

Ali je uspešno upravljanje časa pot do zadovoljstva – mediacijska vloga ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem

Žan Luka Lavriha, Katja Petrič

Raziskave ves čas poročajo o pozitivnih povezavah med upravljanjem časa, ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ter subjektivnim blagostanjem. Kljub temu so mehanizmi v ozadju odnosa med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem slabo raziskani. Dotična študija naslavlja to vrzel z raziskovanjem potencialne mediacijske vloge ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem v tem odnosu. Raziskali smo tudi, ali se vodje v svojem upravljanju časa razlikujejo od zaposlenih, ki niso na vodstvenih položajih. Na vzorcu 102 zaposlenih (od tega 29 na vodstvenih položajih) smo ugotovili, da ima ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem velik mediacijski učinek na odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem. V nasprotju s pričakovanji smo ugotovili, da se stopnja upravljanja časa med udeleženci, ki imajo vodstven položaj, in udeleženci, ki ga nimajo, ne razlikuje znatno. Veščine upravljanja časa so bolj pomembne za vodstveni kader, zato svetujemo, da se treningi upravljanja časa osredotočijo predvsem na to skupino prebivalstva. Pomembno je, da se vanj vključijo strategije, ki pripomorejo k uspešnemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, saj to predstavlja glavni vezni člen med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem.

Uvod

Komik George Carlin je nekoč zapisal, da bomo v prihodnosti izumili časovni stroj, vendar ne bo imel nihče dovolj časa, da bi ga uporabil (Carlin, 2004). Ta izjava odseva kronično pomanjkanje časa, ki je prisotno v današnji družbi (Giurge idr., 2020) in se kaže kot hitro opravljanje delovnih obveznosti, zmanjševanje časa, ki ga porabimo za obroke ali spanje, in združevanje obveznosti (npr. opravljanje klica med kosilom) (Garhammer, 2002). Poleg tega v modernih organizacijskih okoljih vedno več zaposlenih poroča, da so preobremenjeni in da opravljajo vse več delovnih ur (Vogel, 2012). S tem narašča časovni pritisk družinskih, družbenih in naraščajočih delovnih obveznosti, kar poveča možnost neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Classens idr., 2009; Kossek idr., 2010). To postaja še bolj očitno zaradi izrazitega porasta dela na daljavo, predvsem od pojava covid-19 dalje (Barrero idr., 2021). V skladu s tem delo postaja vse bolj fleksibilno, kar pomeni, da se breme upravljanja časa premika z ramen organizacije na ramena zaposlenih (Aeon in Aguinis., 2017; Burrus, 2019).

S tem so spretnosti upravljanja časa vse bolj pomembne, kar potrjuje tudi metaanaliza Aeona in sodelavcev (2021), ki je pokazala, da je povezava med upravljanjem časa in delovno uspešnostjo dandanes bolj izrazita, kot je bila v 90. letih. V tem kontekstu so se torej tehnike upravljanja časa uveljavile kot priročno zdravilo, čeprav njihova učinkovitost še ni ustrezno podprta z empiričnimi raziskavami (Aeon in Aguinis, 2017, Classens idr., 2009). Slednje poudarjajo tudi kritiki, ki pravijo, da bi bile tehnike, ki jih oglašujejo guruji upravljanja časa, lahko celo neproduktivne in škodljive (Burkeman, 2016; Jacobs in Gerson, 2005; Reagle, 2019). Glede na te dvome je nujno, da se z ustreznimi raziskavami določi nivo učinkovitosti upravljanja časa.

Upravljanje časa

Koncepti, povezani z upravljanjem časa, so predmet diskusije med filozofi, podjetniki in politiki že več stoletij (Aeon in Aguinis, 2017), vendar se je njihov razvoj močno pospešil leta 1959, ko je McCay razvil koncept treninga upravljanja časa (Burrus, 2019). Slednji je vključeval aktivnosti, namenjene učenju dnevnega načrtovanja, prednostno določanje nalog in prilagajanje nepredvidljivim nalogam. Razvoj tega programa je sprožil pisanje številnih knjig in člankov, katerih cilj je bil sporočiti te ideje javnosti in zagotoviti večjo učinkovitost ob manjši porabi časa (Burrus, 2019).

Kljub dolgi zgodovini in intuitivni uporabnosti upravljanja časa pa v literaturi konstrukt nima enotne definicije (Aeon in Aguinis, 2017). Aeon in Aguinis (2017) sta upravljanje časa definirala kot obliko odločanja za strukturiranje, obvarovanje in prilagajanje svojega časa spremenljivim obveznostim. Classens in sodelavci (2007) pa so upravljanje časa definirali kot niz vedenj, katerih cilj je učinkovita uporaba časa ob opravljanju ciljno-usmerjenih aktivnosti. Ta vedenja lahko razdelimo v štiri kategorije: vedenja ocenjevanja, vedenja načrtovanja, vedenja nadzorovanja in izvršilna vedenja (Classens idr., 2007; Classens idr., 2009). Vedenja ocenjevanja časa se nanašajo na zavedanje sedanjosti, preteklosti in prihodnosti ter lastne uporabe časa, kar nam pomaga pri zavračanju obveznosti, ki presegajo naše časovne zmožnosti (Kaufman idr., 1991). Vedenja načrtovanja vključujejo zastavljanje ciljev, prednostno določanje, načrtovanje nalog in oblikovanje delovnih seznamov z namenom učinkovite uporabe časa (Macan, 1994; Macan, 1996). Vedenja nadzorovanja časa vključujejo opazovanje lastne uporabe časa med izvajanjem aktivnosti. To nam omogoča, da pozornosti ne posvečamo motečim dejavnikom (Zijlstra idr., 1999). Izvršilna vedenja pa omogočajo vplivanje in prilagajanje tekočih aktivnosti (Classens idr., 2009).

Odgovor na vprašanje »Ali je upravljanje časa učinkovito?« je popolnoma odvisen od tega, ali pozitivno vpliva na našo uspešnost in blagostanje (Aeon idr., 2021). Vedenja upravljanja časa so zmerno pozitivno povezana z občutkom nadzora nad lastnim časom, nižjo stopnjo stresa, večjim blagostanjem, zadovoljstvom z delom in zdravjem ter akademsko in delovno uspešnostjo (Aeon idr., 2021; Classens idr., 2007). Tako prevladuje mnenje, da je upravljanje časa učinkovito, saj omenjeni rezultati prispevajo k zadovoljstvu z življenjem (Aeon idr., 2021).

Upravljanje časa in subjektivno blagostanje

Subjektivno blagostanje je doživljanje pozitivnih čustev, nizke ravni negativnih čustev in velikega zadovoljstva z življenjem ter je pomembna dimenzija zaznane kakovosti življenja (Oishi idr., 1999); delimo ga na tri komponente: pozitivni afekt, negativni afekt in zadovoljstvo z življenjem (Andrews in Whitney, 1976). Pozitivni in negativni afekt se nanašata na čustveni aspekt konstrukta, medtem ko se zadovoljstvo z življenjem nanaša na kognitivni aspekt (Diener idr., 1985).

Raziskave kažejo, da upravljanje časa pripomore k večjemu subjektivnemu blagostanju, predvsem glede zadovoljstva z življenjem (Aeon idr., 2021).

Pri tem so korelacije med omenjenima konstruktoma višje kot tiste med upravljanjem časa in delovno uspešnostjo, kar kaže, da bi morali upravljanje časa primarno obravnavati kot orodje za povečanje blagostanja in ne zgolj kot orodje za izboljšanje delovne uspešnosti (Aeon idr., 2021). Poleg tega je bila strukturiranost časa identificirana kot eden glavnih razlogov za večje blagostanje zaposlenih napram nezaposlenim posameznikom (Feather in Bond, 1988; Kilpatrick in Trew, 1985). Upravljanje časa torej potencialno pripomore k občutenju smisla, nadzora in strukture, kar naposled vodi v višjo stopnjo blagostanja (Chang in Nguyen, 2011). Tako korelacijske kot eksperimentalne študije kažejo, da lahko upravljanje časa izboljša kvaliteto življenja, zmanjša stres in izboljša subjektivno blagostanje (Aeon in Aguinis, 2017; Aeon idr., 2021).

Upravljanje časa in ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem

Upravljanje časa se konsistentno pozitivno povezuje z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem (npr. Anwar idr., 2013; Fenner in Renn, 2010; Grissom idr., 2015; Karakosa in Kocabas, 2009). Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je opredeljeno kot sposobnost osebe, da izpolnjuje svoje delovne in družinske obveznosti ter druge dejavnosti in odgovornosti, ki niso povezane z delom (Sirgy in Lee, 2017). Vse opredeljene ravnovesja med delom in zasebnim življenjem je mogoče razvrstiti s pomočjo dveh ključnih dimenzij. Prvo lahko opredelimo kot vključenost v več vlog v poklicnem in zasebnem življenju, drugo pa je mogoče razumeti kot minimalen konflikt med poklicnimi in nepoklicnimi vlogami (Sirgy in Lee, 2017).

Raziskave kažejo, da posamezniki z dobrimi strategijami upravljanja časa lažje ločijo svoje delovno življenje od zasebnega in med njima vzpostavijo boljše ravnovesje (Fenner in Renn, 2010). Tako doživljajo manjši konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem ter imajo boljše duševno zdravje kot tisti, ki ne uporabljajo strategij upravljanja časa (Jex in Elacqua, 1999). Učinkovito upravljanje časa posamezniku omogoča, da kljub morebitni obremenjenosti z delom določen del časa nameni svoji družini, prijateljem in konjičkam (Karakosa in Kocabas, 2009). Pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja gre za to, da imajo posamezniki določeno stopnjo nadzora nad tem, kdaj, kje in kako delajo (Grissom idr., 2015; Jex in Elacqua, 1999); torej tisto, kar ljudje pridobijo z upravljanjem časa, ni več časa, temveč boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Misra in

McKean, 2000). Literatura torej navaja, da učinkovito upravljanje časa vodi v izboljšano ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem in subjektivno blagostanje

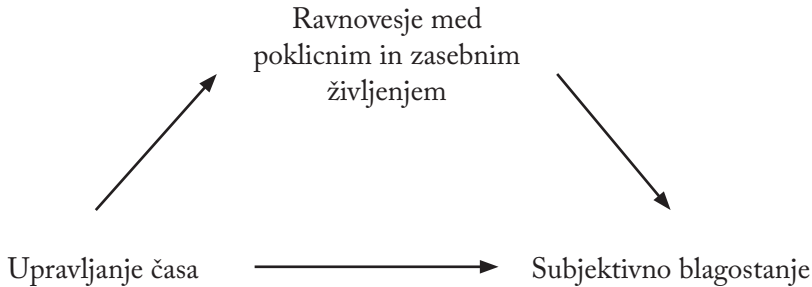
Raziskave kažejo, da je izboljšano ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pozitivno povezano z nižjo ravno stresa, boljšim duševnim zdravjem (Grzywacz in Carlsom, 2007) in s tem tudi večjim subjektivnim blagostanjem (npr. Amstad idr., 2011; Haider idr., 2017; McNall idr., 2010; Peiró idr., 2019; Sirgy in Wu, 2009).

Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je zelo pomembno tako za posameznike kot za organizacije, saj dobro vpliva na blagostanje, telesno in duševno zdravje zaposlenih, zmanjšuje njihov stres, zvišuje njihovo zadovoljstvo z delom in življenjem ter organizacijsko zavzetost, kar se kaže tudi v višji učinkovitosti organizacij (Greenhaus in Powell, 2006; Grzywacz in Carlsom, 2007; Sánchez-Hernández idr., 2019). Rezultati raziskave Wonga in sodelavcev (2021) npr. kažejo, da boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ugodno vpliva tako na kakovostno razporejanje zasebnega časa kot tudi na dobro počutje zaposlenih. Nasprotno pa so raziskave pokazale, da so posamezniki, pri katerih je raven konfliktov med poklicnim in zasebnim življenjem višja, poročali o več simptomih psihološke stiske (Grzywacz in Carlsom, 2007). Iz raziskav je torej razvidno, da ima ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pomembno vlogo in vpliv na posameznikovo subjektivno blagostanje.

Predlagani mediacijski model

Trenutna literatura nakazuje, da upravljanje časa vodi tako v boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem kot tudi v večje subjektivno blagostanje. Poleg tega je iz raziskav razvidno, da ima ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pomemben vpliv na posameznikovo subjektivno blagostanje. Ti zaključki nakazujejo potencialno mediacijsko vlogo ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem v odnosu med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem (slika 1), ki do sedaj še ni bila raziskana. Tako smo z raziskavo želeli odgovoriti na raziskovalno vprašanje: »Ali ima ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem mediacijski učinek na odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem?«

Slika 1: *Mediacijska vloga ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem v odnosu med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem.*



H1: *»Upravljanje časa pozitivno napoveduje subjektivno blagostanje, če nadzorujemo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (neposredni učinek).«*

H2: *»Višja stopnja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem medira odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem (posredni učinek).«*

Predhodne raziskave so zajemale mediacijsko vlogo konstruktov, ki so konceptualno blizu upravljanju časa, kot sta strukturiranje časa in zaznan nadzor časa (Chang in Nguyen, 2011). Ta raziskava je prva, ki preučuje mehanizem v ozadju odnosa med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem in pri tem obravnava mediacijsko vlogo konceptualno bolj oddaljenega konstrukta (ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem). Odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje ima praktično vrednost pri oblikovanju treningov upravljanja časa, saj lahko potencialna mediacijska vloga ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem izkazuje potrebo po tem, da se treningi upravljanja časa osredotočijo na izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem in s tem večajo subjektivno blagostanje.

Vodstvena vloga in upravljanje časa

V okviru raziskave nas zanima tudi, ali posamezniki, ki imajo v svoji organizaciji vodstveno vlogo, bolje upravljajo čas v primerjavi s posamezniki, ki nimajo vodstvene vloge. Tako smo si zastavili dodatno raziskovalno vprašanje: *»Ali se stopnja upravljanja časa razlikuje glede na prisotnost/odsotnost vodstvene vloge?«*

V literaturi je zaslediti mnenje, da je upravljanje časa za vodje izrazito pomembna veščina, saj praviloma ne upravljajo zgolj lastnega časa, temveč tudi čas in prizadevanja podrejenih (npr. Goldsby idr., 2020; Ziapour idr., 2015). Poleg tega so treningi upravljanja časa pogosto namenjeni prav posameznikom na vodstvenih položajih (Burrus, 2019), saj vodstveni položaj zahteva večje poznavanje uporabe lastnega časa, razumevanje uporabe časa podrejenih in uravnavanje porabe časa na nivoju oddelka oz. več oddelkov (Annie, 2015). Učinkovito upravljanje časa je torej eden izmed pogojev za učinkovitost direktorjev in vodij (Rakhshan idr., 2019).

H3: »Udeleženci na vodstvenih položajih bolje upravljajo čas kot udeleženci na ne-vodstvenih položajih.«

Metoda

Vzorčenje in postopek

Podatki so bili zbrani na platformi za spletne ankete Qualtrics MX. Izpolnjevanje ankete je trajalo približno 5 minut. Na prvi strani ankete je bilo soglasje z informacijami o cilju raziskave, postopku, zasebnosti in prostovoljnosti udeležbe. Merila za vključitev v vzorec so bila polnoletnost, delovni status: zaposlen ali samostojni podjetnik in izpolnitev celotne ankete. Anketa je bila objavljena na družbenih omrežjih (LinkedIn, Facebook in Instagram) in na spletni strani Psihologija dela.

Pripomočki

Upravljanje časa smo merili s pomočjo vprašalnika, ki smo ga oblikovali na podlagi kategorizacije Classensa idr. (2007), ki so aktivnosti, povezane z upravljanjem časa, razdelili v tri sklope: vedenja ocenjevanja časa, vedenja načrtovanja in vedenja nadzorovanja. Postavke dveh najpogosteje uporabljenih vprašalnikov za merjenje upravljanja časa: Lestvica vedenj upravljanja časa (*Time Management Behavior Scale – TMBS*; Macan idr., 1990) in Vprašalnik strukturiranja časa (*Time Structure Questionnaire – TSQ*; Bond in Feather, 1988) smo razdelili v omenjene kategorije. Postavke, ki niso spadale v nobeno izmed kategorij ali pa so njihovo uporabo odsvetovali Mudrack idr. (1997), smo izločili. Glede na definicijo Classensa idr. (2007) smo oblikovali še dodatne postavke z namenom, da v celoti zajamemo konstrukt. Končni vprašalnik je imel 20 postavk (npr. »Določim si roke, do katerih

moram opraviti določene obveznosti.«, »Aktivnosti si strukturiram tako, da se ne prekrivajo.«). Udeleženci so odgovore podali na odgovorni lestvici Likertovega tipa z razponom od 1 (*nikoli*) do 5 (*vedno*). Mogoč razpon rezultatov na vprašalniku je bil med 20 in 100, pri čemer višji rezultat pomeni boljše upravljanje časa. Vprašalnik je na našem vzorcu izkazal visoko zanesljivost ($\alpha = 0,88$).

Subjektivno blagostanje smo merili s pomočjo dveh vprašalnikov, ki naslovita tri dimenzije subjektivnega blagostanja: pozitivni in negativni afekt in zadovoljstvo z življenjem (Andrews in Withey, 1976). Pozitivni in negativni afekt smo merili s pomočjo **WHO-5 kazalca blaginje** (*World Health Organization Well-Being Index – WHO-5*; World Health organization, 1998; Topp idr., 2015). WHO-5 obsega pet postavk, ki udeležence sprašujejo po občutkih v preteklih dveh tednih (npr. »*Počutil_a sem se vedro in dobre volje.*«). Udeleženci morajo odgovore podati na šeststopenjski odgovorni lestvici Likertovega tipa z razponom od 0 (*Nikoli*) do 5 (*Vedno*). Mogoč razpon rezultatov na vprašalniku je med 0 in 25, pri čemer višji rezultat kaže na večje afektivno subjektivno blagostanje. Rezultat pretvorimo v lestvico z razponom od 0 do 100 za lažji prikaz. WHO-5 je pogosto uporabljen vprašalnik za merjenje subjektivnega blagostanja, ki ima visoko notranjo zanesljivost v slovenskem okolju (Ropert idr., 2023), kar se je izkazalo tudi na našem vzorcu ($\alpha = 0,85$). Dimenzijo zadovoljstva z življenjem smo merili s pomočjo slovenske različice **lestvice zadovoljstva z življenjem** (*Satisfaction With Life Scale – SWLS*; Diener idr., 1985; Plavčak, 2009). SWLS obsega pet postavk, ki ocenjujejo splošno zadovoljstvo z življenjem (npr. »*V večini pogledov je moje življenje blizu idealnemu.*«). Udeleženci morajo odgovore podati na sedemstopenjski lestvici Likertovega tipa z razponom od 1 (*Sploh ne drži*) do 7 (*Popolnoma drži*). Mogoč razpon rezultatov na vprašalniku je med 5 in 35, pri čemer višji rezultat kaže na višje zadovoljstvo z življenjem (Diener idr., 1985). SWLS ima visoko notranjo zanesljivost, kar se je pokazalo tudi na našem vzorcu ($\alpha = 0,85$). Rezultata na obeh vprašalnikih smo združili v skupen vprašalnik subjektivnega blagostanja z mogočim rezultatom med 0 in 60, pri čemer višji rezultat kaže na višje subjektivno blagostanje. Vprašalnik je izkazal visoko zanesljivost ($\alpha = 0,91$).

Za merjenje **ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem** smo uporabili Lestvico usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (*Work-Life Balance Scale – WLBS*; Hayman 2005). Lestvica vsebuje 15 postavk (npr. »*Delo otežuje moje osebno življenje.*«), ki jih udeleženci ocenjujejo na

sedemstopenjski odgovorni lestvici z razponom od 1 (*Sploh ne drži*) do 7 (*Povsem drži*). Mogoč razpon rezultatov na vprašalniku je med 5 in 105, pri čemer višji rezultat kaže na višje zadovoljstvo z življenjem (Hayman, 2005). Za namene raziskave o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja smo lestvico prevedli v slovenščino. Notranja zanesljivost za slovensko različico lestvice na našem vzorcu je bila visoka ($\alpha = 0,89$).

Obdelava podatkov

Podatke smo analizirali s pomočjo programa R različica 4.2.2. Sprva smo preverili presejalne kriterije (anketa izpolnjena v celoti, polnoletnost, delovni status: zaposlen ali samostojni podjetnik) in izključili vse udeležence, ki jim niso zadostili. Nato smo preverili predpostavke za mediacijsko analizo.

V naslednjem koraku smo pridobili opisne statistike in izračunali Pearsonove koeficiente korelacije med preučevanimi spremenljivkami. Demografske spremenljivke, ki so se statistično značilno povezovala z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ali subjektivnim blagostanjem, smo vključili kot kovariable v mediacijski model. Za testiranje H1 in H2 smo uporabili orodje PROCESS macro različica 4.2 za R (Hayes, 2022), natančneje Model 4 (mediacija); H3 pa smo testirali preko funkcije t.test za neodvisne vzorce.

Rezultati

Udeleženci

Za določitev minimalne velikosti vzorca smo uporabili Monte Carlo analizo moči na spletni strani https://schoemanna.shinyapps.io/mc_power_med/. Pridobljena minimalna velikost je bila 101 udeležencev.

144 oseb je pričelo izpolnjevati anketo. Po aplikaciji relevantnih presejalnih meril smo pridobili končni vzorec 102 udeležencev. Povprečna starost udeležencev je bila 34,46 leta ($SD = 10,44$). Druge karakteristike vzorca so predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Demografske spremenljivke vzorca (N = 102)

Demografske spremenljivke	n	%
Spol		
Moški	34	33,33
Ženska	68	66,66
Izobrazba		
Srednje poklicno ali gimnazijsko izobraževanje	18	17,65
Višješolski strokovni program	7	6,86
Visokošolski strokovni ali univerzitetni program	28	27,45
Magisterij stroke	30	29,41
Specializacija oz. magisterij znanosti	14	13,73
Doktorat znanosti	5	4,90
Vodstven položaj		
Da	29	28,43
Ne	73	71,57
Asistenca		
Da	10	12,50
Ne	70	87,50

Opomba. Asistenca = udeleženec ima družinskega člana, ki potrebuje asistenco.

Deskriptivne statistike

Minimalni in maksimalni rezultat na lestvici upravljanja časa prikazujeta, da nihče izmed udeležencev ni imel izrazito nizke ravni upravljanja časa (tabela 2). Povprečna vrednost na lestvici ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem kaže, da imajo udeleženci v našem vzorcu praviloma visoko ravnovesje. Povprečne vrednosti na lestvicah WHO-5, SWLS in subjektivno blagostanje, v kombinaciji z njihovimi minimalnimi in maksimalnimi vrednostmi kažejo, da v vzorcu ni bilo posameznikov z izrazito nizkim oz. visokim subjektivnim blagostanjem.

Tabela 2: Deskriptivne statistike preučevanih spremenljivk ($N = 102$)

Spremenljivka	<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Upravljanje časa	68,64	69,00	11,90	43,00	96,00
Ravnovesje	73,82	76,00	14,15	39,00	105,00
WHO-5	51,29	52,00	17,58	16,00	84,00
SWLS	22,60	22,50	5,69	8,00	34,00
Blagostanje	32,99	33,40	9,62	7,80	54,20

Opombe. Ravnovesje = ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem; Blagostanje = subjektivno blagostanje. Rezultat na lestvici Blagostanje ni celo število, ker gre za obteženo vsoto rezultatov na lestvicah WHO-5 in SWLS.

Vse korelacije so pozitivne in nizke do zmerne, z izjemo korelacij med subjektivnim blagostanjem in lestvicama SWLS in WHO-5, ki sta pozitivni in visoki (tabela 3). To je pričakovano, saj je rezultat na lestvici subjektivnega blagostanja vsota obteženih rezultatov na teh dveh lestvicah. Visoka je tudi korelacija med subjektivnim blagostanjem in ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem. Korelacija med lestvicama SWLS in WHO-5 je zmerna, kar kaže, da vprašalnika merita različni komponenti subjektivnega blagostanja.

Priprava na testiranje hipotez

Definirali smo regresijska modela za mediacijo. Tako za prvi regresijski model (ravnovesje = $\beta_0 + \beta_1$ * upravljanje časa + ε) kot tudi za drugi regresijski model (subjektivno blagostanje = $\beta_0 + \beta_1$ * upravljanje časa + β_2 * ravnovesje + ε) so bile izpolnjene vse predpostavke. Identificirali smo osamelce, ki pa jih nismo izključili iz analize, saj za to nismo imeli podlage.

Tabela 3: Pearsonovi korelacijski koeficienti preučevanih spremenljivk ($N = 102$)

Variable	1.	2.	3.	4.
1. Upravljanje časa	-			
2. Ravnovesje	,406***	-		
3. WHO-5	,296**	,561***	-	
4. SWLS	,307**	,518***	,539***	-
5. Blagostanje	,344***	,614***	,867***	,887***

Opombe. Ravnovesje = ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem; Blagostanje = subjektivno blagostanje; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Preučili smo tudi potencialne kovariable, ki bi lahko vplivale na mediacijo. Spol ni statistično značilno povezan z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ($t(65) = 1,349$; $p = ,182$), niti z blagostanjem ($t(61) = 0,532$; $p = ,597$). Vodilna vloga prav tako ni povezana niti z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ($t(45) = 0,512$; $p = ,606$) niti z blagostanjem ($t(43) = -0,871$; $p = ,389$). Prisotnost družinskega člana, ki potrebuje asistenco, se prav tako ni statistično značilno povezovala z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ($t(12) = 1,395$; $p = ,189$) in blagostanjem ($t(12) = 0,831$; $p = ,422$). Izobrazba ni bila povezana niti z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ($F(5, 96) = 0,491$; $p = ,782$) niti z blagostanjem ($F(5, 96) = 0,478$; $p = ,792$). Nobena od povezav ni bila statistično značilna, zato v mediacijski model nismo vključili nobene demografske spremenljivke kot kovariable.

Testiranje hipotez

Neposredni učinek upravljanja časa na subjektivno blagostanje (Pot c') ni statistično značilen (tabela 4). Upravljanje časa torej ne napoveduje večjega subjektivnega blagostanja, če nadzorujemo mediacijsko vlogo ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Hipoteze 1, hipoteze o pozitivnem neposrednem učinku, tako nismo sprejeli. Posredni učinek upravljanja časa na subjektivno blagostanje preko ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Pot a*b) se je izkazal kot statistično značilen. Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem medira odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem, torej smo hipotezo 2, hipotezo o pozitivnem posrednem učinku, potrdili (slika 2).

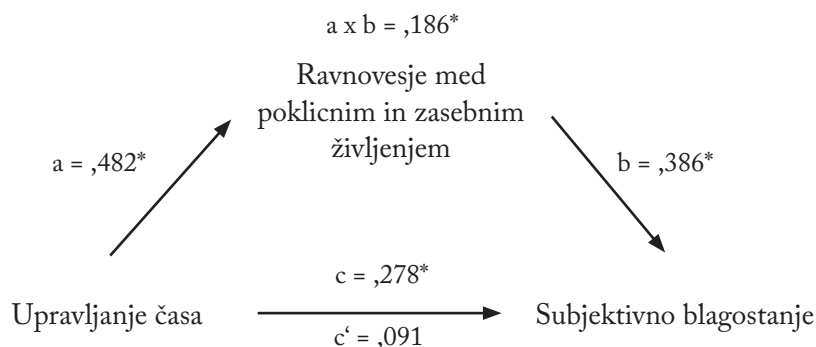
Tabela 4: *Odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem, mediiran glede na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (N = 102)*

Napovednik	Učinek	B	SE	t	p	95 % IZ za B	
						SM	ZM
Pot a							
Upravljanje časa	Ravnovesje	,482	,109	4,440	<,001	,267	,698
Pot b							
Ravnovesje	Blagostanje	,386	,059	6,601	<,001	,270	,502
Pot c							
Upravljanje časa	Blagostanje	,278	,076	3,657	<,001	,127	,428

Napovednik	Učinek	B	Boot 95 % IZ za B		
			SM	ZM	
Pot c'					
Upravljanje časa	Blagostanje	,091	,070	-,047	,229
Pot a × b					
Upravljanje časa	Blagostanje	,186	,049	,099	,289

Opombe. IZ = interval zaupanja; SM = spodnja meja; ZM = zgornja meja; Boot = zankani (angl. bootstrapped); Ravnovesje = ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem; Blagostanje = subjektivno blagostanje; Pot c' = skupni učinek; Pot c' = neposredni učinek; Pot a × b = posredni učinek.

Slika 2: Regresijski koeficienti za odnos med upravljanjem časa in blagostanjem, mediran preko ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.



Opombe. c' = neposredni učinek; a × b = posredni učinek; * $p < 0,05$.

Rezultat Welchevega t-testa je pokazal, da se skupina oseb z vodstvenim položajem v upravljanju časa ne razlikuje statistično značilno od skupine oseb, ki nimajo vodstvenega položaja ($t(52) = -1,692$; $p = ,097$). Hipoteze 3, ki predpostavlja, da vodje boljše upravljajo čas, tako nismo potrdili.

Diskusija

Rezultati niso podprli hipoteze o pozitivnem neposrednem učinku, saj višja raven upravljanja časa ni napovedovala višje ravni subjektivnega blagostanja, če hkrati ni bilo višje tudi ravnovesje med poklicnim in zasebnim

življenjem. So pa rezultati potrdili hipotezo o pozitivnem posrednem učinku, saj je del totalnega učinka upravljanja časa na subjektivno blagostanje posledica tega, da upravljanje časa vodi v višje ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, ki naposled vodi do večjega subjektivnega blagostanja. Zaradi lažje berljivosti besedila bo v nadaljevanju beseda »ravnovesje« označevala ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Kljub zavrnitvi hipoteze o pozitivnem neposrednem učinku so rezultati skladni s predhodnimi raziskavami in korelacijami v okviru te študije. Prvič, predhodne raziskave prikazujejo, da je korelacija med prediktorjem (upravljanje časa) in učinkom (subjektivno blagostanje) nižja od korelacije med prediktorjem (upravljanje časa) in mediatorjem (ravnovesje) ter med mediatorjem (ravnovesje) in učinkom (subjektivno blagostanje) (Aeon idr., 2021; Chang in Nguyen, 2011; Jafri in Batra, 2014; Shaikh idr., 2023; Wong idr., 2021). To nakazuje, da je posredni učinek verjetno višji od neposrednega. Drugič, v naši raziskavi smo našli nepričakovano visoko korelacijo ($r = ,614$) med mediatorjem (ravnovesje) in učinkom (subjektivno blagostanje), predvsem če jo primerjamo s korelacijami predhodnih raziskav (npr. Jafri in Batra, 2014), na podlagi katerih smo postavili hipotezo o pozitivnem neposrednem učinku. Neposredni učinek je zato šibek in predstavlja manjši del totalnega učinka (32,73 %), medtem ko je posredni učinek dominanten in predstavlja večji del totalnega učinka (67,27 %). Kombinacija dominantnosti posrednega učinka in visoke korelacije med mediatorjem (ravnovesjem) in učinkom (subjektivnim blagostanjem) je privedla do polne mediacije in zavrnitve hipoteze o pozitivnem neposrednem učinku.

Predhodna študija, ki je proučevala mehanizem v ozadju odnosa med upravljanjem časa in blagostanjem, se je osredotočila na mediacijsko vlogo strukturiranja časa in zaznanega nadzora nad časom (Chang in Nguyen, 2011). Ta konstrukta sta konceptualno sorodna upravljanju časa in po mnenju nekaterih raziskovalcev celo del njegove operacionalizacije (Burrus, 2019). V omenjeni raziskavi je bil odkrit močan neposredni učinek upravljanja časa na subjektivno blagostanje, ki je bil izrazito močnejši od posrednega učinka. V okviru naše raziskave smo vpogled v isti mehanizem odnosa med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem pridobili z obravnavanjem mediacijske vloge ravnovesja. V nasprotju z raziskavo Chang in Nguyen (2011) nismo odkrili neposrednega učinka upravljanja časa na subjektivno blagostanje, saj je ravnovesje v celoti mediiralo njun odnos. Zaključimo lahko, da je višje ravnovesje pogoj za to, da upravljanje časa pozitivno vpliva na subjektivno blagostanje.

Ovrgli smo tudi hipotezo o tem, da vodje boljše upravljajo čas, saj se posamezniki z vodstveno vlogo v upravljanju časa niso statistično značilno razlikovali od posameznikov brez vodstvene vloge v organizaciji. Literatura poudarja pomembnost upravljanja časa za učinkovito izvajanje obveznosti na vodstvenih položajih (Rakhshan idr., 2019), zato je ta ugotovitev nepričakovana in kaže na potrebo po oblikovanju treningov upravljanja časa, ki se osredotočajo predvsem na zaposlene, ki v svojih organizacijah zasedajo vodstvene položaje.

Omejitve raziskave in smernice za nadaljnje raziskovanje

Naša študija ima določene omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Zasnovana je bila prečno in ne longitudinalno, zato ne moremo oblikovati zaključkov o vzročnosti – obstaja namreč tudi možnost dvosmerne ali obratne vzročnosti med preučevanimi spremenljivkami. Študije npr. kažejo, da lahko tudi subjektivno blagostanje vpliva na strategije upravljanja časa (npr. Locke in Latham, 2002) in da lahko izbrani slog postavljanja mej med poklicnim in zasebnim življenjem (npr. segmentacija, integracija, uravnoteženje) vpliva na izbrane strategije upravljanja časa (Kossek in Lautsch, 2012). Npr. posamezniki, ki uporabljajo segmentacijo – strožje ločevanje med poklicnim in zasebnim življenjem – bodo drugače razporejali in upravljali čas kot tisti, ki uporabljajo integracijo – manjše ločevanje med delom in zasebnim življenjem (Kossek in Lautsch, 2012; Rothbard in Ollier-Malaterre, 2016).

Druga omejitev je, da ne moremo z gotovostjo izključiti morebitnega vpliva neizmerjenih mediatorjev ali moderatorjev. Učinek na odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem imajo lahko tudi drugi konstrukti, ki jih v raziskavi nismo merili, npr. z obema konstruktoma pozitivno korelira postavljanje in doseganje ciljev (Locke in Latham, 2002), avtonomija (Deci, 2000), upravljanje stresa (Lazarus in Folkman, 1984), zaznan nadzor (Rotter, 1966) in tudi vključenost v delo (Bakker in Schaufelli, 2008). Prihodnjim raziskavam bi koristila obravnava teh dodatnih spremenljivk, da bi pridobili podrobnejši vpogled v odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem.

Tretja pomanjkljivost raziskave bi lahko bila, da je bil vzorec, ki smo ga zajeli v raziskavo, pristranski. Ljudje, ki bolj cenijo svoj čas, bodo morda manj verjetno sodelovali v študijah o upravljanju časa (Aeon in Aguinis, 2017). Vzorec posameznikov na vodstvenih položajih je bil znatno manjši

kot vzorec posameznikov brez vodstvenega položaja, kar je lahko negativno vplivalo na reprezentativnost vzorca in potencialno pripomoglo k zavrnitvi hipoteze, ki predpostavlja, da vodje bolje upravljajo čas. Namensko vzorčenje vodij in izdelava krajših vprašalnikov bi zmanjšala to pomanjkljivost, saj vodje praviloma zavrnejo sodelovanje v študijah, ki se jim zdijo predolge (Aeon in Aguinis, 2017).

Praktična vrednost raziskave

Upravljanje časa pogosto povezujemo predvsem z delovno uspešnostjo in večjo produktivnostjo (Aeon idr., 2021), a smo na podlagi naše raziskave ugotovili, da je upravljanje časa uporabno orodje tudi za povečanje subjektivnega blagostanja. Naša raziskava torej podpira predhodno ugotovljeno uporabnost kvalitetno zasnovanih treningov upravljanja časa (Aeon idr., 2021) in implicira predlog za njihovo izboljšanje. Mediacijska vloga ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem namreč predpostavlja, da bi morali treningi upravljanja časa vključevati tudi vsebine in strategije za uspešno usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, saj ta predstavlja glavni vezni člen med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem.

Pripravili smo nekaj napotkov, priporočil in tehnik za upravljanje časa, ki lahko pripomorejo k ohranjanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem in so precej preproste za implementacijo v vsakdanje življenje:

- **postavljanje ciljev:** določitev dolgoročnih (kvartalnih, letnih) ciljev – tako osebnih kot poklicnih – in razdelitev na bolj oprijemljive in dosegljive korake (npr. tedenski, mesečni cilji);
- **dnevno načrtovanje:** priprava seznamov nalog in opravil in njihovo prednostno določanje glede na pomembnost, obsežnost in nujnost;
- **časovni roki:** postavljanje realnih časovnih rokov za dokončanje večjih, bolj obširnih projektov in razdelitev teh na manjše, specifične naloge in določitev roke zanje;
- **omejevanje motečih dejavnikov:** izključitev obvestil na telefonu, računalniku; uvedba fokusnih ur, ko niste na voljo za posvete in sestanke;
- **redno ovrednotenje nalog:** redno pregledovanje nalog in preverjanje, če so še vedno relevantne in pomembne;

- **uporaba tehnologije:** uporaba programov in aplikacij za lažjo komunikacijo (npr. Slack, Microsoft Teams) in organizacijo časa ter nalog (Asana, Microsoft To Do, Google Calendar), uporaba časovnikov (Forest, Timer, Rescue Timer) ter nastavitvev opomnikov za pomembne dogodke in sestanke;
- **postavljanje jasnih mej:** določitev jasnih mej med delovnim in prostim časom, npr. določitev časa v dnevnu/tednu, ko ste nedostopni za delovne stvari, neodgovarjanje na e-pošto po določeni uri, uporaba zasebnega računalnika v prostem času, ločitev delovnega prostora od zasebnega, če je delo opravljeno na domu;
- **načrtovanje časa za osebne dejavnosti:** vključitev družinskih aktivnosti, konjičkov ali časa za sprostitev v svoj urnik;
- **izkoriščanje koncev tedna in dopusta:** izklopite vsa obvestila o delu, da si zagotovite resnični odklop in se lahko posvetite tistemu, kar vas veseli (zunaj dela);
- **spoštovanje svojih omejitev:** postavitev realnih pričakovanj do sebe glede tega, koliko dela lahko opravite v določenem času.

V raziskavi smo ugotovili, da se upravljanje časa ne razlikuje znatno med posamezniki, ki zasedajo vodstvene položaje, in tistimi, ki jih ne. Upravljanje časa predstavlja eno izmed ključnih kompetenc vodenja, zato menimo, da bi bilo dobro, da bi imeli vodje treninge oz. bi se opolnomočili za krepitev te kompetence. Za vodje, ki se pogosto spopadajo s slabšim ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem (Wallis idr., 2021), bi bilo ključno, da se v treninge o upravljanju časa vključi tudi vsebine o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, s čimer bi se povečalo tudi njihovo subjektivno blagostanje.

Študija omogoča vpogled v odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem z obravnavo mediacijske vloge ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Rezultati so pokazali, da višja raven upravljanja časa ni napovedovala višje ravni subjektivnega blagostanja, če hkrati ni bilo višje tudi ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. To pomeni, da ima upravljanje časa pozitiven učinek na subjektivno blagostanje zaposlenih predvsem, če sprva pozitivno vpliva na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. V raziskavi smo preverjali tudi, če se upravljanje časa, ki predstavlja eno izmed temeljnih kompetenc vodenja, razlikuje med

zaposlenimi, ki zasedajo vodstvene položaje, in tistimi, ki jih ne, a med njimi nismo ugotovili statistično pomembnih razlik. Pomembno je, da pri treningih upravljanja časa upoštevamo izsledke te raziskave in pri njihovem načrtovanju v večji meri upoštevamo potrebe vodij in vanje vključimo vsebine, ki bi lahko prispevale k izboljšanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem in s tem k povečanju subjektivnega blagostanja.

Literatura

- Aeon, B. in Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of management perspectives*, 31(4), 309–330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Aeon, B., Faber, A. in Panaccio, A. (2021). Does time management work? A meta-analysis. *PloS one*, 16(1), e0245066. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Amstad F. T., Meier L. L., Fasel U., Elfering A. in Semmer N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Andrew, F. M. in Withey, S. B. (1976). Social indicators of well-being. *New York and London: Plenum*, 20(31), 696–717. <https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2253-5>
- Anwar, J., Hansu, S. A. F. in Janjua, S. Y. (2013). Work-life balance: What organizations should do to create balance. *World Applied Sciences Journal*, 24(10), 1348–1354.
- Bakker, A. B. in Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Barrero, J. M., Bloom, N. in Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick*. National Bureau of Economic Research.
- Bond, M. J. in Feather, N. T. (1988). Some correlates of structure and purpose in the use of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 321–329. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.2.321>
- Burkeman, O. (2016). Why time management is ruining our lives. *The Guardian*, 22.
- Burrus, A. L. (2019). *What does time management mean to you? Exploring measures of time management and group differences*. University of Missouri-Saint Louis.
- Carlin, G. (2004). *When will Jesus bring the pork chops?*. Hachette UK.
- Chang, A. in Nguyen, L. T. (2011). The mediating effects of time structure on the relationships between time management behaviour, job satisfaction, and psychological well-being. *Australian Journal of Psychology*, 63(4), 187–197. <https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2011.00008.x>
- Claessens, B. J. C., Roe, R. A. in Rutte, C. G. (2009). Time management: logic, effectiveness and challenges. V R. A. Roe, M. J. Waller in S. R. Clegg (ured.), *Time in organizational research* (str. 23–41). *Routledge/Taylor & Francis Group*. <https://doi.org/10.4324/9780203889947-11>

- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G. in Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2000). The »what« and »why« of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Diener, E. D., Emmons, R., Larsen, R. in Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Ernst Kossek, E., Lewis, S. in Hammer, L. B. (2010). Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0018726709352385>
- Fenner, G. in Renn R. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, 63(1), 63–82. <https://doi.org/10.1177/0018726709351064>
- Garhammer, M. (2002). Pace of life and enjoyment of life. *Journal of happiness studies*, 3, 217–256. <https://doi.org/10.1023/A:1020676100938>
- Giurge, L. M., Whillans, A. V. in West, C. (2020). Why time poverty matters for individuals, organisations and nations. *Nature Human Behaviour*, 4(10), 993–1003. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0920-z>
- Goldsby, E., Goldsby, M., Neck, C. B. in Neck, C. P. (2020). Under pressure: Time management, self-leadership, and the nurse manager. *Administrative Sciences*, 10(3), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci10030038>
- Greenhaus, J. H. in Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.2307/20159186>
- Grissom, J., Loeb, S. in Mitani, H. (2015). Principal time management skills: Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 773–793. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0117>
- Gröpel, P. in Kuhl, J. (2009). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365–375. <https://doi.org/10.1348/000712608X337797>
- Grzywacz, J. G. in Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (third edition)*. Guilford publications.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094525>
- Jacobs, J. A. in Gerson, K. (2005). *The time divide: Work, family, and gender inequality*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674039049>

- Jafri, M. H. in Batra, M. (2014). Work-life balance and subjective well-being: Role of social support and psychological detachment. *MERC Global's International Journal of Management*, 2(4), 133–150.
- Jex, S. M. in Elacqua, T. C. (1999). Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain. *Work & Stress*, 13(2), 182–191. <https://doi.org/10.1080/026783799296138>
- Kaufman, C. F., Lane, P. M. in Lindquist, J. D. (1991). Time congruity in the organization: A proposed quality-of-life framework. *Journal of Business and Psychology*, 6, 79–106. <https://doi.org/10.1007/BF01013686>
- Kilpatrick, R. in Trew, K. (1985). Life-styles and psychological well-being among unemployed men in Northern Ireland. *Journal of Occupational Psychology*, 58(3), 207–216. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00196.x>
- Kloefkorn, S. (2015). *10 Most Important Leadership Skills for Team Success*. eSkill. <https://eskill.com/blog/important-leadership-skills-for-team-success/>
- Kossek, E. E. in Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171. <https://doi.org/10.1177/2041386611436264>
- Lazarus, R. S. in Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Locke, E. A. in Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>
- Macan, T. H. (1996). Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. *The Journal of Psychology*, 130(3), 229–236. <https://doi.org/10.1080/00223980.1996.9915004>
- Macan, T.H., Shahani, C., Dipboye, R. L. in Phillips, A. P. (1990). College students' time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760–768. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.4.760>
- McNall, L., Masuda, A. in Nicklin, J. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>
- Misra, R. in McKean, M. (2000). College students' academic stress and its relation to their anxiety, time management, and leisure satisfaction. *American Journal of Health Studies*, 16, 41–51.
- Monte Carlo Power Analysis for Indirect Effects. (n. d.). https://schoemanna.shinyapps.io/mc_power_med/
- Mudrack, P.E. (1997). The structure of perceptions of time. *Educational and Psychological Measurement*, 57(2), 222–240. <https://doi.org/10.1177/0013164497057002003>
- Nchuchuwe, F., Ajulor, O. in Ibikunle, B. (2021). Time management: An indispensable leadership tool for attaining goals in the Nigerian public organizations. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 9(3), 80–96.
- Oishi, S., Diener, E. F., Lucas, R. E. in Suh, E. M. (1999). Cross-cultural variations in predictors of life satisfaction: Perspectives from needs and values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 980–990. <https://doi.org/10.1177/01461672992511006>

- Oishi, S., Diener, E., Suh, E. in Lucas, R. E. (1999). Value as a moderator in subjective well-being. *Journal of Personality*, 67(1), 157–184. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00051>
- Peiro, J., Kozusznik, M., Rodriguez, I. in Tordera, N. (2019). The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 479. <https://doi.org/10.3390/ijerph16030479>
- Plavčak, A. (2009). *Dejavniki zadovoljstva z življenjem* [doktorska disertacija]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Rakhshan, M., Rostami, K., Setoodegan, E. in Eslami, J. (2019). The relationship between leadership style and time management in senior and middle nursing managers. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(1), 26–31.
- Reagle Jr, J. M. (2019). *Hacking life: Systematized living and its discontents*. MIT Press.
- Ropret, N., Košir, U., Roškar, S., Klopčič, V. in Vrdelja, M. (2023). Psychological well-being and resilience of Slovenian students during the COVID-19 pandemic. *Slovenian Journal of Public Health*, 62(2), 101–108. <https://doi.org/10.2478/sjph-2023-0014>
- Rothbard, N. P. in Ollier-Malaterre, A. (2016). Boundary management. V T. D. Allen in L. T. Eby (ured.), *The Oxford handbook of work and family* (str. 109–122). Oxford University Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Shaikh, S., Khoso, I. in Channa, N. (2023). The Nexus between time management behaviors and work-life balance of employees. *Nexus*, 22(1).
- Sirgy, M. J. in Wu, J. (2009). The pleasant life, the engaged life, and the meaningful life: What about the balanced life? *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 10(2), 183–196. <https://doi.org/10.1007/s10902-007-9074-1>
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S. in Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: a systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
- Vogel, S. (2012). Overtime hours threaten work-life balance. *Global Business Knowledge*.
- Wallis, A., Robertson, J., Bloore, R. A. in Jose, P. A. (2021). Differences and similarities between leaders and nonleaders on psychological distress, well-being, and challenges at work. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(4), 325–348. <https://doi.org/10.1037/cpb0000214>
- Wong K. P., Lee F. C. H., Teh P. L. in Chan A. H. S. (2021). The interplay of socio-ecological determinants of work-life balance, subjective wellbeing and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4525. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094525>
- Ziapour, A., Khatony, A., Jafari, F. in Kianipour, N. (2015). Evaluation of time management behaviors and its related factors in the senior nurse managers, Kermanshah-Iran. *Global Journal of Health Science*, 7(2), 366. [10.5539/gjhs.v7n2p366](https://doi.org/10.5539/gjhs.v7n2p366)
- Zijlstra, F. R., Roe, R. A., Leonora, A. B. in Krediet, I. (1999). Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 163–185. <https://doi.org/10.1348/096317999166581>

IS TIME-MANAGEMENT THE PATH TO WELL-BEING? – THE MEDIATING ROLE OF WORK-LIFE BALANCE

A growing body of literature consistently reports positive relationships between time management, work-life balance, and subjective well-being. Nevertheless, the mechanisms underlying the relationship between time management and subjective well-being are poorly understood. The present study aimed to address this gap by investigating the potential mediating role of work-life balance. We also explored whether leaders differ in their time management compared to non-leaders. The final sample included 102 employees (29 of whom were leaders). We found that work-life balance has a full mediating effect on the relationship between time management and subjective well-being. Contrary to expectations, we found that the level of time management does not significantly differ between participants in leadership positions and those who are not. We recommend that time management training should focus on leaders and incorporate strategies that contribute to enhanced work-life balance, as it represents the main link between time management and subjective well-being.