

TIME MANAGEMENT – KEY-FACTOR OF SUCCESSFUL MANAGEMENT

UPRAVLJANJE VREMENOM – ČIMBENIK USPJEŠNOSTI MENADŽMENTA

KUTNJAK, Goran & SKREBLIN, Davor

Abstract: *In contemporary managerial theory and practice, in which business systems dynamize market status and develop competitiveness, more and more attention is given to time management and time devoted to organizing private life. Managers often use their personal time to do business, which has a negative effect on their business performance as well as their private life. Irrational time management is manifested through time stealers, which should be annulled. The research within this article aims at diagnosing the (ir)rationality of time management of managers from different economic fields in Croatia and at proposing better management and use of time.*

Key words: *management, time management, rationalization, success*

Sažetak: *U suvremenoj teoriji i praksi menadžmenta, u kojima poslovni sustavi dinamiziraju svoj tržišni status i artikuliraju svoju konkurentnost, sve se više pozornosti posvećuje upravljanju vremenom – čimbeniku uspješnosti menadžmenta, kao i vremenu kreiranja njihova privatnog života. Česti su slučajevi u kojima menadžeri svoje slobodno vrijeme koriste za obavljanje radnih poslova. To se negativno odražava i na njihovu poslovnu uspješnost i privatni život. Iracionalno upravljanje vremenom manifestiraju „kradljivci vremena“ koje menadžeri trebaju anulirati. Istraživanjem u okviru ovog rada nastoji se dijagnosticirati (i)racionalnosti u upravljanju vremenom menadžera različitih gospodarskih djelatnosti u Hrvatskoj te sugerirati preporuke kod upravljanja i boljeg korištenja vremena.*

Ključne riječi: *menadžment, upravljanje vremenom, racionalizacija, uspješnost*



Authors' data: Goran **Kutnjak**, doc. dr. sc., Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, goran.kutnjak@efri.hr; Davor **Škreblin**, magistrant, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, dskreblin@net.hr

1. Uvod

U današnjoj suvremenoj teoriji i poslovnoj praksi pitanju menadžmenta pridaje se sve veći značaj. Razlozi proizlaze iz očekivanja samih vlasnika poduzeća, kao i ostalih interesno-utjecajnih skupina, koji imaju aspiracije prema sve boljim poslovnim rezultatima, u skladu s vremenom realizacije u kojem se isti ostvaruju. Analogno tome, činjenično je da perspektive menadžera dugoročnije, ukoliko su poslovni rezultati kontinuirano bolji, investicije veće, zadovoljstvo zaposlenika prisutnije, poslovni ugled i rejting poduzeća bolji. Samim time, oni programiranjem poslovne politike te akcijama provedbe zacrtanih ciljeva utječu na stvaranje konkurentskih prednosti poduzeća u odnosu na poslovno okruženje. Izvršenje svekolikih funkcija menadžmenta obveza je svih razina menadžmenta. Obzirom na kompetencije, vrhovni menadžment je odgovoran za strateško planiranje i realizaciju ciljeva poduzeća fokusiranih u dugom vremenskom periodu, menadžeri srednje razine za taktičke planove i ostvarenje ciljeva u srednjoročnom vremenskom periodu, a menadžeri na prvoj razini za operativne planove i realizaciju ciljeva u kratkoročnom vremenskom periodu. Međutim, bez obzira na navedenu obvezatnost u smislu izvršenja menadžerskih funkcija, bitna diversifikacija povezuje se udjelom vremena u ostvarivanju tih istih funkcija. Nedvojbeno je da je vrhovni menadžment najviše preokupiran trošenjem vremena na planiranje i organiziranje poslova u poduzeću, a menadžment prve razine na vođenje poslova neposrednih izvršitelja u radnom procesu. Vremenski najzahtjevnije funkcije menadžmenta srednje razine su organiziranje i vođenje (Buble, 2000). Nadasve, za sve razine menadžmenta može se s pozicije vremena „generalizirati“ da je pri izvršavanju postavljenih ciljeva preporučljivo pridržavati se principa „4 x to učini“ koji glasi: a) učini jednom, b) učini pravilno, c) učini što učinkovitije, d) učini što jednostavnije.

2. Vrijeme kao ekonomski resurs i proces upravljanja vremenom

Vrijeme i upravljanje vremenom bitni su i kao resurs i kao proces za elaboriranje “teze” o bitnosti same uspješnosti menadžera. O vremenu se govori i kao neprekidnoj seriji velikih i malih odluka koje stupnjevito mijenjaju oblik čovjekovog života, a neodgovarajuće odluke izazivaju frustracije, umanjuju samopoštovanje i sl. Obzirom na navedeno, upravljanje vremenom može se tretirati kao radnu i životnu tehniku vođenja samog sebe kako bi imali uspjeha, a to znači vladati vlastitim radom i vremenom, umjesto da oni vladaju nama (Đurović, 1994). Različitosti interpretacija pojedinih autora upućuju da se upravljanje vremenom može definirati kao: a) disciplinu usmjerenu na ekonomiziranje i racionalnu uporabu vremena kao dragocjenog i oskudnog resursa, b) razvoj metoda i tehnika za unapređenje rada i efikasnost i korištenje vremena i c) temeljnu vještinu i pretpostavku menadžerske djelotvornosti. Pojedini autori proces upravljanja vremenom dovode u korelaciju s navikama menadžera, budući iste utječu na oblikovanje, ali i “posljedično” vrednovanje njihovog osobnog i poslovnog uspjeha. Sustavno upravljanje vremenom marginalizira stres, vremenski „procjep“, a doprinosi povećanju kreativnosti, inicijativi i apsorpiranju slobodnog vremena pojedinca. Time se potvrđuje i

efikasnost menadžera, koji, želi li upravljati svojim vremenom, najprije moraju znati na što se ono zapravo troši (Drucker, 2001). Međutim, veoma se često svjedoči da se vrijeme ne angažira na najpovoljniji način, što se krajnje negativno implicira na poslovne i privatne rezultate.

3. Identifikacija uzroka iracionalnog upravljanja vremenom

Razlika između svrsishodne uporabe vremena i iracionalnog rasipanja vremena manifestira se djelotvornošću menadžera, za što su potrebni određeni „alati“ za: 1) kvantifikaciju uporabe vremena menadžera, 2) identifikaciju rezultata konkretne uporabe vremena i 3) utvrđivanje korektiva za buduće učinkovitije upravljanje vremenom. Sukladno tome, prvi korak prema djelotvornosti jest mjerenje konkretne uporabe vremena, koje inzistira na analiziranju i neutraliziranju sljedećih tzv. „kradljivaca“ vremena:

1. neučinkoviti sastanci - Sastanak je izmjena informacija između dvoje ili više ljudi s ciljem postizanja suglasnosti oko zajedničkih interesa (Grković, 2002), za razliku od tzv. „sastančenja“ (neučinkoviti sastanci čija je rezultanta samo okupljanje, a ne konkretni dogovori i odluke).

2. nenajavljeni posjetitelji - Mogu biti iz i izvan poduzeća, a iste se može marginalizirati odbijanjem nenajavljenih posjetitelja (izuzev iznimne hitnoće).

3. loša komunikacija - Zbog međusobnog nerazumijevanja ili loše komunikacije nastaje šteta pa je djelotvorno komuniciranje važna odrednica menadžmenta. Komunicirati se ne može s vrha naniže, niti odozdo prema gore, već dvosmjerno i stalno (Heller, 2003).

4. nedovoljno delegiranje poslova - Delegiranje jest prenošenje zadataka i ovlasti onim primateljima koji će biti odgovorni za njihovo izvršenje (Mescon, et al., 1985). Menadžer mora dio poslova prepustiti drugima.

5. neumješnost u odbijanju poslova i zadataka - Mnogi su menadžeri opterećeni poslom jer ne žele odbiti zadatke. Najčešće za te poslove i nisu kompetentni, realizacijom tih zadataka gube dragocjeno vrijeme, a rezultati su često upitni.

6. stalni telefonski pozivi – U tom smislu savjetuje se: a) neke pozive treba „filtrirati“, odnosno kanalizirati prema drugim osobama i/ili b) obavijestiti partnere da se pozivi zaprimaju u određeno vrijeme. Time će menadžer imati vremena za svoj „mirni sat“ i rješavanje bitnih poslova.

7. pretrpanost papirologijom - Sugestija za rješavanje navedenog problema jest kategorizacija pisanih materijala u tri skupine: a) koji zahtjeva osobni rad; b) koji treba proslijediti na rješavanje nekom drugom; c) koji se može baciti.

8. sindrom odgađanja poslova - Takav se stav ponekad može tolerirati, no ukoliko se takve situacije dešavaju (pre)često, potrebno je započeti s odvikavanjem od takvih navika (osobito ako je riječ o zahtjevnim zadacima).

9. neadekvatno postavljanje prioriteta – Proizlazi iz nastojanja da se previše stvari obavi odjedanput i prijeti opasnošću „gubitka“ vremena. Odrediti prioritete znači donijeti odluku kojim će se zadacima dati prvenstvo, a koji će zauzeti niže rangove (Seiwert, 1999).

4. Istraživački aspekt upravljanja vremenom menadžera

U svjetskoj teoriji i praksi ova je problematika više nego li skromno istražena, gotovo je svedena na određene preporuke pojedinih „time – gurua“ po određenim „sekvencama“ angažiranja vremena, čime je ukupna stručna i znanstvena javnost deficitarna sustavnim spoznajama, zaključcima i preporukama. Potaknuti time, autori rada ovog rada proveli su istraživanje o upravljanju vremenom svih razina menadžera na širem području Republike Hrvatske i to u okviru različitih djelatnosti. Istraživanje je provedeno metodom ankete koncem 2007. i početkom 2008. g. na uzorku od 144 menadžera svih razina (72% od distribuiranih 200 upitnika). Sljedeća tablica predočuje neke od dijagnosticiranih relacija (i)racionalnog upravljanja vremenom menadžera.

Pitanje	Top menadžeri (100 %)	Middle menadžeri (100 %)	Lower menadžeri (100 %)
1. Kao menadžer uvijek se pripremam za sastanke	85	80	60
2. Imam razrađenu strategiju za „odbijanje“ nenajavljenih posjetitelja	11	9	7
3. Uglavnom nemam problema s odbijanjem nenajavljenih osoba	53	68	40
4. Dva ili više puta komuniciram pojedinačno s kolegama na poslu	82	88	76
5. Dnevno provodim dva ili više sati u socijalizaciji s ostalim zaposlenicima	52	39	43
6. Delegiram do 50 % svojega posla i zadataka	60	54	22
7. Delegiram više od 50% svojega posla i zadataka	15	13	0
8. U vrijeme s kojim su upoznati poslovni partneri preuzimam njihove telefonske pozive	0	0	0
9. Unaprijed imam određen svoj „mirni sat“ kada nisam za nikoga dostupan	18	7	0
10. Imam mir za svoj posao samo kada to izričito zatražim	40	48	0
11. Na svome radnome stolu imam redovito tri i više dokumenata	71	80	83
12. Dnevno (pismeno) definiram prioritete koje moram obaviti	78	60	32
13. Obavljam poslove i zadatke koji su mi trenutno najhitniji	64	70	85
14. Ne planiram svoje radno vrijeme za svaki dan unaprijed (ili to činim vrlo rijetko)	62	70	86
15. Dnevno izrađujem listu zadataka i poslova koje moram obaviti	68	56	24
16. Tjedno postavljam ciljeve o kojima sa suradnicima raspravljam	62	58	54
17. Jasno određujem poslovne i projektne rokove	66	55	40
18. Do sada sam imao neuspješnih poslova ili projekata	28	20	15
19. Uglavnom koristim neku vrstu vremenskog „alata“ (kalendar, rokovnik, planer i sl.) kod obavljanja nekog većeg posla ili projekta	75	68	58
20. Svaki dan posao „nosim“ doma	52	21	0

Tablica 1. Upravljanje vremenom od strane menadžera (rezultati istraživanja)

Rezultati istraživanja potvrđuju visoku razinu zastupljenosti tipičnih kradljivaca vremenom, ali i njihovu različitost intenziteta obzirom na razinu menadžmenta. To se, uglavnom kod menadžera viših razina, premošćuje „donošenjem posla kući“, što implicira i smanjenje kakvoće privatnog života.

	„Top“ menadžeri	„Middle“ menadžeri	„Lower“ menadžeri
a) Ja	1	4	5
b) Obitelj	5	5	4
c) Posao (poslodavac)	4	2	2
d) Kupci	2	1	1
e) Prijatelji	3	3	3

Tablica 2. Prioriteti menadžera u Republici Hrvatskoj (rezultati istraživanja)

Dijametralno tome, prioritetnost pojedinih „kategorija“ življenja, potvrđuje prevalenciju privatnog života menadžera nad poslovnim. To se potvrđuje kod svih razina menadžera, i, de facto, u koliziji je s činjenicom da se posao „donosi kući“.

Istraživanjem su rangirani prioriteta menadžera: od najvažnijeg - 5 mjesta do najmanjeg - 1 mjesta.

5. Zaključak

Suvremeni menadžeri orijentirani su na maksimiziranje poslovnih rezultata, a svojom poslovnom uspješnošću osiguravaju zadovoljstvo vlasnika i drugih interesno-utjecajnih skupina. Međutim, u ostvarenju tih rezultatskih „vrijednosti“ svakako se moraju fokusirati na „vrijeme“ kao ekonomski resurs. Sam proces upravljanja vremenom mora za menadžera biti kompatibilan s okruženjem unutar i izvan kojeg djeluje, poslovnim sustavom unutar kojeg stvara, interesno-utjecajnim skupinama koje od njega imaju određenih zahtjeva i interese, privatnim „suživotom“ – kako u sadržaju, tako i formi, kao i pitanjem osobnog potvrđivanja i njegove afirmacije. No, često su, što potvrđuju i rezultati istraživanja, poslovni rezultati kao posljedica angažiranja vremena marginalizirani iz razloga što su učinci „kradljivaca“ vremena (pre)naglašeni. To je posebno indikativno i neproduktivno ukoliko je riječ o čimbenicima iracionalnog upravljanja vremenom kod menadžera viših razina, što implicira značajnije i dalekosežnije posljedice, prvenstveno u poslovnom kontekstu. Međutim, nikako se ne smije marginalizirati „posljedičnost“ i u smislu angažiranja vremena u privatnom životu, jer su ta dva aspekta življenja apsolutno u korelaciji. Ove kvantifikacije treba u teorijskim i praktičnim spoznajama učestalije naglašavati, a istraživanjima kontinuirano potvrđivati, jer je za suvremeni menadžment, posebno u konkurentskom poslovnom okruženju od posebne važnosti da valorizira i akceptira odrednice i karakteristike „time managementa“.

6. Literatura

- Buble, M. (2000). *Management*, Ekonomski fakultet Split, ISBN 953-6024-35-7
- Divjak, T. (2006). *Life coach: kako upravljati karijerom?*, Lider press i TIM press, Zagreb, ISBN 953-95472-0-2
- Drucker. F. P. (2001). *Efikasan direktor (II dop. izd.)*, Binosa press, Zagreb, ISBN 953-6920-00-X
- Đurković, S. (1994). *Upravljanje vremenom*, Slobodno poduzetništvo, Vol. 1., No. 14.-15., str. 226.-230., Zagreb, ISSN 1330-2833
- Grković, M. (2002). *Sastanci: upravljanje vremenom: kako uštedjeti vrijeme na sastancima, a postizati vrhunske rezultate?*, vlastita naklada, Belišće, ISBN 953-98928-0-5
- Heller, R. (2003). *Priručnik za menadžere: sve što mora znati o tome kako funkcioniraju poduzeća i njegov menadžment*, Profil International, Zagreb, ISBN 953-200-621-4
- Mecnon, M.; Albert, M. & Khedouri, F. (1985). *Management: Individual and Organizational Effectiveness*, Harper and Row, New York, ISBN 0-06-350462-6
- Seiwert, L. J. (1999) *Vremenski menadžment: organizirajte svoje vrijeme (18 izd.)*, Naklada Slap, Jastrebarsko, ISBN 953-191-098-7