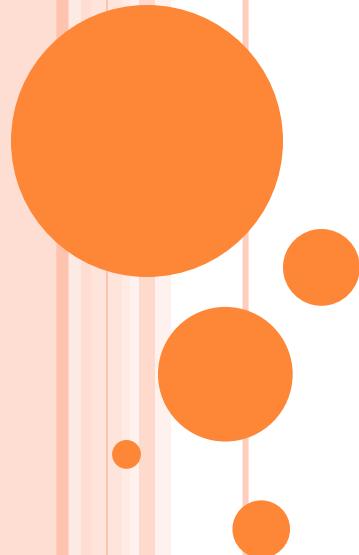


UPRAVLJANJE VREMENOM

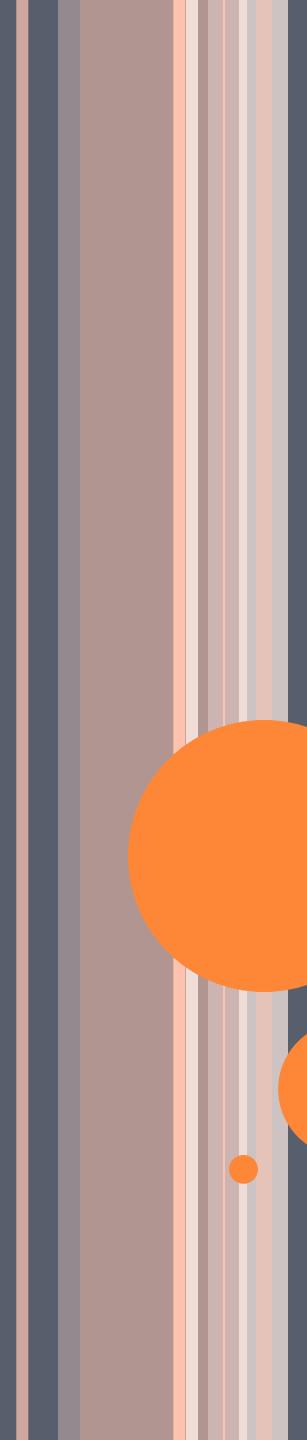


kao čimbenik poboljšanja produktivnosti rada

Ivana Damjanović, dipl. oecc.

- Definiranje vremena i upravljanja vremenom
- Faze upravljanja vremenom
 1. Dijagnosticiranje vremena
 2. Identifikacija uzroka iracionalnog upravljanja vremenom
 3. Postavljanje, izvršavanje i kontrola ciljeva
 4. Planiranje vremena
- Racionalno korištenje vremena
 - Pogrešne pretpostavke kod upravljanja vremenom





DEFINIRANJE VREMENA I UPRAVLJANJA VREMENOM

VRIJEME

2.333.644.000



KARAKTERISTIKE VREMENA



- Vrijeme je **KOLIČINSKI APSOLUTNO OGRANIČENO**
- Vrijeme se **NE MOŽE KUPITI**
- Vrijeme se **NE MOŽE ŠTEDJETI ILI SKLADIŠTITI**
- Vrijeme se **NE MOŽE POVEĆAVATI**
- Vrijeme **PROLAZI STALNO I NEOPOZIVO**

- Vrijeme je **ŽIVOT**



GUBICI VREMENA

- Kada ne postoje...

- jasni CILJEVI
- PLANIRANJE
- PRIORITETI
- PREGLED

Nemamo mi malo vremena,

mi imamo puno neiskorištenog vremena!

(Lucius Annaeus Seneca)



UPRAVLJANJE VREMENOM

raditi

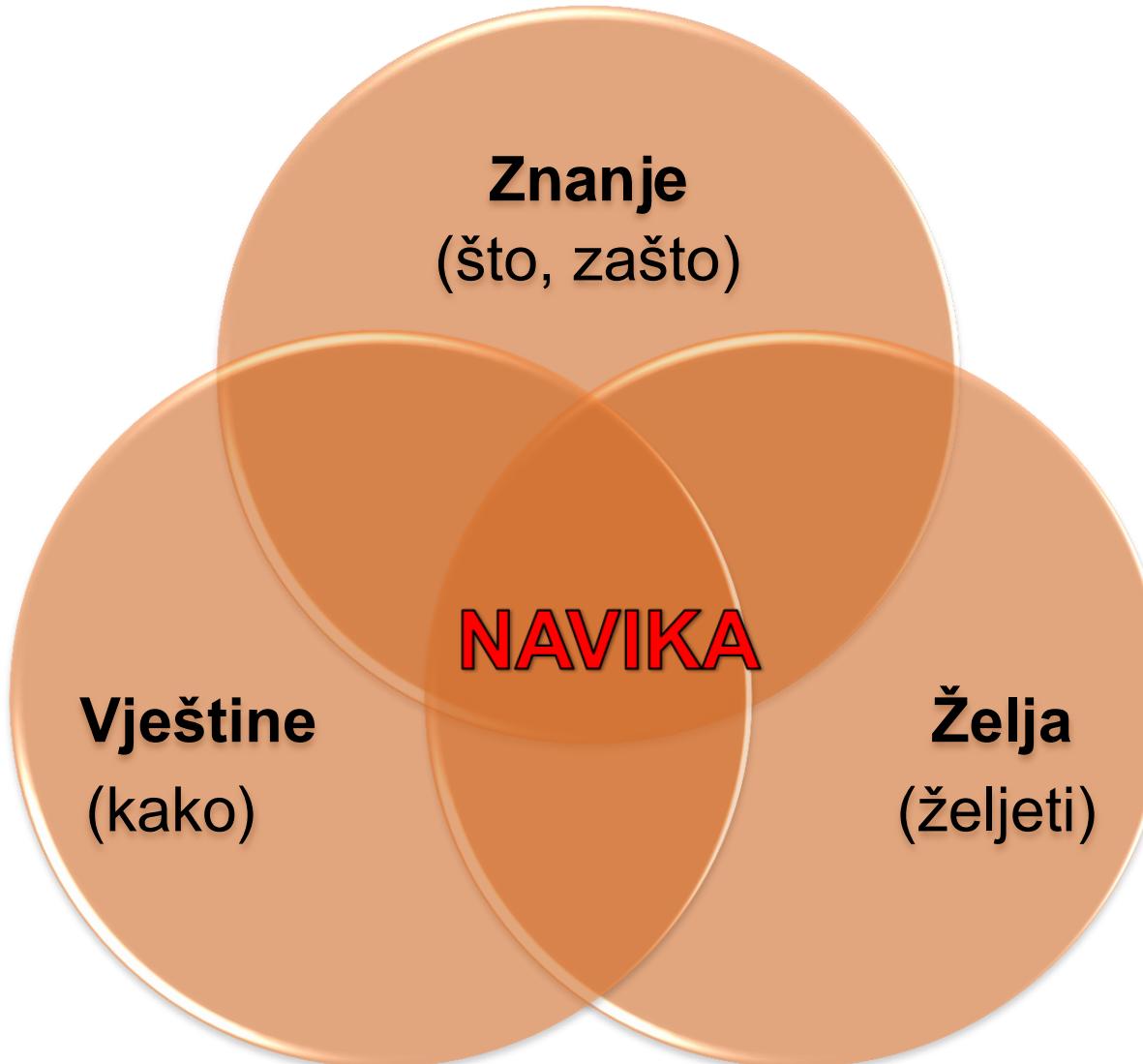
PAMETNIJE

obaviti

NAJVAŽNIJE ZADATKE



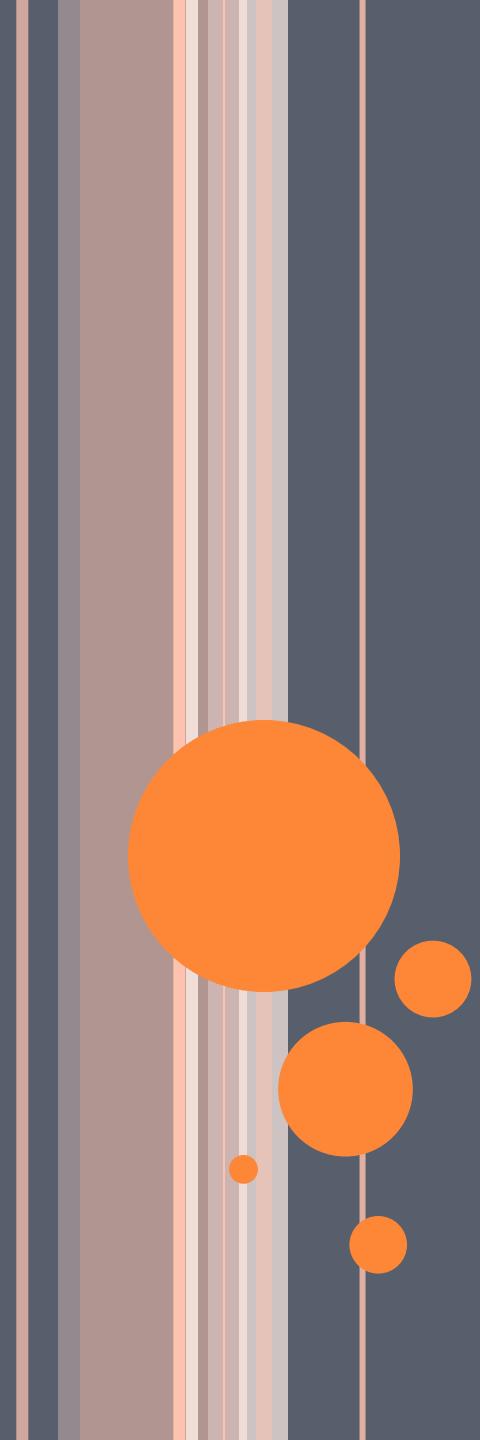
UPRAVLJANJE VREMENOM – NAVIKA



UPRAVLJANJE VREMENOM

- ✓ **disciplina** usmjereni na ekonomiziranje i racionalnu uporabu vremena kao viskokovrijednog resursa
- ✓ **navika** kojom uspješni pojednici, putem dokazanih metoda i tehnika, efektivno i efikasno upravljaju vlastitim vremenom





FAZE UPRAVLJANJA VREMENOM

FAZE UPRAVLJANJA VREMENOM

1. Dijagnosticiranje vremena
2. Identifikacija uzroka iracionalnog upravljanja vremenom
3. Postavljanje, izvršavanje i kontrola ciljeva
4. Planiranje vremena



1. DIJAGNOSTICIRANJE VREMENA

- **VREMENSKI DNEVNIK**

- min 7 dana
- preporučeno 30 dana u periodičnim razmacima

- **VREMENSKA ANALIZA**

- analiza ISKORIŠTENOG vremena
- analiza IZGUBLJENOG vremena

- **VREMENSKA DIJAGNOZA**



2. IDENTIFIKACIJA UZROKA IRACIONALNOG UPRAVLJANJA VREMENOM

- **TEMELJNA PITANJA:**

1. Treba li to uopće napraviti?
2. Ako treba, može li to napraviti netko drugi?
3. Ako ne može, koji je najučinkovitiji način da to sam napravim?



„KRADLJIVCI” VREMENA (1)



Okolina

Mi



„KRADLJIVCI” VREMENA (2)

1. neučinkoviti SASTANCI
2. nenajavljeni POSJETITELJI
3. loša KOMUNIKACIJA i razmjena INFORMACIJA
4. nedovoljno DELEGIRANJE poslova
5. neumješnost u ODBIJANJU
6. stalni TELEFONSKI POZIVI i E-MAILOVI
7. nepostojanje „MIRNOG SATA”
8. nepotrebna SLUŽBENA PUTOVANJA
9. pretrpanost PAPIROLOGIJOM
10. loše RADNE NAVIKE
11. nepostavljanje PRIORITETA
12. nepostojanje jasno definiranih CILJEVA



2.1. NEUČINKOVITI SASTANCI

- **SASTANCI** → izmjena informacija između dvoje ili više ljudi s ciljem postizanja suglasnosti oko zajedničkih interesa
 - 1. neslaganje
 - 2. nove okolnosti
 - 3. donošenje odluke
 - redovni
 - izvanredni
 - nenajavljeni

SASTANCI vs. „SASTANČENJA”

- „**SASTANČENJA**” → neučinkoviti sastanci, rezultat sastanka samo okupljanje, a ne konkretni dogовори i odluke



TREBA LI NAM UOPĆE SASTANAK?

1. Postoji li problem ili kritična situacija koja se najbolje može riješiti u grupi?
 - svakodnevni problemi u radu, neophodno sudjelovanje više ljudi
 - kriza
2. Postoji li potreba za komunikacijom?
 - izbjegavanje glasina ili prenošenja iskrivljenih činjenica
 - promjena stavova ljudi ili dobivanje podrške ljudi
3. Postoji li potreba za jačanjem kohezije tima?
 - stvaranje ili poboljšanje grupne kohezije
4. Jesu li mi potrebni savjeti prije donošenja neke odluke?
 - savjeti za donošenje odluka (telefon, sastanak...)
 - sastanci nisu isprika za nedonošenje odluke



PRIPREMA USPJEŠNOG SASTANKA

- Definiranje **teme, svrhe i cilja sastanka**
- Kvalitetna priprema za sastanaka
 - radni materijali
 - pitanja za sastanak
 - provjera opreme i prostorije
- Poziv za sastanak
 - mjesto, vrijeme, **trajanje, dnevni red, sudionici**, tip sastanka
- Provjera primitka poziva za sastanak
 - cilj: izbjegavanje kašnjenja
- Podsjetnik na sastanak
- Lista zaduženja za sudionike sastanka

ZAŠTO?

TKO?

ŠTO?

KOLIKO?



TIJEK USPJEŠNOG SASTANKA (1)

- Pridržavanje vremena početka sastanka
 - kašnjenje – penalizacija!!!
- Prva točka dnevnog reda
 - analiza prethodnog sastanka
 - izvršenje prethodno dogovorenih obveza
- Vođenje i usmjeravanje sastanka
 - voditelj sastanka → dominantna uloga
 - stvaranje optimalnih radnih uvjeta za stvaralačko ozračje
 - pridržavanje dnevnog reda
 - aktiviranje sudionika
 - upravljanje konfliktima
 - održavanje fokusiranja na temu sastanka



TIJEK USPJEŠNOG SASTANKA (2)

- Kraj sastanka
 - sumiranje donesenih zaključaka
 - donošenje odluka
 - zaduživanje odgovornih osoba + rokovi izvršenja
 - pridržavanje planiranog termina završetka sastanka
- Zapisnik sa sastanka
 - Izraditi i distribuirati sudionicima
 - Obvezni elementi:
 - mjesto i vrijeme održavanja sastanka, dnevni red, sudionici, tema i sadržaj rasprave, postignuti zaključci (dogovori) i aktivnosti koje će se i u kojim rokovima poduzeti nakon sastanka, nedovršena problematika, rok za dostavu primjedbi
- Memo podsjetnik



2.2. NENAJAVLJENI POSJETITELJI

- **POSJETITELJI**
 - unutar poduzeća
 - dolasci u posjetu
 - odlasci u posjete
 - izvan poduzeća
 - klijenti,
 - poznanici,
 - prijatelji...
- „Efekt lista pile”, „Efekt zubaca pile”



NEOČEKIVANI POSJETI UNUTAR PODUZEĆA

- Zatvorena vrata ureda/sobe
- Opremanje ureda manje udobnim namještajem
- Izbacivanje uslužnih aparata iz ureda



NEOČEKIVANI POSJETI IZVAN PODUZEĆA

- Ne primanje posjetitelja koji se nisu najavili
 - izuzetak: važni posjetitelji, vrlo hitne i važne stvari...
- Skraćivanje vremena posjeta
 - dočekivanje na vratima
 - vođenje cijelog razgovora u stojećem stavu
 - odavanje dojma užurbanosti, zauzetosti ili potrebe brzog odlaska
- Uljudno objasniti da se ne tolerira dolazak bez najave
 - Pravilo pristojnosti u poslovnom svijetu!



2.3. LOŠA KOMUNIKACIJA I RAZMJENA INFORMACIJA

○ KOMUNIKACIJSKI PROCES

1. razmišljanje
2. djelovanje
3. promatranje
4. govor
5. slušanje

○ GLAVNE KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

1. čitanje
2. pisanje
3. govor
4. slušanje



VAŽNO JE SLUŠATI!

- IDEALAN OMJER za razgovor dvije osobe

- svaka osoba 50% govori
- svaka osoba 50% sluša

- FORMULA ZA USPJEH (Albert Einstein)

uspjeh (u) = posao (p) + zabava (z) + znati šutjeti ($z\check{s}$)

*Razlog zbog kojeg imamo dva uha, a samo jedna usta je
da bismo mogli*

više slušati, a manje govoriti!

(latinska poslovica)



AKTIVNO SLUŠANJE

1. Odlučite da ćete slušati!
2. Gledajte sugovornika u oči!
3. Pitajte!
4. Parafrazirajte!
5. Nemojte previše govoriti!
6. Nemojte prekidati!
7. Iskoristite šutnju!



KAKO GOVORTITI?

- a) **USMJERAVANJE RAZGOVORA** s drugom osobom
- b) **UVJERAVANJE** druge osobe u ono što želimo
- c) Priprema za **JAVNE NASTUPE**



2.4. NEDOVOLJNO DELEGIRANJE POSLOVA

Pusti, ja ču...!



DELEGIRANJE

- Prenošenje zadatka i ovlasti onim primateljima koji će biti odgovorni za njihovo izvršenje.
- Odluka o tome koji će se poslovi i kome prepustiti u izvršenje, a koji će se zadržati za sebe.
- Više od jednostavnog prebacivanja zadatka.
- Istovremeno traženje od tima, ali i pojedinaca, preuzimanja odgovornosti za izvođenje zadatka, uz davanje ovlasti da djeluju u ime menadžera.
- Menadžer zadržava odgovornost za izvršenje zadatka i snosi posljedice ako se zadaci ne izvrše u potpunosti ili u njihovom bitnom dijelu izvršenja.



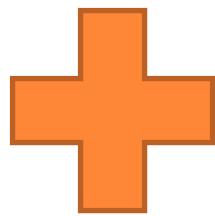
PREDNOSTI DELEGIRANJA

- Ostaje vam više vremena za prave menadžerske poslove
- Zaposleni će biti zadovoljniji i produktivniji
- Delegiranje povećava vašu sigurnost i šansu za napredovanje
- I vi ćete biti zadovoljniji



USPJEŠNO DELEGIRANJE

Spremnost (želja)



Sposobnost (vještina)



ZAŠTO MENADŽERI MALO KORISTE DELEGIRANJE? (1)

- To mi je suviše komplikirano. Puno brže mogu napraviti posao sam.
- Nemam povjerenja u podređene. Napravit će neku grešku koju si sad ne mogu priuštiti.
- Izgubim puno vremena, jer stalno moram nadzirati osobu kojoj sam dao posao. Ja sam jako zaposlen i nemam vremena, pogotovo ne da bih druge podučavao kako se radi.
- Podređeni nemaju samopouzdanja.
- Moji ljudi su već preopterećeni. Ne mogu im dati više posla.



ZAŠTO MENADŽERI MALO KORISTE DELEGIRANJE? (2)

- Želim imati kontrolu nad svime što se događa. Ako prepustim poslove drugima, vrlo brzo neću znati što se događa.
- Nemam dovoljno sposobnih ljudi.
- To sam već pokušao i nije išlo baš najbolje.



ŠTO MENADŽERI NE ŽELE PRIZNATI?

- To će smanjiti moj autoritet, a izgubit ću i cijelovit nadzor.
- Bojam se da će me smatrati suvišnim ne budem li stalno „zatrpan” poslom.
- Nisam siguran što je moj posao i moja odgovornost, pa onda ne mogu uspješno ni delegirati.
- Bojam se da će podređeni posao obaviti bolje od mene pa će se tako pokazati moja nesposobnost.
- Osjećam se sigurnije kad radim jednostavne, rutinske i poznate poslove.



PROBLEMI DRUGE STRANE

- Strah od pogreške
- Nedostatak informacija i znanja
- Nedostatak nagrade



KAKO DELEGIRATI?

- Pogleda na posao
- Pogled na suradnike
- Prijenos posla
- Ovlaštenja
- Obavijest
- Uhodavanje
- Nadzor
- Inovacije



2.5. NEUMJEŠNOST U ODBIJANJU



NE KAŽEM „NE“ KADA TO STVARNO ŽELIM JER...

- ... ne želim povrijediti osjećaje druge osobe.
- ... ne mogu smisliti način kako reći „ne“ u tom trenutku.
- ... siguran sam da oni očekuju da kažem “da” pa..., kako ih mogu iznevjeriti.
- ... polaskan sam da su me pitali pa kako da onda kažem „ne“
- ... nemam nikakav razlog da kažem „ne“
- ... ako kažem „ne“, neće me više nikada pitati.
- ... kako da kažem „ne“ svom pretpostavljenom ili mami?
- ... njima je važno da ne kažem „ne“
- ... to što sam pitan čini da se osjećam važnim, pa kako mogu reći „ne“
- ... ne želim izgledati kao da sam sebičan.
- ... ja jednostavno ne znam reći „ne“ na fini način.



ASERTIVNOST

AGRESIVNOST



ASERTIVNOST



PASIVNOST



KAKO BITI ASERTIVAN?

- Aktivno slušajte
- Budite jasni i izravni
- Držite se činjenica
- Kontrolirajte emocije
- Pokažite asertivnost i svojim govorom tijela



ASERTIVAN ODGOVOR U 3 KORAKA

1. **Razumijem ...**

2. **Međutim ...**

3. **Prijedlog ...**



ASERTIVNE TEHNIKE ZA UPRAVLJANJE VREMENOM

- Recite „ne”
- Pokvarena ploča
- Zaustavljena akcija
- Jasan i direktni odgovor



RECITE „NE!”

- Poslušajte zahtjev do kraja
- Kad vam je jasno što se od vas očekuje i vi to ne želite/možete učiniti, recite „ne”, smireno i odlučno
- Kratko navedite razloge za svoj „ne”, izbjegavajte opširna objašnjenja i isprike



POKVARENA PLOČA

- Ne prestajete ponavljati što želite, koristeći se pri tom ugodnim glasom.
- Nedajte se uvući u raspravu i sukob i nemojte se opravdavati.



ZAUSTAVLJENA AKCIJA

- Dajte mi minutu – trebam malo razmisliti o tome što ste upravo predložili.
- Trenutno sam u velikoj gužvi. Porazgovarat ćemo o tome sutra.
- Trebam provjeriti/razmisliti, možemo to kasnije riješiti, prokomentirati?



2.6. STALNI TELEFONSKI POZIVI I E-MAILOVI

- **TELEFON, MOBITEL**

- osobna tajnica
- preusmjeravanje poziva
- određivanje razdoblja u danu za primanje i odgovaranje na pozive
 - Obavijest
 - Priprema

- **E-MAIL**

- određivanje razdoblja u danu za provjeravanje i odgovaranje na e-mail
 - početak dana
 - kraj dana



2.7. NEPOSTOJANJE „MIRNOG” SATA

- „MIRNI” SAT

- Vrijeme nedostupnosti za druge
- Obavljanje poslova koji zahtijevaju usredotočenost i kreativnost

- PLANIRATI!!!

- „Važan sastanak” kada se pojedinca ne smije uznemiravati
- Obavijestiti suradnike



2.8. NEPOTREBNA SLUŽBENA PUTOVANJA

- **SLUŽBENA PUTOVANJA**
 - jednokratna
 - višekratna
- **PROBLEMI**
 - Učestalost
 - Neadekvatno planiranje, organiziranje i nadziranje
- Aktivno uključivanje više razine menadžmenta
 - Planiranje
 - Organiziranje
 - Kontrola i nadzor



2.9. PRENATRPANOST PAPIROLOGIJOM

- Imidž „prezaposlenog“ menadžera (pojedinca)
- Radni stolovi, ormari, police, uredi...
 - dopisi,
 - izvješća,
 - katalozi,
 - računi i sl.



RJEŠAVANJE PROBLEMA S UVIŠNE PAPIROLOGIJE (1)

○ KATEGORIZACIJA pisanih materijala u 3 SKUPINE

- Materijal koji ZAHTIJEVA OSOBNI RAD
- Materijal koji TREBA PROSLIJEDITI na rješavanje NEKOM DRUGOM
- Materijal koji se može BACITI

○ ODLUKA što SPREMITI, a što BACITI:

1. Hoće li mi to biti korisno?
2. Ako to bacim, hoću li moći do te informacije, ako mi zatreba?
3. Kako to iskoristiti u sljedećih 12 mjeseci?



RJEŠAVANJE PROBLEMA S UVIŠNE PAPIROLOGIJE (2)

- **RAZVRSTAVANJE** i **SPREMANJE** dokumentacije
 - Košarice (prije spremanja)
 - Registratori (za spremanje)
 - Prikladno organizirani
- Papirima rukovati samo jedanput!!!



2.10. LOŠE RADNE NAVIKE



○ NAVIKA

- Automatska rutinska radnja koja se ponavlja redovito i bez razmišljanja
- Sjecište znanja, vještina i želje

*Prvo mi stvaramo svoje navike,
a zatim naše navike stvaraju nas!*

(John Dryden)

DOBRE navike

21

LOŠE navike

LOŠE NAVIKE ZA POSLOVNE LJUDE

- Odugovlačenje
- Nedisciplina
- Neplaniranje



PREPORUKE ZA RJEŠAVANJE LOŠIH NAVIKA

- **POTREBNO JE**

- Uvijek biti prisutan
- Uvijek biti aktivan
- Uvijek se baviti važnim stvarima
- Uvijek biti optimističan
- Uvijek imati svoj stav



MOGU → HOĆU → SADA



„SINDROM” ODGAĐANJA

„Danas mi se to ne da napraviti, ostavit ću to za sutra.”

- UZROCI:

- Nepostojanje planiranja
- Pretjerani perfekcionizam
- Nametnuti zadaci
- Prekratki rokovi



NEUTRALIZIRANJE „SINDROMA” ODGAĐANJA

„Ono što možeš učiniti danas, ne ostavljaj za sutra.”

- Planski, rutinski, redoviti i sustavni pristup obavljanju poslova i zadataka
 - TO-DO lista
 - „Završeno je bolje, nego savršeno!”
 - „Pojedi tu žabu!”
 - „Kako pojesti slona?”
 - Princip 2 minute
 - Pravilo 1 sata



2.11. NEPOSTAVLJANJE PRIORITETA

previše zadataka → gubitak vremena



jedan zadatak → jednoznačni prioritet



PRIORITETI



"Pridrži ovo. Moram se vratiti po ženu..."

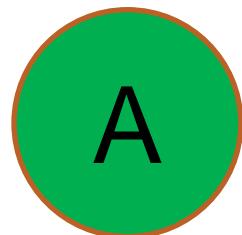


PREDNOSTI ODREĐIVANJA PRIORITETA

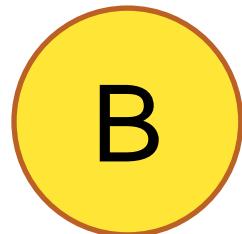
- Prvo se može raditi na važnim ili nužnim zadacima
- Uvijek se može koncentrirati na obavljanje samo pojedinog posla
- Obavljanje zadataka je efikasnije
- Moguće je delegiranje onih poslova i zadataka koje mogu obaviti drugi



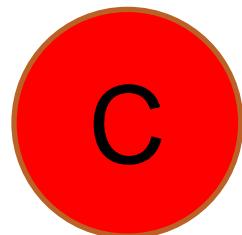
ABC ANALIZA



MORAM!
(> 50%)



TREBAO BIH...
(30%)



MOGAO BIH...
(< 20%)

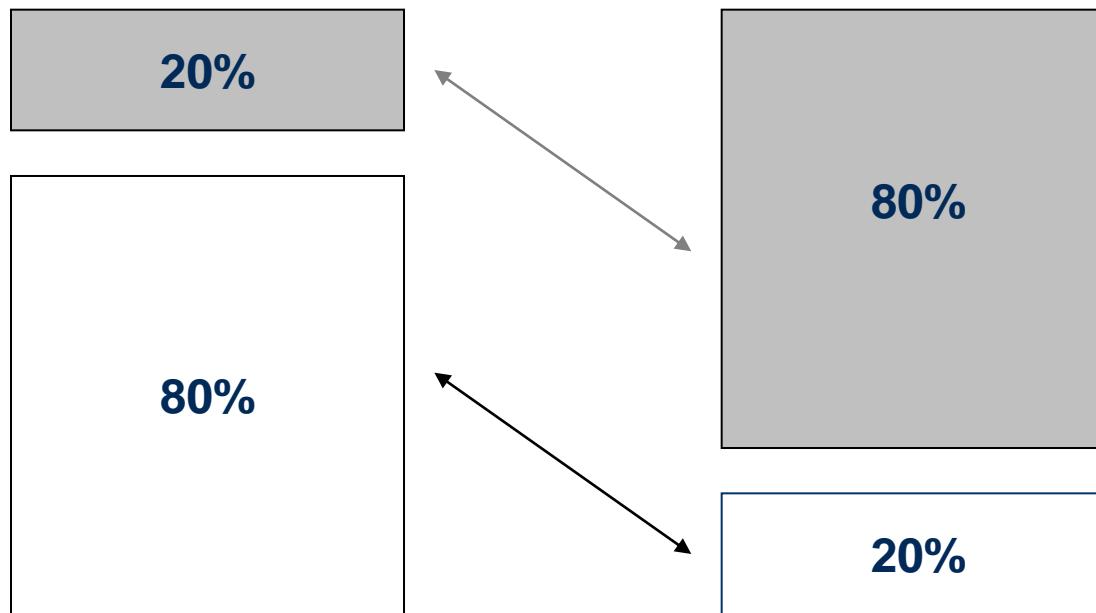
aktivnost



cilj



PARETOV PRINCIP



VRIJEME



REZULTATI



2.12. NEPOSTOJANJE JASNO DEFINIRANIH CILJEVA



3. POSTAVLJANJE, IZVRŠAVANJE I KONTROLA CILJEVA

- ŽELJE
- MOGUĆNOSTI
- CILJEVI

POSLOVNI ciljevi - OSOBNI ciljevi



KORISTI OD POSTAVLJANJA CILJEVA

1. Usmjerenost na odluke i napore
2. Pomoć u procesu planiranja
3. Motivacija i stimuliranje učinka
4. Pomoć u procjeni i kontroli performansi
 - standardi ocjenjivanja



PROCES POSTAVLJANJA CILJEVA

1. **DEFINIRANJE** ciljeva i **PLANIRANJE** akcije
2. **IZVRŠAVANJE** postavljenih ciljeva
3. **KONTROLIRANJE** postavljenih ciljeva

- *Onaj tko postavlja mnogo ciljeva, najčešće mnogo postiže.*
- *Onaj tko postavlja malo ciljeva, postiže malo.*
- *Onaj tko ne postavlja ciljeve, ne postiže ništa.*
- *Onaj tko sam ne postavlja ciljeve, najčešće će mu ih postavljaju netko drugi.*

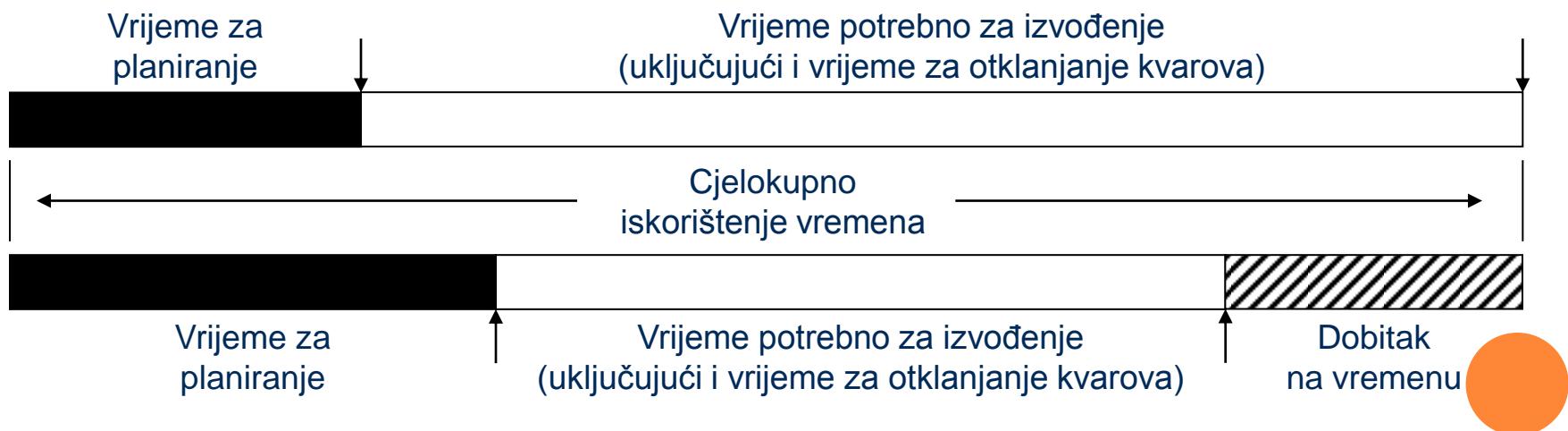


4. PLANIRANJE VREMENA



○ DOPRINOS PLANIRANJA:

- Planiranjem se objašnjava kao stići od mesta gdje se nalazi do mesta na kojem se želi biti
- Planiranjem se definiraju sredstva i resursi potrebni da se stigne od mesta gdje se nalazi do mesta na kojem se želi biti



SIMPTOMI LOŠEG PLANIRANJA VREMENA

- Žurba, stalno kašnjenje i često „upadanje” u neke neugodne alternative
- Stres na poslu i u privatnom životu
- Umor i bezvoljnost s mnogo „mrtvih” sati neproduktivne aktivnosti (preskroman rezultat rada)
- Često propuštanje zadanih rokova
- Nedovoljno vremena za odmor
- Nedovoljno vremena za sebe, obitelj i bližnje
- Osjećaj stalne poraženosti (osjećaj da se čini ono što se ne želi činiti većinu vremena)



PREDNOSTI ZAPISIVANJA PLANOVA

- **ZAPISANI VREMENSKI PLANOVI:**
 - ... pregledniji
 - ... manje podložni mijenjanju, odgađanju ili predomišljanju
 - ... djeluju samomotivirajuće
 - ... usmjeravaju ka ostvarenju ciljeva
 - ... omogućuju lakšu kontrolu ostvarenja
 - ... otežavaju zaboravljanje ili neobavljanje poslova
- **Važno!**
 - Stjecanje navike planiranja i ostvarivanja kontinuiteta planiranja



VRSTE PLANIRANJA VREMENOM

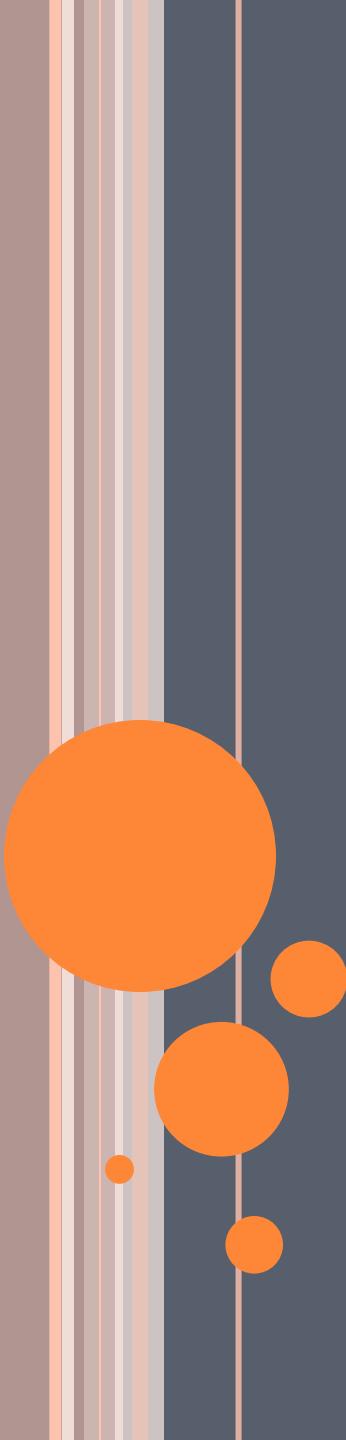
- DUGOROČNO
 - najmanje mjesечно razdoblje i duža vremenska razdoblja
- SREDNJEROČNO
 - tjedno planiranje
- KRATKOROČNO
 - dnevno planiranje



OPĆA PRAVILA ZA IZRADU TO-DO LISTE

- ✓ Napravite listu dan/večer prije
- ✓ Planirajte vrijeme i na poslu i privatno
- ✓ Ograničite vrijeme aktivnosti (od-do)
- ✓ Uključite vrijeme za kratki predah
- ✓ Ne planirajte 100% vremena (predvidite vrijeme za neočekivane aktivnosti - Pravilo 60%:40%)
- ✓ Koristite tehniku ABC
- ✓ Delegirajte
- ✓ Pratite izvršenje i motivirajte se - "križajte"





RACIONALNO KORIŠTENJE VREMENA

POGREŠNE PRETPOSTAVKE KOD UPRAVLJANJA VREMENOM (1)

- a) Za djelotvorno upravljanje vremenom važno je realizirati što više poslovnih ciljeva i zadataka.
- b) Zbog prekobrojnih obveza nema se dovoljno vremena za planiranje radnog dana, odnosno za uporabu neke metode ili tehnike (alata) za upravljanje vremenom.
- c) Nije dobro delegirati poslove koji se mogu uspješnije obaviti od podređenih.
- d) Nije potrebno zapisivati dnevne i tjedne planove jer ih se može zapamtiti.
- e) Više će se posla obaviti ako se manje vremena troši na odmore tijekom dana.

POGREŠNE PRETPOSTAVKE KOD UPRAVLJANJA VREMENOM (2)

- f) Pojedinac u potpunosti ima u vidu sve uzroke nepotrebnih gubitaka radnog vremena kojima je izložen.
- g) Dovoljno je posvetiti više pozornosti efikasnijem korištenju radnog vremena pa se neće trebati savladavati nove tehnike upravljanja vremenom.
- h) Ako se prouče metode i tehnike upravljanja vremenom, bitno će se uspješnije koristiti vrijeme.
- i) Tehnike upravljanja vremenom nije dobro, odnosno nije potrebno koristiti u privatnom životu.



Danas je prvi dan ostatka tvog života.

Što ćeš prvo poduzeti?

(J. Seiwert)

