

# MENADŽMENT VREMENA

---

**Perhat Beletić, Simona**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:484616>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Simona Perhat Beletić

**MENADŽMENT VREMENA**  
(završni rad)

Rijeka, 2018.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel  
Stručni studij Poduzetništvo

## **MENADŽMENT VREMENA** (završni rad)

MENTOR:

dr. sc. Zlatko Šehanović, predavač

STUDENT:

Simona Perhat Beletić

MBS: 2423000085/15

Rijeka, srpanj 2018.

**VELEUČILIŠTE U RIJECI**  
Poslovni odjel

Rijeka, 4. travnja 2018.

## **ZADATAK** **za završni rad**

**Pristupniku** Simoni Perhat Beletić, **MBS:** 2423000085/15

**Studentu stručnog studija Poduzetništva u Pazinu** izdaje se **zadatak završni rad** –  
tema **završnog rada** pod nazivom:

### **MENADŽMENT VREMENA**

**Sadržaj zadatka:** Potrebno je obraditi teorijske značajke menadžmenta: definiciju menadžmenta, razine menadžmenta te funkcionalna područja menadžmenta. Nadalje potrebno je obraditi pojmove vremena, koncept vremena kao i vrednovanje vremena. U središnjem dijelu rada opisati menadžment vremena, upravljanja vremenom i faze upravljanja vremenom, dijagnosticanje vremena i identifikaciju uzroka iracionalnog upravljanja vremenom. Obraditi područje metoda optimizacije vremena (ALPEN, Grossmann, Hirt). Provesti istraživanje.


**Preporuka:** Uz literaturu i istraživanje, koristiti i video materijale s Interneta.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

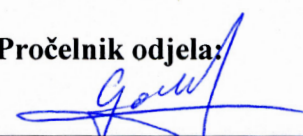
**Zadano: 4. travnja 2018.**

**Predati do: 10. srpnja 2018.**

**Mentor:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. sc. Zlatko Šehanović, pred.

**Pročelnik odjela:**

  
\_\_\_\_\_  
Mr. sc. Marino Golob, v. pred.

**Zadatak primio dana: 5. travnja 2018. godine**

  
\_\_\_\_\_  
Simona Perhat Beletić

**Dostavlja se:**

- mentoru
- pristupniku

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „Menadžment vremena“ izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Zlatka Šehanovića, predavača.

Ime i prezime

Simona Perliat Beletić  
(potpis studenta)

## SAŽETAK

Rad donosi temeljna znanja o tome što je menadžment i povezuje vrijeme, koje je oskudan i nepovratni resurs, s menadžmentom, a sve sa svrhom postizanja bolje efektivnosti i efikasnosti te u konačnici postizanja boljeg općeg uspjeha. Polazna točka ovog završnog rada temelji se na hipotezi da studenti ne upravljaju svojim vremenom na adekvatan način. Kako bi se hipoteza potvrdila, ili pak opovrgnula, provedena je anonimna anketa pod nazivom „Koliko dobro upravljate svojim vremenom?“ U anketu su uključeni studenti Veleučilišta u Rijeci, i to prve, druge i treće godine poslovnog odjela u Pazinu, njih 40. Na temelju provedene ankete došlo se do zanimljivih rezultata. Iako većina studenata smatra kako dobro upravlja svojim vremenom, odgovori na poneka pitanja govore suprotno. Odnosno, može se reći da dobro naprave lakši dio posla - isplaniraju obveze, iako rijetko zapisujući, čak i postave rokove, no kada je riječ o samoj provedbi, odgovori nisu pozitivni. Zaključno, studenti nisu u potpunosti svjesni važnosti upravljanja svojim vremenom, kao ni mogućnosti koje ono nosi. Ne upravljaju svojim vremenom na adekvatan način, barem ne na način i u mjeri u kojoj bi mogli, uzimajući u obzir današnju tehnologiju i veliki broj aplikacija koje nude pametna rješenja vezano za ovaj problem.

**KLJUČNE RIJEČI:** menadžment, vrijeme, upravljanje vremenom, upravljanje vremenom menadžera, upravljanje vremenom studenata.

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
2. TEORIJSKE ZNAČAJKE MENADŽMENTA .....	3
2.1. Definicija menadžmenta .....	3
2.2. Razine menadžmenta .....	5
2.3. Funkcionalna područja menadžmenta .....	6
2.4. Menadžer .....	9
3. VRIJEME .....	12
3.1. Pojam i koncept vremena .....	12
3.2. Vrednovanje vremena .....	13
3.3. Vrijeme menadžera .....	14
3.3.1. Kako menadžeri trebaju upravljati svojim vremenom .....	14
3.3.2. Delegiranje .....	15
4. MENADŽMENT VREMENA .....	18
4.1. Upravljanje vremenom .....	19
4.1.1. Faze upravljanja vremenom .....	19
4.1.1.1. Dijagnosticiranje vremena .....	20
4.1.1.2. Identifikacija uzroka iracionalnog upravljanja vremenom .....	21
4.1.1.3. Ciljevi .....	24
4.1.1.4. Planiranje vremena .....	25
4.2. Metode za optimizaciju vremena .....	27
4.2.1. ALPEN metoda .....	27
4.2.2. Grossmannova metoda .....	28
4.2.3. Hirtova metoda .....	28
4.2.4. Tempus metoda .....	29



4.2.5. Najbolja metoda .....	30
4.3. Prednosti i nedostaci upravljanja vremenom .....	30
4.4. Postizanje maksimuma .....	32
5. ISTRAŽIVANJE - ANKETIRANJE STUDENATA .....	34
6. ZAKLJUČAK.....	49
LITERATURA.....	52
POPIS SLIKA.....	54
POPIS GRAFIKONA.....	54
POPIS PRILOGA.....	56

## 1. UVOD

Cilj je istraživanja i pisanja ovoga rada skrenuti pažnju na važnost vještine upravljanja vremenom, koja je vrijedan alat, a također i odrediti značaj i ulogu koju vrijeme i upravljanje njime ima u samom menadžerskom poslu. To podrazumijeva upravljanje samim sobom u smislu iskorištavanja raspoloživa vremena općenito, zatim u poslovnim situacijama gdje je naglasak na poslovima menadžera te, naposljetku, ustanoviti u kojoj mjeri studenti upravljaju svojim vremenom za svoga studiranja.

Svrha je pisanja rada ukazati na mogućnosti, prednosti i pozitivne učinke upravljanja vremenom, kao i one negativne, kod lošeg ili potpunog neupravljanja, a sve u cilju povećanja uspješnosti i efikasnosti upravljanja osobnim vremenom, time podižući osobnu djelotvornost na viši nivo. Dotiče se ovo i poslova menadžera jer uspješno ili, suprotno tome, neuspješno upravljanje vremenom određuje i (ne)uspješnog menadžera, što direktno utječe i na organizaciju, a time i na sav njezin ljudski i financijski kapital.

U skladu s navedenim, određen je problem istraživanja i osnovna hipoteza rada koja glasi: „Studenti nemaju sustavno planiranje vremena, zbog čega su spriječeni maksimalno iskoristiti svoje osobne i kapacitete u ulozi studenta.“

Prilikom izrade rada korištene su kvantitativne metode istraživanja, metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze, metoda komparacije, deskriptivna metoda te metoda dokazivanja i opovrgavanja.

Sam je rad koncipiran u šest cjelina, s pripadajućim i povezanim podcjelinama. Prva cjelina uvodi u problematiku rada te upućuje čitatelja na ono što ga u nastavku očekuje. Tu je također formuliran problem i predmet istraživanja, postavljena je temeljna hipoteza, naveden je cilj i svrha rada, kao i znanstvene metode korištene pri istraživanju te je obrazložena i sama struktura rada.

Druga se cjelina osvrće na teorijske odrednice menadžmenta. Dana je definicija pojma „menadžment“, definirani su ključni aspekti procesa menadžmenta, objašnjavaju se i razine menadžmenta, odnosno hijerarhija organizacije, zatim su ukratko objašnjena i funkcionalna područja menadžmenta - planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola. Također je objašnjen i pojam menadžera, njegova uloga i poželjne osobine uspješnog menadžera.

Treća cjelina definira vrijeme, pojam, koncept i karakteristike vremena, te način na koji se ono vrednuje. Dotiče se i vremena menadžera, odnosno sugerira kako bi menadžeri trebali upravljati svojim vremenom, s naglaskom na delegiranju njihovih poslova podređenima.

Nadalje, u četvrtoj cjelini pod naslovom „MENADŽMENT VREMENA“ obrađeno je nekoliko važnijih tema: upravljanje vremenom, faze upravljanja vremenom, opisane su metode za optimizaciju vremena, i to: ALPEN metoda, Grossmanova, Mawesova, Tempus i naposljetku, najbolja metoda. Navedene su ovdje prednosti i nedostaci (ne)upravljanja, a predstavljene su i strategije za postizanje maksimuma.

Peta cjelina elaborira rezultate provedenog istraživanja, odnosno anketiranja među studentima prve, druge i treće godine poslovnog odjela Veleučilišta u Pazinu, njih 40. Naposljetku, u šestoj cjelini dan je prikaz relevantnih spoznaja i informacija, odnosno zaključaka do kojih se došlo za vrijeme pisanja ovoga rada, a koji su opširnije razrađeni u samom radu. Na kraju rada nalaze se još i izvori literature, popis slika, popis grafikona te prilog, anketni upitnik s naslovom: „Koliko dobro upravljate svojim vremenom?“

## 2. TEORIJSKE ZNAČAJKE MENADŽMENTA

Još od vremena kada su ljudi započeli stvarati skupine s ciljem lakšeg i bržeg obavljanja poslova, te od kad se cjelokupno društvo počelo oslanjati na timski rad, funkcija je menadžmenta postala neophodna, upravo zbog koordinacije poslova. Menadžment (glagol Managoss potječe od „manus“ = ruka) vrlo je složen i višeznačan pojam, koji će se pokušati objasniti u nastavku.

### 2.1. Definicija menadžmenta

Brojne su definicije menadžmenta, a često se čuje i ona da je menadžment najvažnija ljudska aktivnost. U nastavku je izdvojeno nekoliko definicija menadžmeta (Dujanić, 2006.,7.):

- (1) Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka;
- (2) Menadžment je aktivnost usmjeravanja na postizanje određenih ciljeva (unaprijed zadanih);
- (3) Menadžment je proces koordinacije faktora proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva;
- (4) Menadžment znači raditi sa i preko drugih ljudi da bi se postigli ciljevi organizacije i njezinih članova.

Kako je menadžment kompleksan pojam koji se odnosi na proces, nositelje određenih funkcija, znanstvenu disciplinu, vještinu te profesiju, tako su i definicije različite, u ovisnosti o prethodno nabrojanim aspektima. No, najčešća i najšire prihvaćena je upravo ona da je menadžment proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efikasnu i efektivnu upotrebu ograničenih resursa. Shodno navedenim definicijama, mogu se odrediti ključne riječi koje su ujedno i ključni aspekti procesa menadžmenta, a to su sljedeće: (1) rad s drugima i pomoću drugih ljudi, (2) ostvarivanje ciljeva poduzeća, (3) ravnoteža efikasnosti i efektivnosti, (4) ograničeni resursi i (5) promjenjiva okolina.

(1) Rad s drugima i pomoću drugih - ostvarivanje postavljenih ciljeva poduzeća, ispunjenjem zadanih aktivnosti i zadataka, zahtijeva udruženje kolektiva i zajedničku komunikaciju i rad, a koji je nezamisliv bez menadžmenta. Menadžment ima ovdje glavnu ulogu – mora koordinirati, odnosno organizirati rad i aktivnosti zaposlenika kako bi oni izvršili određene zadatke.

(2) Ostvarivanje ciljeva poduzeća - egzistencija samog poduzeća zapravo se ogleda u ostvarenju zadanih ciljeva, neovisno o njihovoj prirodi. S jedne strane, ciljevi usmjeravaju resurse poduzeća i određuju smjer kretanja, a s druge oni služe kao mjerilo uspješnosti, odnosno usporedba zadanog i ostvarenog.

(3) Ravnoteža efikasnosti i efektivnosti - zadatak je menadžmenta uravnotežiti efikasnost i efektivnost. Ovdje valja objasniti navedena dva pojma: efikasnost podrazumijeva „raditi prave stvari na pravi način“, a pojam efektivnosti znači raditi prave stvari, odnosno odabrati prave ciljeve.

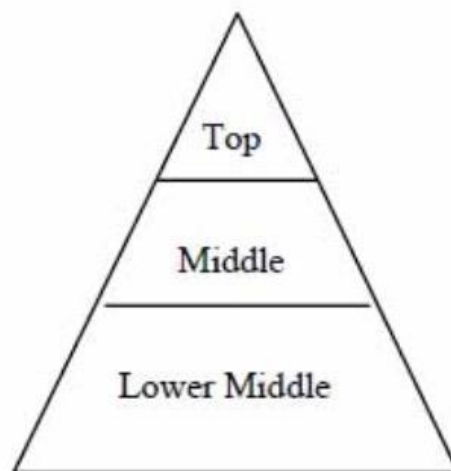
(4) Racionalno korištenje ograničenih resursa - menadžment bi trebao izvući najviše iz ograničenih resursa, odnosno mora ostvarivati ciljeve poduzeća uz što manji utrošak resursa kojima prijeti iscrpljenje. Nužno je racionalno postupanje s ograničenim resursima.

(5) Promjenjiva okolina - promjene u okolini poduzeća utječu na složenost, dinamičnost i neizvjesnost iste. To se, naravno, reflektira i u poduzeću pa je, shodno tome, zadatak menadžmenta i priprema za promjene koje mogu nastupiti te prilagodba istima.

## 2.2. Razine menadžmenta

„Prva odrednica menadžerskog posla je hijerarhijska razina po kojoj se vrši vertikalna diferencijacija menadžmenta.“ (Dujanić, 2006., 14.) Prateći tako hijerarhiju, razlikuju se tri razine menadžmenta, što je vidljivo i iz slijedeće ilustracije.

Slika 1: Prikaz hijerarhijske razine menadžmenta



Izvor:<http://www.assignmentpoint.com/business/management/japanese-management-style.html>

Prateći ilustraciju i hijerarhije menadžmenta, slijedi:

- (1) *Top management* ili vrhovni menadžment najviša je razina menadžmenta te nju čine vrhovni menadžeri koji su odgovorni za poduzeće u cjelini. Najviše odgovorne osobe se još nazivaju i predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor, glavni izvršni direktor, glavni operativni direktor i izvršni predsjednik. „Temeljna se odgovornost ovih menadžera manifestira u postavljanju ciljeva, definiranju strategija za ostvarivanje tih ciljeva, monitoringu i interpretaciji eksterne okoline, te u donošenju odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu.“ (Dujanić, 2006., 15.) U najvažnije aktivnosti na ovoj razini ubrajaju se i određenje vizije poduzeća, oblikovanje organizacijske kulture te njegovanje poduzetničkog duha i opća briga za budućnost poduzeća.

- (2) Sljedeći na hijerarhijskoj razini je *Middle management*, odnosno menadžment i menadžeri srednje razine. Glavne odgovornosti ove razine vezane su za funkcioniranje glavnih odjela i jedinica poduzeća. Menadžeri ovih razina jesu: menadžer sektora, menadžer za kadrove, menadžer odjela za marketing, financije i drugih funkcija koje u poduzeću postoje, a odgovorni su za implementaciju ciljeva i strategija koje su određene vrhovnim menadžmentom.
- (3) Posljednji, *Lower* ili *First-Line management* jest menadžment prve razine, a čiji su menadžeri odgovorni za proizvodnju dobara ili usluga, te nose nazive poput nadzornika ili menadžera ureda. „Njihov je primarni zadatak primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motivacija podređenih. Orijentirani su na kratak rok, odnosno ostvarivanje dnevnih zadataka.“ (Dujanić, 2006., 16.)

Menadžeri se na ovim razinama razlikuju po količini vremena koje troše za obavljanje pojedinih menadžerskih funkcija, kao i po ciljevima koji se utvrđuju na pojedinoj razini. Tako vrhovni menadžment najviše svog vremena troši na organiziranje i planiranje, a suprotno tome, najniža razina menadžmenta najveći dio svog vremena troši na vođenje ljudi ka ispunjenju ciljeva i odrađivanju zadataka, dok srednja razina menadžmenta najviše vremena troši na organiziranje i vođenje.

### **2.3. Funkcionalna područja menadžmenta**

Kako se menadžment, između ostalog, smatra procesom, tako se aktivnosti u tom procesu mogu nazvati i funkcijama. S vremenom su se funkcije menadžmenta drastično mijenjale kao i sam razvojni put od nekadašnjeg menadžmenta, zvanog još i „goničem robova“, pa do suvremenog. Ta je promjena najvidljivija u nekadašnjoj funkciji naređivanja ili zapovijedanja ka funkciji motiviranja. Različiti su autori na različite načine definirali funkcije, pa tako Fayolova koncepcija s početka 20. st. glasi da su funkcije menadžmenta: (1) planiranje, (2) organiziranje, (3) naređivanje, (4) koordiniranje te (5) kontroliranje. (Buble, 2006., 12 str.)

Nešto drukčija je ona Druckerova, prema kojoj su funkcije: (1) postavljanje ciljeva, (2) organiziranje, (3) motiviranje i komuniciranje, (4) mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata i (5) razvoj kadrova. Druckerovu koncepciju odlikuju uglavnom dva noviteta: (1) drukčiji stav prema ljudima: inzistira se na komunikaciji te motivaciji osoblja umjesto na naređivanju, te (2) naglašava se kvantitativni aspekt, što podrazumijeva formuliranje ciljeva brojkama, odnosno vidljivim veličinama.

Funkcije suvremenog menadžmenta, koje su ukratko objašnjene u nastavku jesu:

- (1) planiranje;
- (2) organiziranje;
- (3) upravljanje ljudskim potencijalima;
- (4) vođenje te
- (5) kontrola.

Proces menadžmenta započinje funkcijom planiranja. Važnost se ove funkcije ogleda u pravilnom postavljanju ciljeva, zadataka i aktivnosti, odnosno općeg smjera akcija poduzeća ka budućnosti. Autori Koontz i Weihrich (1998., 118.) smatraju da „...planiranje uključuje selekciju misije i ciljeva, te akcije za njihovo ostvarenje, ono zahtijeva donošenje odluka, odnosno izbor između alternativnih budućih pravaca akcija.“

U tom smislu postavljaju se tri temeljna pitanja na koje funkcija planiranja mora dati odgovor, a to su: (1) Gdje se poduzeće trenutno nalazi?

(2) Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?

(3) Kako tamo stići?

Nadalje, funkcija planiranja ima i svoju hijerarhiju, koja je korespondentna razinama menadžmenta. Hijerarhija planiranja započinje od vrhovnog menadžmenta kojemu



korespondira strateško planiranje, zatim razini srednjeg menadžmenta taktičko, te naposljetku menadžmentu prve razine operativno planiranje. Pritom najčešće proces planiranja započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje – vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke planiranja (misiju, ciljeve, strategije), odnosno strateška razina planiranja strogo je eksterno orijentirana, definira viziju, misiju, ciljeve i strategije; zatim taktička razina planiranja provodi strateške ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova, te je naposljetku operativna razina zadužena za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. (Buble, 2006., 89.)

Nakon planiranja, organiziranje je druga funkcija menadžmenta. Zadaci su ove funkcije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 25.):

- (1) uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u organizaciji;
- (2) grupirati aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture;
- (3) dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima;
- (4) odrediti uloge ljudima koji zajedno rade i osigurati koordinaciju u strukturi organizacije.

Navedeni autori također ističu kako je najvažniji zadatak ove funkcije „...određivanje uloga ljudima koji rade zajedno...“, s ciljem boljeg obavljanja posla. Jer, ljudi će najbolje raditi zajedno ako točno znaju što moraju raditi, a definiranju poslova pripomaže upravo ova funkcija.

Sljedeća je funkcija menadžmenta upravljanje ljudskim potencijalima. Ovoj se funkciji u posljednje vrijeme pridaje velika važnost, opravdano, jer je čovjek zapravo jedini živi element organizacije. Definicija ljudskih potencijala glasi: „Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neko poduzeće ili gospodarski sustav u cjelini.“ (Zelenika, R., Pupavac, D., 2004., 51.) Glavnim ciljem upravljanja ljudskim potencijalima navodi se taj da se odgovarajući ljudi postave na odgovarajuća radna mjesta u organizaciji. Tako su temeljne aktivnosti ove funkcije:

- (1) popunjavanje radnih mjesta;
- (2) održavanje mjesta popunjenima;
- (3) stalna izobrazba i usavršavanje zaposlenika.

Nadalje, vođenje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta. „Kod vođenja je najvažnija sposobnost da se utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Bit je vođenja u tome da se ono bavi međuljudskim aspektom menadžmenta pa uključuje i motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 27.) Glavna osoba zadužena za vođenje jest vođa. Za vođu se kaže da najveći dio svoga vremena troši na to kako raditi prave stvari, za razliku od menadžera, koji troši najviše vremena na to da radi stvari na pravi način. Za postizanje maksimalne uspješnosti, poželjno je raditi prave stvari na pravi način. Zadaci su vođe prenositi viziju zaposlenima te angažiranje na ostvarenju te vizije, iniciranje istraživanja novih ideja i načina, stvaranje motivacijske radne klime i traženje dugoročnih rješenja za osiguranje uspjeha organizacije.

Posljednja, no ne i manje važna, jest funkcija kontrole čiji je zadatak usporedba ostvarenog i planiranog. „Kontrola kao funkcija menadžmenta je nadzor nad djelovanjem organizacije sa svrhom da ona ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 27.)

Nastavno, proces kontrole uključuje sljedeća tri koraka: (1) određivanje standarda za usporedbu, (2) mjerenje ostvarenih rezultata te (3) otklanjanje eventualnih odstupanja od plana i standarda. Kako bi bila učinkovita, kontrola mora biti pravovremena. To se ponajviše odnosi na preventivnu kontrolu, zatim na kontrolu u tijeku, a najmanje je učinkovita naknadna kontrola.

## **2.4. Menadžer**

„Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.“ (Buble, 2006., 6.) Prema prethodno navedenoj definiciji menadžmenta, menadžer je osoba koja ostvaruje svoje i zadatke poduzeća uz pomoć

drugih ljudi, pri čemu se prvenstveno misli na njegove podređene, odnosno na one nad kojima ima direktnu nadležnost, ali i na one nad kojima nema istu.

Izvršavajući svoje aktivnosti, menadžeri moraju posjedovati određena znanja i vještine, a imaju i različite uloge u poduzeću. Svaka od navedenih uloga podrazumijeva određene aktivnosti koje menadžeri poduzimaju, koje su međusobno povezane, te objašnjene u nastavku:

- (1) informacijska uloga;
- (2) interpersonalna uloga;
- (3) uloga odlučivanja.

U novije se vrijeme smatra kako menadžeri moraju posjedovati ove tri temeljne vrste znanja i vještina: (1) tehnička znanja i vještine, (2) znanja i vještine u ophođenju s ljudima te (3) konceptualna znanja i vještine. Preciznije, radi se o stručnim, socijalnim i strateškim znanjima koja moraju posjedovati svi menadžeri, neovisno o vrsti organizacije, kao i o razini menadžmenta.

Pod konceptualnim se znanjima i vještinama podrazumijeva sposobnost shvaćanja općih ili apstraktnih ideja te njihova primjena u određenoj situaciji. Ta znanja omogućavaju holistički pristup organizaciji, odnosno sposobnost da se vidi „velika slika“ ili organizacija u cjelini, ne samo jedan dio nje. Za menadžere koji posjeduju ta znanja kaže se da su tragaoci za problemima, jer anticipiraju događaje i unaprijed pripremaju različita rješenja za nepredvidivu budućnost organizacije. Ta im znanja pomažu pri rješavanju najsloženijih poslovnih situacija te omogućavaju bolje razumijevanje odnosa u samoj organizaciji, ali i u okolini organizacije.

Zatim, pod tehničkim se znanjima misli na sposobnost primjene određenih stručnih znanja, specijalističkih i analitičkih, odnosno poznavanje i primjenu metoda i tehnika u obavljanju poslova. Ova vrsta znanja omogućava kvalitetno obavljanje poslova. Podrazumijevaju se tu tehnička, ekonomska, pravna, medicinska ili pak neka druga znanja stečena određenom vrstom obrazovanja, ovisno o polju u kojemu organizacija djeluje.

Naposljetku, pod znanjima i vještinama u ophođenju s ljudima podrazumijevaju se tehnike organizacijskog ponašanja, pritom podrazumijevajući uspješnu komunikaciju, vođenje i motiviranje zaposlenih i suradnika, zatim timski rad te stvaranje pozitivne i ugodne klime. Kako je glavna pretpostavka menadžera upravo ta da rade sa i preko drugih ljudi na ostvarenju različitih zadataka, razvijene socijalne vještine te sposobnost za rad s ljudima, koja podrazumijeva i komunikaciju, motivaciju te poticanje entuzijazma, nužne su za svakog uspješnog menadžera.

S tim u vezi, Škreblin, D. (2006., 84.) navodi sljedeće osobine menadžera koje smatra ključnima za uspjeh:

- (1) Analitičnost;
- (2) Individualnost;
- (3) Duhovnost;
- (4) Strpljivost;
- (5) Kreativnost;
- (6) Samouvjerenost;
- (7) Proaktivnost;
- (8) Motiviranost;
- (9) Educiranost;
- (10) Dosljednost.

### **3. VRIJEME**

U nastavku se teksta definira pojam vremena, koncept i karakteristike, te način na koji se vrijeme vrednuje. Objašnjava se i važnost vremena za menadžere, odnosno sugerira kako bi menadžeri trebali upravljati svojim vremenom, kako uočiti i pokušati otkloniti „kradljivce vremena“, a ističe i važnost delegiranja njihovih poslova podređenima.

#### **3.1. Pojam i koncept vremena**

„Vrijeme nije riječ koja se odnosi na neovisnu kategoriju ili dimenziju prirode, nego relacijska dimenzija čovjekova djelovanja koja u životu, jeziku i spoznaji nalazi svoje konotacije u konkretnoj kulturi. Gotovo u svakoj ljudskoj aktivnosti ili događanju povezanim s ljudima možemo pridodati riječ „vrijeme“: vrijeme jela, vrijeme odmora, vrijeme spavanja, vrijeme rada, vrijeme sjetve, vrijeme žetve, vrijeme blagdana, vrijeme rata, vrijeme mira, itd., što dovodi do toga da vrijeme služi čovjeku kao orijentacija u organizaciji života.“ (Cifrić, Trako, 2010., 24.)

Također, nije bez razloga upravo vrijeme predmet proučavanja brojnih znanstvenih grana, od fizike, ekonomije, psihologije i drugih. „Vrijeme je u temelju svega što postoji, ono je osnovna dimenzija života.“ (<http://profitiraj.hr/kratka-povijest-time-managementa/>) U tom smislu i Einsteinova teorija relativnosti vremena navodi da se brzina vremena mijenja prema brzini nekog tijela i udaljenosti od gravitacijske točke. To podrazumijeva da se svakim povećanjem brzine vrijeme skraćuje, sabija se, radi teže i sporije. Činjenicu utemeljenu na psihološkom aspektu, da nije svako vrijeme jednako za sve, potvrdio je još i Cervantes, pa je tako poznato da percepcija vremena ovisi o osobnosti, kontekstu, kao i različitim kulturnim vrijednostima određene sredine.

Nadalje, razlikuju se dva pogleda na vrijeme i dva načina kako vrijeme osjećamo (<http://profitiraj.hr/kratka-povijest-time-managementa/>):

- (1) Vrijeme kao *chronos* – oznaka za takozvano satno vrijeme, objektivno, kvantitativne naravi;
- (2) Vrijeme kao *kairos* – označava prikladno vrijeme ili pravi trenutak, subjektivno, kvalitativne naravi.

### **3.2. Vrednovanje vremena**

Vrijeme je vrlo relativan pojam, a ta se relativnost ogleda u načinu na koji čovjek, krećući se kroz život, iskorištava i vrednuje resurse. Osim relativnosti, u literaturi se navode i druge važnije karakteristike vremena, a kako ističe Škreblin D. (2006., 6.), to su sljedeće:

- (1) vrijeme je ekonomski resurs;
- (2) vrijeme se ne može produžiti;
- (3) vrijeme se ne može ugovoriti;
- (4) vrijeme je nepovratno;
- (5) vrijeme je nezamjenjivo;
- (6) vrijeme je skupocjeno i dragocjeno;
- (7) vrijeme je kratkotrajno;
- (8) vrijeme je trošak;
- (9) vrijeme je mjerljivo;
- (10) vrijeme je oskudno.

„Vrijeme je najvrjednije dobro koje posjedujemo. Mogli bismo svoj život opisati kao vrijeme koje nam je dodijeljeno ovdje na Zemlji. Naša najvažnija zadaća u životu jest da to vrijeme što je moguće bolje iskoristimo.“ (Seiwert, 1999., 13.)

### 3.3. Vrijeme menadžera

#### 3.3.1. Kako menadžeri trebaju upravljati svojim vremenom

„Jedna od najvažnijih osobnih vještina koju trebaju posjedovati menadžeri, jest upravljanje svojim vremenom.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 7.) Upravljanje vlastitim vremenom važno je općenito, no za menadžere još i više jer upravo o dobroj organizaciji posla i vremena ovisi uspjeh samog menadžera, kao i cijele organizacije.

Upravljanje vremenom bi za menadžera trebalo imati dva cilja (Škreblin, 2006., 2):

- (1) preklapanje radnog vremena s radnim vremenom ostalih zaposlenika, što će dovesti do minimalizacije prekovremenog rada i smanjenja stresa, te
- (2) odvajanje poslovnog od privatnog života, stvarajući tako vrijeme za sebe, obitelj i bližnje.

Iako je posao menadžera teško definirati i staviti u okvire, u literaturi se menadžerski poslovi dijele u tri kategorije:

- (1) Prioriteti – postavljanje ciljeva, planiranje, delegiranje, obuka, samorazvoj, samoobnova, organiziranje, obiteljski život;
- (2) Vremenske obveze – posjetitelji, šef, korespondencija, telefoniranje, prekidi posla, sastanci, krize, putovanja, čitanje;
- (3) Aktivnosti na koje se gubi vrijeme – odugovlačenje, zaboravljanje stvari, prevrtanje papira, neodlučnost, perfekcionizam, besposlica, neslušanje, nesposobnost reći ne (...).

Svi navedeni poslovi oduzimaju mnoštvo vremena, iako neki, poput „kradljivaca vremena“ ne smiju oduzimati dragocjeno vrijeme, ili barem oduzimati ga u što je manje mogućoj mjeri. Upravo je zbog toga za menadžera važno znati upravljati svojim vremenom.

Brojni su načini kako to može činiti, iako najčešće dobro ili loše upravljanje vremenom ovisi o samome menadžeru, njegovu stavu, osobnosti, angažiranosti oko posla, kao i želji da na najbolji način iskoristi vrijeme koje ima na raspolaganju.

U skladu s time, menadžeri mogu pravilnu upotrebu vremena postići (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 17.):

- (1) pripremom dnevnih rezultata koje moraju ostvariti;
- (2) pisanjem popisa zadaća koje moraju obaviti;
- (3) grupiranjem zadaća u kategorije A, B, C;
- (4) delegiranjem poslova;
- (5) istodobnim obavljanjem samo jednog posla i
- (6) poboljšanjem sposobnosti komuniciranja sa suradnicima.

Također, uz navedene osobne navike, kao temelj upravljanja vremenom i stil života menadžera, ono će također uvelike ovisiti i o samoj organizaciji i njezinoj kulturi. Primjera radi, u nekim je organizacijama uobičajeno svakodnevno raditi prekovremeno, kao i ne koristiti poslovno vrijeme za privatne obveze, dok je u drugim organizacijama to sasvim suprotno. Za menadžera je tako važna prilagodba organizacijskoj kulturi, no ukoliko je ona sasvim suprotna od njegovih dobrih navika, njih svakako treba zadržati. Zaključno, prednosti postanka izvrsnog menadžera vremena su ogromne. Zahvaljujući upravo tome, razlikuju se sposobni od nesposobnih menadžera. Svi „pobjednici“ u svome životu koriste svoje vrijeme pravilno, a svi ostali, koriste ga loše.

### 3.3.2. Delegiranje

Pod pojmom delegiranja podrazumijeva se prenošenje zadataka, odgovornosti i autoriteta primateljima, a koji će kasnije biti odgovorni za njihovo izvršenje. Koliko god menadžer bio uspješan, teško je moguće da jedna osoba ima cjelokupan autoritet za donošenje odluka u organizaciji. Stoga je prenošenje zadataka i poslova na druge neophodno za funkcioniranje poduzeća, kao i za normalno funkcioniranje samog menadžera. Upravo je zato



delegiranje od velike važnosti, jer se dijeljenjem zadataka drugim članovima u organizaciji menadžeru oslobađa njegovo vrijeme za upravljanje i ostale prioritetne zadatke.

Prilikom delegiranja, najvažnije je postaviti i dati odgovore na sljedeća temeljna pitanja:

- (1) Što treba odraditi?
- (2) Tko to treba odraditi?
- (3) Kako to treba odraditi?
- (4) Kada treba biti gotovo?
- (5) Koja razina kvalitete treba biti postignuta?

„Odluka o tome tko će preuzeti odgovornost za zadatak ne sastoji se samo od procjene sposobnosti, iako je ona ključni sastojak.“ (Heller, 2003., 176.) Stoga, prilikom delegiranja poželjno je voditi računa i o sljedećim čimbenicima: o načinu na koji će član prihvatiti dodatnu obvezu i zadatak, kao i o tome da osoba kojoj se dodijeli novi zadatak može dalje delegirati i tražiti pomoć od ostalih članova, što će za posljedicu imati razvoj i motivaciju tima. Delegiranje bi u organizaciji trebalo poticati upravo iz navedenog razloga. Valja voditi računa i o tome na koga se zadaci, a time i odgovornosti prenose jer se, dajući autoritet i odgovornost pogrešnoj osobi, može ugroziti cijela organizacija. Nadalje, u samom procesu delegiranja mogu se javiti i druge poteškoće (Novak, Sikavica, 1993., 264.):

- (1) nesposobnost nadređenih da prenose ovlasti na podređene i
- (2) nesposobnost podređenih da prime zadane ovlasti i odgovornosti.

U nastavku literature navedenih autora, klasificiraju se zapreke u delegiranju, i to u sljedeće tri kategorije:

- (1) zapreke koje se odnose na nadređene;
- (2) zapreke koje se odnose na podređene i
- (3) zapreke koje se odnose na organizaciju.

U okviru se prve grupe zapreka navode sljedeći razlozi: (1) nadređeni misle da svaki posao mogu napraviti bolje od podređenih, (2) pomanjkanje komunikacije između nadređenih i podređenih, (3) nedovoljno povjerenje u suradnike, ili (4) averzija prema riziku na strani nadređenog, u slučaju delegiranja na podređene.

Pod zaprekama koje se odnose na podređene navode se: (1) podređeni smatraju da je lakše pitati nadređenog da riješi problem, nego da sami preuzmu odgovornosti, (2) strah od pogreške, (3) manjak informacija i podataka potrebnih za rješavanje zadataka, (4) pomanjkanje samopouzdanja kod podređenih, (5) nepostojanje poticaja kod podređenih za preuzimanje novih odgovornosti.

I naposljetku, zapreke procesu delegiranja u samoj organizaciji mogu biti ovisne o veličini same organizacije, pa tako u manjim organizacijama koje su autokratski strukturirane, rukovoditelj može smatrati nepotrebnim delegiranje poslova upravo zbog toga jer se radi o maloj organizaciji.

Navedene bi se zapreke svakako trebale otkloniti. To se može učiniti:

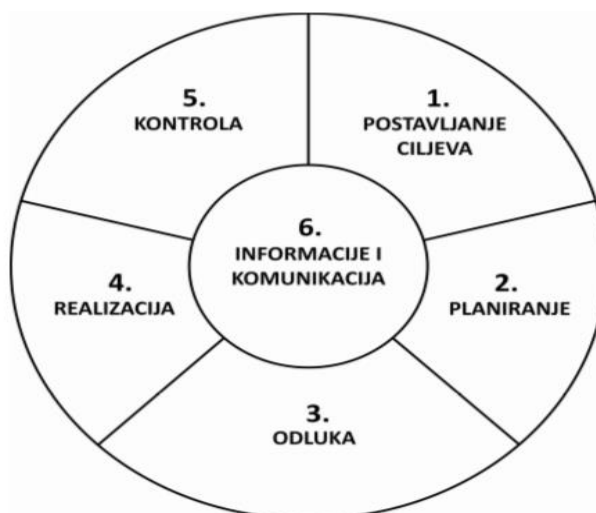
- (1) razvijanjem bolje komunikacije u organizaciji;
- (2) principom jednakosti, što podrazumijeva da nadređeni mora povjeriti dovoljno autoriteta i odgovornosti podređenima koji su preuzeli rješavanje određenog problema;
- (3) postizanjem ravnoteže autoriteta i odgovornosti koje se delegiraju te
- (4) razvijanje poticaja i sustava nagrađivanja za preuzimanje dodatnih odgovornosti, bilo dodatnim plaćanjem, unapređivanjem i slično.

## 4. MENADŽMENT VREMENA

„Vremenski menadžment je dosljedna primjena, orijentirana cilju, pouzdanih radnih tehnika i dnevne prakse, kako biste vodili i organizirali sami sebe i vlastita životna područja, tako da vrijeme koje vam stoji na raspolaganju optimalno i pametno iskoristite.“ (Gorupić, Bošković, 2006., 54.) Vremenski menadžment je i proces, što znači da ima svoje trajanje te faze ili funkcije (prikazano u ilustraciji br.3.), koje prate sljedeći redoslijed (Gorupić, Bošković, 2006., 16.):

- (1) Analiza o formuliranju ciljeva kojima se teži;
- (2) Planiranje kao priprema za ostvarenje cilja;
- (3) Odluka o zadacima koje treba provesti;
- (4) Organizacija i provođenje mjera;
- (5) Kontrola postizanja cilja i analiza odstupanja;
- (6) Razmjena informacija i komunikacija (potrebna kod svakog koraka);

Slika 2: Faze vremenskog menadžmenta



Izvor: Gorupić, D., Bošković, M.: Management ciljeva i vremena, Horizont Internacional, Zagreb, 2006.

## 4.1. Upravljanje vremenom

U nekim se radovima upravljanje vremenom definira kao „...radna i životna tehnika vođenja samoga sebe tako da bi imali uspjeha, a to znači vladati vlastitim radom i vremenom, umjesto da oni vladaju nama.“ (Đurković, 1994., 226.)

Leksikonom menadžmenta se pak upravljanje vremenom definira kao:

- (1) disciplina usmjerena na ekonomiziranje i racionalnu uporabu vremena kao dragocjenog i oskudnog resursa;
- (2) razvoj metoda i tehnika za unapređivanje metoda rada i efikasnost korištenja vremena;
- (3) temeljna vještina i pretpostavka menadžerske djelotvornosti.

Također, može se reći da okosnicu upravljanja vremenom čini „...planiranje zadataka, utvrđivanje prioriteta te planiranje i distribucija vremena s obzirom na važnost i hitnost njihova izvršavanja.“ (Škreblin, 2006., 10. )

### 4.1.1. Faze upravljanja vremenom

Da bi se izvršavali postavljeni ciljevi, u za to određenim rokovima te kako bi se, što je više moguće, izbjegle pogreške u poslovima i općenito neefikasno i neefektivno upravljanje vremenom, služe razne tehnike, metode te pomagala. No, upravljanje vremenom mnogo je više od samog vođenja dnevnika ili kalendara te planiranja. Radi se tu o skupu alata koji „...omogućuju eliminiranje viška vremena, bolju pripremu sastanaka, sprečavaju beskoristan rad, osiguravaju nadgledanje projekata, alociraju vrijeme, osiguravaju da dugotrajni projekti nisu zanemareni te omogućavaju efikasno dnevno, tjedno i mjesečno planiranje. Upravljanje vremenom menadžerska je aktivnost koja treba biti planirana, nadgledana i naknadno analizirana.“ (Škreblin, 2006., 11.)

Uz navedeno, Peter Drucker smatra da se upravljanje vremenom odvija u četiri faze, i to sljedeće:

- (1) dijagnosticiranje vremena;
- (2) identifikacija uzroka iracionalnog upravljanja;
- (3) postavljanje, izvršavanje i kontrola ciljeva;
- (4) planiranje vremena.

#### 4.1.1.1. Dijagnosticiranje vremena

Kako bi se vremenom moglo efikasnije upravljati, prvo je potrebno ustanoviti na što se ono zapravo troši. Odnosno, potrebno je bilježiti vrijeme jer će se tako najlakše utvrditi na što se ono i u kojoj mjeri troši. Dijagnosticiranje vremena je tako prvi korak ka boljem upravljanju vremenom. Najčešće se dogodi da pojedinac shvati koliko zapravo iracionalno troši svoje vrijeme tek kada počne ozbiljnije promišljati o načinu na koji ga koristi i krene zapisivati na papir. Jer, „...sve dok nešto nije argumentirano na papiru, teško se može uvidjeti realnost situacije.“ (Škreblin, 2006., 12.)

Mjerenje je konkretne uporabe vremena menadžera, kao prvi korak prema efikasnosti menadžera, najbolje mjeriti tako da se vodi vremenski dnevnik. Svrha je vođenja vremenskog dnevnika utvrđivanje angažmana menadžera, njegovo ponašanje na poslu, kao i potrošnja njegova vremena.

Vremensku je analizu, koja prethodi vremenskoj dijagnozi, moguće provesti na način da se podijeli na sljedeće podanalize - analizu iskorištenog vremena i analizu izgubljenog vremena. Analiza iskorištenog vremena podrazumijeva utvrđivanje vremena koje je korišteno na različite situacije u jednom razdoblju, primjerice, događaji određenog dana. Nakon bilježenja svih aktivnosti, dnevnik vremena podliježe stručnoj vremenskoj analizi. Analiza izgubljenog vremena pak u fokusu ima razne pogreške koje su se događale te zbog kojih se

vrijeme iracionalno trošilo. U ovom se slučaju zahtijeva prethodno poznavanje uzroka iracionalnog upravljanja. Iako pravila nema, preporuča se da se vremenski dnevnik vodi minimalno tjedan dana, a za kvalitetniji rezultat idealno je voditi isti redovito u razdoblju od mjesec dana i u periodičnim razmacima, primjerice dvaput godišnje. Savjetuje se i držanje dnevnika uz sebe cijelo vrijeme, bilo u pisanom ili elektronskom obliku, te da se uz svaku aktivnost zapiše i količina vremena koja je utrošena. Kako je već navedeno, sve je aktivnosti potrebno bilježiti sedam dana, da bi se na kraju tog razdoblja zapisao ukupni zbroj vremena za svaki dio dana, zatim se može izračunati prosjek utrošenog vremena na dnevnoj bazi, kao i odrediti koji su to najveći ili najmanji potrošači vremena.

#### 4.1.1.2. Identifikacija uzroka iracionalnog upravljanja vremenom

Vođenjem vremenskog dnevnika po opisanom principu, može se ustanoviti je li vrijeme korišteno racionalno ili, suprotno tome, iracionalno, kao i u kojoj je točno mjeri vrijeme korišteno iracionalno. Kako se u apsolutno svakom planiranju i izvršavanju raznih poslova i zadataka potkradaju pogreške, tako se i u planiranju našeg vremena mogu potkrasti takozvani „kradljivci vremena“. Kako bi identificirali iste, potrebno je izvršiti analizu vremenskog dnevnika, odnosno za sve aktivnosti u dnevniku postaviti pitanje: „Što bi se dogodilo da to uopće nije napravljeno?“ Ako odgovor glasi: „Ništa se ne bi dogodilo“, tada je zaključak da s tim treba prestati. Sljedeće pitanje jest: „Koje bi aktivnosti registrirane u dnevniku mogao obavljati netko drugi jednako dobro, ako ne i bolje?“ Navedeno pitanje ponajprije se tiče nedostatka delegiranja menadžera, odnosno prebacivanja na podređene svega što se nužno ne mora osobno obaviti. Treće pitanje glasi: „Koji moji postupci rasipaju vaše vrijeme, ne pridonoseći ništa vašoj učinkovitosti?“, što govori da je i uzrok gubljenja vremena ono vrijeme drugih ljudi koje upravo menadžer rasipa.“ (Drucker, 2001., 32-34)

Slijedom postavljenih triju pitanja može se identificirati 12 glavnih uzroka iracionalnog upravljanja vremenom kod svakog menadžera (Škreblin, 2006., 17.):

(1) neučinkoviti sastanci – menadžeri veliki dio svoga vremena provode upravo na sastancima. No, od velike je važnosti razlikovati takozvana „sastančenja“ od sastanaka. Sastanak se u pravilu događa kada se treba donijeti važna odluka, kada postoje neslaganja između pojedinaca ili kada se pojave nove okolnosti koje treba organizirati. Suprotno od toga, „sastančenja“ su samo sastanci bez ikakvog učinka niti donesenih odluka, i jedni od najvećih „kradljivaca“ vremena. Da bi se spriječilo nepotrebno oduzimanje vremena, važno je unaprijed isplanirati cijeli tijek, svrhu i cilj sastanka.

(2) nenajavljeni posjetitelji – mogu biti unutar i izvan poduzeća. Nenajavljeni posjetitelji izvan poduzeća su kupci, prijatelji ili poznanici, koji također najčešće dolaze u posjetu nenajavljeni, bez konkretnog razloga. Obje je vrste nenajavljenih posjetitelja dobro pokušati potpuno eliminirati ili barem svesti na minimum.

(3) loša komunikacija i razmjena informacija – zbog loše komunikacije te, shodno s time i slabog razumijevanja, može doći do velike štete. Za menadžera je važno da pravu poruku prenese pravim ljudima, na pravi način i u pravo vrijeme. Za to su mu na raspolaganju brojne mogućnosti: od usmene predaje, telefona, pisama, dopisa, do e-maila i izvještaja.

(4) nedovoljno delegiranje poslova – o delegiranju je već rečeno na prethodnim stranicama rada.

(5) neumješnost u odbijanju – ovaj je razlog najčešće povezan s već usađenim odgojem koji nalaže pristojnost, ljubaznost i veliku dozu poštovanja, zbog čega je vrlo teško reći „ne“ i pritom ne uvrijediti drugu osobu.

(6) stalni telefonski pozivi i e-mailovi – kako je telefon postao sastavni dio današnjeg načina života, i privatnog i poslovnog, gotovo je nemoguće naići na osobu, a posebice menadžera na visokim funkcijama u poduzeću, da ga ne koristi. Iako su telefoni i mobiteli prvotno zamišljeni kao sredstvo lakše i brže komunikacije te uštede vremena, često su zapravo jedan od glavnih uzroka gubljenja vremena.

(7) nepostojanje „mirnog sata“ – kvalitetan mirni sat je od važnosti za menadžera jer se upravo tada može posvetiti onim najvažnijim zadacima koji zahtijevaju veliku posvećenost i koncentraciju, i mogu se odraditi isključivo u miru.

(8) nepotrebna službena putovanja – službena putovanja postaju „kradljivcem“ vremena ukoliko su nepotrebna. Često na ista mogu ići i sami zaposlenici, pa je poželjno tako i postupati kada god je to moguće. Također, pri planiranju i organiziranju službenih putovanja moraju biti uključene više razine menadžmenta, jer niže razine nisu dovoljno kompetetne za planiranje, kao ni za nadzor i kontrolu.

(9) pretrpanost papirologijom – razni oblici papirologije menadžerima oduzimaju veliki dio vremena, pa ih je potrebno dobro organizirati i sklanjati, kao i držati se one da se „...papirima rukuje samo jedanput...“, ili što je moguće manje puta.

(10) loše radne navike – navikom se smatraju automatske radnje koje se sustavno ponavljaju, bez puno prethodnog razmišljanja. Ovisno o tome koje se navike usvoje, one više ili manje dobre, menadžer je više ili manje uspješan u svome poslu.

(11) nepostavljanje prioriteta – kod velikog je broja ljudi, pa tako i menadžera veliki problem nastojanje da obave puno stvari istovremeno, što predstavlja opasnost da se na pojedinim, najčešće onim manje važnim zadacima, izgubi previše vremena i energije, te se tako ne odradi one važne, ključne zadatke. Postaviti prioritetne zadatke znači donijeti odluku koje se zadatke prvo mora riješiti, a koji mogu pričekati, ili se ne moraju uopće rješavati.

(12) nepostojanje jasno definiranih ciljeva – učestali problem menadžera, posebice na nižim razinama, jest nepostojanje jasno definiranih ciljeva. Jedan od najvažnijih zadataka menadžera je upravo definiranje ciljeva organizacije, koji moraju biti jasni svim zaposlenicima, kako bi svoje napore usmjeravali ka ostvarenju istih. Menadžeri viših razina moraju posebnu pažnju poklanjati objašnjavanju svojim podređenima misiju, viziju, i vezano s time, ciljeve organizacije.



#### 4.1.1.3. Ciljevi

Nakon identifikacije glavnih uzroka iracionalnog trošenja vremena, postavljaju se ciljevi. Ciljem se smatra određište prema kojemu se usmjeravaju aktivnosti. Kaže se kako je poduzeće bez ciljeva isto što i brod na pučini bez kormila. Prema tome, „...cilj predstavlja putokaz kamo poduzeće, njegova uprava, njegova struktura, jedinice ili čak njegovi pojedinačni menadžeri žele ići.“ (Buble, 2000., 145.)

Prema Smithu, V. svaki cilj ima tri osnovna elementa (Buble, 2000., 145.):

- (5) mora definirati početnu točku ili postojeće stanje;
- (6) mora utvrditi konačnu točku do koje treba stići;
- (7) mora naznačiti vrijeme u kojemu će se prijeći put od početne do konačne točke.

Također, da bi cilj bio ispravno formuliran, mora zadovoljavati određene karakteristike:

- (1) mora biti jasan;
- (2) mora biti realan;
- (3) mora biti poticajan;
- (4) mora biti konzistentan s drugim ciljevima;
- (5) mora biti mjerljiv;
- (6) mora sadržavati standard izvršenja;
- (7) mora biti formuliran u pisanom obliku;
- (8) mora sadržavati rok do kojeg se mora ostvariti.

Često se pri određivanju ciljeva koristi i akronim SMART:

S (*stretching*) – ambiciozni; M (*measurable*) – mjerljivi; A (*agreed*) – dogovoreni; R (*realistic*) – realni; T (*time-related*) – vremenski ograničeni. (Armstrong, 2001., 19.)

#### 4.1.1.4. Planiranje vremena

Iako je planiranje od velike važnosti, nemoguće je u potpunosti isplanirati vrijeme zbog raznih smetnji. Zato se, prema iskustvenom pravilu, to radi na sljedeći način (<http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/7.-TIME-MANAGEMENT.pdf>):

- (1) Oko 60% za planirane aktivnosti;
- (2) Oko 20% za neočekivane aktivnosti i
- (3) Oko 20% za spontane aktivnosti.

Lothar J. Seiwert (1999., 43.) napominje najvažnije načelo prilikom planiranja, a to je da se planovi zapisuju. Kako navodi, to je važno iz nekoliko razloga: (1) zbog preglednosti, (2) olakšanja posla, (3) motivacije, (4) koncentracije, (5) kontrole, (6) povećanja uspjeha te (7) dokumentiranosti planova.

Kreitner, R. ističe dva konceptualna razloga zbog čega je nužno planiranja vremena, (Buble, 2000., 86.):

- (1) ograničenost resursa i
- (2) neizvjesnost okoline.

Ograničenost resursa, tako i vremena, uvjetuje potrebu uporabe tih resursa kako ne bi došlo do njihova iscrpljenja. Neizvjesnost okoline također zahtijeva planiranje, odnosno plan se tretira kao jedan od instrumenata za uspješno ovladavanje okolinom.

Kao i kod vremenskog planiranja u menadžmentu općenito, kod menadžmenta vremena planiranje također može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno, a razlika je u tome što su kod menadžmenta vremena vremenska razdoblja kraća. Dugoročno planiranje tako označava minimalno jednomjesečno razdoblje, potom godišnje, pa razdoblje od nekoliko desetaka

godina, te se pri takvom planiranju najčešće koriste zahtjevniji mrežni dijagrami, radni listovi, gantogrami i ostalo. Dugoročno planiranje se uglavnom vezuje za projektni menadžment jer je realizacija projekata najčešće vezana na duži vremenski rok.

Srednjoročno planiranje podrazumijeva planiranje vremena na tjednoj razini, što znači da treba definirati ciljeve, strategije, aktivnosti i zadatke za predstojeći tjedan. To se može učiniti posljednjeg dana tekućeg tjedna ili prvoga dana novog tjedna.

Posljednje, no ne i manje važno, jest kratkoročno planiranje. Time se podrazumijeva planiranje dnevnog vremena, što je i osnovna jedinica planiranja vremena, ali ne i najkraća. Najkraćom jedinicom dnevnog planiranja smatra se jedan sat. Planiranje dnevnog vremena najčešće se koristi u poslovnoj praksi gdje se određuju poslovi i zadaci zaposlenicima koje će oni obaviti za vrijeme njihova rada. Alat koji se najviše koristi za dnevno planiranje jest dnevni raspored, odnosno kalendar, koji može biti tiskan ili u elektronskom obliku. Vrlo je rasprostranjena i takozvana „učiniti“ lista, odnosno engl. „*to do list*“, koja označava listu stvari i obaveza koje se moraju obaviti. „To do“ lista uvelike pomaže u izvršavanju zadataka, posebno u slučajevima kada zadataka ima mnogo i kada se ne zna kako započeti s njihovim izvršavanjem. Izradom liste zadataka lako će se izbjeći zaboravljanje stvari, vrlo je jednostavna za primjenu i predstavlja vrlo moćno oruđe u kretanju kroz vrijeme koje čovjeku stoji na raspolaganju. Pomaže u organiziranju, kao i pri redukciji stresa. Naime, kada se dnevne obaveze predoče na papiru, one više ne izgledaju tako velike i zastrašujuće te se anulira osjećaj da se stvari ne drže pod kontrolom.“ (Škreblin, 2006., 66.)

## 4.2. Metode za optimizaciju vremena

Unatoč brojnosti metoda i podmetoda koje se koriste s ciljem efikasnijeg upravljanja vremenom te otkrivanja uzroka iracionalnog trošenja vremena, ovdje se navodi podjela prema dr. Jorg Knoblauchu (Knoblauch, 1997., 72.) To su sljedeće metode:

- (1) ALPEN metoda;
- (2) Grossmannova metoda;
- (3) Hirtova metoda;
- (4) Tempus metoda i
- (5) Najbolja metoda.

### 4.2.1. ALPEN metoda

Ova je metoda s njemačkog govornog područja, a dobila je naziv prema početnim slovima rečenica koje određuju korake upravljanja vremenom, kako to smatra autor metode, Lothar J. Seiwert. Metoda je predviđena za kratkoročno, formalno planiranje vremena, a naglašava pet važnih koraka (Škreblin, 2006., 98.):

- (1) A - „Alle Aufgaben aufschreiben“ = potrebno je zapisivati sve planirane poslove i zadatke;
- (2) L - „Langer der Aufgabenerledigung schätzen“ = potrebno je procijeniti duljinu izvršavanja planiranih poslova i zadataka;
- (3) P - „Pufferzeit reservieren“ = potrebno je odrediti vremensku rezervu kod izvršenja planiranih poslova i zadataka;
- (4) E - „Entscheiden über Prioritäten und Delegation“ = potrebno je odlučiti koji su prioritetni poslovi i zadaci koji se moraju osobno obaviti, a koji se mogu delegirati;
- (5) N - „Nachkontrolle“ = potrebno je provoditi kontrolu izvršavanja planiranih poslova i zadataka.

Lothar J. Seiwert tako savjetuje da se 60% vremena planira za poznate zadatke i poslove, a da se čak 40% ostavi kao vremenska rezerva, zatim naglašava da se procjenjuje vrijeme i duljina trajanja pojedinog zadatka, da se sve zapisuje, da se odrede prioritete i koristi delegiranje te da se svakako vrši kontrola izvršenih zadataka. Jednostavnost ove metode je svakako njezina prednost, a to što se ne može primijeniti na dugoročnije projekte predstavlja nedostatak.

#### **4.2.2. Grossmannova metoda**

Sljedeća metoda obuhvaća sve sfere života, od privatne do poslovne. Može se primjenjivati samo na jednu osobu ili na cijelo poduzeće, a posebno je interesantna menadžerima koji se zanimaju za svoj vlastiti razvoj. Njezin je glavni cilj raspoznati talente, točnije prednosti svakog pojedinca i zatim utjecati na njihov daljnji razvoj. Glavna je prednost ove metode ta što se može primjenjivati u svim sferama života, bilo na pojedincu ili cijelom poduzeću.

Sastoji se od šest razina (Knoblauch, 1997., 44.):

1. analiza nadarenosti;
2. tehnika planiranja vremena i rokovnik;
3. tehnika planiranja uzroka;
4. analiza poslovne situacije;
5. analiza osobne situacije,
6. metodika poruke.

#### **4.2.3. Hirtova metoda**

Hirtova metoda naglašava da kod čovjeka treba poticati sve njegove sposobnosti, a na prvo mjesto stavlja osobni proces zrelosti. Cilj metode je ostvarenje optimalne ravnoteže između privatnoga i poslovnoga života.

Kao temeljna obilježja ove metode navode se (Škreblin, 2006., 99.):

1. zakonitosti čovjekove motivacije, reakcije i ponašanja;
2. autodinamično planiranje vremena;
3. eliminacija smetnji;
4. tehnika rješavanja konflikata;
5. dinamična analiza (poslovno i profesionalno planiranje) i
6. dinamična analiza privatnoga života.

#### **4.2.4. Tempus metoda**

Ova se metoda upravljanja vremenom bazira na nizu povezanih seminara. Započinje seminarom o upravljanju vremenom koji obuhvaća i nekoliko praktičnih primjera, zatim se nastavlja seminarom koji se usredotočuje na upravljanje samim sobom, koji ima za cilj podučiti polaznike pravilnom postavljanju ciljeva, određivanju prioriteta te uravnoteženosti privatnih i poslovnih ciljeva, pritom ostajući fokusiran na smjer koji donosi optimalne rezultate. Treći je seminar pod nazivom „Bolje upoznati sebe i druge“ usmjeren na one koji žele izgraditi tim ljudi koji će biti uspješan, usprkos svi dobrim i lošima stranama pojedinaca u timu. Ovim se seminarom tako definiraju osobnosti pojedinca, odnosno i dobre i loše strane. Posljednji se seminar u sklopu ove metode bavi time kako postići maksimalne rezultate, bilo u privatnom ili poslovnom svijetu, prezentiranjem raznih načina i rješenja. I ova metoda ima svoje prednosti i nedostatke. Širok spektar edukacija je svakako prednost, a nedostatak je taj što nije dovoljno individualna, odnosno nije dovoljno prilagođena pojedincu. (Škreblin, 2006., 99.)

#### **4.2.5. Najbolja metoda**

Nakon svih iznesenih metoda i njihovih karakteristika, prednosti i nedostataka, postavlja se pitanje koja je metoda najbolja. Odgovor na to pitanje glasi - ovisno o osobnostima.

Uzimajući u obzir osobnosti pojedinca, razlikuje se nekoliko tipova osoba (Škreblin, 2006., 101.):

- (1) smisleni tip – odlučuje na temelju konkretnog iskustva i činjenica, često ide u detalje i sklon je istraživanju;
- (2) intuitivni tip – sagledava sve globalno, zanima ga cjelina, općenitost, sklon je teoriji i razumu;
- (3) promišljeni tip – radi na temelju plana, metoda, analiza i procedura te je sklon logičnom, discipliniranom i postupnom napredovanju i
- (4) osjećajni tip – djeluje na temelju osjećaja i vlastitih dojmova, ima subjektivan pristup, zna biti iracionalan, no kreativan i produhovljen.

U skadu s navedenim, određene će osobe imati afinitet prema određenom načinu učenja. Tako će upravljanje vremenom najbolje savladati promišljeni tip koji je sklon planiranju i organiziranju, a najteže osjećajan tip, koji je kreativan i subjektivan pri donošenju odluka. Također, ALPEN metodu će najradije koristiti promišljeni tip, dok će se za TEMPUS metodu prije odlučiti intuitivni tip osobe.

#### **4.3. Prednosti i nedostaci upravljanja vremenom**

Planiranje vremena zapravo predstavlja dobitak na vremenu. Iako se na prvu ne čini tako, već se smatra da zapisivanje obveza i aktivnosti oduzima puno vremena, opće je iskustvo iz prakse da će više vremena utrošenog na planiranje omogućiti da se zadatak obavi brže i tako uštedi vrijeme.

U skladu s navedenim, ističu se prednosti menadžmenta vremena (Gorupić, Bošković, 2006., 57):

- (1) izvršavanje zadataka s manje napora;
- (2) Bolja organizacija vlastitog rada;
- (3) Bolji radni rezultati;
- (4) Manje napetosti i stresa;
- (5) Veće radno zadovoljstvo;
- (6) Veća radna motivacija;
- (7) Kvalifikacije za više zadatke;
- (8) Smanjivanje radne napetosti;
- (9) Manje grešaka kod rješavanja zadataka;
- (10) Bolje postizanje radnih i životnih ciljeva.

Također, uočavaju se i posljedice neplaniranja vremena (Škreblin, 2006., 62.):

- (1) žurba, kašnjenje i često upadanje u nezgodne situacije;
- (2) stres;
- (3) umor,
- (4) neproduktivnost i bezvoljnost;
- (5) propuštanje rokova;
- (6) nedovoljno vremena za odmor;
- (7) nedovoljno odmora za sebe i bližnje,
- (8) osjećaj poraženosti.



#### 4.4. Postizanje maksimuma

U daljnjem se tekstu iznose savjeti za uspješnije upravljanje samim sobom, svojim vremenom i time vlastitim uspjehom, na temelju jedne od poznatijih knjiga o upravljanju vremenom, „Eat That Frog“, autora Briana Tracyja. Brian Tracy je američki autor brojnih knjiga o osobnom razvoju i motivacijski govornik, koji se dugi niz godina bavi upravo problematikom upravljanja vremenom i postizanjem maksimalnih rezultata u području života i poslovanja.

Autor tako savjetuje da se:

- (1) Jasno odrede ciljevi koji se žele postići, obavezno zapišu i da se svakodnevno radi na ostvarenju istih;
- (2) Planira svaki dan unaprijed. Prema autoru, svaka minuta utrošena na planiranje štedi 5-10 minuta provedbe;
- (3) Primjenjuje pravilo 80/20 na sve situacije. Ovo je pravilo poznato i kao Paretovo pravilo, koje je dobilo ime po svom začetniku Alfredu Paretu, talijanskom ekonomistu koji je davne 1895. godine uočio kako u njegovoj zajednici 20% ljudi posjeduje 80% sveukupnog kapitala. Kasnije je utvrdio kako to može funkcionirati u svakoj situaciji, pa se došlo do toga da se 80% rezultata postiže u samo 20% vremena. Ukratko, od deset zadataka koji se moraju odraditi, dva od tih deset će zapravo vrijediti jednako ili više od preostalih osam zajedno. U skladu s time, potrebno je koncentrirati se na one zadatke koji su u tih 20%;
- (4) Vodi računa o posljedicama. Najvažniji i prioritetni su oni zadaci koji imaju najozbiljnije posljedice, bilo pozitivne ili negativne, pa je tako od važnosti fokusirati se upravo na te zadatke;
- (5) Prakticira izbjegavanje onih poslova koji nisu značajni jer se time dobiva na vremenu za važne stvari, a često nema dovoljno vremena za obavljanje i jednih i drugih;
- (6) Koristi ABCDE metoda. Prije no što se započne sa radom na zadacima, savjetuje se utvrditi prioritetne zadatke. To će se učiniti tako da se najvažniji zadaci koji se apsolutno moraju odraditi označe slovom „A“, zatim zadaci koji bi se trebali odraditi, ali nisu hitnoća kao oni označeni slovom „A“, označe slovom „B“. Nastavno, slovom „C“ se označavaju zadaci za koje

se smatra da bi bilo u redu kad bi se odradili, ali nemaju ozbiljne posljedice ukoliko se ne odrade. Slovom „D“ će se označiti one aktivnosti koje se mogu delegirati, te slovom „E“ zadaci koji se mogu potpuno eliminirati jer nisu od važnosti;

(7) Fokusira na ključna područja, tako što će se identificirati rezultati koji se moraju i žele ostvariti jer će pozitivno utjecati na određeno područje života ili posla, te radi aktivno na njima;

(8) Identificiraju tri osnovne stvari koje se računaju za postizanje 90% obavljenog posla, te se njih prve odradi, čime se oslobađa vrijeme za privatne stvari;

(9) Sve potrebno za ispunjenje određenog zadatka nalazi pri ruci prije no što se počne sa samim poslom, što sprječava gubljenje vremena na traženje potrebnog alata za rad;

(10) Najzahtjevniji i najopširniji poslovi podijele na manje zadatke, te rješava zadatak po zadatak do samog kraja;

(11) Unapređuju znanja i vještine, jer se konstantnim učenjem i unapređenjem vještina posao lakše započne, a time i završi;

(12) Ustanove osobni talenti, pa prema njima odrediti smjer kretanja, unijeti se u to i raditi zadatke bez problema i izvrsno;

(13) Identificiraju „uska grla“ koja usporavaju napredak;

(14) Stavi pritisak na sebe samog;

(15) Ustanovi u kojem je dijelu dana pojedinac najučinkovitiji pa upravo u tom periodu raditi na najzahtjevnijim zadacima;

(16) Motivira samoga sebe optimističnim i konstruktivnim razmišljanjem;

(17) Pažljivo koristi tehnologija jer vrlo lako postaje veliki „kradljivac vremena“;

(18) Kompleksne zadatke podijeli u vrlo male i manje zahtjevne;

(19) Organizira dan tako da se može duže vremena raditi bez prekida i tako ostati koncentriran;

(20) Usvojiti kao naviku brzo rješavanje zadataka, bez njihova odgađanja; te

(21) Jasno postavi ciljeve, započne prvo najvažnije zadatke i da se bez stajanja radi dok se zadatak u cijelosti ne obavi. „To je ključ osobne produktivnosti.“

## 5. ISTRAŽIVANJE - ANKETIRANJE STUDENATA

Glede upravljanja vremenom provedeno je istraživanje među studentima preddiplomskog studija pri Veleučilištu u Rijeci, odsjek Pazin, pri čemu je obuhvaćeno 40 ispitanika, studenata prve, druge i treće godine poslovnog odjela. Anketiranje je provedeno putem online upitnika, koji je napravljen pomoću Google obrasca, te su i rezultati na isti način obrađeni.

Upitnik „Koliko dobro upravljate svojim vremenom?“ prilagođen je prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, (2008., 25.) uz nadopunu pitanja autorice, te je isti priložen na kraju rada. Prikupljenim će se odgovorima i njihovim analiziranjem utvrditi je li zadana radna hipoteza prihvaćena ili odbačena. Rezultati su u nastavku rada prikazani grafički, pomoću jednostavnih stupaca i strukturnih krugova, uz objašnjenja. Slaganje s navedenim tvrdnjama u anketnom upitniku mjereno je ocjenama od 1 do 5, sa sljedećim značenjima:

ocjena 1 – ne slažem se;

ocjena 2 – uglavnom se ne slažem;

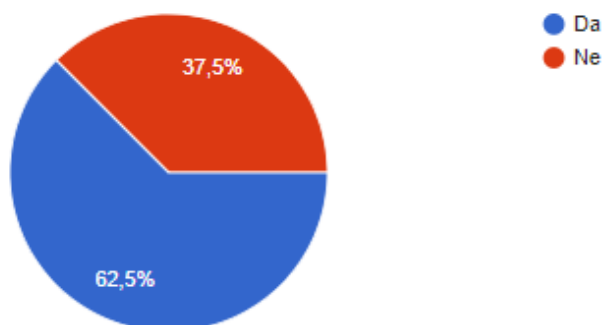
ocjena 3 – nemam mišljenje;

ocjena 4 – uglavnom se slažem i

ocjena 5 – slažem se.

Kao što je već napomenuto, istraživanje je provedeno na ukupno 40 studenata, od kojih je 30 ženskih osoba, te 10 muških. Od navedenog broja studenata prvu godinu pohađa njih 30%, drugu godinu 27,5% i treću godinu 42,5%, iz čega se može zaključiti kako je najveći broj studenata treće godine bilo spremno dati svoje odgovore. Isto tako, važno je napomenuti kako je u istraživanju 27 izvanrednih studenata, što čini 67,5% od ukupnog broja. Ostalih 13 studenata, ili točnije 32,5%, čine studenti redovnog studija. Anketirani studenti imaju najčešću zabilježenu ocjenu u indeksu dobar (3), njih 37,5%.

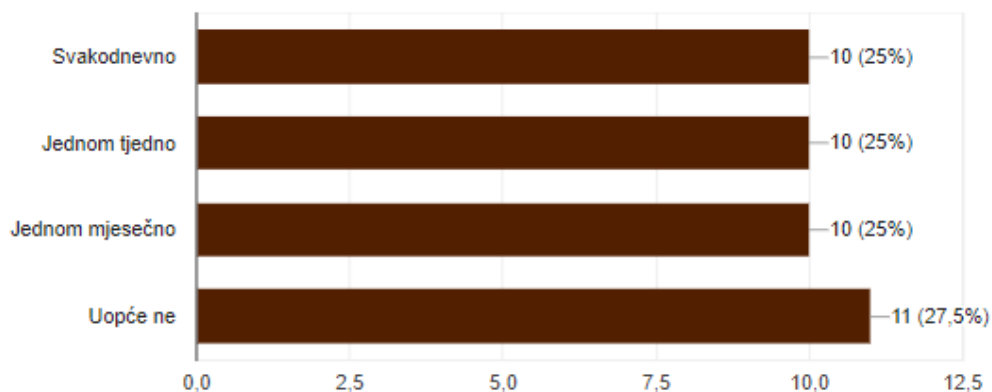
Grafikon br.1: Odvajanje vremena za izradu rasporeda i plana obveza



Izradio: Autor

Iz grafikona broj 1 vidljivo je da većina studenata unaprijed odvaja vrijeme potrebno za izradu plana obveza, točnije, to čini njih 62,5%. Iz ovoga se može zaključiti kako su studenti svjesni važnosti planiranja svojih fakultetskih i drugih obveza.

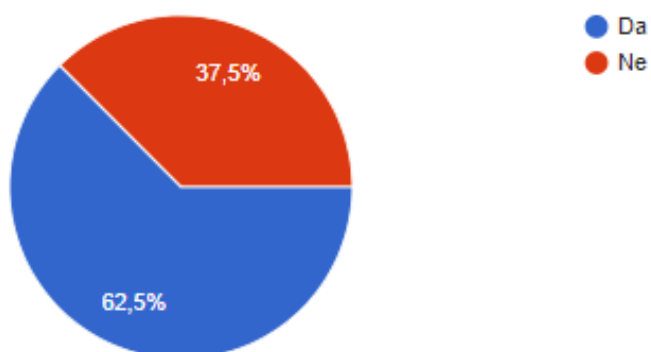
Grafikon br. 2: Izrada „TO DO“ (=učini) liste



Izradio: Autor

Prema grafikonu broj 2, tek 10 studenata izrađuje „to do“ liste svakodnevno, te isti broj jednom tjedno i jednom mjesečno. Njih 11 uopće ne izrađuje popis zadataka koji moraju obaviti, što znači da su nedovoljno upoznati s važnosti zapisivanja i većina svoje obaveze pamti.

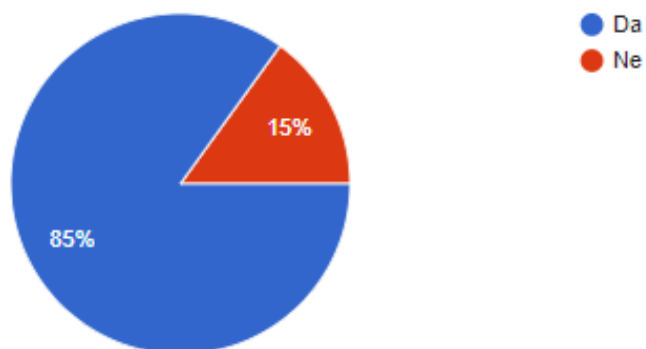
Grafikon br. 3: Posjedovanje osobnog kalendara i organizacijskog sustava



Izradio: Autor

Iz grafikona je vidljivo da većina studenata, točnije 62,5% posjeduje osobni kalendar i organizacijski sustav, dok njih 37,5% uopće ne posjeduje.

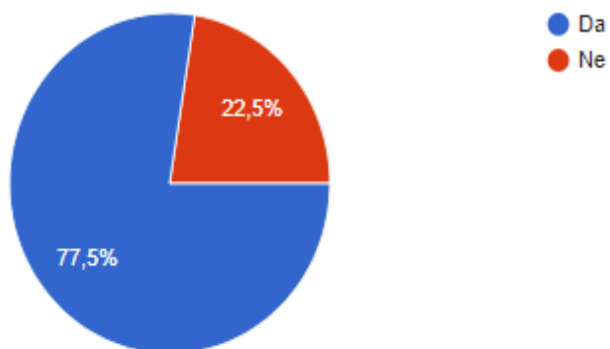
Grafikon br. 4: Poznavanje vlastite produktivnosti



Izradio: Autor

Iz grafikona br. 4 je vidljivo kako je čak 85% studenata potvrdno odgovorilo na pitanje znaju li u kojem su periodu dana najproduktivniji. Preostalih 15%, čini se, nedovoljno poznaje vlastiti ritam.

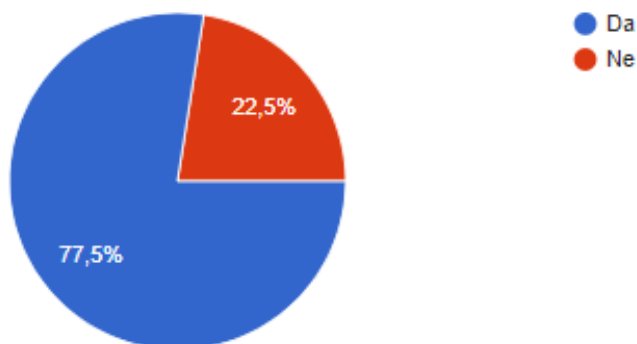
Grafikon br. 5: Obavljanje važnih zadataka u najproduktivnijem dijelu dana



Izradio: Autor

Iz grafikona broj 5 uočava se da studenti uglavnom obavljaju najvažnije zadatke u najproduktivnijem dijelu dana. Njih 77,5% je na ovo pitanje potvrdno odgovorilo, za razliku od preostalih 22,5%.

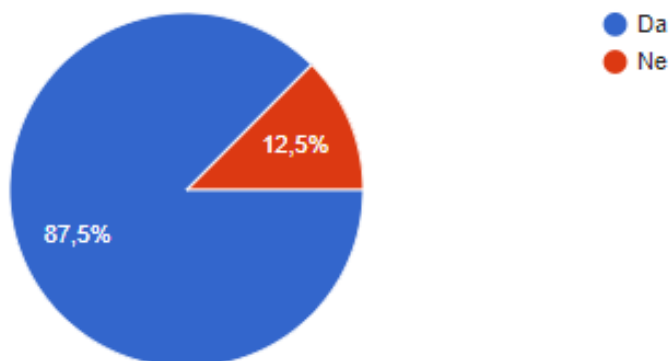
Grafikon br. 6.: Postavljanje ciljeva u svrhu odabira zadataka i aktivnosti koje se trebaju obaviti



Izradio: Autor

Uočava se da studenti u većini (77,5%) postavljaju ciljeve kako bi lakše odlučili koje zadatke i aktivnosti moraju obaviti.

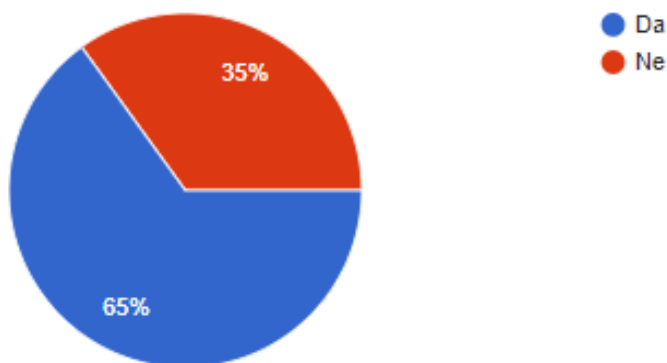
Grafikon br. 7: Odabir prioritetnih zadaća i zadataka



Izradio: Autor

Čak 87% studenata izjavilo je kako prvo odrade zadatke i zadaće koje su prioritetne. Njih 12,5% to isto ne čini.

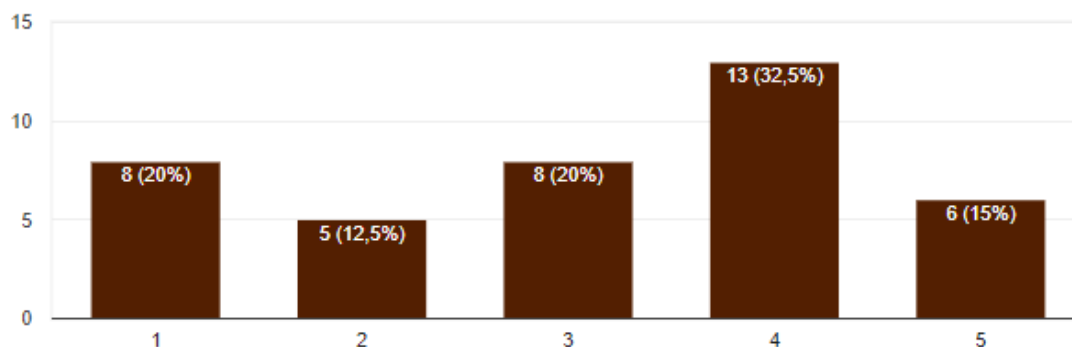
Grafikon br. 8: Podjela poslova na manje, odvojene faze



Izradio: Autor

Prema grafikonu broj 8, 65% studenata, prilikom velikih poslova, iste dijeli na manje, odvojene faze kako bi ih lakše i efikasnije odradili. Preostalih 35% dalo je negacijski odgovor.

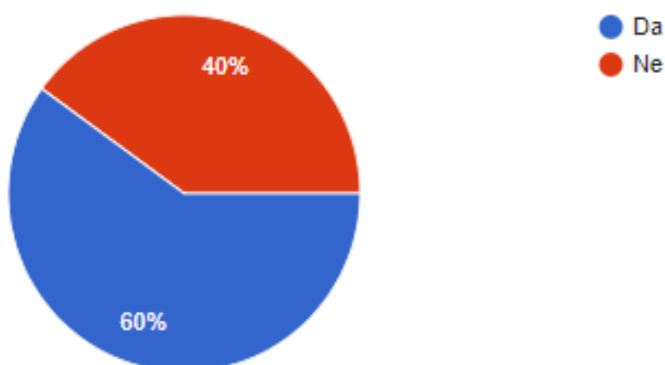
Grafikon br. 9: Ispunjavanje zadataka „u zadnji čas“



Izradio: Autor

Kada je riječ o planiranju vremena i obaveza, na tvrdnju „Završavam zadatke u zadnji čas“, najveći broj studenata, točnije 32,5% i 15%, uglavnom se slaže ili se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Dobiveni odgovori ukazuju nam kako, i uz unaprijed planirano vrijeme i aktivnosti, studenti ipak većinu obaveza obavljaju u „zadnji čas“.

Grafikon br. 10: Računanje na neočekivane događaje

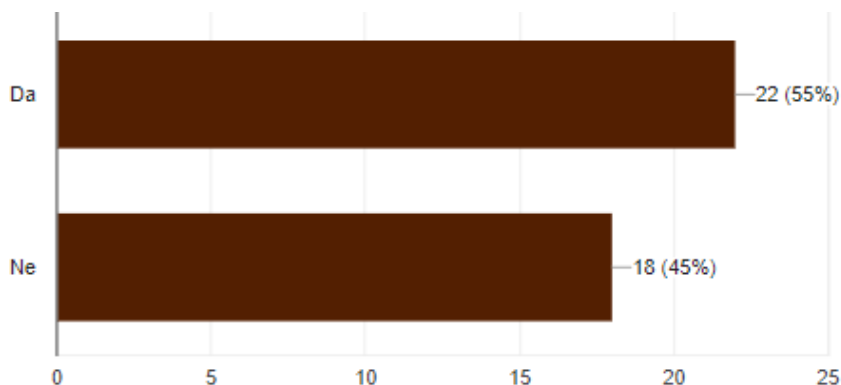


Izradio: Autor

Prema grafikonu br. 10, 60% studenata je izjavilo kako unaprijed računa na neočekivano, dok preostalih 40% studenata ne računa na isto, što je poprilično velika brojka.



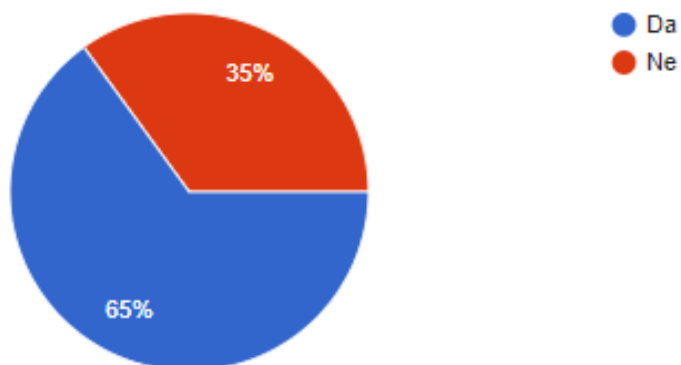
Grafikon br. 11: Primjena Paretovog pravila



Izradio: Autor

Na pitanje o primjeni Paretovog pravila, poznatog još i kao pravilo 80:20, izjave studenata gotovo su podjednake. Ipak, 45% studenata izjavilo je kako ne primjenjuju isto pravilo, odnosno ne znaju uočiti kojih 20% zadataka će polučiti 80% njihovih rezultata.

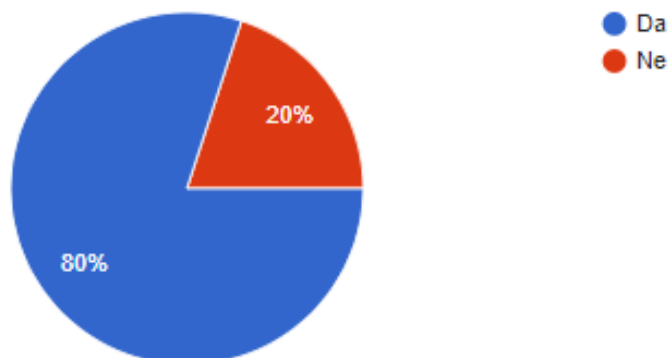
Grafikon br. 12: Postojanje mirnog razdoblja



Izradio: Autor

Prema grafikonu br. 12, većina studenata izjavila je kako uvijek imaju „mirno“ razdoblje za obavljanje najvažnijih zadaća i da ih pritom nitko ne ometa, a preostalih 35% se s tom tvrdnjom ne slaže.

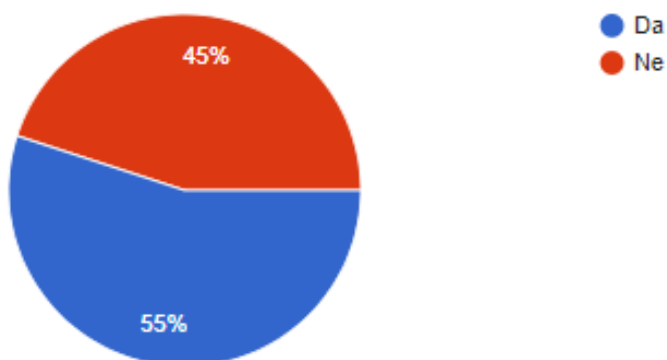
Grafikon br. 13: Mogućnost reći „ne“



Izradio: Autor

Velika se većina studenata, njih 80 % odvaži reći „ne“ ukoliko nisu u mogućnosti obaviti što se od njih traži, a zahtijeva njihovo dodatno vrijeme. Ipak, preostalih 20% se s time nije složilo.

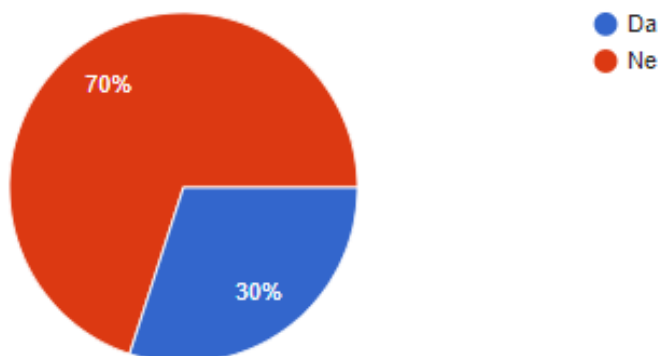
Grafikon br. 14: Obavljanje zadaća bez odugovlačenja



Izradio: Autor

Prateći grafikon br. 14, 55 % studenata obavlja svoje zadaće bez odugovlačenja i pronalaženja opravdanja, no preostalih 45% ne radi isto, što je ipak visok postotak negativnih odgovora za tako važno pitanje.

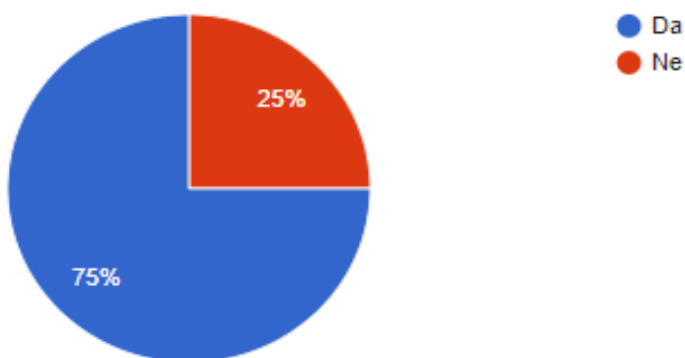
Grafikon br. 15: Redovita procjena i ocjena načina iskorištavanja vremena



Izradio: Autor

Studenti uglavnom (70%) ne procjenjuju i ne ocjenjuju načine trošenja i iskorištavanja svoga vremena, stoga nisu u mogućnosti niti uočiti eventualne pogreške i ispraviti ih. To čini tek 30% studenata.

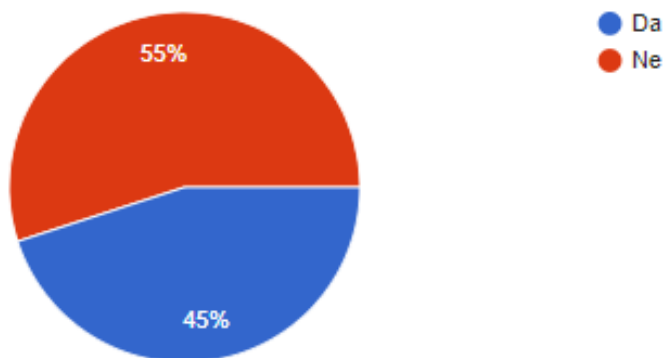
Grafikon br. 16: Postavljanje rokova



Izradio: Autor

S tezom „Uvijek sebi postavljam rokove za obavljanje zadaća“ čak se 75% studenata slaže. No, usporedi li se ovo pitanje s jednim od prethodnih, gdje se uočava da većina studenata ipak obavlja poslove u zadnji čas, može se zaključiti kako, bez obzira na postavljene rokove, studenti ne obavljaju zadaće u postavljenom roku.

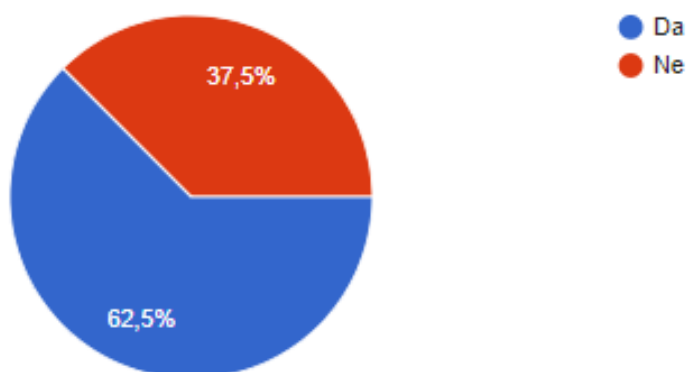
Grafikon br. 17: Iskorištavanje vremena prilikom čekanja



Izradio: Autor

Na tvrdnju „Uvijek radim nešto produktivno dok nekoga ili negdje čekam“ više od polovice, točnije 55% studenata, dalo je negacijski odgovor. S obzirom da studenti veliki dio vremena provode upravo čekajući, primjerice autobus (ili pak neku drugu vrstu prijevoza), početak predavanja, kolege ili drugo, može se primijetiti kako većina ne raspolaže svojim vremenom najbolje moguće, točnije ne iskorištava svaki dio dana u potpunosti.

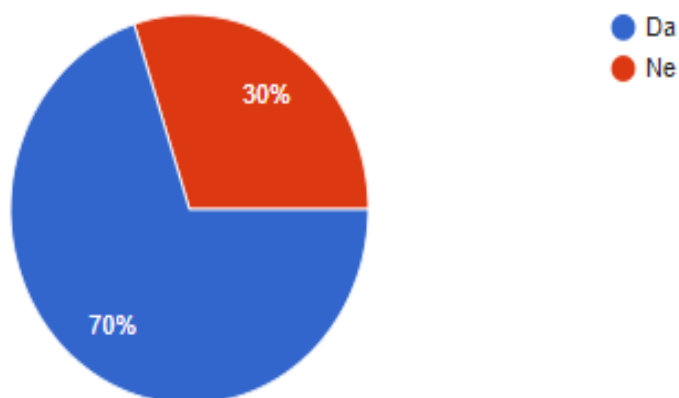
Grafikon br. 18: Predviđanje vremena za sebe



Izradio: Autor

62,5% studenata odgovorilo je potvrdno na pitanje predviđaju li određeno vrijeme u danu samo za sebe, za odmor, rekreaciju ili nešto drugo. Njih 37,5% to ne čini.

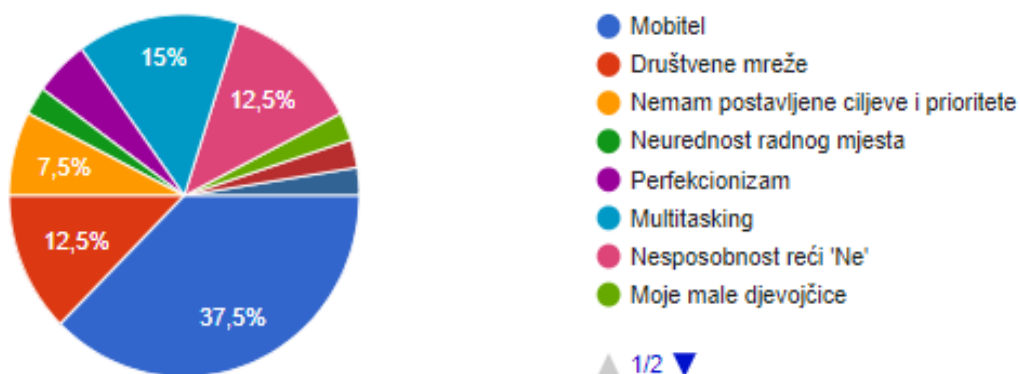
Grafikon br. 19: Jasno određeni dugoročni ciljevi



Izradio: Autor

Studenti uglavnom (70%) imaju jasno određene dugoročne ciljeve prema kojima se kreću. Preostalih 30% je odgovorilo negativno na ovo pitanje, što je također visok postotak.

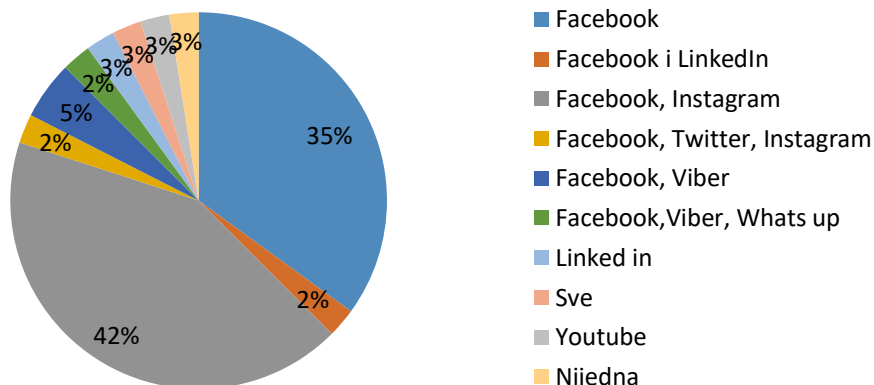
Grafikon br. 20: Najveći „kradljivci vremena“



Izradio: Autor

Prema grafikonu br. 20, vidljivo je kako studenti najveće „kradljivce vremena“ predstavljaju mobitel (37,5%), multitasking (15%), nesposobnost reći „ne“ (12%) te društvene mreže (12,5%). Studenti ovdje još navode nepostojanje ciljeva i prioriteta, perfekcionizam, neurednost radnog mjesta, obitelj i ostalo.

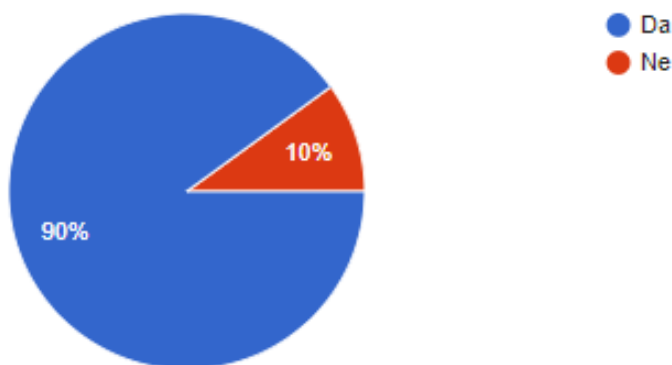
Grafikon br. 21: Prisutnost na društvenim mrežama



Izradio: Autor

Očekivano, veliki je broj studenata prisutan na društvenim mrežama. 42% ispitanika odgovorilo je kako su prisutni na Facebook i Instagram mreži, njih 35% koristi samo Facebook, zatim 5% ispitanika koristi Facebook i Viber, a ostale su mreže manje zastupljene.

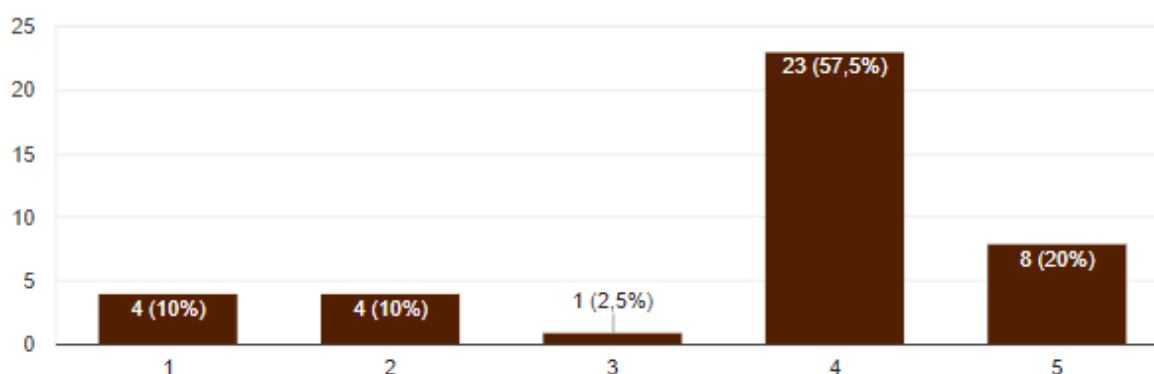
Grafikon br. 22: Korištenje opcije „grupe“ na društvenim i komunikacijskim mrežama u svrhu organizacije obveza s radnim kolegama



Izradio: Autor

Vidljivo je i da su društvene i druge komunikacijske mreže uvelike korištene s ciljem organizacije radnih obveza. Visokih 90% studenata koristi iste.

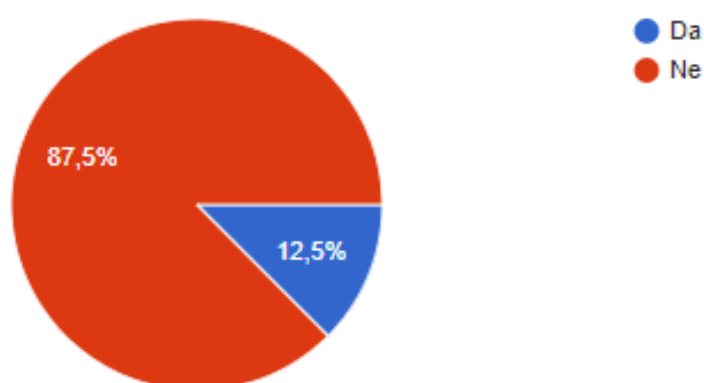
Grafikon br. 23: Mjera u kojoj opcija „grupe“ na društvenim i komunikacijskim mrežama pomaže pri izvršenju zadataka



Izradio: Autor

Nastavno na prethodno pitanje, studenti koji su odgovorili potvrdno na pitanje koriste li društvene i ostale mreže za organizaciju poslova, ocjenili su u kojoj im mjeri navedene mreže pomažu pri izvršavanju zadataka. 8 studenata je tako ocjenilo ocjenom 5 (slažem se), 23 studenta ocjenom 4 (uglavnom se slažem), tek jedna osoba ocjenom 3 (nemam mišljenje), 4 osobe ocjenom 2 (uglavnom se ne slažem) te također 4 osobe ocjenom 1 (ne slažem se).

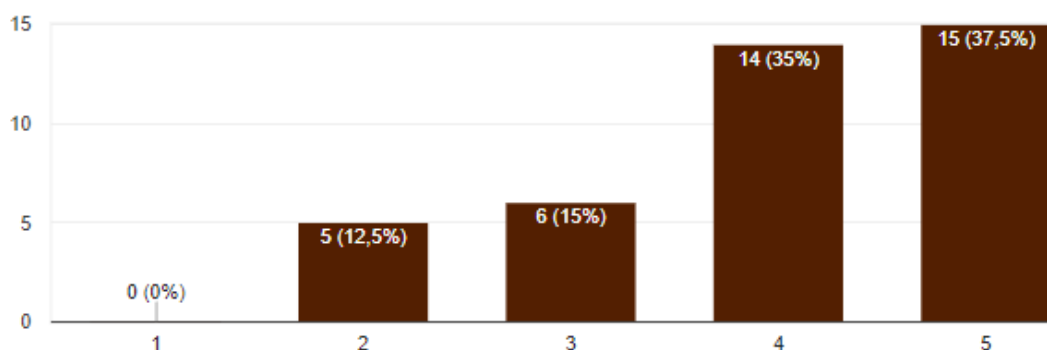
Grafikon br. 24: Korištenje informacijskih tehnologija za organiziranje vremena



Izradio: Autor

Iz grafikona br. 24 vidljivo je da studenti najčešće (87,5%) ne koriste moderne informacijske tehnologije. Neočekivano, to čini tek 12,5%, odnosno tek 5 od 40 anketiranih.

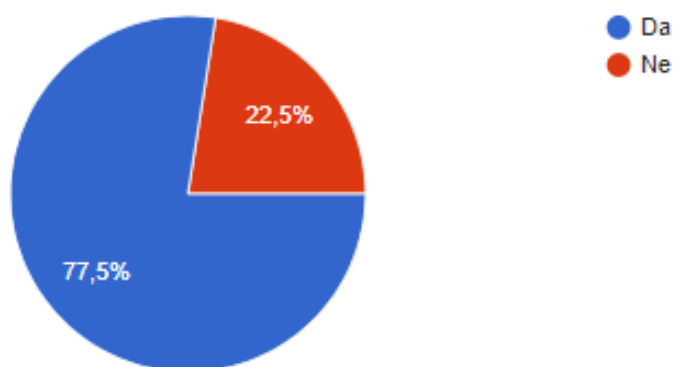
Grafikon br. 25: Pomoć pametnih telefona pri organizaciji vremena



Izradio: Autor

Kao odgovor na pitanje u kojoj mjeri upotreba pametnog telefona pomaže studentima u organiziranju njihovog vremena, studenti su odgovorili kako im oni uvijek (37%) ili uglavnom pomažu (35%) u organiziranju vremena. Priloženo nam ukazuje da su najveći „kradljivci“ vremena ujedno i najbolji organizatori za studente.

Grafikon br. 26: Nastojanje pronalaska efikasnijih načina iskorištavanja vremena

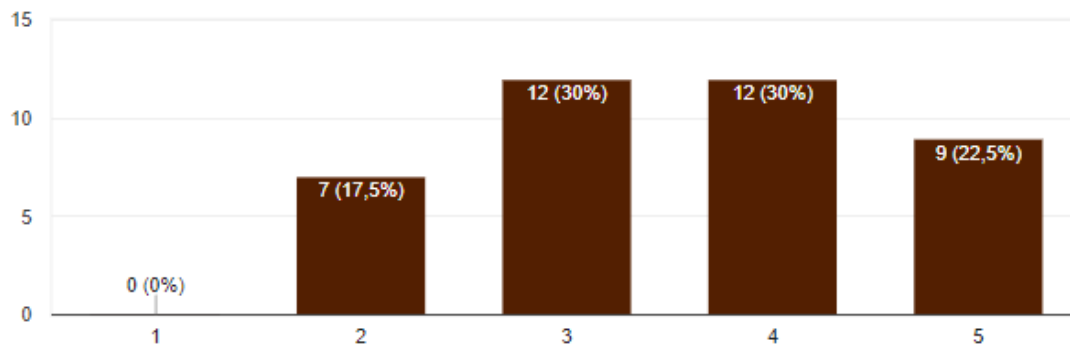


Izradio: Autor

Prema grafikonu br. 26, čini se kako većina studenata, njih 77,5% nastoji pronaći efikasnije načine iskorištavanja vremena, što upućuje na to da nisu u potpunosti zadovoljni dosadašnjim načinima.



Grafikon br. 27: Sveukupna ocjena zadovoljstva iskorištavanja vlastitog vremena



Izradio: Autor

Na pitanje kojom bi ocjenom ocjenili zadovoljstvo iskorištavanja vlastitog vremena, studenti su različito odgovorili. Tek je 22,5% studenata ocjenilo da je vrlo zadovoljno, njih 30% odgovorilo je kako je uglavnom zadovoljno, zatim 30% nema mišljenje, 17,5% priznalo je kako uglavnom nije zadovoljno, a niti jedna osoba nije označila da uopće nije zadovoljna načinom iskorištavanja svog vremena.

## 6. ZAKLJUČAK

Univerzalnost menadžmenta, odnosno potreba za istim, ogleda se u činjenici da je menadžment potreban svima; neovisno o veličini organizacije, njenom području rada, organizacijskoj razini, kao ni o tome radi li se o javnom sektoru, profitnim ili neprofitnim organizacijama, na svim područjima ljudske aktivnosti, bile one vezane uz posao ili ne, a gdje radi dvoje ili više ljudi na zajedničkom poslu.

Osnovne su funkcije menadžmenta planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrola, od čega je svaka zahtjevna na svoj način, a za postizanje maksimalnih rezultata, potrebno je svladavanje svih navedenih funkcija. Ovisno o njihovom svladavanju, razlikuju se uspješni od neuspješnih menadžera, a znajući da radni dan menadžera ispunjavaju raznolike aktivnosti, obveze i poslovi, dobra organizacija i upravljanje vremenom u pretrpanom rasporedu od iznimne je važnosti.

Vrijeme je relativan pojam, a ta se relativnost ogleda u načinu na koji čovjek, krećući se kroz život, iskorištava i vrednuje resurse. Osim što je relativno, vrijeme je također i nepovratno, nezamjenjivo, kratkotrajno, oskudno, mjerljivo. Suština upravljanja vremenom ogleda se u činjenici da ne možemo zaista upravljati vremenom, ali svakako možemo i trebamo upravljati sobom u odnosu na vrijeme. Učinkovitost kod upravljanja vremenom uvelike ovisi o osobnosti pojedinca, o stavu, stečenim navikama, običajima, kao i volji i želji za napretkom, samodisciplini i dosljednom ponašanju. Za postizanje efikasnosti i efektivnosti mora se težiti upravljanju i planiranju vremena, počevši tako da se utvrde svi uzroci iracionalnog trošenja vremena. To se može učiniti bilježenjem vlastitog vremena, odnosno vođenjem osobnog dnevnika, s ciljem da se utvrdi na što se vrijeme uopće troši te kasnije donesu odluke o promjeni ponašanja. Upravljanje vremenom je vještina koja se može naučiti kroz ponavljanje te uporno i dosljedno ponašanje. Može se reći i da okosnicu upravljanja vremenom čini planiranje zadataka, utvrđivanje prioriteta te planiranje i distribucija vremena.

Menadžment vremena jest dosljedna primjena pouzdanih radnih tehnika i dnevne prakse, kako bi se vodila i organizirala životna područja, tako da se vrijeme koje stoji na raspolaganju efikasno i efektivno iskoristi. Planiranje vremena zapravo predstavlja dobitak na vremenu. Iako se na prvu ne čini tako, već se smatra da zapisivanje obveza i aktivnosti oduzima puno vremena, opće je iskustvo iz prakse da će više vremena utrošenog na planiranje omogućiti da se zadatak obavi brže i tako uštedi vrijeme.

Polazna točka ovog završnog rada temelji se na hipotezi da studenti ne upravljaju svojim vremenom na adekvatan način. Kako bi potvrdili, ili pak opovrgnuli, navedenu hipotezu provedena je anonimna anketa pod nazivom „Koliko dobro upravljate svojim vremenom?“ U anketu su uključeni studenti Veleučilišta u Rijeci, i to prva, druga i treća godina poslovnog odjela u Pazinu. Istraživanje je provedeno online upitnikom, te je sudjelovalo ukupno 40 studenata, od kojih je 30 ženskih osoba, te 10 muških. Od navedenog broja studenata prvu godinu pohađa njih 30%, drugu godinu 27,5% i treću godinu 42,5%. Od tog je broja 27 osoba izvanrednih studenata, što čini 67,5% od ukupnog broja, a ostalih 13 studenata, ili točnije 32,5%, čine studenti redovnog studija. Anketirani studenti imaju najčešću zabilježenu ocjenu u indeksu dobar (3), njih 37,5%.

Nakon obrade podataka, rezultati su sljedeći: na postavljeno pitanje izdvajaju li studenti unaprijed vrijeme za izradu plana i rasporeda svojih obveza njih 62,5% dalo je potvrđan odgovor, što bi značilo da više od polovice ispitanika unaprijed planira svoje fakultetske obveze. „To do“ listu čini svakodnevno tek 25% studenata, dok 27,5% uopće ne radi, što upućuje na to da studenti ne bilježe svoje planove i raspored na listu, već većina svoje obaveze pamti. Osobni kalendar posjeduje 62,5% studenata, a čak 85% studenata točno zna u kojem su dijelu dana najproduktivniji, te usporedo s time njih 77,5% većinu zadaća obavlja upravo u to vrijeme. Kada je riječ o planiranju vremena i obaveza, s tvrdnjom „Završavam zadatke u zadnji čas“ najveći se broj studenata, točnije 32,5% i 15%, uglavnom slaže ili u potpunosti slaže. Dobiveni odgovori ukazuju na to da, i uz unaprijed planirano vrijeme i aktivnosti, studenti ipak većinu obaveza obavljaju u „zadnji čas“. S tvrdnjom „Uvijek sebi postavljam rokove za obavljanje zadaća“ čak se 75% studenata slaže. No, usporedi li se ovo pitanje s jednim od prethodnih pitanja gdje se vidjelo da većina studenata ipak obavlja poslove u zadnji čas, može

se zaključiti kako, bez obzira na postavljene rokove, studenti ne obavljaju zadaće u postavljenom roku. Zanimljivo je kako na tvrdnju „Uvijek radim nešto produktivno dok nekoga ili negdje čekam“ više od polovice, točnije 55% studenata, dalo je negacijski odgovor. S obzirom da studenti veliki dio vremena provode upravo čekajući, primjerice autobus (ili pak neku drugu vrstu prijevoza) ili početak predavanja, može se primjetiti kako većina ne raspolaže adekvatno svojim vremenom, točnije ne iskorištava svaki dio dana u potpunosti. Također, najveće „kradljivce vremena“ studentima predstavljaju mobitel (37,5%) i multitasking (15%). Već svima dobro poznati planer vremena Microsoft Outlook ili Microsoft Project koristi tek 5 od ukupno 40 studenata. Navedeno ukazuje na problem da studenti nisu svjesni važnosti zapisivanja, što je možda jedna od najvažnijih značajki koja bi se trebala promijeniti. Za svoje pametne telefone pak kažu kako im oni uvijek ili uglavnom pomažu u organiziranju vremena, što ukazuje na to kako su upravo najveći „kradljivci vremena“ ujedno i najbolji organizatori studentima.

Zaključno, na temelju rezultata istraživanja o upravljanju vremenom među studentima preddiplomskog studija Veleučilišta u Rijeci, poslovnog odjela u Pazinu, došlo se do zaključka da studenti nisu skloni discipliranom i sustavnom planiranju vremena, čime je zadana hipoteza potvrđena. Osim toga, bitan je zaključak rada da svijest o upravljanju vremenom i dobrobiti koju ona za pojedinca donosi, još uvijek nije dovoljno prepoznata među studentima.

## LITERATURA

### (A) KNJIGE:

1. Armstrong, M.: Kompletna menadžerska znanja – Upravljanje poslovnima i aktivnostima, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
3. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000.
4. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
5. Drucker, P.: Efikasan direktor, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992.
6. Dujanić, M.: Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
7. Gorupić, D., Bošković, M.: Management ciljeva i vremena, Horizont Internacional, Zagreb, 2006.
8. Heller, R.: Priručnik za menadžere, Profil, Zagreb, 2003.
9. Knoblauch, J.: Biti poduzetnik života, Stepres, Zagreb, 1997.
10. Koontz, H., Weihrich, H., Menadžment, MATE, deseto izdanje, Zagreb, 1998.
11. Kreitner, R.: Management (Fourth Ed.), Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
12. Novak, M., Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993.
13. Pupavac, D., Zelenika, R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
14. Seiwert, L. J.: Vremenski menadžment – organizirajte svoje vrijeme, Naklada Slap, Jastrebarsko, 1999.
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menagementa, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Suvremeni menagement, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
17. Škreblin, D.: Upravljanje vremenom, priručnik za uspješne menadžere, Novalius, Čabar, 2006.
18. Tracy, B.: Eat that frog, e-knjiga, dostupno na: [http://www.al-edu.com/wp-content/uploads/2014/05/Eat\\_That\\_Frog.pdf](http://www.al-edu.com/wp-content/uploads/2014/05/Eat_That_Frog.pdf) (datum pregleda: 13.03.2018.)

(B) INTERNET IZVORI:

1. <http://profitiraj.hr/kratka-povijest-time-managementa/> (datum pregleda: 14.05.2018.)
2. <http://www.assignmentpoint.com/business/management/japanese-management-style.html> (datum pregleda: 03.07.2018.)
3. <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/7.-TIME-MANAGEMENT.pdf> (datum pregleda: 22.05.2018.)

(C) ČLANCI I ZNANSTVENI RADOVI

1. 1. Đurković, S.: „Upravljanje vremenom“, Slobodno poduzetništvo, Vol.1., No. 14-15., Zagreb, 1994., pg. 226.
2. I. Cifrić, T. Trako: „Društvo i okoliš u vremenskoj perspektivi. O sociologiji vremena i menadžmenta vremena“, Filozofski fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2010.; dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (datum pregleda: 28.04.2018.)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Prikaz hijerarhijske razine menadžmenta.....	5
Slika 2: Faze vremenskog menadžmenta.....	18

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon br.1: Odvajanje vremena za izradu rasporeda i plana obveza.....	35
Grafikon br.2: Izrada „to do“ (=učini) listi.....	35
Grafikon br.3: Posjedovanje osobnog kalendara i organizacijskog sustava.....	36
Grafikon br.4: Poznavanje vlastite produktivnosti.....	36
Grafikon br.5: Obavljanje važnih zadaća u najproduktivnijem dijelu dana.....	37
Grafikon br.6: Postavljanje ciljeva u svrhu odabira zadaća i zadataka koje se trebaju obaviti...37	
Grafikon br.7: Odabir prioriternih zadaća i zadataka.....	38
Grafikon br.8: Podjela poslova na manje, odvojene faze.....	38
Grafikon br.9: Ispunjavanje zadataka u „zadnji čas“.....	39
Grafikon br.10: Računanje na neočekivane događaje.....	39
Grafikon br.11: Primjena Paretovog pravila.....	40
Grafikon br.12: Postojanje mirnog razdoblja.....	40
Grafikon br.13: Mogućnost reći „ne“.....	41
Grafikon br.14: Obavljanje zadaća bez odugovlačenja.....	41
Grafikon br.15: Redovita procjena i ocjena načina iskorištavanja vremena.....	42
Grafikon br.16: Postavljanje rokova.....	42

Grafikon br.17: Iskorištavanje vremena prilikom čekanja.....	43
Grafikon br.18: Predviđanje vremena za sebe.....	43
Grafikon br.19: Jasno određeni dugoročni ciljevi.....	44
Grafikon br.20: Najveći „kradljivci vremena“.....	44
Grafikon br.21: Prisutnost na društvenim mrežama.....	45
Grafikon br.22: Korištenje opcija „grupe“ na društvenim i komunikacijskim mrežama u svrhu organizacije obveza sa radnim kolegama.....	45
Grafikon br.23: Mjera u kojoj opcija „grupe“ pomaže pri izvršenju zadataka.....	46
Grafikon br.24: Korištenje informacijskih tehnologija za organiziranje vremena.....	46
Grafikon br.25: Pomoć pametnih telefona pri organizaciji vremena.....	47
Grafikon br.26: Nastojanje pronalaska efikasnijih načina iskorištavanja vremena.....	47
Grafikon br.27: Sveukupna ocjena zadovoljstva iskorištavanja vlastitog vremena.....	48



## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1: ANKETNI UPITNIK – „Koliko dobro upravljate svojim vremenom?“.....57

## Koliko dobro upravljate svojim vremenom?

Poštovani,

ja sam Simona Perhat Beletić, studentica treće godine studija poduzetništva, pri Veleučilištu u Rijeci. Pišem završni rad na temu 'Menadžment vremena', koji proučava upravljanje vremenom kao oskudnim i nepovratnim resursom, a u svrhu postizanja svega što želimo, uz minimalne napore i maksimalno zadovoljstvo.

Za potrebe pisanja rada, provodim anketu o tome kako studenti upravljaju svojim vremenom, odnosno upravljaju li uopće ili samo 'žive dan po dan', ne planirajući i ne znajući što taj dan donosi.

U anketu su uključeni studenti Veleučilišta u Rijeci, i to prva, druga i treća godina poslovnog odjela u Pazinu.

Anketa je anonimna, što znači da je ne potpisujete i da nitko neće provjeravati vaše odgovore. Sve što ćete reći ostaje anonimno, povjerljivo i koristit će se isključivo kao skupina podataka za statističku obradu i pružanje rezultata i zaključaka u mom završnom radu, što je i sama svrha te cilj ove ankete.

Molim Vas da odvojite malo vremena i iskreno odgovorite na pitanja. Unaprijed zahvaljujem na suradnji i vašem doprinosu mom radu!

**\*Obavezno**

### 1. E-adresa \*

---

### 2. Označi spol \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Muški  
 Ženski

### 3. Godina studija? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Prva godina  
 Druga godina  
 Treća godina

### 4. Status studenta? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Redovni  
 Izvanredni

### 5. Najčešća ocjena u indeksu (do sada)? \*

*Označite samo jedan oval.*

- 1      2      3      4      5
- 
- 
-

**6. Unaprijed odvojim vrijeme za izradu plana i rasporeda svojih obveza. \****Označite samo jedan oval.* Da Ne**7. Radim takozvane 'TO DO LIST' (= 'učini' liste) \****Odaberite sve točne odgovore.* Svakodnevno Jednom tjedno Jednom mjesečno Uopće ne**8. Imam osobni kalendar i organizacijski sustav. \****Označite samo jedan oval.* Da Ne**9. Točno znam u kojemu sam dijelu dana najproduktivniji/ja. \****Označite samo jedan oval.* Da Ne**10. Većinu važnih zadaća obavljam u ono doba dana kada sam najproduktivniji/ja. \****Označite samo jedan oval.* Da Ne**11. Postavljam ciljeve kako bih odlučio/la na kojim zadacima i aktivnostima moram raditi. \****Označite samo jedan oval.* Da Ne**12. Prvo odradim zadatke koji su prioritet. \****Označite samo jedan oval.* Da Ne**13. Podijelim velike poslove na manje, odvojene faze. \****Označite samo jedan oval.* Da Ne

14. **OCIJENITE OCJENOM 1-5: Završavam zadatke u zadnji čas. (Pri čemu ocjena 1 znači ne slažem se, ocjena 2 uglavnom se ne slažem, ocjena 3 nemam mišljenje, ocjena 4 uglavnom se slažem te ocjena 5 znači slažem se ). \***

*Označite samo jedan oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **Unaprijed računam na određeno vrijeme za neočekivane događaje koji će mi oduzeti vrijeme. \***

*Označite samo jedan oval.*

Da  
 Ne

16. **U početku identificiram kojih 20% mojih zadataka će dati 80% rezultata. (Pravilo 20:80 ili još poznato kao Paretoovo pravilo navodi da se 80% postignutog rezultata postiže u 20% od ukupnog vremena tijekom projekta. Za postizanje preostalih 20% potrebno je najviše rada.) \***

*Odaberite sve točne odgovore.*

Da  
 Ne

17. **Svakoga dana postoji razdoblje kada mogu raditi u miru, a da me nitko ne prekida. \***

*Označite samo jedan oval.*

Da  
 Ne

18. **Znam reći 'Ne' kada je potrebno. \***

*Označite samo jedan oval.*

Da  
 Ne

19. **Svakoga dana obavljam ono što je toga dana potrebno obaviti, bez odugovlačenja.**

*Označite samo jedan oval.*

Da  
 Ne

20. **Redovito provjeravam i ocjenjujem koliko uspješno iskoristavam svoje vrijeme. \***

*Označite samo jedan oval.*

Da  
 Ne

21. **Uvijek sebi postavljam rokove za obavljanje zadaća. \***

*Označite samo jedan oval.*

Da  
 Ne

22. **Uvijek radim nešto produktivno dok nekoga ili negdje čekam. \***

Označite samo jedan oval.

- Da  
 Ne

23. **Svakoga dana predviđam vrijeme isključivo za sebe (za planiranje, meditaciju, vježbanje, odmor i sl.) \***

Označite samo jedan oval.

- Da  
 Ne

24. **Imam jasno određene dugoročne ciljeve prema kojima se krećem. \***

Označite samo jedan oval.

- Da  
 Ne

25. **ODABERITE JEDAN ODGOVOR: Moj najveći 'kradljivac' vremena je: \***

Označite samo jedan oval.

- Mobitel  
 Društvene mreže  
 Nemam postavljene ciljeve i prioritete  
 Neurednost radnog mjesta  
 Perfekcionizam  
 Multitasking  
 Nesposobnost reći 'Ne'  
 Ostalo: \_\_\_\_\_

26. **NADOPUNITE: Na kojim ste sve društvenim mrežama prisutni? \***

\_\_\_\_\_

27. **Koristite li opciju "grupe" na društvenim mrežama (ili Viber, WhatsUp) za organizaciju sa prijateljima/radnim kolegama? \***

Označite samo jedan oval.

- Da  
 Ne

28. **Ocijenite ocjenom 1-5: Ako je odgovor na prethodno pitanje 'da', u kojoj mjeri vam pomaže pri organiziranju? (Pri čemu ocjena 1 znači ne pomaže, ocjena 2 uglavnom ne pomaže, ocjena 3 nemam mišljenje, ocjena 4 uglavnom pomaže te ocjena 5 znači značajno mi pomaže.) \***

Označite samo jedan oval.

- 1      2      3      4      5
-

29. **Koristite li Microsoft Outlook ili Microsoft Project za planiranje vremena? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

30. **OCIJENITE OCJENOM 1-5: U kojoj vam mjeri upotreba pametnog telefona pomaže u organiziranju vremena (npr. kalendari, podsjetnici, alarmi)? (Pri čemu ocjena 1 znači ne pomaže, ocjena 2 znači uglavnom ne pomaže, ocjena 3 nemam mišljenje, ocjena 4 uglavnom pomaže, a ocjena 5 uvijek pomaže). \***

*Označite samo jedan oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. **Stalno nastojim pronaći načine efikasnijeg iskorištavanja vremena koje mi je na raspolaganju. \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

32. **OCIJENITE OCJENOM 1-5: Zadovoljan sam iskorištavanjem vremena koje imam na raspolaganju. (Pri čemu ocjena 1 znači uopće nisam zadovoljan/na, ocjena 2 uglavnom nisam zadovoljan/na, ocjena 3 nemam mišljenje, ocjena 4 uglavnom sam zadovoljan/na, te ocjena 5 vrlo sam zadovoljan/na.) \***

*Označite samo jedan oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pošalji mi kopiju mojih odgovora.