

Nina Pološki Vokić\*  
Robert Mrđenović\*\*

UDK 65.015.14:65.012.4-051(497.5)  
Prethodno priopćenje  
Preliminary paper

## RAZLIKE U UPRAVLJANJU VREMENOM HRVATSKIH MENADŽERA S OBZIROM NA SPOL I HIJERARHIJSKU RAZINU

### DIFFERENCES IN TIME MANAGERMENTS OF CROATIAN MANAGERS IN REGARD OF THEIR SEX AND HIERARCHICAL LEVEL

#### ABSTRACT

*By means of self-assessment questionnaire for the evaluation of time management and time wasting activities, and upon the sample of 151 managers, Croatian managers' time management skills and the relationship between those skills and two managers' individual characteristics (gender and hierarchical level) were explored. Research revealed that: (1) Croatian managers are average in their time management skills, (2) there are no significant differences between male and female managers concerning their time management skills, (3) it is probable that manager's time management skills are correlated with his/her hierarchical level. Hence, Croatian organizations should invest more in their managers' time management skills, especially in their lower levels managers' time management skills.*

**Key words:** *time management, managers' time management, time management activities, time wasting activities, individual characteristics, Croatia*

JEL: M10

#### 1. UVOD

Moderno poslovanje traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile toliko važne, kao što su interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja sukobima te vještine upravljanja vremenom (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Od navedenih vještina efikasno upravljanje vlastitim i tuđim vremenom navodi se kao izrazito važna vještina za uspjeh pojedinaca (kako menadžera tako i svih drugih zaposlenika) zbog velike turbulentnosti i neizvjesnost okoline koja ih okružuje. U suvremenom poslovnom okruženju, „promjene, različitosti i kompleksnost se ubrzano povećavaju te je stoga sposobnost upravljanja promjenama – a tako i vremenom – sve kritičniji faktor“ (Harung, 1998., 406).

Razvijene vještine upravljanja vremenom su posebice važne za menadžere odnosno njihov uspjeh, s obzirom da se smatra da onaj koji ne zna upravljati vlastitim vremenom ne zna upravljati ni vremenom organizacije (Silić-Lozančić, 2004.). Zbog toga što se njihov posao sastoji od „stalnog donošenja odluka vezanih uz različite sadržaje u minimalnoj količini vremena“ (Schilit, 1983., 736) te zbog toga što je za „današnje organizacije koje se kreću „Internetskom brzinom“ to presudna vještina“ (Messmer, 2000., 41), menadžeri moraju uspješno upravljati vremenom

---

\* Ekonomski fakultet – Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, npoloski@efzg.hr

\*\* rmardenovic@net.hr

Članak primljen u uredništvo: 25.09.2007.

Slijedom navedenog cilj ovog istraživanja bio je istražiti koliko dobro hrvatski menadžeri upravljaju svojim vremenom i koje su njihove karakteristike značajno povezane s njihovim uspjehom u tome.

## 2. TEORETSKA PODLOGA

**Interes** kako znanstvene tako i stručne javnosti za problematiku upravljanja vremenom potaknuli su još 50-tih i 60-tih godina 20-tog stoljeća McCay (1959.) i Drucker (1966.). Od tada se upravljanjem vremenom intenzivno bave teoretičari i praktičari diljem svijeta, no područje, iako proučavano dugi niz godina, nije u potpunosti istraženo niti definirano. Osim što nedostaju empirijska istraživanja iz nekih segmenta upravljanja vremenom, ne postoji općeprihvaćena definicija pojma, a tako ni standardizirani instrumentarij za mjerenje koncepta. U nastavku je stoga dan kratak pregled dosadašnjih spoznaja vezanih uz područje na kojima se temelji empirijski dio rada, preciznije konceptualizacija mjernog instrumenta i analiza prikupljenih rezultata.

**Upravljanje vremenom** se odnosi na „ponašanja koja imaju za cilj efektivno korištenje vremena za vrijeme obavljanja ciljevima određenih aktivnosti“ (Claessens i sur., 2007., 262). Ono uključuje dvije osnovne **faze** (Francis-Smythe i Robertson, 1999.): 1. planiranje vremena – određivanje potreba, postavljanje ciljeva u svrhu ostvarenja tih potreba, odabir prioriteta među zadacima koje je potrebno obaviti te dodjeljivanje vremena i drugih resursa tim zadacima kroz planiranje, terminiranje i izradu listi (Lakein, 1973. prema: Francis-Smythe i Robertson, 1999.) i 2. slijeđenje isplaniranog, odnosno pridržavanje rasporeda. Preciznije, može se reći da se sastoji od pet ključnih **koraka**: 1. sortiranje potencijalnih aktivnosti prema kategorijama; 2. izostavljanje svih aktivnosti koje se mogu izostaviti; 3. određivanje potrebnog vremena i perioda za obavljanje aktivnosti koje su preostale; 4. usredotočivanje na aktivnosti kako bi one bile obavljene u predviđenom vremenu te 5. poboljšavanje i prilagođavanje rasporeda (Morgenstern, 2000., 138). Jednostavno rečeno, upravljanje vremenom odnosi se na „postavljanje ciljeva i prioriteta među njima, planiranje zadataka te praćenje napretka“ (Peeters i Rutte, 2005., 65).

Upravljanje vremenom „donosi koristi kako za pojedince tako i za organizacije“ (Francis-Smythe i Robertson, 1999., 333). **Korisnost upravljanja vremenom**, kao ključnim organizacijskim resursom današnjice (Guoqing i Yongxin, 2000.), višestruko je potvrđena. Istraživanja u svijetu pokazala su da razvijene vještine upravljanja vremenom pozitivno utječu na produktivnost i efektivnost pojedinaca, njihovo zadovoljstvo poslom i zdravlje jer smanjuju napetost, stres i emocionalnu iscrpljenost (Kotter, 1982.; Orpen, 1994.; Arnold i Pulich, 2004.; Peeters i Rutte, 2005.; Claessens i sur., 2007.) a kroz to i na ukupnu organizacijsku efikasnost i efektivnost (Schilit, 1983.; Francis-Smythe i Robertson, 1999.).

Puno je **aktivnosti i ponašanja koja doprinose kvaliteti upravljanja vremenom**. Najčešće se navode sljedeća: postavljanje ciljeva, pravljenje rasporeda aktivnosti (dnevnog, tjednog, mjesečnog, godišnjeg), određivanje prioriteta, delegiranje zadataka, planiranje vremena, određivanje vremenski zahtjevnih aktivnosti, eliminiranje kradljivaca vremena, selektivno ignoriranje (znati reći „ne“), razvijanje opcijskih pravaca akcije, svjesnost vremena, kontroliranje vremena, redefiniranje potrošnje vremena, praćenje ostvarenog, redefiniranje željenog u skladu s promijenjenim okolnostima, obavljanje aktivnosti u pravo vrijeme za pojedinca, korištenje planera itd. (više vidi u: McCay, 1959.; Schilit, 1983.; Covey, 1995.; Guoqing i Yongxin, 2000.; Morgenstern, 2000.; Arnold i Pulich, 2004.).

Pri tome je važno naglasiti da se u svrhu boljeg upravljanja vremenom posebna pažnja pridaje kradljivcima vremena. **Kradljivci vremena** su „neproduktivne navike, problematični ljudi i loše napisane politike“ (Gohn, 1996., 44) koje ugrožavaju menadžerovu produktivnost

pa ih je zbog toga potrebno eliminirati. To su na primjer nedostatan planiranje, nedelegiranje, zaludenost sastancima, neželjeni i/ili slučajni posjetitelji, „dosadni“ podređeni, nepotrebni i/ili predugi telefonski razgovori, elektronska pošta (posebice ona informativne prirode), uredska časkanja, ne znati reći „ne“ i još mnogi drugi (Drucker, 1966.; Covey, 1995.; Gohn, 1996.; Morgenstern, 2000.). Prema Mackenzieu (1987.) i Guoqing i Yongxin (2000.) pet najčešćih kradljivaca vremena menadžera su: iznenadni telefonski pozivi, slučajni posjetitelji, sastanci (i prethodno dogovoreni i prethodno nedogovoreni), iznenadne krize kao i nedostatak ciljeva, liste prioriteta i vremenskih ograničenja.

Nadalje, istraživanja pokazuju da je pojedinčeva uspješnost u upravljanju vremenom **povezana** s tri osnovne grupe čimbenika: 1. karakteristikama njegove ličnosti – kao što su ekstrovertiranost, samopoštovanje, neuroticizam, tip A ponašanja i stil upravljanja vremenom (Williams i sur., 1995.; Kaufman-Scarborough i Lindquist, 1999.; Claessens i sur., 2004); 2. treningom iz upravljanja vremenom koji je prošao (Orpen, 1994.; Macan, 1996.; Hellsten, 1999.; Van Eerde, 2003.) te 3. njegovim demografskim i drugim općim karakteristikama kao što su: spol, obiteljski status, hijerarhijska razina, obrazovna razina, profesija, kultura društva iz koje dolazi i vrsta organizacije u kojoj radi (Oshagbemi, 1995.; Guoqing i Yongxin, 2000; Sarp i sur., 2005.).

Na posljertku je potrebno napomenuti da termin „upravljanje vremenom“ zavarava (Claessens i sur., 2007). S vremenom se ne može upravljati. Ne može ga se mijenjati, zaustaviti (Matejka i Dunsing, 1988.) niti pohraniti (Drucker, 1966). Ponuda vremena je u potpunosti neelastična (koliko god bila visoka potražnja, ponuda se nikada neće povećati), ono se ne može zamijeniti nekim drugim resursom i ne postoje aktivnosti koje ne zahtijevaju vrijeme kao resurs (Drucker, 1966.). Ono čime se može upravljati odnosno na što se može „utjecati je način na koji se pojedinac odnosi prema vremenu“ (Claessens i sur., 2007., 256). Drugim riječima, ono o čemu možemo odlučivati je kako ćemo iskoristiti vrijeme koje nam stoji na raspolaganju, dakle kojim ćemo se aktivnostima baviti, koliko ćemo se baviti kojom od njih i slično, ali ne možemo vremenom upravljati u punom smislu riječi, kao što to možemo drugim organizacijskim resursima.

## 2.1. CILJEVI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanja o vještinama upravljanja vremenom menadžera većinom su provedena u SAD-u i Velikoj Britaniji (Oshagbemi, 1995.), dok su rijetka u tranzicijskim zemljama koje su suvremenu paradigmu menadžmenta prigrlile tek zadnjih petnaestak godina. Također, rijetka su i istraživanja individualnih karakteristika koje su povezane s načinima i uspješnošću upravljanja vremenom (Claessens i sur., 2007.), a pogotovo onih povezanih s upravljanjem vremenom menadžera (Guoqing i Yongxin, 2000.). Stoga su **ciljevi** ovog istraživanja bili istražiti: 1. kako svojim vremenom upravljaju hrvatski menadžeri; 2. je li njihova uspješnost pri upravljanju vremenom povezana s njihovim spolom i 3. je li njihovo upravljanje vremenom povezano s hijerarhijskom razinom na kojoj se nalaze.<sup>1</sup>

Kako bi se istražilo navedeno, krajem 2006. godine provedeno je anketiranje među hrvatskim menadžerima. **Instrument istraživanja** bio je anketni upitnik za samoevaluaciju.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Za karakteristike menadžera, čija se povezanost s upravljanjem vremenom istraživala, odabrane su karakteristike spol i hijerarhijska razina, kao one koje su se u dosadašnjim istraživanjima pokazale čestim predmetom istraživanja ili signifikantne (za razliku od na primjer školske spreme čiju je povezanost s upravljanjem vremenom menadžera neracionalno istraživati jer su menadžeri u pravilu visoko obrazovani pojedinci).

<sup>2</sup> Iako su vođenje dnevnika i neposredno opažanje, kao direktne metode, puno točnije i pouzdanije metode praćenja nečijeg upravljanja vremenom od upitnika ili intervjuja (Oshagbemi, 1995.), najčešće korišteni način

Upitnik je razvijen od strane autora rada na temelju općeprihvaćenih stajališta što znači uspješno upravljati vremenom, s obzirom da standardizirani instrument za mjerenje koncepta upravljanja vremenom sa svim potrebnim metrijskim karakteristikama u svijetu još nije razvijen jer se znanstvenici nisu/ne mogu složiti oko definicije upravljanja vremenom (Peeters i Rutte, 2005.).

Instrument istraživanja sastojao se od tri osnovna dijela: 1. pitanja vezana uz učestalost obavljanja/provođenja aktivnosti upravljanja vremenom, 2. pitanja vezana uz potrošnju vremena na aktivnosti koje se smatraju aktivnostima gubljenja vremena i 3. pitanja vezana uz karakteristike ispitanika (spol, dob, stručna sprema i hijerarhijska razina). Ispitanici su učestalost obavljanja pojedinih aktivnosti upravljanja vremenom (deset čestica), odnosno gubljenja vremena na pojedine aktivnosti koje ne doprinose uspješnom upravljanju vremenom (devet čestica), ocjenjivali uz pomoć petostupanjske skale Likertovog tipa (1 = nikad to ne radim do 5 = radim to redovito, odnosno 1 = nikad ne gubim vrijeme na tu aktivnost do 5 = vrlo često gubim vrijeme na tu aktivnost).

**Uzorak istraživanja** se sastojao od 151 menadžera, od kojih je bilo: 60% muškaraca i 40% žena; 30,7% mlađih od 30 godina, 41,3% starih od 31 do 40 godina, 20,7% između 41 i 50 godina te 7,3% starijih od 50 godina; 11,3% sa srednjom stručnom spremom, 6,0% s višom stručnom spremom, 78,7% s visokom stručnom spremom te 4,0% s magisterijem ili doktoratom; 27,7% na najnižim razinama menadžmenta, 52,0% na srednjoj razini te 20,3% na najvišim menadžerskim razinama.<sup>3</sup> Veličina uzorka smatra se dostatnom za donošenje zaključaka, s obzirom da je broj ispitanika u istraživanjima o upravljanju vremenom u prosjeku 90 (Claessens i sur., 2007.).<sup>4</sup>

Tablica 1. prikazuje profil ispitanika s obzirom na dvije istraživane individualne karakteristike (spol i hijerarhijska razina) i preostale promatrane individualne karakteristike (dob i obrazovnu razinu).

---

odnosno instrument istraživanja pri istraživanju upravljanja vremenom je samoevaluacija putem anketnog upitnika (Claessens i sur., 2007.).

<sup>3</sup> Iako istraživanja (vidi poglavlje 2.) pokazuju da je pojedinačna uspješnost u upravljanju vremenom povezana i s njegovim karakteristikama, kao što su profesija kojom se bavi ili karakteristike organizacije iz koje dolazi, u ovom se istraživanju krenulo od pretpostavke da su vještine upravljanja vremenom važne za uspjeh svih menadžera bez obzira na to koje poslove obavljaju, u kojoj djelatnosti rade, koliko su velike organizacije iz kojih dolaze i slično i zato te varijable nisu predmet ovog rada.

<sup>4</sup> Tako je na primjer Macan (1996.), jedna od najutjecajnijih autorica u području upravljanja vremenom, istraživala na uzorku od 38 zaposlenika socijalne službe; Francis-Smythe i Robertson (1999.) svoje zaključke temeljili su na uzorku od 48 studenata i zaposlenika,; Kaufman-Scarborough i Lindquist (1999.) imali 112 ispitanika u svom uzorku; Guoqing i Yongxin (2000.) donosili su zaključke na temelju 170 ispitanika; uzorak istraživanja Claessens i suradnika (2004.) činilo je 70 inženjera iz istraživanja i razvoja,; Peeters i Rutte (2005.) svoje istraživanje provele su na 123 osnovnoškolskih nastavnika, a Sarp i suradnici (2005.) na 143 menadžera i specijalista u području zdravstva.

**Tablica 1.**

**Profil ispitanika**

Kategorija		Spol				Hijerarhijska (menadžerska) razina					
		Muškarci		Žene		Najniža		Srednja		Najviša	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Dob</b>	do 30 godina	24	26,7	22	36,7	18	43,9	22	28,6	4	13,3
	31 do 40 godina	38	42,2	24	40,0	18	43,9	34	44,2	10	33,3
	41 do 50 godina	21	23,3	10	16,7	4	9,8	16	20,8	11	36,7
	više od 50 godina	7	7,8	4	6,6	1	2,4	5	6,4	5	16,7
<b>Obrazovna razina (stručna sprema)</b>	srednja	9	10,0	8	13,3	6	14,6	8	10,4	3	10,0
	viša	6	6,7	3	5,0	3	7,3	4	5,2	2	6,7
	visoka	73	81,1	45	75,0	30	73,2	64	83,1	22	73,3
	magisterij/doktorat	2	2,2	4	6,7	2	4,9	1	1,3	3	10,0
<b>Hijerarhijska (menadžerska) razina</b>	najniža	20	22,7	21	35,0	-	-	-	-	-	-
	srednja	48	54,6	29	48,3	-	-	-	-	-	-
	najviša	20	22,7	10	16,7	-	-	-	-	-	-
<b>Spol</b>	muškarci	-	-	-	-	20	48,8	48	62,3	20	66,7
	žene	-	-	-	-	21	51,2	29	37,7	10	33,3

**Obrada prikupljenih podataka**, odnosno deskriptivna analiza, t-testovi za nezavisne uzorke i F-testovi, tj. analiza varijance (ANOVA) provedeni su uz pomoć softverskog paketa za statističku obradu kvantitativnih i kvalitativnih podataka društvenih istraživanja – SPSS (engl. Statistical Package for the Social Sciences).

### 3. UPRAVLJANJE VREMENOM HRVATSKIH MENADŽERA – REZULTATI ISTRAŽIVANJA

#### 4.

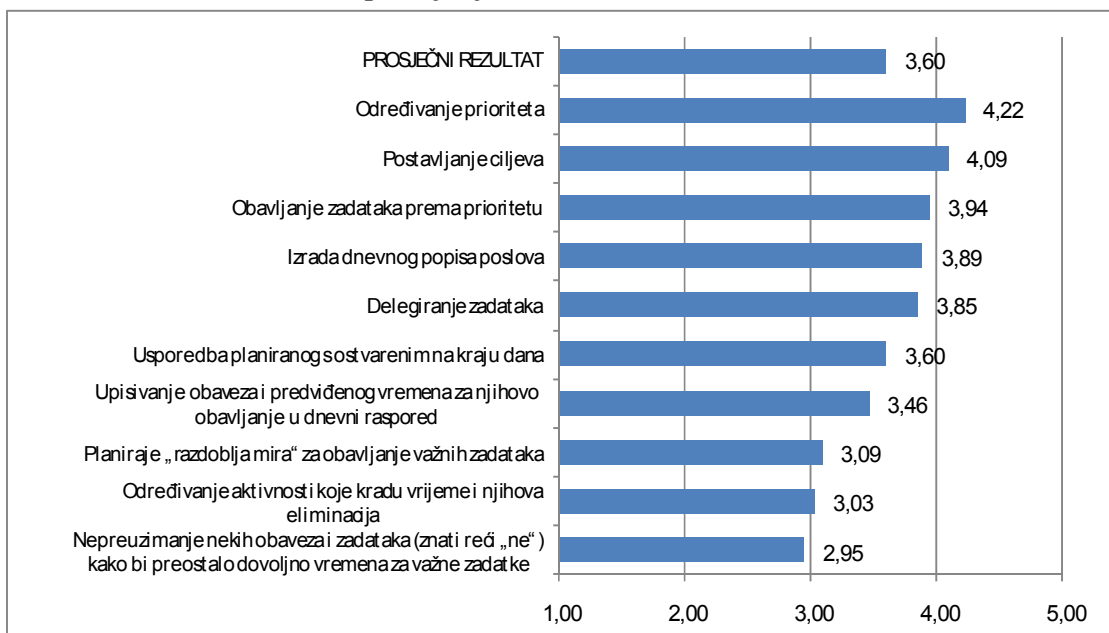
Stanje i razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na njihov spol i hijerarhijsku razinu promatrane su iz dva aspekta: 1. aktivnosti upravljanja vremenom, 2. aktivnosti gubljenja vremena. Sukladno tome prezentirani su i rezultati istraživanja.

#### 3.1. Aktivnosti upravljanja vremenom

Slika 1. prikazuje samoevaluaciju hrvatskih menadžera vezano uz to koliko često obavljaju odnosno provode aktivnosti koje se smatraju aktivnostima upravljanja vremenom.

Slika 1.

### Aktivnosti upravljanja vremenom hrvatskih menadžera



Na temelju slike 1. moguće je zaključiti da hrvatski menadžeri u prosjeku dobro upravljaju svojim vremenom. Naime, imamo li u vidu da na skali od 1 do 5 (putem koje su ocjenjivali obavljanje svojih pojedinih aktivnosti upravljanja vremenom), ocjene veće od 3 označavaju prosječno, često ili redovito obavljanje, prosječna ocjena za sve ocjenjivane aktivnosti upravljanja vremenom od 3,60 označava natprosječno zadovoljstvo ispitanika s time kako provode aktivnosti upravljanja vremenom. Nadalje, hrvatski menadžeri smatraju da su najbolji u „određivanju prioriteta“ ( $M = 4,22$ ), „postavljanju ciljeva“ ( $M = 4,09$ ) i „obavljanju zadataka prema prioritetu“ ( $M = 3,94$ ), a najlošiji u „govorenju „ne“ kako bi preostalo dovoljno vremena za obavljanje važnih zadataka“ ( $M = 2,95$ ), „određivanju aktivnosti koje kradu vrijeme i njihovoj eliminaciji“ ( $M = 3,03$ ) te „planiranju „razdoblja mira“ za obavljanje važnih zadataka“ ( $M = 3,09$ ). Sveukupno gledano: od deset aktivnosti upravljanja vremenom samo je jedna od strane hrvatskih menadžera u prosjeku ocijenjena s ocjenom manjom od 3,00, što znači da oni navedene aktivnosti koje se smatraju aktivnostima dobrog upravljanja vremenom u prosjeku obavljaju/provode.

Kako bi se istražilo razlikuju li se u upravljanju vremenom menadžeri s obzirom na spol, napravljeni su t-testovi za nezavisne uzorke. U tablici 2. prikazani su deskriptivni pokazatelji (aritmetička sredina i standardna devijacija) i rezultati t-testova za aktivnosti upravljanja vremenom muškaraca i žena.

**Tablica 2.**

**Deskriptivna statistika i t-testovi za aktivnosti upravljanja vremenom prema spolu menadžera**

Aktivnosti upravljanja vremenom	M±SD		t-vrijednost	Sign.
	Muškarci	Žene		
Postavljanje ciljeva	4,12±0,81	4,03±0,87	0,641	0,523
Izrada dnevnog popisa poslova	3,87±1,02	3,90±1,12	-0,189	0,850
Određivanje prioriteta	4,37±0,79	4,00±1,01	<b>2,497</b>	<b>0,014</b>
Delegiranje zadataka	3,92±1,06	3,72±1,18	1,110	0,269
Planiranje „razdoblja mira“ za obavljanje važnih zadataka	3,17±1,15	2,97±1,13	1,056	0,293
Upisivanje obaveza i predviđenog vremena za njihovo obavljanje u dnevni raspored	3,42±1,14	3,52±1,24	-0,479	0,632
Obavljanje zadataka prema prioritetu	3,91±0,99	3,97±1,10	-0,321	0,748
Usporedba planiranog s ostvarenim na kraju dana	3,53±1,09	3,72±0,99	-1,043	0,299
Određivanje aktivnosti koje kradu vrijeme i njihova eliminacija	3,07±1,04	3,00±1,06	0,383	0,702
Znati reći „ne“ kako bi dovoljno vremena preostalo za važne zadatke	2,94±1,16	2,95±1,14	-0,029	0,977
PROSJEČNI REZULTAT	3,63±0,56	3,57±0,56	0,574	0,567

Tablica 2. pokazuje da, osim u „određivanju prioriteta“, ne postoje značajne razlike između muškaraca i žena menadžera s obzirom na učestalost kojom obavljaju/provide aktivnosti koje se smatraju aktivnostima doprinose uspješnom upravljanju vremenom. Razlike između muškaraca i žena menadžera ne samo da nisu značajne, nego su minimalne kada se promatraju rangovi aktivnosti upravljanja vremenom u kojima su muškarci odnosno žene menadžeri u prosjeku najbolji/e, tj. najlošiji/e. I muškarci i žene menadžeri smatraju da su najbolji u „određivanju prioriteta“ ( $M_M = 4,37$ ,  $M_{\bar{Z}} = 4,00$ ) i „postavljanju ciljeva“ ( $M_M = 4,12$ ,  $M_{\bar{Z}} = 4,03$ ), a najlošiji u „planiranju „razdoblja mira“ za obavljanje važnih zadataka“ ( $M_M = 3,17$ ,  $M_{\bar{Z}} = 2,97$ ), „određivanju aktivnosti koje kradu vrijeme i njihovoj eliminaciji“ ( $M_M = 3,07$ ,  $M_{\bar{Z}} = 3,00$ ) te „govorenju „ne“ kako bi preostalo dovoljno vremena za obavljanje važnih zadataka“ ( $M_M = 2,94$ ,  $M_{\bar{Z}} = 2,95$ ).

Kako bi se pak istražila povezanost između obavljanja/provođenja aktivnosti koje doprinose uspješnosti upravljanja vremenom i hijerarhijske razine na kojoj se menadžeri nalaze, provedena je analiza varijance (ANOVA). Rezultati deskriptivne analize i F-testova za navedene varijable dani su u tablici 3.

**Tablica 3.****Deskriptivna statistika i ANOVA za aktivnosti upravljanja vremenom prema hijerarhijskoj razini menadžera**

Aktivnosti upravljanja vremenom	M±SD			F-omjer	Sign.
	Najniža	Srednja	Najviša		
Postavljanje ciljeva	3,93±0,92	4,18±0,74	4,07±0,96	1,251	0,289
Izrada dnevnog popisa poslova	3,98±1,04	3,90±1,06	3,70±1,09	0,610	0,545
Određivanje prioriteta	4,02±1,08	4,27±0,85	4,33±0,71	1,343	0,264
Delegiranje zadataka	3,27±1,30	4,18±0,88	3,77±1,07	<b>10,165</b>	<b>0,000</b>
Planiranje „razdoblja mira“ za obavljanje važnih zadataka	2,78±1,15	3,14±1,14	3,33±1,12	2,279	0,106
Upisivanje obaveza i predviđenog vremena za njihovo obavljanje u dnevni raspored	3,41±1,26	3,52±1,22	3,40±1,00	0,161	0,851
Obavljanje zadataka prema prioritetu	3,73±1,10	4,17±0,91	3,63±1,16	<b>4,177</b>	<b>0,017</b>
Usporedba planiranog s ostvarenim na kraju dana	3,51±1,05	3,64±1,07	3,67±1,06	0,238	0,788
Određivanje aktivnosti koje kradu vrijeme i njihova eliminacija	2,71±0,89	3,26±1,04	2,97±1,03	<b>4,004</b>	<b>0,020</b>
Znati reći „ne“ kako bi dovoljno vremena preostalo za važne zadatke	2,88±1,19	2,90±1,14	3,20±1,13	0,871	0,421
PROSJEČNI REZULTAT	3,41±0,57	3,71±0,51	3,59±0,62	<b>4,018</b>	<b>0,020</b>

Tablica 3. pokazuje da tri pojedinačne aktivnosti upravljanja vremenom („delegiranje zadataka“, „obavljanje zadataka prema prioritetu“ i „određivanje aktivnosti koje kradu vrijeme i njihova eliminacija“) i prosječni rezultat za sve aktivnosti upravljanja vremenom (kao svojevrsna mjera ukupnog upravljanja vremenom) značajno se razlikuju među menadžerima s obzirom na hijerarhijsku razinu na kojoj se oni nalaze i da su u tim aktivnostima upravljanja vremenom značajno bolji menadžeri srednje razine. Tablica 3, također, pokazuje da su u apsolutnim iznosima menadžeri najniže razine najlošiji u čak sedam od deset aktivnosti upravljanja vremenom gledajući prosječni rezultat.

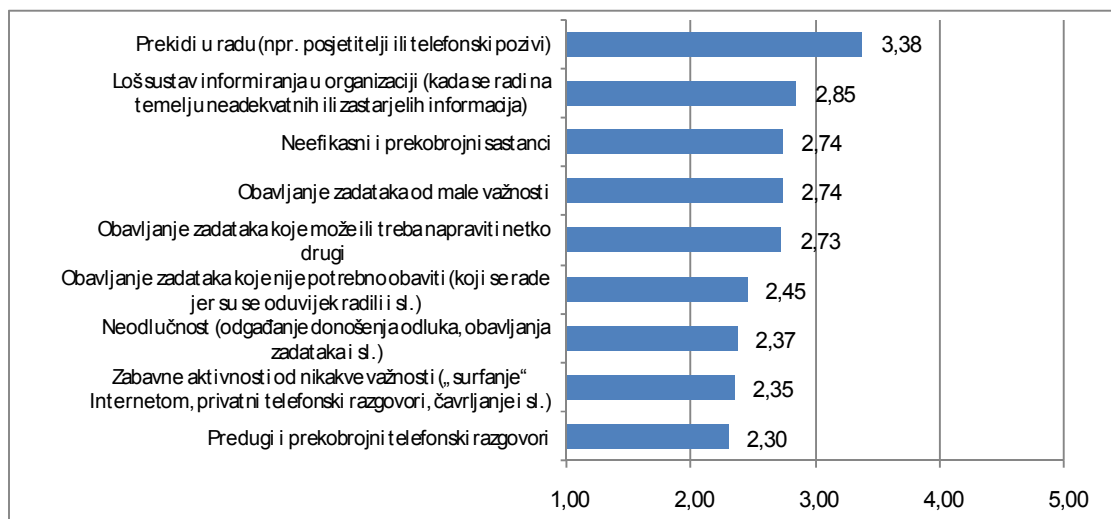
**3.1.1. Aktivnosti gubljenja vremena**

Slika 2. prikazuje aktivnosti koje se smatraju aktivnostima koje narušavaju uspješnost pri upravljanju vremenom, a na koje hrvatski menadžeri gube najviše vremena.



Slika 2.

### Aktivnosti gubljenja vremena hrvatskih menadžera



Prema slici 2. hrvatski menadžeri u prosjeku najviše nepotrebno troše vrijeme na „prekide u radu“ kao što su posjetitelji ili telefonski pozivi ( $M = 3,38$ ). To je ujedno jedina aktivnost gubljenja vremena na temelju koje je moguće zaključiti da hrvatski menadžeri ne upravljaju dobro svojim vremenom. Svih ostalih osam aktivnosti gubljenja vremena hrvatski su menadžeri u prosjeku ocijenili s manje od 3,00, što ukazuje da na te aktivnosti vrijeme gube rijetko ili gotovo nikada.

Kako bi se pak odredilo gube li hrvatski menadžeri vrijeme na različite nepotrebne aktivnosti ovisno o njihovom spolu, napravljeni su t-testovi za nezavisne uzorke, rezultati kojih su zajedno s deskriptivnom statistikom prikazani u tablici 4.

**Tablica 4.**

**Deskriptivna statistika i t-testovi za aktivnosti gubljenja vremena  
prema spolu menadžera**

Aktivnosti gubljenja vremena	M±SD		t- vrijednost	Sign.
	Muškarci	Žene		
Obavljanje zadataka koje nije potrebno obaviti (koji se rade jer su se oduvijek radili i sl.)	2,34±1,09	2,60±1,09	-1,446	0,150
Obavljanje zadataka koje može ili treba napraviti netko drugi	2,67±1,02	2,83±1,12	-0,934	0,347
Obavljanje zadataka od male važnosti	2,70±0,97	2,80±0,95	-0,625	0,533
Zabavne aktivnosti od nikakve važnosti („surfanje“ Internetom, privatni telefonski razgovori, čavrljanje i sl.)	2,34±0,98	2,35±0,95	-0,034	0,973
Neefikasni i prekobrojni sastanci	2,70±1,17	2,80±1,26	-0,494	0,622
Predugi i prekobrojni telefonski razgovori	2,27±1,11	2,34±1,19	-0,391	0,697
Neodlučnost (odgađanje donošenja odluka, obavljanja zadataka i sl.)	2,35±1,03	2,42±1,14	-0,380	0,705
Loš sustav informiranja u organizaciji (kada se radi na temelju neadekvatnih ili zastarjelih informacija)	2,79±1,22	2,95±1,20	-0,797	0,427
Prekidi u radu (npr. posjetitelji ili telefonski pozivi)	3,27±1,06	3,55±1,03	-1,623	0,107

Na temelju tablice 4. moguće je zaključiti da, s obzirom da su t-testovi pokazali da se muškarci i žene menadžeri u Hrvatskoj značajno ne razlikuju niti s obzirom na jednu od devet aktivnosti gubljenja vremena, ne postoje značajne razlike između njih glede kradljivaca vremena. Štoviše, i jedni i drugi najviše vremena gube na „prekide u radu“ ( $M_M = 3,27$ ;  $M_Ž = 3,55$ ) i zbog „lošeg sustava informiranja u organizaciji“ ( $M_M = 2,79$ ;  $M_Ž = 2,95$ ), a najmanje na „preduge i prekobrojne telefonske sastanke“ ( $M_M = 2,27$ ;  $M_Ž = 2,34$ ) i „zabavne aktivnosti od male važnosti“ ( $M_M = 2,34$ ;  $M_Ž = 2,35$ ). Zanimljivo je ipak primijetiti da žene menadžeri u prosjeku na sve aktivnosti gubljenja vremena gube vrijeme više od svojih kolega.

Analiza povezanosti aktivnosti na koje menadžeri gube vrijeme i hijerarhijskih razina na kojima se nalaze rezultirala je ponešto drugačijim nalazima (tablica 5.).

**Tablica 5.**

**Deskriptivna statistika i ANOVA za aktivnosti gubljenja vremena  
prema hijerarhijskoj razini menadžera**

Aktivnosti upravljanja vremenom	M±SD			F- omjer	Sign.
	Najniža	Srednja	Najviša		
Obavljanje zadataka koje nije potrebno obaviti (koji se rade jer su se oduvijek radili i sl.)	2,78±1,15	2,25±1,06	2,50±1,04	<b>3,239</b>	<b>0,042</b>
Obavljanje zadataka koje može ili treba napraviti netko drugi	3,00±1,16	2,58±1,06	2,77±0,90	2,082	0,128
Obavljanje zadataka od male važnosti	3,00±1,02	2,65±0,93	2,63±0,93	2,049	0,133
Zabavne aktivnosti od nikakve važnosti („surfanje“ Internetom, privatni telefonski razgovori, čavrljanje i sl.)	2,56±0,98	2,22±0,95	2,37±1,00	1,657	0,194
Neefikasni i prekobrojni sastanci	2,88±1,24	2,66±1,25	2,73±1,08	0,418	0,659
Predugi i prekobrojni telefonski razgovori	2,55±1,32	2,09±1,05	2,52±1,06	2,798	0,064
Neodlučnost (odgađanje donošenja odluka, obavljanja zadataka i sl.)	2,73±1,23	2,09±0,91	2,63±1,10	<b>6,083</b>	<b>0,003</b>
Loš sustav informiranja u organizaciji (kada se radi na temelju neadekvatnih ili zastarjelih informacija)	3,10±2,26	2,87±1,23	2,50±1,07	2,125	0,123
Prekidi u radu (npr. posjetitelji ili telefonski pozivi)	3,68±1,08	3,27±1,10	3,23±0,86	2,406	0,094

Tablica 5. pokazuje da su „obavljanje zadataka koje nije potrebno napraviti“ i „neodlučnost“ problemi s kojima se značajnije češće susreću menadžeri najniže razine. Također, zanimljivo je primijetiti da su prosječne vrijednosti za svih devet aktivnosti gubljenja vremena najviše kod menadžera najniže razine, što znači da oni od svih menadžera s obzirom na hijerarhijsku razinu najlošije upravljaju svojim vremenom, te da su u čak šest od devet aktivnosti gubljenja vremena, iz aspekta uspješnog upravljanja vremenom zbog negubljenja vremena na nepotrebne aktivnosti, najbolji srednji menadžeri.

### 3.2. Diskusija

Tri su osnovna nalaza ovog istraživanja, sukladno njegovim ciljevima:

1. Hrvatski menadžeri prema vlastitim percepcijama dobro upravljaju svojim vremenom, no to ipak ne čine izvrsno. Naime, njihova prosječna ocjena za aktivnosti koje doprinose uspješnosti upravljanja vremenom iznosi 3,60 (na skali od 1 do 5), a na aktivnosti gubljenja vremena u prosjeku umjereno troše vrijeme. Navedeno ukazuje da hrvatski menadžeri i njihove organizacije imaju prostora kroz unapređenje vještina upravljanja vremenom unaprijediti svoj uspjeh.

2. Ne postoje značajne razlike u aktivnostima upravljanju vremenom i aktivnostima gubljenja vremena muškaraca i žena menadžera. Ovaj nalaz je sukladan nalazu Sarpa i suradnika (2005.) čije je istraživanje pokazalo da spol menadžera nije značajno povezan s njihovim stavovima prema upravljanju vremenom i nalazu Guoqinga i Yongxina (2000.) koji su zaključili da, iako postoje razlike u rangu kradljivaca vremena za muškarce i žene menadžere, ne postoje značajne razlike u tome na koje nepotrebne aktivnosti vrijeme gube muškarci, a na koje žene menadžeri. Pretpostavka da su žene menadžeri uspješnije u upravljanju vremenom zbog toga što su prisiljene balansirati između doma (brige za domaćinstvo, djecu i slično) i posla, odnosno obnašati dvostruku ulogu,<sup>5</sup> nije potvrđena.

3. Postoje naznake da je hijerarhijska razina menadžera povezana s menadžerovom uspješnošću u upravljanju vremenom. U četiri od jedanaest (36,36%) pokazatelja aktivnosti upravljanja vremenom i u dva od devet (22,22%) aktivnosti gubljenja vremena srednji su se menadžeri pokazali značajno boljima. Moguće objašnjenje ovakvog nalaza je činjenica da se posao menadžera srednje razine sastoji u koordiniranju i balansiranju između vrhovnih i menadžera najnižih razina te usklađivanju vlastitog rada i s jednim i drugima, što zasigurno za uspjeh traži razvijene vještine upravljanja vremenom. Nadalje, gledajući apsolutne iznose, menadžeri najnižih razina pokazali su se najlošijim u čak 8 od 11 (72,72%) pokazatelja aktivnosti upravljanja vremenom te u svih 9 (100,00%) aktivnosti gubljenja vremena.

## 4. ZAKLJUČAK

---

<sup>5</sup> Teoretičari smatraju da je vjerojatnije da konflikt prioriteta osjećaju pojedinci s dvostrukim opterećenjem, kao što su posao i studiranje ili posao i obitelj s djecom (Claessens i sur., 2007.) te je stoga za te pojedince važnije učinkovito upravljati vlastitim vremenom.

Istraživanje upravljanja vremenom hrvatskih menadžera i utjecaja njihovog spola i hijerarhijske razine na uspješnost pri tome pokazalo je: 1. da su hrvatski menadžeri prosječno dobri u upravljanju vremenom; 2. žene i muškarci menadžeri podjednako dobro upravljaju vremenom, odnosno da ne postoje značajne razlike u upravljanju vremenom menadžera s obzirom na njihov spol; 3. postoje naznake da su u upravljanju vremenom najuspješniji menadžeri srednje, a najmanje uspješni menadžeri najniže razine, dakle uspješnost u upravljanju vremenom povezana je s hijerarhijskom razinom na kojoj se menadžer nalazi.

Na znanstvenoj razini ovi rezultati doprinose proučavanjima i razvoju teoretskih postavki vezanih uz upravljanje vremenom te usmjeravaju daljnja istraživanja, dok na praktičnoj razini ukazuju hrvatskim organizacijama da trebaju značajnije ulagati u trening upravljanja vremenom svojih menadžera, posebice menadžera najnižih razina.

## LITERATURA

Arnold, E., Pulich, M., (2004), Improving Productivity Through More Effective Time Management, *The Health Care Manager*, 23(1):65-70.

Bahtijarević-Šiber, F., (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.

Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., Roe, R. A., (2004), Planning behavior and perceived control of time at work, *Journal of Organizational Behavior*, 25(8):937-950.

Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., Roe, R. A., (2007), A review of the time management literature, *Personnel Review*, 36(2):255-276.

Covey, S. R., (1995), *7 navika uspješnih ljudi*, Mozaik knjiga, Zagreb.

Drucker, P. F., (1966), *The Effective Executive*, HarperCollins Publisher, New York.

Francis-Smythe, J. A., Robertson, I. T., (1999), On the relationship between time management and time estimation, *British Journal of Psychology*, 90(3):333-346.

Gohn, C., (1996), Offering time-management tips for tired managers, *Nation's Restaurant News*, 30(19):44.

Guoqing, Y., Yongxin, Z., (2000), Gender differences of China's managers in time management, *Women in Management Review*, 15(1):33-43.

Harung, H. S., (1998), Improved time management through human development: achieving most with least expenditure of time, *Journal of Managerial Psychology*, 13(5/6):406-428.

Hellsten, L-A. M., (1999), *Time Management Training Program: An Intervention Aimed At Increasing Exercise Participation And Exercise Adherence*, magistarski rad, Faculty of Graduate Studies and Research, Emonton.

Kaufman-Scarborough, C., Lindquist, J. D., (1999), Time management and polychronicity – Comparisons, contrasts, and insights for the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 14(3/4):288-312.

Kotter, J. P., (1982), "What effective general managers really do", *Harvard Business Review*, 60(6):156-167.

Macan, T. H., (1996), Time-Management Training: Effects on Time Behaviors, Attitudes, and Job Performance, *The Journal of Psychology*, 130(3):229-236.

Matejka, J. K., Dunsing, R. J., (1988), *Time Management: Changing Some Traditions*, *Management World*, 17(2):6-7.

McCay, J., (1959), *The Management of Time*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Messmer, M., (2000), *Effective Time Management*, *Business Credit*, 102(6):41-42.

Morgenstern, J., (2000), Time Management from the Inside Out, Henry Holt and Company, New York.

Orpen, C., (1994), The Effect of Time-Management Training on Employee Attitudes and Behavior: A Field Experiment, The Journal of Psychology, 128(4):393-396.

Oshagbemi, T., (1995), Management development and managers' use of their time, Journal of Management, 14(8):19-34.

Peeters, M. A. G., Rutte, C. G., (2005), Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand-Control Interaction, Journal of Occupational Health Psychology, 10(1):64-75.

Sarp, N., Yarpuzlu, A. A., Mostame, F., (2005), Assessment of Time Management Attitudes Among Health Managers, The Health Care Manager, 24(3):228-232.

Schilit, W. K., (1983), A Manager's Guide to Efficient Time Management, Personnel Journal, 62(9):736-740.

Silić-Lozančić, S., (2004), Utjecaj upravljanja vremenom menadžera na uspješnost poslovanja organizacije, magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.

Van Eerde, W., (2003), Procrastination at Work and Time Management Training, The Journal of Psychology, 137(5):421-434.

Williams, R. L., Verble, J. S., Price, D. E., Layne, B. H., (1995), Relationship between time-management practices and personality indices and types, Journal of Psychological Type, 34:36-42.

## RAZLIKE U UPRAVLJANJU VREMENOM HRVATSKIH MENADŽERA S OBZIROM NA SPOL I HIJERARHIJSKU RAZINU

### SAŽETAK

*Na temelju anketnog upitnika za samo-evaluaciju aktivnosti upravljanja i aktivnosti gubljenja vremena, na uzorku od 151 menadžera, istraživano je upravljanje vremenom hrvatskih menadžera te utjecaj dvije individualne karakteristike (spola i hijerarhijske razine) na njihovu uspješnost pri tome. Istraživanje je pokazalo da: (1) su hrvatski menadžeri prosječno dobri u upravljanju vremenom, (2) da ne postoje značajne razlike u upravljanju vremenom menadžera s obzirom na njihov spol, te (3) da postoje naznake da je uspješnost u upravljanju vremenom povezana s hijerarhijskom razinom na kojoj se menadžer nalazi. Navedeno ukazuje da hrvatske organizacije trebaju značajnije ulagati u trening upravljanja vremenom svojih menadžera, posebice menadžera najnižih razina.*

**Ključne riječi:** *upravljanje vremenom, upravljanje vremenom menadžera, aktivnosti upravljanja vremenom, aktivnosti gubljenja vremena, individualne karakteristike, Hrvatska*