

## GUTAČI VREMENA I KAKO IH POBIJEDITI

Vrijeme se može činiti kao nešto što nam je svima dano besplatno, no ono je resurs kao i svaki drugi i jasno je da nije besplatno, a niti beskonačno. Vrijeme se ne može vratiti unatrag, niti se može kupiti. Stoga je s tim dragocjenim resursom potrebno upravljati na učinkoviti način kako bi se ostvarili bolji rezultati, poboljšala kvaliteta rada, smanjio stres, umanjio broj pogrešaka, unaprijedilo zadovoljstvo na radnom mjestu, ali i unaprijedila kvaliteta osobnog života.



doc. dr. sc. Nataša Rupčić

### KAKO UPRAVLJATI VREMENOM?

Najučinkovitija metoda upravljanja vremenom je prioritizacija aktivnosti. Pritom se treba koristiti iskustvom, procjenom na osnovi informacija i znanja, savjetima drugih ljudi, ali najviše zdravim razumom. No, na raspolaganju nam stoje i neki drugi alati. Matrica *hitno/važno* može nam pomoći da filtriramo zadatke prema tim dvama kriterijima. Hitni zadaci zahtijevaju našu pozornost upravo sada, a važnost se pak odnosi na ciljeve, rezultate i/ili vrijednosti pojedinih zadataka. Može se koristiti i Paretovo načelo, odnosno pravilo 80:20. Prema ovom načelu 80% našega uspjeha i rezultata proizlazi od 20% naših napora. Iako omjer ne mora biti striktno takav, on ipak ukazuje da neke aktivnosti stvaraju najviše uspjeha pa im treba dati prioritet.

Uz stvaranje prioriteta potrebno je izbjegavati odugovlačenje. Iako svi mi do neke mjere odugovlačimo, ovakav pristup u konačnici može potpuno blokirati obavljanje poslova. Kako bi smanjili odugovlačenje potrebno je prije svega priznati sami sebi da to činimo, a onda potražiti uzroke. Sljedeći korak je nastojati promijeniti tu naviku ili raditi na uklanjanju prepreka koje sprječavaju djelovanje, odnosno uzrokuju odugovlačenje.

Planiranje vremena je sljedeća korisna metoda. Planiranjem aktivnosti pozicioniramo ih u vremenu. Na kraju svakoga radnog dana potrebno je odvojiti malo vremena za planiranje idućega dana ili tjedna. Treba također identificirati nedovršene poslove i planirati ih za iduće razdoblje. Korisno je ta-

koder razmotriti je li neke zadatke moguće delegirati. No, važno je također za svaku aktivnost procijeniti optimalno i realno vrijeme trajanja.

### GUTAČ VREMENA BR. 1: TELEFONI I POSJETITELJI

Iako je korisno primijeniti metode upravljanja vremenom, također je važno utvrditi na što vrijeme bespotrebno trošimo. U radu managera gutač vremena broj jedan su upadice telefonskim pozivima i posjetitelji. Manageri veći dio dana provedu baveći se drugima, osobno ili putem telefona. Iako neki elektronsku komunikaciju smatraju manje osobnom, ona može biti učinkovitija od drugih komunikacijskih metoda. Uobičajena je praksa da se zaposlenici trebaju obraćati tajnici ili tajniku managera kako bi s tom osobom razgovarali. To djeluje prilično službeno i neosobno. Mnogi manageri i danas zaziru od elektronske komunikacije vjerujući da je bolje doći do zaposlenika i upitati „jeste li zauzeti“, na što oni u pravilu odgovaraju da nisu, dajući do znanja da su na raspolaganju, iako to često nije slučaj. Ako vam se čini da bi zaposlenici mogli čudno reagirati na pokušaj komunikacije e-mailom iz jedne sobe u drugu, predložite najprije njima tu ideju. Vrlo je vjerojatno da će im se sviđjeti i tako ćete svi uštedjeti na vremenu te se lakše i brže sporazumijevati.

Iako će se korištenjem elektronske komunikacije uštedjeti vrijeme, telefoni će i dalje zvoniti. Mnogi manageri koji primjenjuju demokratski stil vođenja prema zaposlenicima primjenjuju i tzv. politiku otvorenih vrata. No, ako manager objavi da je dostupan kad god tko to poželi, bit će pre-

kidan svakih pet minuta te će malo vremena ostati za obavljanje zadataka. Kada se radi o obavljanju poslova koji zahtijevaju pozornost i hitnost, jedina opcija je uključiti telefonsku sekretaricu za primanje poruka. Zaposlenike obavijestite da vas smiju prekidati samo u slučaju nekoga hitnog problema. Možete također odrediti i vrijeme kada ste dostupni za telefonske pozive. Idealno vrijeme bilo bi sat vremena prije ručka i prije isteka radnog vremena kada ljudi nisu skloni „dugometražnim“ razgovorima. Isto tako, možete odrediti vrijeme kada ste dostupni za razgovore sa zaposlenicima. Možete se poslužiti još jednim trikom. Umjesto da pozovete osobe na sastanak u vaš ured, otidite vi u njihov. Iako vam sastanak na „vašem terenu“ daje psihološku prednost, odlaskom drugima možete bolje kontrolirati vrijeme trajanja sastanka jer naprosto možete otići kada želite. Kako biste bili sigurni da će sastanak kratko trajati možete se s nekim sastati u ljubiju ili uvesti praksu sastanaka „na nogama“. Ljudi će jednostavno htjeti ranije otići ako dulje vrijeme budu morali stajati.

### GUTAČ VREMENA BR. 2: NERED NA RADNOM MJESTU

Iako elektronska komunikacija može olakšati komunikaciju, mnogi smatraju da je tim načinom komuniciranja došlo do povećanja cirkulacije dokumenata koji stižu u popularnim „attachmentima“. Mnogi zaposlenici, ali i manageri muku muče kako organizirati sve te podatke. Osim toga, javljaju se problemi pri traženju informacija potrebnih za donošenje odluka. U poplavi mailova možete postupiti slično kao s telefonom. Odredite vremenske intervale u kojima ćete provjeravati poštu. Uvidjet ćete da većina mailova traži samo nekoliko minuta vaše pozornosti. Ostale izdvojite i posvetite im vrijeme kada to bude moguće. Ostale mailove možda možete prosljediti nekom drugom, odnosno posao delegirati. Kada primete izvješća zaposlenika, uvedite pravilo o izvješćima od jedne stranice. Dopustite privitke izvješćima, ali dajte zaposlenicima do znanja da najvažnije stavke dostave na jednoj stranici. Ako zaposlenici ipak trebaju poslati detaljnija izvješća, upozorite ih da na prvoj stranici navedu sadržaj koji ćete po stavkama lakše elektronski pretraživati.

### GUTAČ VREMENA BR. 3: DRUŽENJA

Nema ništa a priori lošega u druženju s ljudima ako je ono na primjerenom mjestu i u primjereno vrijeme. Važno je i za to odrediti vrijeme. Nije prikladno da to bude od-



**Danijel Ritz**, savjetovatelj u Sikon mreži

“ Kad radim nešto zanimljivo, osobito važno i svrhovito, gutači vremena za mene ne postoje. No posao donosi pregršt drugačijih situacija i tada mi je, kao u svemu, najvažnije prvo prepoznati gutače vremena. Kad sam svjestan da oni postoje tada je moj izbor što ću s njima učiniti. Naravno da čovjek nije mehanički stroj obzirom da je dio nadasve kompleksne okoline s kojom komunicira i surađuje. Unatoč tome, postoji jedan trik koji mi pomaže subjektivno produljiti vrijeme potrebno za obavljanje zadataka. Kako sam sam kreator vremena ili njegovog nedostatka, razliku upravo čini razina moje usredotočenosti koja mi, ukoliko je visoka, omogućava da činim više u manje vremena. U njenom dostizanju pomaže mi povezivanje s izvorom što podiže razinu moje osobne vibracije i čini me uspješnijim. Potpuno je svejedno koje tehnike i načine vi koristite ako je ishod identičan.


mah ujutro jer je to vrijeme kada biste trebali napraviti plan, odnosno sagledati opseg poslova toga dana. Druženje može biti u obliku prijateljskog časkanja nekoliko minuta ili višesatnog tračanja. Neki ljudi vole pričati o drugima i njihovim problemima, dok drugi jednostavno stalno vole prigovarati. Ako imate takve zaposlenike morat ćete se pridržavati prethodno navedenog pravila i uvesti vrijeme za razgovor s njima. Ako stalno dolaze isti ljudi i nepotrebno vas zadržavaju ili prigovaraju, hinite da ste zauzeti. Možda će ih to ispočetka povrijediti, ali i to je bolje nego da uzajamno gubite vrijeme.

#### **GUTAČ VREMENA BR. 4: PROPUST DA DELEGIRATE NEVAŽNE POSLOVE**

Razmislite o sadržaju poslova koje obavljate svaki dan i zapitajte se mogu li te poslove obavljati neke druge osobe. Procijenite koje su kvalifikacije potrebne za neki posao. Ako se radi o poslovima koje mogu obavljati i osobe bez posebne kvalifikacije, nema razloga da kao manager na njih trošite vrijeme. Neki manageri smatraju da to nije suština opunomoćenja. To zapravo ni nije opunomoćenje. Radi se o delegiranju jednostavnih poslova koji nisu u managerskom opisu posla. Neki manageri rade nepotrebne poslove jer smatraju da za to imaju vremena. No, ovdje se pak radi o suštinskom problemu. Ako manager obavlja fotokopiranje ili slične poslove, to znači da nedovoljnu pozornost posvećuje managerskom poslu, odnosno upravljanju poslovanjem. Takvi bi manageri ponovno trebali proučiti što čini suštinu procesa managementa. Neki pak takve poslove obavljaju zajedno s drugim poslovima. Na taj način zbog paralelnog načina rada opet troše vrijeme zbog smanjene efikasnosti.

#### **GUTAČ VREMENA BR. 5: LOŠ KRIZNI MANAGEMENT**

Nekompetentni manager neprestano reagira na događaje, umjesto da provede neko vrijeme u planiranju poslova, određivanju prio-

riteta i stvaranju akcijskih planova za djelovanje. Čak i najorganiziranija osoba ipak ne može planirati aktivnosti baš svake minute svakog dana. Neočekivane aktivnosti i krizne situacije će se sigurno pojaviti. Ako manager može posvetiti barem par sati dnevno na osobne prioritete, to može osigurati ostvarenje plana. No, u mnogim poduzećima i organizacijama krizne situacije se neprestano pojavljuju na istim mjestima. To je znak da je manager reaktivan i koristi tzv. vatrogasne mjere kojima se problem samo privremeno uklanja s dnevnog reda. Umjesto toga treba biti proaktivan i predviđati gdje bi se problemi mogli pojaviti kako bi ih se uklonilo prije nego su nastali. To je suština anticipativnog načina upravljanja. Za to je također potrebno raspolagati kvalitetnim informacijama. 



**Ivana Kelčec-Suhovec**, Junior Consultant u Millennium promocija d.o.o.

“ Posao savjetnika u agenciji za odnose s javnošću iznimno je zahtjevan, dinamičan, brz i raznolik te izložen stalnim promjenama. Kako bismo kvalitetno predlagali aktivnosti klijentima, važno je znati što se zbiva na tržištu, proučavati konkurenciju, a te informacije najčešće crpimo iz medija. Stoga svako jutro započinjem iščitavajući novine i pretražujući internetske portale na što odlazi velik dio vremena. U posljednjih nekoliko godina PR aktivnosti sve se više „sele“ na internet. Održavajući Facebook profile klijenata, priznajem, odlutam i na profile mojih prijatelja ili pronalazim stvari koje zanimaju mene osobno, što ponekad „guta“ moje vrijeme na poslu. Neplanirani sastanci, krizne situacije, organiziranje i pripremanje projekata također su situacije koje često iziskuju ostajanje na poslu i nakon radnog vremena. Uvijek radije biram duže ostajanje na poslu jednom ili više puta tjedno ukoliko je potrebno, kako bih riješila sve isti dan, nego da vučem zaostatke na nekoliko narednih dana.



#### **KAKO UPRAVLJATI GUTAČIMA VREMENA**

Prije svega analizirajte vaš dnevni raspored i iskreno odgovorite na pitanje radite li nešto od onoga prethodno navedenog. Zatim procijenite koliko vremena trošite na nepotrebne aktivnosti. Sljedeći je korak da odaberete one gutače vremena koje možete kontrolirati i poradite na njihovu uklanjanju. No, posao tu ne završava. Nakon što ste ih uklonili, trebali biste u određenim vremenskim intervalima cijeli proces ponoviti i utvrditi gdje ste učinili propust, odnosno otkriti jesu li se pojavili novi gutači vremena.

No, bez obzira na potrebu što bolje organizacije i iskorištenja vašega vremena, nemojte robovati pravilima. Uzmite navedene savjete kao korisne smjernice, ali se pri radu koristite i intuicijom i zdravim razumom. Možda trenutno imate vremena, telefon zvoniti, a vi se ne želite javiti jer „nije uređovno vrijeme za razgovore“. Tko zna jeste li na taj način propustili važnu ili korisnu informaciju. Možda je časkanje za zaposlenicima gubitak vremena, ali tako možete saznati i korisne informacije o poduzeću ili nekoj drugoj temi koja vam može biti od koristi, nadahnuti vas ili potaknuti. Možda će baš neka pjesma na radiju probuditi vašu kreativnost i dati vam uvid u novu perspektivu neke situacije. Pokušajte se organizirati, ali nastojite i biti spontani. U protivnom ćete od željenoga smanjenja stresa doći u situaciju još većega stresa zbog teškoga pridržavanja pravila ili neprestanoga analiziranja što radite i koliko je već vremena prošlo. Nastojite biti efikasan manager, ali prije svega čovjek.