da se ne morem posvetiti sebi in svojemu delu.	2,39
Pogosto sem razočaran nad počasnostjo ljudi in stvari okrog sebe.	3,02
Čakanje v vrsti me v mislih odpelje k nujnim zadevam.	3,34
Kadar ne delam oz. delo ne teče tako kot bi si želel, imam občutek krivde .	3,24
Stalno imam občutek, da hitim med kraji in dogodki.	2,90
Delo delegiram (za tiste, ki niste vodje: oz. prosim sodelavce, da mi ga pomagajo zaključiti), potem pa ga prevzamem in zaključim sam.	2,63
Pogosto » odrivam « ljudi, da lahko sam končam nalogo.	1,78
Nelagodno se počutim , kadar nisem dosegljiv v pisarni več kot nekaj minut.	2,59
Pogosto sem v mislih pri eni stvari , medtem ko delam nekaj drugega .	2,32
Najboljši sem v obvladovanju kriznih situacij .	3,10
Adrenalinska naglica, ki je posledica nove krize, me bolj zadovoljuje kot postopno približevanje dolgoročnim ciljem.	2,73
Pogosto se odrečem »kvalitetnemu« času s pomembnimi ljudmi v svojem življenju, da bi lahko reševal krizo.	2,59
Domnevam, da me bodo ljudje razumeli, če moram oditi in se posvetiti reševanju krize.	3,00
Reševanje kriz mi daje občutek pomembnosti in potrebnosti.	2,95
Pogosto jem kosilo ali drug obrok medtem , ko delam.	3,51
Mislím, da bom nekega dne lahko delal tisto , kar si resnično želim.	3,54
Le redko razmišljam, kako bi lahko težave, ki se pojavljajo, v naprej eliminiral .	2,76
Veliko opravljenih nalog ob koncu dneva mi daje občutek , da sem bil resnično produktiven.	4,12
Prisoten hočem biti na vsakem sestanku pa čeprav sestanek ni v celoti povezan z mojimi trenutnimi nalogami.	2,32
POVPREČJE	2,84

Iz raziskave je razvidno, da zaposleni nimajo težav z delom, kadar so pod pritiskom (povprečje 1,98). Malo bolj nezadovoljiva je bila trditev »Čakanje v vrsti me v mislih odpelje k nujnim zadevam« (povprečje 3,34). Nezadovoljivo so na to trditev odgovarjali zaposleni s srednješolsko (povprečje 3,70) in višješolsko izobrazbo (povprečje 3,27). Najslabše pa čakanje v vrsti vpliva na zaposlene, ki imajo 10 in več podrejenih (povprečje 4,40). Prav tako je nezadovoljiva trditev pri zaposlenih »Kadar ne delam oz. delo ne teče tako kot bi si želel, imam občutek krivde« (povprečje 3,24). Dobro je le stanje pri zaposlenih z izobrazbo Visoko ali več (povprečje 2,88). V podjetju ni opaziti izpodrivanja med zaposlenimi, da bi namesto njih dokončali zastavljene naloge (povprečje 1,80). Zelo pogost vpliv na nagnjenost k opravljanju nujnih nalog je malica. V veliki večini zaposleni malicajo na delovnem mestu (povprečje 3,51). Raziskava je pokazala, da je takih zaposlenih velika večina, ki

velikokrat malicajo na delovnem mestu. Rezultat se ne razlikuje bistveno od zaposlenega, ki nima nobenega podrejenega do zaposlenega, ki ima 10 ali več zaposlenih. Iz raziskave je razvidno, da zaposleni živijo v upanju, da bodo nekega dne našli in delali tisto, kar si najbolj želijo. V takem upanju živi dokaj veliko število zaposlenih (povprečje 3,54). Kar nekaj anketirancev živi v upanju, da bodo nekoč delali tisto, kar si želijo. Najbolj zaskrbljujoč podatek pa so odgovori na trditev »Veliko opravljenih nalog ob koncu dneva mi daje občutek, da sem bil resnično produktiven« (povprečje 4,12). Najbolj zaskrbljujoče stanje je pri zaposlenih, ki nimajo podrejenih (povprečje 4,37) in med zaposlenimi z višješolsko izobrazbo (povprečje 4,55).

Povprečna ocena 2.84 prikazuje, da so zaposleni v Era Good Velenje dobro nagnjeni k opravljanju nujnih nalog. Imajo pa v posameznih področjih še veliko rezerve, kjer bi se dalo trenutno stanje izboljšati.

4.2.3.3 Tatovi časa v podjetju Era Good Velenje

V zadnjem sklopu trditev (tabela 4) o »Tatovih časa« so zaposleni izražali strinjanje in nestrinjanje o tem, kaj jih najbolj ovira pri izvajanju zastavljenih nalog ter onemogoča nemoteno izvajanje dela. Povprečna ocena izbranih trditev je 2,54.

Eden največjih kradljivcev časa je telefon. Zaposleni pa v Era Good Velenje pa pri trditvi, da jih telefon neprestano moti, niso presegli mejne vrednosti 3. Povprečje te trditve je 2,71. Malo rezerve za izboljšanje časa imajo zaposleni v trditvi »GSM-a ne uporabljam kot orodja za poslovno komunikacijo, ampak mi najbolj služi kot pripomoček za vzdrževanje stikov in socializacije« (povprečje 3,15). Telefon najbolj ovira zaposlene s srednješolsko izobrazbo. Ta skupina je najbolj kritična in ima največ rezerve za izboljšanje. Poleg njih pa so povprečje 3,41 dosegli še zaposleni, ki nimajo nobenega podrejenega. Najbolj zadovoljivo se spopadajo s telefonom zaposleni, ki imajo 10 ali več podrejenih. Njihovo povprečje znaša 1,80. Kot največji kradljivec v Era Good Velenje je »Stalna dostopnost za vprašanja zaposlenih« (povprečje 4,17). V večini so vsi zaposleni odgovarjali v povprečju nad 4. Najbolj kritična skupina je skupina, kjer imajo zaposleni do 3 podrejene (povprečje 5,00). Najbližje mejnemu številu 3 je skupina, kjer imajo 10 ali več podrejenih (povprečje 3,20). Ravno tako so vsi zaposleni, ne glede na izobrazbo, krepko presegali v

povprečju vrednost 4 (povprečje 4,17). Zelo zadovoljiva je bila trditev »Dokumente arhiviram tako, da imam kasneje težave, ko želim kaj poiskati v arhivu« (povprečje 1,88). Težko reči NE je še eden kradljivec časa, ki malenkostno presega vrednost 3 (povprečje 3,10). Ta trditev je zanimiva, ker so zaposleni, ki nimajo podrejenih, edini, kjer povprečje ne presega vrednosti 3 (povprečje 2,00).

Tabela 4: Tatovi časa

Navedene trditve	Povprečno stanje
Telefon me neprestano moti in razgovori se večinoma preveč zavlečejo.	2,71
GSM -a ne uporabljam kot orodja za poslovno komunikacijo, ampak mi bolj služi kot pripomoček za vzdrževanje stikov in socializacije .	3,15
Zaradi mnogih nenajavljenih obiskovalcev od zunaj ali iz podjetja pogosto ne uspem opraviti svojega lastnega dela.	2,270
Razgovori trajajo predolgo in pogosto je rezultat nezadovoljiv.	2,54
Stalno sem dostopen za vprašanja in mnenja sodelavcev.	4,17
Razgovori se zaradi neorganiziranosti včasih zavlečejo in se prekinejo šele, ko imam naslednji obisk ali sestanek.	2,51
Velike, časovno intenzivne in neprijetne naloge večinoma odlašam ali pa imam težave, kako jih izpeljati do konca.	2,22
Pogosto nimam jasno začrtanih prioritet (ali ciljev) in zato poskušam preveč nalog opraviti naenkrat.	2,42
Preveč se ukvarjam z malenkostmi , premalo pa se osredotočim na najpomembnejše naloge.	2,32
Svojih nalog zaradi časovne stiske pogostokrat ne opravi v roku, ker se medtem vedno pojavi vmes kaj nepredvidljivega , ali pa sem načrtoval preveč naenkrat.	2,37
Kar zadeva preglednost in red na moji pisalni mizi in v pisarni zaradi papirnate navlake nista ravno zgledna.	2,32
Dokumente arhiviram tako, da imam kasneje težave, ko želim kaj poiskati v arhivu.	1,88
Za dopisovanje in branje porabim preveč časa.	2,22
Ko dobim sporočilo, da je prišlo novo elektronsko sporočilo, prekinem delo in se mu takoj posvetim.	2,42
Komuniciranje med sodelavci je pogosto pomanjkljivo.	2,61
Nesporazumi, nepravočasno dokončane naloge, kot posledica slabega pretoka informacij so pogosti.	2,66
Delegiranje nalog redko kdaj poteka pravilno in pogosto moram jaz urediti stvari, ki bi jih lahko opravili drugi.	2,34
Težko rečem NE , kadar drugi kaj hočejo od mene in zato trpi moje delo.	3,10
Pri mojem delu manjkajo jasno postavljeni cilji , kar pomeni, da večkrat ne vidim pravega smisla v delu, ki ga opravljam.	2,12
Včasih mi manjka potrebna samodisciplina , da bi tisto, kar sem si zastavil, tudi izvedel.	2,39
POVPREČJE	2,54

Iz tretjega sklopa trditev je razvidno, da so zaposleni v podjetju Era Good Velenje dobro disciplinirani za delo in da jih kradljivci časa ne ovirajo pri izvajanju nalog. So le izjeme med kradljivci časa, ki pa prevladujejo v večini delovnih organizacij.

5 PREVERITEV HIPOTEZ

Hipoteza: »**H 1: Zaposleni v Era Good Velenje zadovoljijo izkoristijo razpoložljiv čas, ki ga imajo na voljo za izvajanje nalog v podjetju**« je POTRJENA.

Povprečje 20 trditev, s katerimi smo raziskovali, kako je izkoriščen delovni čas, je znašalo 2,482. Kar pomeni, da se zaposleni v večini niso strinjali s trditvami, ki so bile zastavljene. Nekateri rezultati so izstopali, a povprečje prikazuje, da zaposleni zadovoljivo izkoriščajo svoj čas, ki jim je na razpolago. Iz vprašalnika je razvidno, da se le pri petih trditvah povprečje povzpne malenkostno čez zastavljeno mejo 3. Kar pa ne vpliva na stanje v podjetju. Največje odstopanje od zastavljene hipoteze ima trditev o tem, da imajo zaposleni občutek, da se jim mudi (povprečje 3,32). Pri tem velja še omeniti trditev o tem, da imajo zaposleni občutek, da si delovnega dne ne morejo organizirati, ne da bi jih kdo motil (povprečje 3,27). Trditev, da morajo zaposleni opravljati vedno kaj produktivnega, je še zadnja iz prvega sklopa trditev, kjer je povprečje znašalo preko 3 (povprečje 3,12).

Hipoteza: »**H 2: Zaposleni v Era Good Velenje niso nagnjeni k opravljanju nujnih nalog**« je POTRJENA.

Povprečje 20 trditev, s katerimi smo raziskovali, kaj vpliva na njihovo nagnjenost k opravljanju nujnih nalog, znaša 2,84. Povprečje je pokazalo, da lahko hipotezo potrdimo in na ta način trdimo, da so zaposleni v Era Good Velenje nagnjeni k opravljanju zadanih nalog. Od 20 zastavljenih trditev je 7 trditev preseгло kritično mejo 3. Najbolj kritični trditvi sta trditev o tem, da zaposleni malicajo medtem, ko delajo (povprečje 3,51), ter trditev o tem, da bodo nekega dne delali tisto, kar si najbolj želijo (povprečje 3,54). Za podjetje je pomembno, da smo to zastavljeno hipotezo potrdili. Če bi hipotezo zavrnilo, bi to pomenilo, da morajo zaposleni v podjetju Era Good Velenje reševati le nujne naloge in se premalo ukvarjajo z razvojnimi nalogami. To pa bi bilo za prihodnji razvoj podjetja slabo.

Hipoteza: »**H3: Največji kradljivec časa med zaposlenimi v Era Good Velenje so telefonski razgovori**« je ZAVRNJENA.

Povprečje 41 anketirancev, ki so odgovarjali na trditev, če jih telefon neprestano moti pri izvajanju nalog, znaša 2,71. Iz raziskave smo ugotovili, da je v podjetju Era

Good Velenje največji kradlivec časa dostopnost zaposlenih do sodelavcev in odgovarjanje na njihova vprašanja (povprečje 4,17). Na ta način smo zastavljeno hipotezo zavrnili. Kot je razvidno, je obvladovanje telefona pri zaposlenih na delovnem mestu sprejemljivo in zadovoljivo. Vsi anketirani zaposleni niso presegli zastavljene meje na lestvici, ki znaša 3. Kot je tudi razvidno iz povprečne ocene 20 zastavljenih trditev o kradljivcih časa, ki znaša 2,54, se zaposleni dobro spopadajo s kradljivci časa in jih na ta način v veliki večini ne ovirajo pri izvajanju zastavljenih ciljev in nalog.

6 PROGRAM ZA IZBOLJŠANJE IZKORISTKA DELOVNEGA ČASA V ERA GOOD VELENJE

Na podlagi ugotovitev iz raziskave ugotavljamo, da je upravljanje s časom v podjetju Era Good Velenje zadovoljivo. Od vseh 60 zastavljenih trditev je 14 trditev, ki prikazujejo slabši rezultat (nad povprečjem 3,00). Skupni rezultati v vsakemu izmed treh sklopov niso nikjer presegli kritičnega števila 3. Med anketiranci je nekaj zaposlenih, ki pa jim obvladovanje časa ne gre najbolje. To lahko pomeni za podjetje velik strošek, pri uresničevanju ciljev. Ker pa anketa ni zajela vseh zaposlenih, je lahko takih med vsemi zaposlenimi še več.

Zadovoljiv pa je podatek, da jih kradljivci časa ne ovirajo pri opravljanju nalog. Ravno tako kot v drugem sklopu je tudi v tretjem sklopu trditev nekaj zaposlenih, ki se ne znajo spoprijeti s kradljivci časa.

Tako bi morali zaposleni v podjetju Era Good Velenje, da bi potem dosegali boljše rezultate, na organizirano predavanje o obvladovanju časa. Iz raziskave je razvidno, da se zaposleni dokaj dobro spopadajo z dejavniki, ki jim kradejo čas. So pa zaposleni v nekaterih primerih slabo seznanjeni, kako bi se spoprijeli s svojim časom, ki jim je na razpolago. To dokazuje tudi podatek iz demografije podjetja, ki prikazuje, da sta le 2 zaposlena od vse 83 kdaj obiskovala tečaj obvladovanja časa. Tako je za podjetje Era Good Velenje za hitro izboljšanje rezultatov priporočljivo organiziranje tečaja oziroma predavanja o obvladovanju časa.

Podjetju bi svetovali, da na razpisu poiščejo izvajalca, ki bo opravil izobraževanje. Po opravljenem izobraževanju bi v veliki večini zaposleni bolje dojemali, kaj je zanje najboljše in kako se bi najlažje spoprijeli s kradljivci časa. Tudi naklonjenost k opravljanju nalog bi se najverjetneje povečala, saj bi zaposleni lažje dojemali naloge, ki so jim zadane. Naredili bi tudi fokusne skupine s ciljem, da ugotovimo, kje so še kritične točke v poslovanju in na podlagi vseh ugotovitev pripravil program za izboljšanje.

Po treh mesecih po končanem izobraževanju bi ponovno anketirali zaposlene. Takrat bi tudi evalvirali celotno usposabljanje in ugotovili, ali se je finančni vložek izplačal. Vodstvo podjetja in nadrejeni bi morali dodobra poznati načela dobrega upravljanja s

časom. Vodstvu in nadrejenim svetujemo, da se podrobneje spoznajo z veččino upravljanja časa. Le na tak način bi lahko spremljali kako njihovi zaposleni izboljšujejo obvladovanja časa. Najenostavnejši način za izvajanje kontrole je spremljanje koliko so zaposleni produktivnejši v istem času, glede na stanje pred opravljenim tečajem. Če bi vodstvo ugotovilo, da nekateri zaposleni ne izkoriščajo zadovoljivo svojega časa, bi morali ukrepati. Če je vodstvo seznanjeno z veččinami upravljanja časa, lahko na ta način pomaga posameznikom, ki se niso še dobro spoznali s prvinami obvladovanja časa.

7 ZAKLJUČEK

Upravljanje s časom je v današnjem obdobju gospodarske krize velikega pomena. Podjetja se ukvarjajo s problemi in poskušajo obstati na tržišču. Konkurenca je postala velika in za obstoj je potrebno stalno slediti spremembam in se s krizo dobro spoprijeti. Da se krizi lahko upremo, je pomembno, da se zavedamo, v kakšni situaciji se podjetje nahaja. Reševanje kriznih situacij nas pripelje do tega, da nam preostalo delo prične izostajati, zato je zelo pomembno, da si zastavimo določene cilje, da bomo lahko vse, kar imamo zastavljeno, naredili. Brez točno določenih ciljev nam ne uspe narediti tistega, kar bi si sami želeli v zadanem roku. Dobro poznavanje veščin upravljanja časa nam pripomore, da se lažje spopadamo in lažje obvladujemo čas, ki nam je na razpolago. Poznavanje najbolj motečih dejavnikov, ki vplivajo na naše delovanje in izpolnjevanje načrtov, vpliva na to, kako bomo dosegli zadane cilje.

Era Good Velenje se občasno ravno tako kot večina podjetij spopada s kriznimi situacijami. Raziskava je pokazala, da so zaposleni v večini primerov pripravljeni pomagati podjetju kadar je v kriznih situacijah. Dobra lastnost zaposlenih je naklonjenost k opravljanju nujnih nalog. Za podjetje je to velikega pomena, saj so zaposleni pripravljeni pomagati podjetju takrat, ko mu gre slabše.

Vsak posameznik bi moral preučiti svoje trenutno stanje, kako izkorišča čas ter kateri dejavniki ga najboljše motijo pri izvajanju nalog. Ko dojame, kaj mu najbolj krade čas, lahko na ta način izboljša svoje trenutno stanje tako, da se osredotoči na tiste dejavnike, ki ga najbolj ovirajo pri izvajanju nalog. Iz še tako zatrpanega delavnika si lahko z dobro zastavljenimi cilji in poznavanjem obvladovanja časa zagotovimo trenutke, ko bomo preostali čas izkoristili na primer za rekreacijo.

Zastavljeni cilji in načrti pa niso vedno ključni dejavnik, ki nam omogoča boljše delovanje. Sami sebe moramo vsake toliko časa preveriti, če nam gre vse po zadanem načrtu. Včasih si sami mislimo, da delamo super in da vse poteka, kot smo si zastavili, potem pa, ko želimo preveriti svoje trenutno stanje, ugotovljamo, da še zdaleč nismo zadovoljivo opravili tistega, kar imamo zastavljeno. Tako je zelo pomembno vmesno opazovanje rezultatov, ki jih dosegamo, da na koncu ne odstopamo od zastavljenega cilja.

Za dobro obvladovanje časa je pomembno, da se sami zavedamo, kaj bi počeli in kdo nas vodi skozi dan. Na smemo dovoliti, da čas vodi nas. Časa imamo na razpolago vsi enako, zato ga je potrebno do potankosti izkoristiti, sami pa si ga moramo določati, za katere namene ga bomo uporabili.

8 VIRI IN LITERATURA

Bezjak, P. (2006). Bitka s časom. Energija. Pridobljeno 21. 12. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.hse.si/energija/default.asp?id=277>

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

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

Dvoršek, R. Upravljanje časa pomeni?. Pridobljeno 15. 12. 2010 s svetovnega spleta:

http://www.znajdise.net/index.php?option=com_content&view=article&id=57%3Aupravljanje-casa-pomeni-2del&3Aosebna-uspesnost&Itemid=85

Douglas, R. Increased Efficiency through Effective Time Management. Pridobljeno 05. 01. 2011 s svetovnega spleta:

<http://www.siordata.com/publications/Rothschild.pdf>

Era Velenje. O skupini Era. Pridobljeno 25. 1. 2010 s svetovnega spleta:

http://www.era.si/sl/O_Skupini/?era_frontend=sglc0dnnoj6uqgcocqnlqn7

Everard, B. (1996). Uspešno vodenje, Zavod RS za šolstvo. Ljubljana

Forsyth, P. (2003). Successful time management: Kogan Page Limited. London

Kaltnekar, Z. (1994). Organizacija delovnih procesov. Kranj: Moderna organizacija.

Kaltnekar, Z. Delovni čas in kakovost delovnega življenja. Pridobljeno 22. 12. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.delavskaparticipacija.com/clanki/ID000614.doc>

Lekein, A. (1998). Kako obvladati čas. Kranj: Ganeš

Mackenzie, A. (1998). Časovna past: klasična knjiga o upravljanju časa. Ljubljana: Gospodarski vestnik

Manktelow J. (1995). How to achieve more with your time. Pridobljeno 29.12.2010 s svetovnega spleta: <http://www.psychwww.com/mtsite/tmintro.html>

Minet. (2010). Pridobljeno 29. 12. 2010 s svetovnega spleta:

http://www.minet.si/gradivo/egradiva/html/ORG_2_8_ME_organiziranje_dela/ugotavljanje_prednostnih_nalog_razvrstjanje_dela_glede_na_as_ki_ga_imamo_na_voljo.html

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Inšpektorat republike Slovenije za delo. 2006. Razporejanje delovnega časa. Pridobljeno 25. 12. 2010 s svetovnega spleta:

http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprašanja_in_odgovori/delovna_razmerja/14_delovni_cas/razporejanje_delovnega_casa/a

Možina, S. (2002). MANAGEMENT: nova znanja za uspeh, Didakta. Radovljica

O.K. Consulting. (2006). Obvladovanje časa v vodenju. Pridobljeno 29. 12. 2010 s svetovnega spleta:

http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=izobratevalni_programi&pID=Obvlodovanje_casa

Raspor, A. (2011). Z boljšo izrabo delovnega časa do večje konkurenčnosti. Agencija Poti. Ljubljana .

Seiwert Lothar J. (1997). Novi 1x1 obvladovanja čas: čas pod kontrolo, cilji v ravnotežju, Uspeh z metodo. Maribor. Doba

Seiwert Lothar J. (1992): Novi 1x1 obvladovanje časa. Maribor. Doba.

Seiwert Lothar, McGee-Coper, Ann. (2009). Hiti počasi: kako obvladovati čas in ponovno vzpostaviti ravnotežje v življenju. Kranj: Lifetrek, Events.

Tavčar, M. I. (1998). Obvladajmo čas: Forum. Ljubljana.

Tracy, B. (1996). Pot do uspeha. Bled. Vernar Consulting

UKC, zdravi na delovnem mestu (2007). Pridobljeno 15. 01. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.cilizadelo.si/default-30400.html>

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ur.l.RS, št. (42/2002)

Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP). Ur.l.RS, št. (43/2006)

Wikipedia. Time Management. Pridobljeno 21. 12. 2010 s svetovnega spleta:
http://en.wikipedia.org/wiki/Multifunction_printer

PRILOGA

Raziskava

o izrabi delovnega časa v podjetju Era Good Velenje

Spoštovani!

Moje ime je Uroš Vodopivec in sem študent Poslovno-tehniške fakultete iz Nove Gorice. Prosim Vas, da mi pomagate ugotoviti, kakšna je izraba delovnega časa med zaposlenimi v podjetju Era Good Velenje.

Na zastavljena vprašanja odgovorite, kar se da objektivno, saj bosta le realna in objektivna povratna informacija olajšali moje nadaljnje delo. Pripisete lahko tudi predloge in pobude za izboljšave. Vsa Vaša mnenja bodo zelo dragocena.

Sodelovanje v anketi je tajno, kar pomeni, da bodo izpolnjeni vprašalniki na vpogled samo podpisniku.

Raziskavo izvajam v okviru priprave diplomske naloge upravljanje z delovnim časom, na Poslovno-tehniški fakulteti, pod mentorstvom: dr. Andrej Raspor, univerzitetni diplomirani organizator dela.

Hvala za pomoč in sodelovanje pri raziskavi.

Uroš Vodopivec

V nadaljevanju so navedene določene trditve, s katerimi bi želel preveriti, kako izrabljate razpoložljiv čas. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako izkoristite razpoložljiv čas, ki ga imate na voljo v podjetju za izvajanje nalog.

V vsaki vrstici s pomočjo Liketrove lestvice od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Popolnoma se strinjam) označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1) Sploh se ne strinjam	(2) NE strinjam se	(3) Niti da niti ne	(4) Večinoma se strinjam	(5) Popolnoma se strinjam
Časa ne preživim tako, kot si resnično želim.				1 2 3 4 5
Občutek imam, da se mi mudi .				1 2 3 4 5
Trpim zaradi časovne stiske in preobremenjenosti z delom .				1 2 3 4 5
Pri svojem delu ne dosegam nobenega napredka .				1 2 3 4 5
Delam več ur na dan kot sodelavci.				1 2 3 4 5
Delo nosim domov , da bi ga opravili zvečer ali ob koncu tedna.				1 2 3 4 5
Večkrat sem pod stresom , saj mora biti istočasno narejenih več stvari.				1 2 3 4 5
Imam občutek krivde , ker zaradi časovne stiske ne delam boljše.				1 2 3 4 5
Delo postaja en sam napor in stres .				1 2 3 4 5
Večkrat se zalotim, da »letim« iz sestanka na sestanek.				1 2 3 4 5
Delovnega dne si ne morem organizirati tako, da me nihče ne moti.				1 2 3 4 5
Lahko bi rekel, da sploh nimam vpliva na izrabo svojega časa.				1 2 3 4 5
Le redko si lahko privoščim rekreacijo .				1 2 3 4 5
Svoje počitnice ali podaljšane konce tedna ne morem planirati več kot 1 teden v naprej.				1 2 3 4 5
Težke, dolgočasne in neprijetne stvari se mi kopičijo in mi jih uspe razrešiti šele, ko postajajo nujne.				1 2 3 4 5
Svoje naloge pogosto opraviš šele, ko se za večino sodelavcev delovna obveznost že zaključi .				1 2 3 4 5
Občutek imam, da moram biti vedno zaposlen z nečim produktivnim.				1 2 3 4 5
Če grem z dela zgodaj, imam občutek krivde .				1 2 3 4 5
Med delom in prostim časom se mi pojavlja nenehen konflikt .				1 2 3 4 5
Nalog, ki so mi delegirane, ne uspem opraviti do roka .				1 2 3 4 5

V nadaljevanju so navedene določene trditve, s katerimi bi želel preveriti, kako ste nagnjeni k opravljanje nujnih nalog. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, **kaj po Vašem mnenju vpliva na Vašo nagnjenost k opravljanju nujnih nalog.**

V vsaki vrstici s pomočjo Liketrove lestvice od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Popolnoma se strinjam) označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1) Sploh se ne strinjam	(2) NE strinjam se	(3) Niti da niti ne	(4) Večinoma se strinjam	(5) Popolnoma se strinjam
Najbolje delam, kadar sem pod pritiskom.				1 2 3 4 5
Pogosto krivim naglico in zunanje pritiske za to, da se ne morem posvetiti sebi in svojemu delu.				1 2 3 4 5
Pogosto sem razočaran nad počasnostjo ljudi in stvari okrog sebe.				1 2 3 4 5
Čakanje v vrsti me v mislih odpelje k nujnim zadevam.				1 2 3 4 5
Kadar ne delam oz. delo ne teče tako, kot bi si želel, imam občutek krivde.				1 2 3 4 5
Stalno imam občutek, da hitim med kraji in dogodki.				1 2 3 4 5
Delo delegiram (za tiste, ki niste vodje: oz. prosim sodelavce, da mi ga pomagajo zaključiti), potem pa ga prevzamem in zaključim sam.				1 2 3 4 5
Pogosto »odrivam« ljudi, da lahko sam končam nalogo.				1 2 3 4 5
Nelagodno se počutim , kadar nisem dosegljiv v pisarni več kot nekaj minut.				1 2 3 4 5
Pogosto sem v mislih pri eni stvari , medtem ko delam nekaj drugega.				1 2 3 4 5
Najboljši sem v obvladovanju kriznih situacij.				1 2 3 4 5
Adrenalinska naglica, ki je posledica nove krize, me bolj zadovoljuje kot postopno približevanje dolgoročnim ciljem.				1 2 3 4 5
Pogosto se odrečem »kvalitetnemu« času s pomembnimi ljudmi v svojem življenju, da bi lahko reševal krizo.				1 2 3 4 5
Domnevam, da me bodo ljudje razumeli, če moram oditi in se posvetiti reševanju krize.				1 2 3 4 5
Reševanje kriz mi daje občutek pomembnosti in potrebnosti.				1 2 3 4 5
Pogosto jem kosilo ali drug obrok medtem , ko delam.				1 2 3 4 5
Mislim, da bom nekega dne lahko delal tisto , kar si resnično želim.				1 2 3 4 5
Le redko razmišljam, kako bi lahko težave, ki se pojavljajo, v naprej eliminiral.				1 2 3 4 5
Veliko opravljenih nalog ob koncu dneva mi daje občutek , da sem bil resnično produktiven.				1 2 3 4 5
Prisoten hočem biti na vsakem sestanku, pa čeprav sestanek ni v celoti povezan z mojimi trenutnimi nalogami.				1 2 3 4 5

V nadaljevanju so navedene določene trditve, s katerimi bi želel preveriti, kaj Vam krade čas pri vašem delu. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kaj Vam po Vašem mnenju najbolj krade čas oz. vpliva na Vaše delo, da vam onemogoča izvajanje nalog.

V vsaki vrstici s pomočjo Liketrove lestvice od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Popolnoma se strinjam) označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1) Sploh se ne strinjam	(2) NE strinjam se	(3) Niti da niti ne	(4) Večinoma se strinjam	(5) Popolnoma se strinjam
Telefon me neprestano moti in razgovori se večinoma preveč zavlečejo.				1 2 3 4 5
GSM-a ne uporabljam kot orodja za poslovno komunikacijo, ampak mi bolj služi kot pripomoček za vzdrževanje stikov in socializacije.				1 2 3 4 5
Zaradi mnogih nenajavljenih obiskovalcev od zunaj ali iz podjetja pogosto ne uspem opraviti svojega lastnega dela.				1 2 3 4 5
Razgovori trajajo predolgo in pogosto je rezultat nezadovoljiv.				1 2 3 4 5
Stalno sem dostopen za vprašanja in mnenja sodelavcev.				1 2 3 4 5
Razgovori se zaradi neorganiziranosti včasih zavlečejo in se prekinejo šele, ko imam naslednji obisk ali sestanek.				1 2 3 4 5
Velike časovno intenzivne in neprijetne naloge večinoma odlašam, ali pa imam težave, kako jih izpeljati do konca.				1 2 3 4 5
Pogosto nimam jasno začrtanih prioritet (ali ciljev) in zato poskušam preveč nalog opraviti naenkrat.				1 2 3 4 5
Preveč se ukvarjam z malenkostmi, premalo pa se osredotočim na najpomembnejše naloge.				1 2 3 4 5
Svojih nalog zaradi časovne stiske pogostokrat ne opravi v roku, ker se medtem vedno pojavi vmes kaj nepredvidljivega ali pa sem načrtoval preveč naenkrat.				1 2 3 4 5
Kar zadeva preglednost in red na moji pisalni mizi in v pisarni zaradi papirnate navlake nista ravno zgljedna.				1 2 3 4 5
Dokumente arhiviram tako, da imam kasneje težave, ko želim kaj poiskati v arhivu.				1 2 3 4 5
Za dopisovanje in branje porabim preveč časa.				1 2 3 4 5
Ko dobim sporočilo, da je prišlo novo elektronsko sporočilo, prekinem delo in se mu takoj posvetim.				1 2 3 4 5
Komuniciranje med sodelavci je pogosto pomanjkljivo.				1 2 3 4 5
Nesporazumi, nepravočasno dokončane naloge, kot posledica slabega pretoka informacij, so pogosti.				1 2 3 4 5
Delegiranje nalog redkokdaj poteka pravilno in pogosto moram jaz urediti stvari, ki bi jih lahko opravili drugi.				1 2 3 4 5
Težko rečem NE, kadar drugi kaj hočejo od mene in zato trpi moje delo.				1 2 3 4 5
Pri mojem delu manjkajo jasno postavljeni cilji, kar pomeni, da večkrat ne vidim pravega smisla v delu, ki ga opravljam.				1 2 3 4 5
Včasih mi manjka potrebna samodisciplina, da bi tisto, kar sem si zastavil, tudi izvedel.				1 2 3 4 5

Demografija

Prosim Vas, da mi zaupate še nekaj podatkov o sebi (obkrožite ustrezno):

1. Spol:

1	moški	2	ženski
---	-------	---	--------

2. Starostna skupina:

1	do-24 let	3	40-54 let
2	25-39 let	4	55 ali več

3. Izobrazba:

1	osnovna šola ali manj	3	višješolska
2	srednješolska	4	Visoka ali več

4. Število sodelavcev (neposredno podrejenih), za katere skrbite za organizacijo in spremljanje njihovega dela:

1	sebe	3	Do 9 sodelavcev (neposredno podrejenih)
2	Do 3 sodelavcev (neposredno podrejenih)	4	Več kot 10 sodelavcev (neposredno podrejenih)

Ali ste že obiskovali tečaj za obvladovanje časa?

1	DA	2	NE
---	----	---	----

Pripombe, predlogi:
