

Pregledni rad

UDK 005.962.11:658.11.011

DOI 10.7251/BLCMES1801167N

COBISS.RS-ID 7634200

UPRAVLJANJE VREMENOM – FAKTOR USPJEŠNOSTI KOMPANIJA

Nenad Novaković¹, Rajko Macura², Malči Grivec³

Sažetak

Upravljanje vremenom je jedan od najvećih izazova današnjice. Problem nastaje ako se vremenom ne upravlja na efikasan način. Posljedice mogu biti višestruko negativne, kao što su stres, iscrpljenost, upravljanje krizama, stalno gašenje požara, trka za vremenom i dr. Ovim radom se nastoji ukazati na značaj upravljanja vremenom na racionalan način. Efikasno upravljanje vremenom podrazumijeva znanja, vještine i pravila ponašanja koja omogućavaju da se u što kraćem vremenu ostvari što bolji rezultat. Autori su istraživali alate, metode, strategije i taktike koje će na najbolji način obezbijediti mudro korišćenje vremena. Isto tako, date su preporuke za rješavanje problema upravljanja vremenom koji se manifestuju u organizacijskom okruženju. Poseban osvrt je dat na delegiranje nadležnosti i odgovornosti, koje omogućava uštedu vremena menadžera, kao i povećanje učinka sastanaka. Može se zaključiti da se adekvatnom analizom poslova i zadataka, izborom odgovarajućih tehnika i alata, efikasnim planiranjem, realizacijom i kontrolom, može znatno poboljšati kvalitet upravljanja vremenom.

Ključne riječi: upravljanje vremenom, strategije i taktike upravljanja vremenom, delegiranje

Abstract

Time management is one of the biggest challenges of nowadays. The problem arises if managing time is not effective. Consequences can be multiple negative, such as stress, exhaustion, crisis management, continuous fire fighting, race against time, etc. This paper seeks to point out the importance of time management in a rational way. Effective time management involves knowledge, skills and behavioral rules, which enable the best possible result in the shortest possible time. The authors have explored tools, methods, strategies and tactics that will best ensure wise use of time. Likewise, recommendations are given for solving the problems of time management that manifest in the organizational environment. A special review was given to the delegation of authority and responsibility, which allows managers to save time, as well as increase the output of meetings. It can be concluded that an adequate analysis of jobs and tasks, selection of appropriate techniques and tools, efficient planning, implementation and control can significantly improve the quality of time management.

Key words: time management, strategies and tactics of time management, delegating

1 Prof. dr Nenad Novaković, Banja Luka College; Banja Luka; Republika Srpska, BiH; blenenad@gmail.com

2 Prof. dr Rajko Macura, Banja Luka College; Banja Luka; Republika Srpska, BiH; macurarajko@gmail.com

3 dr Malči Grivec, Fakultet za upravljanje, poslovanje in informatiko, Novo mesto, Slovenija, malci.grivec@guest.arnes.si

Uvod

Sve brži tempo života uzrokovan faktorima kao što je sve veća konkurencija, uključujući politički prostor, stvara povećan vremenski pritisak na čovječanstvo (Hessing, 1994). Ovo se često izražava bržim radom (ubrzanje), troškovima ugovaranja vremena i postupci kompresije (npr. obavljanje telefonskih razgovora tokom jedenja) (Garhammer, 2002). Naglašen problem imaju žene, koje se nose sa problemom usaglašavanja radnog vremena sa potrebama domaćinstva (Hessing, 1994).

Empirijski dokazi pokazuju postojanje pozitivne korelacije između upotrebe vremena i ključnih ishoda kao što su fizičko zdravlje, psihološko blagostanje, zadovoljstvo na poslu, produktivnost i efikasnost (Chang i Nguien, 2011; Adebisi, 2012). Adebisi je pronašao pozitivnu vezu između efektivnog vremena menadžmenta i organizacione performanse.

Teorijski okvir

Problemom upravljanja vremenom stručna i naučna javnost se počela baviti sredinom prošlog vijeka McCay (1959) i Drucker (1966). Iako je ovo područje proučavano dugi niz godina, ono nije u potpunosti istraženo niti definisano, tako da ne postoje ni standardizovani instrumentarij za mjerenje koncepta. U nastavku je stoga dat kratak pregled dosadašnjih spoznaja u vezi sa područjem na kojem se temelji empirijski dio rada, preciznije konceptualizacija mjernog instrumenta i analiza prikupljenih rezultata.

Upravljanje vremenom je u direktnoj vezi sa „ponašanjima koja imaju za cilj efektivno korištenje vremena za vrijeme obavljanja ciljevima određenih aktivnosti“ (Claessens i sur., 2007, 262). Prema nekim autorima (Francis-Smythe i Robertson, 1999): upravljanje vremenom uključuje dvije osnovne **faze**:

1. **planiranje vremena** – određivanje potreba, određivanje načina ostvarenja tih potreba, izbor prioriteta koje je potrebno obaviti te dodjeljivanje vremena i drugih resursa tim prioritetima kroz planiranje, terminiranje i izradu listi (Lakein, 1973, prema: Francis-Smythe i Robertson, 1999) i
2. **provođenje isplaniranog**, odnosno pridržavanje rasporeda.

U suštini, upravljanje vremenom odnosi se na „postavljanje ciljeva i prioriteta, planiranje i praćenje napretka“ (Peeters i Rutte, 2005., 65). Treba napomenuti da upravljanje vremenom „pridonosi koristi kako za pojedince tako i za organizacije“ (Francis-Smythe i Robertson, 1999., 333).

Istraživanja pokazuju da razvijene vještine upravljanja imaju pozitivan efekat na produktivnost i efikasnost pojedinaca, njihovo zadovoljstvo poslom i zdravlje prije sve zbog toga što smanjuju napetost, stres i emocionalnu iscrpljenost (Kotter, 1982.; Orpen, 1994).

Često se spominje problem neracionalnog trošenja vremena, nazivan **Kradljivci vremena**. Oni se definišu kao „neproduktivne navike, problematični ljudi i loše napisane politike“ (Gohn, 1996., 44). Tu spadaju neadekvatno planiranje, nedelegiranje, neproduktivni sastanci, neželjeni i/ili nenajavljeni posjetioci, „dosadni“ saradnici, bespotrebni i/ili dugi telefonski razgovori, suvišna elektronska pošta, suvišni i besmisleni kancelarijski razgovori, ne znati reci „ne“ i dr. (Drucker, 1966.; Covey, 1995.; Gohn, 1996.; Morgenstern, 2000). Mackenzieu (1987) i Guoqing i Yongxin (2000) navode pet najčešćih kradljivaca vremena menadžera:

- iznenadni telefonski pozivi,
- neočekivani posjetioci,
- sastanci,
- iznenadne krize,
- nedostatak ciljeva, liste prioriteta i vremenskih ograničenja.

U kojoj mjeri će pojedinac biti uspješan u upravljanju vremenom, zavisi od više faktora, među kojima se ističu tri osnovne grupe:

1. **karakteristikama njegove ličnosti** (npr. ekstravertiranost, samopoštovanje, neuroticizam, (Williams i sur., 1995.; Kaufman-Scarborough i Lindquist, 1999.; Claessens i sur., 2004);
2. **treningom na temu upravljanja vremenom** (Orpen, 1994.; Macan, 1996.; Hellsten, 1999.; Van Eerde, 2003)
3. **demografskim i drugim opštim karakteristikama osobe** (kao npr. pol, stanje u porodici, hijerarhijski nivo, nivo obrazovanja, profesija, mentalitet društvene sredine osobe i organizacije u kojoj radi (Oshagbemi, 1995.; Guoqing i Yongxin, 2000; Sarp i sur., 2005).

Neki autori navode da se **vremenom ne može upravljati**, ono se ne može mijenjati niti zaustaviti (Matejka i Dunsing, 1988). Međutim, može se uticati na odnos pojedinca prema vremenu. Claessens i sur., 2007., 256). Mi možemo odlučivati o aktivnostima koje ćemo obavljati i načinu kako ćemo to raditi. Vrijeme je najdragocjenije sredstvo dostupno čovjeku (Kohn, 2000). Ono se ne može nadoknaditi uskladištiti ili prenijeti (Adebisi, 2012).

Isto tako, većina ljudskih aktivnosti je vremenski ograničena. Na primjer, očekuje se da se većina zadataka obavlja u vremenskom roku.

Upravljanje vremenom je čin ili proces planiranja i vršenja svjesne kontrole nad količinom vremena provedenog na određenim aktivnostima, posebno za povećanje efikasnosti, efikasnosti ili produktivnosti (Buck et al, 2000). Upravljanje vremenom u pravom smislu znači proces kontrole vremena, što je praktično nemoguće. Ono što je moguće je samopouzdanje s ciljem postizanja višestrukih zadataka u ograničenom vremenu.

Između autora nema konsenzusa u definisanju upravljanja vremenom (Claessens, 2004). Claessens upravljanje vremenom definiše kao ponašanja koja imaju za cilj postizanje efikasne i efektivne upotrebe vremena. Ova ponašanja su kategorisana u tri komponente:

1. sigurnost ovdje i sada ili prošlosti, sadašnjosti i budućnosti i samosvjesnosti upotrebe vremena (stavovi, spoznaje) koji pomažu pri prihvatanju zadataka i odgovornosti koji se uklapaju u granice svojih sposobnosti.
2. instrukcije ili alate s ciljem pripreme da efikasno iskoriste vrijeme (postavljanje ciljeva, planiranje zadataka, određivanje prioriteta, izrada zadataka, grupisanje zadataka)
3. obezbjeđivanje strukture za upravljanje vremenom i samog nadzora, što omogućava povratnu petlju prilikom rada na zadacima i ograničavanje prekida drugih.

Praksa upravljanja vremenom potiče od dana industrijske revolucije Evrope (Adebisi, 2012). Prije industrijske revolucije, većina ljudi je obavljala jednostavne poslove (npr. poljoprivredna, zanatstvo itd). Koncept vremenskog angažovanja u ovom trenutku zavisio

je od perioda, sezone, dnevne svjetlosti itd. Sunce i mjesec su odredili korišćenje vremena. Industrijska revolucija, međutim, popularisala je upotrebu mašina u fabrikama i električne energije. Pronalazak mehaničkih satova dalje je omogućio efikasnije upravljanje vremenom. Ovo je dodatno ojačano prelazom sa poljoprivrede na industrijsku privredu. Sintagme Benjamina Franklina „vrijeme je novac” i „vrijeme su stvari od kojih se zarađuje za život” inspirisale ljude da ozbiljnije razmišljaju o vremenu. Frederika Tejlora se zalaže za uspostavljanje specifičnih radnih ciljeva i plaćanje radnika za zadatke i ostvarivanje ciljeva. Cilj Taylora je bio da smanji neproduktivne radne zadatke i količinu izgubljenog vremena. Ovo je omogućilo bolju upotrebu vremena i postalo je osnova modernih pristupa upravljanju vremenom (Nayab, 2011). Stephen Covey (1994) u svojoj popularnoj knjizi „First Things First” identifikovao je četiri generacije pristupa koji se koriste u vremenu od Drugog svjetskog rata:

1. Prva generacija: Korišćenje tradicionalnog i rudimentarnog pristupa zasnovanog na podsjetnicima i upozorenjima.
2. Druga generacija: Korišćenje planiranja i pripreme radnih rasporeda i događaja, uključujući postavljanje vremenskih ciljeva.
3. Treća generacija: Prioritizacija različitih zadataka i događaja i kontrola zadataka pomoću planera.
4. Četvrta generacija: Četvrta generacija pristupa vremenskom upravljanju savremenim pristupom. Ovakav pristup, kao i pristup treće generacije, ima za cilj da prioritetizuje različite zadatke i događaje, ali ima za cilj prioritizaciju zasnovanu na važnosti zadatka, a ne na hitnosti. Ovaj pristup se takođe koncentriše na efikasnu i proaktivnu upotrebu različitih alata za upravljanje vremenom.

Koristi upravljanja vremenom

Peel (2007) identifikovao je četiri ključne prednosti efektivnog upravljanja vremenom:

1. Upravljanje vremenom je važno sredstvo za smanjenje stresa. To je zato što su, s efektivnim metodom upravljanja vremenom, važni zadaci završeni na vrijeme što ima za rezultat manje frustracije i veći unutrašnji mir.
2. Dobre metode upravljanja vremenom pomažu u postizanju ravnoteže između rada i života. To je zato što će efikasna strategija upravljanja vremenom ostaviti korisniku više vremena i energije za rad, kuću, porodicu i sebe.
3. Fikasnijom i efikasnijom upotrebom vremena poboljšava se produktivnost.
4. Primjena upravljanja vremenom poboljšava postizanje individualnih i organizacionih ciljeva.

Ostale prednosti upravljanja vremenom su:

- **Unapređenje individualne tačnosti i discipline:** Uz vještine upravljanja vremenom, pojedinac uči da radi kada je to u stvari potrebno. On zna kako će izgledati njegov dan i na kraju će raditi u skladu sa tim, što dovodi do povećanja proizvodnje.
- **Usvajanjem vještina upravljanja vremenom** pojedinac uči da radi onda kada je to u stvari potrebno. On zna kako će izgledati njegov dan i na kraju će raditi u skladu sa tim, što dovodi do povećanja proizvodnje.

- **Poboljšana organizovanost:** Kao rezultat efikasnog upravljanja vremenom, pojedinac postaje više organizovan. Čuvanje stvari na njihovim odgovarajućim mjestima minimizira vrijeme koje dolazi od nepotrebnog pretraživanja dokumenata, važnih datoteka, fascikli, kancelarijskih predmeta i tako dalje. Kao rezultat upravljanja vremenom, ljudi mogu naučiti upravljati stvarima.
- **Poboljšanje morala i povjerenja:** Kao rezultat upravljanja vremenom, pojedinci izvršavaju zadatke u predviđenom vremenskom okviru, čineći ih popularnim u svojoj organizaciji, kao i među svojim vršnjacima. Ljudi koji razumiju vrijednost vremena su oni koji uspijevaju da se izdvoje od mase.
- **Realizacija zadataka i ciljeva u najkraćem mogućem roku.** Upravljanje vremenom efikasno pomaže zaposlenima da ispune ciljeve prije rokova i urade zadatak samo kada je to potrebno.
- **Efektivno upravljanje vremenom** pomaže zaposlenom da brzo dostigne vrhunac uspjeha i da ostane čvrst na vrhu na duži rok. Zaposleni koji radi samo zbog posla ne stvaraju utisak i nikada se ne shvata ozbiljno na poslu. Efektivno upravljanje vremenom igra ključnu ulogu u povećanju produktivnosti pojedinca.
- **Unapređenje u planiranju i predviđanju.** Pojedinci uče da dobro planiraju i znaju gdje će tačno stajati pet godina od sada.
- **Redukcija stresa:** Istraživanje kaže da su pojedinci koji na vrijeme izvršavaju zadatke manje skloni stresu i anksioznosti.
- **Upravljanje vremenom omogućava pojedincu da prioritetizuje zadatke i aktivnosti na radnom mestu.** Besmisleno je ostati preopterećen. Nemojte prihvatati ništa i sve što vam dolazi.
- Upravljanje vremenom pomaže pojedincu da usvoji planirani pristup u životu. (Management Study Guide (2013)). Ono je fokusirano na rješavanju problema. Primjeri zajedničkih problema su: nesposobnost da se odupre distrakcijama, krajnjim pritiskom, odugovlačenjem, nedostatkom samodiscipline, nejasnošću ličnih ciljeva, ne možeš reći „ne“, prekomjernim društvenim odnosima, neodređenosti, perfekcionizmom, neurednom stolu ...

Efektivno upravljanje vremenom zahtijeva nekoliko komponenti:

- a) **Navesti ciljeve i postaviti prioritete.** Ako ne znamo šta želimo da postignemo u našim životima, ne možemo upravljati vremenom i jednog dana, kada vidimo gdje smo, bićemo razočarani. Potrebno je napraviti svoju listu, utvrditi čemu smo posvećeni i postaviti stvari na odgovarajuće mesto u svom sistemu upravljanja vremenom. Može se koristiti A, B, C sistem.

A = Najviši prioritet

B = Važno je završiti, ali nije apsolutno neophodno za danas

C = Lijepo ako mogu doći do toga.

Prvo treba uraditi najviše prioritete A, zatim B i onda C.

- b) Planiranje koraka za postizanje ciljeva

Nije dovoljno samo imati ciljeve. Moramo imati jasan plan kako da ih postignemo.

„Ako ne znate gdje da idete, nijedan put te ne može dovesti tamo“. Snovi koje se ne ostvare znače neuspjeh, a neuspjeh znači nezadovoljstvo.

- c) Efikasno korišćenje komunikacionih alata

Kada se komunikacioni instrumenti komunikacije koriste svjesno i pod kontrolom, njihovi doprinosi su značajni.

d) Izbjegavanje oklijevanja

Na oklijevanje se može gledati kao određeni problem upravljanja vremenom koji podrazumijeva odlaganje aktivnosti. Ono troši vaše vrijeme i odvlači vas od postizanja vaših ciljeva. Stoga bi trebalo utvrditi razloge oklijevanja rješavanja problema. Postoje neki metodi koje možemo koristiti da bismo izašli na kraj sa tim:

Treba sebi postaviti pitanje zašto se nešto odlaže i negativne posljedice koje su rezultat toga. Kada se ovo dešava? Koje situacije provociraju ovaj neaktivni izliv negativne energije? Koja je bila cijena odlaganja?

- Izaberite situaciju za koju znate da vas tjera na odlaganje i završite sa tim!
- Utvrdite prioritete i fokusirajte se na one zadatke i aktivnosti koji se nalaze na vrhu
- Utvrdite rokove, postavite ih tamo gdje ih neminovno morate vidjeti - na ekranu kompjutera, na sjedištu toaleta, obmotajte komadić papira oko ključeva za kola.
- Počnite! Ponekada su prisutne mentalne blokade kada se sjedne da se piše. U takvim slučajevima, pomaže da se počne pisati bilo šta što je u vezi sa temom.
- Suočite se sa sopstvenom tendencijom da budete perfekcionista.
- Pomislite kako ćete se divno osjećati da imate taj zadatak za sobom. Pokušajte da prepoznate razliku između odlaganja i onoga kada niste sasvim spremni da se nosite sa teškim zadatkom.
- Desk planiranje i izgradnja dobrog sistema za arhiviranje.

Za neke „Nekoliko ružnih stolica znači neuredan um“, dok je za druge „Neuredan sto indikator genija“. Često se, kada izgubite važnu datoteku, nađete u teškoj situaciji. Neuredan sto i nedostatak dobrog sistema za arhiviranje su važne vremenske zamke. Sto nije pravo mjesto za čuvanje dokumenata, to je mjesto gde se obavlja posao.

e) Regulisanje vremena rada prema energetsom ciklusu vašeg tijela

Iako je energija nekih ljudi najveća u ranim jutarnjim satima, neki su uspješni popodne, a neke noću. Ako znamo koje nam vrijeme najbolje odgovara i kada je najbolje raditi važne i hitne stvari, to je dobra osnova za pristup planiranju.

f) Mogućnost da se kaže „Ne“

Ako to nije uslov za vaš posao, a jedino uz ljubaznošću ne možete reći „ne“, vi se suočavate sa problemom zadržavanja sopstvenog posla. Ako ne naučite da kažete „Ne“, vaša lista obaveza će trajati duže. Morate da izgradite sopstvene granice i naučite kako odbiti nepotrebne poslove na dobar način.

Jan Yager nam daje nekoliko savjeta o tome kako reći „ne“. Prvo, ona kaže, treba da shvatimo koje su naše potrebe i ograničenja i da kažemo „ne“ svemu što interferira sa tim.

Potrebno je reći „ne“ na ljubazan, uljudan i pozitivan način. Nije sama riječ „ne“ ono što nam stvara nevolje, već mnogo češće način na koji to kažemo. Ponekada kad pokušavamo da kažemo „ne“ krivimo onoga što je izrazio zahtjev. Nemojte okretati „ne“ u lični napad. Kreativni odgovor koji kaže „ne“ ljubazno i sa razumijevanjem će vam pomoći da prevaziđete nesposobnost da kažete „ne“ i pomoći vam da održite svoje kontakte i mogućnosti otvorenim (Kenneth, 1989).

g) Delegiranje nekih od vaših odgovornosti

Na ovaj način bi odgovornoj osobi ostalo dodatno vrijeme za obavljanje drugih važnih stvari.

Kako bi se efikasno upravljanja vremenom, mogu se primijeniti sljedeće strategije i taktike:

1. **Postaviti ciljeve** - definisanje i analitička razrada ciljeva;
2. **Pripremiti se** – Prikupite sve što će vam biti potrebno PRIJE.
3. **Odrediti prioritete** – Sastavite spisak i rasporedite ga prema redu važnosti.
4. **Donositi odluke** – analiza odluka-posljedica-odgovornost
5. **Planirati** – Isplanirajte faze rada. Prvo uradite teške dijelove. Napravite raspored. Odredite redovno vrijeme i mjesto za rad svaki dan. Najefikasnije je sedmično.
6. **Realizacija** – 4d:**Do** – čini, **Delegate** – delegiraj, **Delay** – odgodi do daljeg, **Delete** – izbriši
7. **Kontrola** –ishodi –ključni rezultati
8. **Informisanje i komunikacija**
9. **Unapređivanje ključnih znanja i vještina:**
 - a) **Pravite pauze** – Nemojte raditi duže od 50 minuta zaredom.
 - b) **Podijeli pa vladaj** – Podijelite projekte na manje dijelove (tehnika pomodoro)
 - c) **Postavite oznake napredovanja** – odredite i nagrade za dostizanje tih oznaka.
 - d) **Nagradite sebe** –ne čekajte
 - e) **Mudro koristite svoje vrijeme** – dane za teže aktivnosti, a večeri za lakše stvari
 - f) **Recite „Ne!” svim ometačima** – Ma kako da su privlačni

Yager, autor Kreativnog upravljanja vremenom za novi milenijum, daje svoje preporuke (Yager,1999):

- a) Budite aktivni, ne reaktivni: Drugim riječima, preuzmite odgovornost za svoje vrijeme i odluke. Vi odlučite šta je vama važno i recite „ne” bilo čemu što nije u saglasnosti sa tim.
- b) Postavite ciljeve: Ako ne znate kuda ste krenuli, biće vam teško da znate da li ste gubili vrijeme pokušavajući da stignete tamo.
- c) Utvrdite prioritete aktivnosti
- d) Zadržite fokusiranost: Ovo znači da ne pokušavate da završite nekoliko visokoprioritetnih aktivnosti u isto vrijeme da biste postigli vaš prvi cilj.
- e) Kreirajte realne vremenske okvire: Stavite datume završavanja aktivnosti na svoju listu zadataka.
- f) Uradite sada: ne odlažite.
- g) Uravnotežite svoj život: Upravljanje vremenom nije samo priča o tome kako da učinite svaki minut radnim minutom (Yager, 1999).

Delegiranje

Delegiranje podrazumijeva davanje drugima ovlaštenja da djeluju u vaše ime, uz vašu odgovornost za rezultate. Lider ne može uraditi sve sam za organizaciju; ako neko i pokuša, on ili ona neće biti uspješni u tome. Učenje kako prenijeti odgovornost (umjetnost širenja posla) je neophodna vještina za lidera bilo koje organizacije. Efikasno delegiranje daje značajne koristi za organizaciju i omogućava:

- aktivno uključivanje više ljudi,
- ravnomjerniju distribuciju radnog opterećenja i
- pomaže organizaciji ili odboru da poslove obavlja lakše i efikasnije.

Većina lidera ima određene teškoće prenošenja odgovornosti. Najčešće bi radije sami obavljali zadatak da bi se osiguralo da se „posao završi ispravno”. Iako ovaj metod može biti više pogodan, može se takođe razviti apatija među neuključenim, nemotivisanim članovima koji na kraju rezultiraju gubitkom članova. Dijeljenje autoriteta sa drugima može biti najveći pojedinačni motivator u zadržavanju članova i jačanju organizacije.

Navode se četiri osnovne strategije delegiranja:

Razgovor: lider dizajnira posao, a zatim delegira članu.

Učestvovanje: lider identifikuje posao koji član može učiniti sa drugim članom, a zatim se obavezuje da će raditi na tome.

Prodaja: lider uključuje članove u izradu projekta i podstiče ih da dobrovoljno obavljaju zadatke.

Delegiranje: Vođa daje članu željeni ishod i onda ih ostavlja da to učini (čisti delegati). Strategija koju lider koristi da delegira zadatak zavisi od faze spremnosti članova.

Upoznavanje članova vašeg odbora ili organizacije je od ključnog značaja za osiguravanje toga da delegati rade. Treba vjerovati u svoje članove. Naučite da budete fleksibilni u svom stilu delegiranja i izaberite strategiju delegiranja koja je najbolja za pojedinca. Često se postavlja pitanje kako delegirati efektivno a pri tome ne gubiti vrijeme. Jan Yager kaže da ima sedam koraka efektivnog delegiranja. To su:

1. Odlučivanje o tome šta ćete delegirati.
2. Biranje prave osobe kojoj će se delegirati.
3. Vjerovanje onima kojima delegirate.
4. Davanje jasnih zaduženja i instrukcija.
5. Jasno definisanje parametara ispunjenja zadatka i sistem za praćenje.
6. Odavanje priznanja.
7. Delegiranje odgovornosti za posao, ne samo za zadatak (Yager, 1999).

Marion Haynes iznosi malo drugačije prijedloge za uspješno delegiranje (Hayne, 1994):

- Prenesite potpunu informaciju.
- Delegirajte nadležnost isto tako kao i odgovornost.
- Postavite standarde učinka.
- Uspostavite kontrolu.
- Pružajte izazove vašem osoblju.
- Pružite adekvatan trening i razvoj.
- Podržite vaše osoblje.
- Delegirajte: nemojte samo da se rješavate pojedinih obaveza
- Nemojte se odreći vaše odgovornosti kao supervizora.

Sastanci

Sastanci su prijeko potrebni kada ne želite ništa da uradite.

John Kenneth Galbraith

Sastanci su ključni dio svih projekata i ključni za efikasnu komunikaciju.⁴ Kako bi sastanci bili efikasni, neophodno je dobro pripremiti plan sastanka u skladu s ciljevima,

⁴ <http://www.startupsmart.com.au/leadership/its-time-to-rally-the-troops> 29/05/18

prisutnim osobama i specifičnom svrhom sastanka. Za sastanke je potrebno izdvojiti vrijeme, a samim tim, to se odražava na troškove. Nažalost, većina sastanaka se održava bez unaprijed određenih ciljeva, već samo za to što je to u programu rada.

Istraživanja pokazuju da „ljudi provedu i do 60 % svoga vremena na raznim sastancima” (Baker 2001, str. 9).

Navedeno govori o potrebi da se sastanci svedu na minimum i da budu konstruktivniji, fleksibilniji i efikasniji. Autori navode tri stila vođenja sastanaka:

1) Konfuzni stil: Karakterističan za neplanirane sastanke. Na ovakvim sastancima gubi se vrijeme, najglasniji se nameću ostalim učesnicima, koji se povlače, ne rješavaju se problemi, rasprave su predugačke. Ovaj stil je donekle primjenljiv u malim grupama čiji su učesnici podjednake sposobnosti i imaju izraženu poslovnu odgovornost.

2) Demokratski stil: Radni materijal se na vrijeme dostavlja, tema ukratko prezentovana, učesnici raspravljaju o predloženoj temi, svako ima mogućnost da iznese svoj stav, vođa sastanka je moderator i ne nameće svoj stav, vlada snaga argumenata.

3) Diktatorski stil: Voditelj se ne obazire na stavove učesnika, autoritaran, sugestivan, učesnici se ne javljaju za riječ jer vjeruju da su rasprave formalna stvar, a zaključci unaprijed utvrđeni.

Za uspješan sastanak važna je dobra priprema. Ona se uglavnom sastoji iz dva dijela:

Sadržajni dio:

- cilj sastanka,
- problem,
- način rada,
- moguća rješenja,
- stručne osobe,
- izvršioci i rokovi,
- kontrolni mehanizmi
- učesnici i cilj.

Tehnički dio:

- vrijeme, mjesto, ko, šta, kada, gdje.
- rezervacija prostora,
- pozivnice,
- tehnička pomagala.⁵

Sastanci predstavljaju veliki problem savremenog biznisa. Osoblje kompanije može izgubiti nekoliko mjeseci svog života klimajući glavom, umjesto da radi nešto produktivnije. Istraživanja pokazuju da prosječan zaposleni prisustvuje ukupno na 60 sastanaka mjesečno, a da se 30% radnog vremena troši u proces.

ZDNet⁶ navodi stavove četiri stručnjaka koji daju svoj stav o održavanju sastanaka.

1) Iskoristite prvih pet minuta o ciljevima i zadacima

Andy Williams, globalni savjetnik „Save the children“, kaže: „Nažalost, ciljevi sastanka nisu uvijek jasni za sve”. Ako potrošite prvih pet minuta na ciljeve, to može imati veliki uticaj. Biti jasan na početku može znatno skratiti vrijeme sastanka.

5 www.knjiznicari.hr/UDK02/images/7/73/Poslovna_komunikacija.ppt, 20.6.2018.

6 <https://en.wikipedia.org/wiki/ZDNet>, 2.7.2018.

2) Spriječiti ljude da „zalutaju“ u druge oblasti poslovanja

Potrebno je imati čvrste smjernice za vrijeme i sadržaj. Treba uvijek nekoga imenovati da napiše bilješke o sastanku i ohrabrivati pojedince da koriste svoj stil.

Dobro upravljanje vremenom pomaže kreiranju jake povratne petlje. Sebi uvijek treba postaviti pitanje „da li diskusija na ovom sastanku doprinosi poboljšanju poslovanja kompanije“.

3) Koristite kolaborativnu tehnologiju i budite pažljivi prema prezentizmu (prema radnicima koji imaju problem ili pate od neke vrste oboljenja ili invalidnosti, a ipak prisustvuju poslu)

Savremeni lideri su uvek pod pritiskom. Ako ste strastveni, zabrinutost za upravljanje vremenom postaje manje problematična. Potrebno je iskoristiti tehnologiju i biti spreman za komunikaciju izvan kancelarije. Nema potrebe putovati dva sata do mjesta sastanka i nazad, zbog jednočasovnog sastanka, ako se to može realizovati uz pomoć IT tehnologija (npr. Skype).

4) Usredsredite se na osnaživanje, vlasništvo i isporuku

Potrebno je pažljivo razmisliti o stvaranju tima. „Najkritičniji savjet o upravljanju vremenom za bilo kojeg IT lidera je da pažljivo razmislite o stvaranju tima. Jasnoća o vlasništvu i osnaživanju tima i načinu na koji se to radi je od suštinskog značaja”, kaže Richard Corbridge, CIO izvršni direktor zdravstvene službe u Irskoj.

Sastanci mogu da ispune mnoge funkcije i da izađu u susret mnogim potrebama. Oni mogu da se koriste da bi se (Fisher, 2001):

- 1) **Prenosile** nove informacije, naglasile stare ali važne poruke;
- 2) **Riješili problemi** kojima može doprinijeti razmjena ideja;
- 3) **Izašlo na kraj sa krizama** ili kontrolisala nanesena šteta;
- 4) **Izgrađivali timovi**, naročito kada članovi dolaze iz različitih radnih jedinica;
- 5) **Pružila emocionalna podrška** zbog bilo kog razloga;
- 6) **Ukazalo na značaj onih koji ih posjećuju;**
- 7) **Održavala povezanost zaposlenih.**

Osoba koja saziva sastanak treba uvijek sebi da postavi pitanje zbog čega saziva sastanak? Rutinski sastanci odbijaju učesnike.

Potrebno je obezbijediti da informacija bude prosljeđena svima onima koji treba da učestvuju na sastanku uz detalje kao što su vrijeme, datum, lokacija, itd. Materijale za sastanke potrebno je na vrijeme prosljeđiti učesnicima kako bi mogli da se pripreme. Na sastanak treba pozvati samo one koji mogu da doprinesu tačkama dnevnog reda ili će imati koristi od diskusije.

Ne treba kažnjavati one koju su došli na vrijeme tako što bi čekali na one koji kasne. Sastanak treba početi na vrijeme. Oni treba da budu prijatni i produktivni. Nema jedinstvenog stava o tome kako započeti sastanak. Jedni smatraju da treba početi sa jednostavnijim pitanjima, dok drugi kažu da treba početi sa najvažnijima temama. Potrebno je ohrabriti učestvovanje na sastanku.

U slučaju da se rasprava udalji od teme, potrebno se vratiti na nju u razumnom vremenskom okviru.

Po sačinjavanju zapisnika sa sastanka, potrebno ga je prosljeđiti učesnicima. Treba vršiti evaluaciju realizacije zaključaka.

S vremena na vrijeme učesnicima sastanka potrebno je dati kratak upitnik da bi se dobila povratna informacija o kvalitetu sastanka. Treba pitati za proces, sadržaj i rezultate i reagovati na rezultate ako oni predlažu promjene u navikama vezanim za sastanke. Sastanci potencijalno spadaju među najveće rasipnike vremena.

Rasipnici vremena

Rasipnici vremena nam oduzimaju dragocjeno vrijeme. Kada bi ljudi analizirali svoje provedene dane mogli bi identifikovati male ili velike „kradljivce“. Obično ih ne primjećujemo jer su postali dio rutine. U najučestalije „kradljivce vremena“ spadaju:

- učestali telefonski pozivi,
- korišćenje društvenih mreža i generalno Interneta,
- nenajavljeni posjetioci,
- prevelik broj poslovnih sastanaka,
- obavljanje nevažnih i rutinskih poslova,
- neprecizna ili nikakva komunikacija
- obavljanje tuđih poslova,
- neodlučnost i odlaganje posla,
- nesposobnost za reći „ne“,
- premalo delegiranja,
- nedostatak samodiscipline,
- lična neorganizovanost,
- nepotpune, netačne ili zakasnele dobijene informacije.

Postoji pet velikih kradljivaca vremena koji ometaju u izvršenju svakodnevnih aktivnosti (<http://www.portalalfa.com/>):

1) Slabo planiranje

Viktor Igo je jednom izjavio: „Gdje nema plana ubrzo zavlada kaos“. Ljudi često propuštaju da planiraju. Nedostatak planiranja dovodi do toga da ljudi svoju pažnju usmjeravaju na manje bitne stvari, a propuštaju da završe važne poslove.

2) Odgađanje

Odgađanje obaveza uglavnom pravi štetu. Veliki problem predstavlja odgađanje važnih stvari. Ako je neophodno ostavljati neke stvari za kasnije, treba gledati da to budu manje bitne stvari, koje neće ostaviti negativne posljedice zbog neizvršavanja.

3) Prekidanja

Prekidi su veliki „ubica vremena“. Oni negativno utiču na produktivnost. Oni dolaze iz dva izvora: od osoba i elektronskim putem (telefon, email, faks...). Prekidanja mogu biti dobra i loša. Postoje prekidanja koja su važna i koja su od interesa za posao, npr. informacija od dobavljača ili kupca, u vezi sa novim prilikama i sl. Prekidanja koja nisu u interesu posla imaju malu ili skoro nikakvu vrijednost. Ovakva prekidanja odvlače od posla.

4) Izostanak delegiranja

Veliki broj menadžera smatra da posao može završiti sam. To je velika zabluda. Potrebno je dio poslova prenijeti na svoje saradnike. Ova tehnika se naziva delegiranje i označava uključivanje u posao drugih ljudi kada nemate dovoljno vremena ili stručnosti kako bi se obavio određeni zadatak.

5) Prisustvovanje sastancima

Neprpripremljeni sastanci su veliki kradljivci vremena. To se dešava ako nije pripremljen dnevni red i/ili vrijeme trajanja sastanka ili kada se diskusija skreće sa jedne na drugu temu.

Zaključci

Menadžeri se često nađu u situacijama da nisu u stanju da se bore sa nagomilanim obavezama i problemima. Potrebno je napraviti jednostavnu i korisnu matricu hitno/bitno. Pomoću nje možemo odrediti prioritete – za svaku obavezu sebi postavimo dva jednostavna pitanja: koliko je nešto hitno i koliko je nešto bitno? Odgovore razvrstamo po odgovarajućim poljima i na osnovu dobijenih informacija odlučujemo red prioriteta u izvršavanju obaveza. Kako bi menadžeri efikasno upravljali vremenom, potrebne su određene tehnike, koje će omogućiti da se vremenom upravlja na najbolji način. Time se za pojedinca i organizaciju obezbjeđuju značajne koristi. Smanjuje se stres, postiže bolja ravnoteža između rada i života i poboljšava produktivnost.

Kako bi menadžeri bolje funkcionisali, potrebno je da dio poslova delegiraju svojim saradnicima. Ono omogućava aktivno uključivanje više ljudi, distribuciju radnog opterećenja koja postaje ravnomjernija. Znatno vrijeme se gubi na sastancima. Kako bi se smanjile negativne posljedice, potrebno je osmisliti kvalitetan plan sastanka, jasno definisati ciljeve i zaključke i pratiti provođenje zaključaka. Učesnicima sastanaka treba davati povratne informacije sa prethodnog sastanka i distribuirati materijale za naredni sastanak. Potrebno je definisati ključne „kradljivce“ vremena i uraditi plan smanjenja njihovog negativnog uticaja. Upravljanje vremenom pomaže unapređenju individualne tačnosti i discipline. Pojedinac uči da radi onda kada je to u stvari potrebno. Poboljšana je organizovanost, moral i povjerenje. Zadaci i ciljevi se realizuju u najkraćem mogućem roku. Zaposlenom se pomaže da brzo dostigne vrhunac uspjeha i da ostane čvrsto na vrhu na duži rok. Unapređuju se planiranje i predviđanje. Smanjuje se stres. Upravljanje vremenom omogućava pojedincu da prioritetizuje zadatke i aktivnosti na radnom mjestu.

Literatura

1. Adebisi, J.F (2012) Time Management Practices and its Effect on Business
2. Performance. *Canadian Social Sciences*. 9(1), 165 – 168
3. Baker A. „Sastanak učinkovit, ugodan, uspješan“, 2001, str. 9.
4. Buck, M. L., Lee, M. D., MacDermid, S., & Smith S. C. (2000). Reduced load work
5. and the experience of time among professionals and managers: Implications
6. for personal and organizational life. In C. Cooper & D. Rousseau (Eds.),
7. Chang, A. and Nguyen, L. T (2011) The Mediating Effects of Time Structure on the
8. Relationships Between Time Management Behaviour, Job Satisfaction, and
9. Psychological Well-being. *Australian Journal of Psychology*. 63: 187–197
10. Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., Roe, R. A., (2007), A review of the
11. time management literature, *Personnel Review*, 36(2):255-276.
12. Covey, S., Merrill, R., and Merrill, R. (1994) *First Things First*. New York: Simon and Schuster. 1st edition: 1994.
13. Drucker, P. F., (1966), *The Effective Executive*, HarperCollins Publisher, New York.
14. Francis-Smythe, J. A., Robertson, I. T., (1999), On the relationship between time
15. management and time estimation, *British Journal of Psychology*, 90(3):333-346.

16. Hessing, M (1994) More Than Clockwork: Women's Time Management in Their
17. Combined Workload. *Pacific Psychological Association*, 37(4), 611 – 633.
18. Fisher, Fred UPRAVLJANJASOPSTVENIMVREMENOM REGIONALNI PROGRAM „RADI-MO ZAJEDNO” RUMUNIJA, NEPTUN, MAJ 26-30 2001
19. Garhammer, M. (2002). Pace of life and enjoyment of life. *Journal of Happiness*
20. *Studies*, 3, 217-256
21. Gohn, C., (1996), Offering time-management tips for tired managers, Nation's
22. Restaurant News, 30(19):44.
23. Guoqing, Y., Yongxin, Z., (2000), Gender differences of China's managers in time
24. management, *Women in Management Review*, 15(1):33-43.
25. Hessing, M (1994) More Than Clockwork: Women's Time Management in Their
26. Combined Workload. *Pacific Psychological Association*, 37(4), 611 – 633.
27. Hayne, M. Personal Time Management. Menlo Park, CA: Chrisp Publications, 1994. P. 16.
28. Orpen, C., (1994), The Effect of Time-Management Training on Employee Attitudes
29. and Behavior: A Field Experiment, *The Journal of Psychology*, 128(4):393-396.
30. Kohn, L.M (2000) 10 Time Management Tips. *American Bar Association*. 22(3), 30 –
31. 31
32. Kotter, J. P., (1982), „What effective general managers really do”, *Harvard Business*
33. *Review*, 60(6):156-167.
34. McCay, J., (1959), *The Management of Time*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, rn, J., (2000), *Time*
35. *Management from the Inside Out*, Henry Holt andCompany, New York.,
36. Matejka, J. K., Dunsing, R. J., (1988), *Time Management: Changing Some Traditions*,
37. *Management World*, 17(2):6-7.
38. Kaufman-Scarborough, C., Lindquist, J. D., (1999), Time management and
39. polychronicity – Comparisons, contrasts, and insights for the workplace, *Journal of*
40. *Managerial Psychology*, 14(3/4):288-312.
41. Kenneth Blanchard, William Oncken, Jr., and Hal Burrows, *The One Minute Manager Meets the*
42. *Monkey*.
43. New York: William Morrow, 1989.
44. Management Study Guide (2013) Benefits of Time Management. [Retrieved
45. 9/05/2013]<http://www.managementstudyguide.com/time-managementbenefits.htm>
46. Nayab, N (2011) *Explore the History of Time Management*. [Retrieved 8th May
47. 2013]. <http://www.brighthub.com/office/home/articles/76908.aspx>.
48. Orpen, C., (1994), The Effect of Time-Management Training on Employee Attitudes
49. and Behavior: A Field Experiment, *The Journal of Psychology*, 128(4):393-396.
50. Oshagbemi, T., (1995), Management development and managers' use of their time,
51. *Journal of Management*, 14(8):19-34.
52. Peel, J (2013) *Time Management*. [Retrieved 7th May 2013]
53. www.uthscsa.edu/gme/documents/Peel/Time%20Management.ppt
54. Peeters, M. A. G., Rutte, C. G., (2005), Time Management Behavior as a Moderator
55. or the Job Demand-Control Interaction, *Journal of Occupational Health Psychology*,
56. 10(1):64-75.
57. Jan Yager, *Creative Time Management for a New Millennium*. Stanford, CT Hanacroix Books,
58. 1999. Pp.10-3. Williams, R. L., Verble, J. S., Price, D. E., Layne, B. H., (1995), Relationship between
59. time-management practices and personality indices and types, *Journal of Psychological Type*,
60. 34:36-42