

UPRAVLJANJE VREMENOM KAO MENADŽERSKA VJEŠTINA

Stojić, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:204762>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2023-06-03**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij Menadžment

Maja Stojić

**UPRAVLJANJE VREMENOM KAO
MENADŽERSKA VJEŠTINA**

Završni rad

Osijek, 2020

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Maja Stojić

**UPRAVLJANJE VREMENOM KAO
MENADŽERSKA VJEŠTINA**

Završni rad

Kolegij: Menadžment

JMBAG: 0010173580

e – mail: mstojic@efos.hr

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Marina Stanić

Osijek, 2020

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate study in Management

Maja Stojić

TIME MANAGEMENT AS A MANAGERIAL SKILL

Final Paper

Osijek, 2020

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOST ZA OBJAVU U INSTITUCIONALNIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ovaj završni rad isključivo rezultat osobnog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenju literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnog vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje - Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijsko digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04; 74/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 101/14, 60/50)
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Maja Stojić

JMBAG: 0010173580

OIB: 64770573115

e-mail za kontakt: maja.fortuna2015@gmail.com

Naziv studija: Menadžment

Naslov rada: Upravljanje vremenom kao menadžerska vještina

Mentor/mentorica rada: Izv.prof.dr.sc. Marina Stanić

U Osijeku 20.09.2021 godine

Potpis

Stojić Maja

Upravljanje vremenom kao menadžerska vještina

SAŽETAK

U završnom radu se povezuje vrijeme koje je ograničen i nepovratan resurs s općenitom organizacijom aktivnosti koje osoba ili organizacija ima na raspolaganju, kao i s alatima koji imaju za cilj poboljšanje osobne organiziranosti, te poslovne učinkovitosti. Ono što je zanimljivo kod ove teme, je upravo činjenica da je nemoguće upravljati vremenom, jer svatko ima svoju percepciju o prolaznosti vremena, ali ono što zasigurno svatko može je upravljati sobom u vremenu uz dobru organizaciju.

U fokusu rada istaknuta je važnost same vještine upravljanja vremenom kao i alata koji nam omogućavaju bolje upravljanje vremenom, te određivanje značaja koje vrijeme i upravljanje njime imaju u samom poslu menadžera. Analize su pokazale da dosljedno implementiranje promijenjenih navika u organizaciji vremena mogu utrostručiti radne kapacitete. U radu će biti izloženi alati koji mogu pomoći u povećanju radne efikasnosti kod menadžera i djelatnika, budući da je jedna od najznačajnijih vještina svakog menadžera upravo upravljanje vremenom.

Upravljanje vremenom u menadžmentu nije jednostavan proces, on podrazumijeva osnovne faze kroz koje treba proći kako bi se došlo do same optimizacije aktivnosti. Neke od tih faza su: analiza potrošnje vremena, identifikacija uzroka iracionalnog upravljanja vremenom, postavljanje, izvršavanje i kontrola ciljeva, te planiranje vremena. Svaka od navedenih faza je za postizanje maksimalnog učinka od izuzetnog značaja, te je potrebno voditi računa o redoslijedu i implementaciji svake navedene faze.

Ključne riječi: vrijeme, menadžment, upravljanje vremenom

Time Management as a Managerial Skill

ABSTRACT

The final paper links the notion of time, which is a limited and non-refundable resource, with the general organization of activities that a person or an organization has at its disposal, as well as with tools aimed at improving personal organization and business efficiency. What is interesting about this topic is the fact that it is impossible to manage time, because everyone has their own perception of the passage of time, but what surely everyone can manage is themselves in time, with good organization.

The focus of the paper emphasizes the importance of the skill itself as well as the tools that allow us to better manage time, and determine the importance of time and its management in the work of managers. Analyses have shown that consistent implementation of changed habits in time management can triple work capacity. The paper will present tools that can help increase work efficiency in managers and employees, since one of the most important skills of every manager is time management.

Time management is not a simple process; it implies the basic stages that one needs to go through in order to achieve the optimization of activities. Some of these phases are analysis of time consumption, identification of the causes of irrational time management, setting, executing and controlling goals, and time planning. Each of these phases is extremely important for achieving maximum performance, and it is necessary to take care of the order and implementation of each of these phases.

Key words: time, management, time management

SADRŽAJ

1. UVOD	8
2. POJAM VREMENA	9
2.1 Važnost upravljanja vremena kod menadžera	10
3. ANALIZA POTROŠNJE VREMENA.....	12
3.1 Praćenje potrošnje vremena	12
3.2. Identifikacija uzroka iracionalnog upravljanja vremenom	13
3.3. Postavljanje, izvršavanje i kontrola ciljeva.....	14
3.4. Planiranje vremena	17
4. ALATI ZA EFIKASNIJE UPRAVLJANJE VREMENOM.....	18
4.1. Postizanje maksimuma.....	20
5. NAVIKE	23
6. ZAKLJUČAK.....	25
7. LITERATURA	26

1. UVOD

Prethodna istraživanja ukazala su da upravljanje vremenom ima značajnu ulogu u ostvarivanju efikasnosti i uspješnosti za obavljanje menadžerskih poslova. Pitanjima o upravljanju vremenom najviše se bavio Peter Drucker (1909-2005). Njegov osnovni postupak povećanja učinkovitosti našeg vremena je jednostavan: zabilježiti ga, upravljati i konsolidirati.

Posebnost ovog rada je u tome što je napravljena poveznica između vremena kao fizikalne veličine i upravljanja vremenom u menadžmentu. Cilj istraživanja i pisanja ovoga rada je skrenuti pažnju na važnost osvještavanja upravljanja vremenom kao takvim, te poboljšanje navedene vještine kroz dosljednu primjenu dostupnih alata. Ističe se također značaj i uloga koju vrijeme i upravljanje njime imaju u samom menadžerskom poslu. To prije svega podrazumijeva ovladavanje upravljanja samim sobom u smislu optimizacije dostupnog vremena generalno, zatim u različitim poslovnim situacijama. Vlastita neorganiziranost i nediscipliniranost u upravljanju sobom i vremenom česta je boljka mnogih menadžera.

Na navedenim spoznajama razvila se ideja o „time management-u“, odnosno učenju o svjesnom upravljanju vremenom s ciljem da se svakoj osobi omogući da bude što učinkovitija na poslu, a istovremeno da nađe vremena za svoj privatni život. U višegodišnjoj praksi dokazano je da se usvajanjem znanja iz upravljanja vremenom ljudski kreativni i radni kapaciteti mogu utrostručiti. Navedena premisa nije nikako za zanemariti, pogotovo ako se uzme u obzir da je vrijeme oskudan i nepovratan resurs. Osim spomenutih definicija, upravljanje vremenom može se definirati i kao navika. „Čitav naš život, u mjeri kojoj je definiran, zapravo je gomila navika“ napisao je William James 1892. Većina odluka koje se svakodnevno donose možda izgledaju kao da su rezultat ozbiljnog promišljanja, ali nije tako. To su samo navike. Iako svaka navika sama za sebe ne znači mnogo, vremenom, hrana koja se jede, ono što se govori djeci svake večeri, novac koji se štedi ili troši, učestalost tjelesne aktivnosti, i način na koji se organiziraju vlastite misli te poslovna rutina, sve to ima veliki utjecaj na zdravlje, produktivnost, financijsku sigurnost i sreću. Upravo zbog toga bitno je težiti prema tome da se život proživi na način na koji se to uistinu želi. Pretpostavka je da taj cilj bude pozitivan, plodonosan i afirmativan.

Svrha ovog rada je osvijestiti važnost upravljanja svojim vremenom, također ukazati na alate koji mogu pomoći unaprjeđenju svakodnevne efikasnosti i efektivnosti, kako kod menadžera tako i kod svih ostalih djelatnosti. Upravljanje vremenom svakako može pomoći u tome, stoga je poželjno savladati barem osnove upravljanja vremenom, ako ne zbog poslovnih ciljeva, onda

zbog svoje obitelji, te vlastite dobrobiti, životnog zadovoljstva i fizičkog odnosno mentalnog zdravlja.

2. POJAM VREMENA

U fizici vrijeme (symbol „t“) označava fizikalnu veličinu kojom se mjeri trajanje nekog događaja, a samim time i trajanje nekog kretanja. Jedinica za vrijeme je sekunda (1 s), a sekunda se definira kao trajanje od devet milijuna oscilacija zračenja koje odgovaraju prijelazu između hladnih atoma dviju hiperfinskih razina stanja atoma Celzija na temperaturi od nula Kelvina. Nakon radova Alberta Einsteina vrijeme postaje dimenzija prostora, četvrta dimenzija koja se pridodaje na prethodne tri dimenzije (dužina, širina i visina), čime prostor postaje četverodimenzionalan. Tako dolazi do njihovog sjedinjavanja u termin prostorno-vremenski kontinuitet.

Vrijeme nekome prolazi brže nekome sporije. Za to je zaslužan biokemijski mehanizam otpuštanja neurotransmitera dopamina pri percepciji novih stimulansa koji pomaže naučiti mjeriti vrijeme. Nakon dvadesete godine razina dopamina se smanjuje, pa se čini da vrijeme teče brže. Ni jedna od teorija ne objašnjava matematičku stopu ubrzavanja protoka vremena, nju objašnjava teorija prema kojoj percepcija vremena prati logaritamsku skalu. To znači da se određeno vremensko razdoblje percipira u odnosu na vrijeme koje je već proživljeno. Tako je dvogodišnjaku jedna godina života pola njegovog života. Za desetogodišnjaka jedna godina je samo deset posto, dvadesetogodišnjaku je jedna godina samo pet posto života. Na logaritamskoj skali, da bi dvadesetogodišnjak iskusio jednako proporcionalno povećanje godina kao dvogodišnjak između rođendana, trebalo bi mu proći deset godina. Život obično dijelimo po desetljećima, što podrazumijeva jednaku količinu godina u svakom razdoblju. Međutim, na logaritamskoj skali vremenske odsječci različite dužine doživljavaju se kao jednake. Prema toj teoriji, vremenski razmaci od pete do desete, od desete do dvadesete, od dvadesete do četrdesete i od četrdesete do osamdesete godine doživljava se kao vrijeme jednake duljine.

Percepcija vremena je zapravo metoda uspoređivanja jednog trenutka s drugim. Vrijeme je jednodimenzionalno, te je ponuda vremena u potpunosti neelastična. Naime, ma koliko bila velika potražnja za vremenom, ponuda se neće povećati.

Za vrijeme ne postoji cijena niti krivulja granične korisnosti. Jučerašnje vrijeme je zauvijek

otišlo i više se nikada neće vratiti. Kada se kaže da je vrijeme jednodimenzionalni prostor, promatra se od sada pa u budućnost. Postoji, na neki način, još jedna dimenzija, a to je prošlost. Budući da još uvijek nije otkriven način za povratak u prošlost, tamo se "ide" pomoću slika koje se nalaze u mozgu. Za razliku od ostalih prostora koji postoje, odnosno trodimenzionalnih prostora, kao što su naprijed-nazad, gore-dolje, lijevo-desno, osjetila za vrijeme ne postoje. Može se osjetiti temperatura, vidjeti neka boja, osjetiti okus, miris, ali za vrijeme ne postoji niti jedno osjetilo. To svakako ne znači da se vrijeme ne može pratiti. Prati se po ciklusima: smjenjivanjem dana i noći, promjenom kazaljki na satu, promjenom godišnjih doba, itd. U vremenu postoji: prošlost, sadašnjost i budućnost. Kada se govori o prisutnosti u vremenu, postoje stanovite slike gdje se kao u filmu na traci može ići u prošlost i imati slike i doživljaje u vremenu. Može se znati da je nešto bilo prije pet ili deset godina, ali ne može se ići prostorno u vremenu nazad, već samo u slikama. Za vrijeme se kaže da je najdemokratičnije podijeljen resurs među stanovnicima zemaljske kugle jer na zemlji postoji isti ciklus vremena od dvadeset i četiri sata. Organizacijom sebe činit će se ono što je važno, te tako ostvarivati postavljene ciljeve.

2.1 Važnost upravljanja vremena kod menadžera

Pojmove efikasnosti (učinkovitosti) i efektivnosti (djelotvornosti) potrebno je definirati u kontekstu menadžmenta. Efikasnost ili učinkovitost znači raditi stvari na pravi način, stoga efikasan menadžer ne radi nužno i prave stvari, već ih samo radi na pravi način. Prave stvari koje ostvaruju učinak i rezultat najčešće radi efektivan menadžer, ali što ne mora značiti da ih radi na pravi način. U razlici između ova dva pojma stoji granica koja dijeli menadžera i vođu, gdje se za menadžera najčešće vezuje pojam djelotvornosti, tj. rada stvari na pravi način, dok se za vođu vezuje pojam učinkovitosti. Zanimljivo je da se u menadžmentu uz pomoć ova dva pojma definira i pojam uspjeha, koji se opisuje kao umnožak efikasnosti i efektivnosti, tj. da je za postizanje uspješnosti potrebno raditi prave stvari na pravi način (Bahtijarević-Šiber, F. Sikavica P., 2001)

Jedna od najvažnijih osobnih vještina koju trebaju posjedovati menadžeri, jest upravljanje svojim vremenom (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Upravljanje vlastitim vremenom općenito je važno, no za menadžere još i više jer upravo o dobroj organizaciji posla i vremena ovisi uspjeh samog menadžera, kao i cijele organizacije. Upravljanje vremenom bi za menadžera trebalo imati dva cilja (Škreblin, 2006.):

(1) Preklapanje radnog vremena s radnim vremenom ostalih zaposlenika.

(2) Odvajanje privatnog od poslovnog života,

Posao menadžera generalno teško je definirati i staviti u okvire.

U literaturi po (Škreblin, 2006.) podjela menadžerskih poslova može se kategorizirati kao:

(1) Prioriteti – postavljanje ciljeva, planiranje, delegiranje, obuka, samorazvoj, samoobnova, organiziranje, obiteljski život.

(2) Vremenske obveze – posjetitelji, šef, korespondencija, telefoniranje, prekidi posla, sastanci, krize, putovanja, čitanje.

(3) Aktivnosti na koje se gubi vrijeme.

Pri analizi svih razina menadžmenta može se uočiti problem organizacije vremena. Naime, menadžer koji ne može organizirati svoje vrijeme, koji se ne pridržava dogovorenog, koji propušta postavljenje rokove ili kasni na sastanke, poslovno opterećuje ostale s kojima surađuje ili komunicira (Drucker, 1992). Metode i tehnike koje se primjenjuju u malim projektima, jednostavno, nisu u potpunosti odgovarajući i za velike. Što su zahtjevi veći, to je i odgovornost veća (Gorupić, Bošković, 2006). Upravljanje vremenom kod menadžera je puno više od vođenja dnevnika ili kalendara i planiranja aktivnosti. Posrijedi je skup alata koji omogućuju eliminiranje viška vremena, bolju pripremu sastanaka, sprječavaju beskoristan rad.

3. ANALIZA POTROŠNJE VREMENA

Na temelju jednog od vodećih stručnjaka iz područja menadžmenta (Drucker, 1992), može se zaključiti da upravljanje vremenom započinje s fazom praćenja potrošnje vremena, nakon koje slijedi identifikacija „gutača“, tj. „kradljivca vremena“, i planiranje vremena. Među tri navedene faze spada i postavljanje, izvršavanje i kontrola ciljeva.

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

3.1 Praćenje potrošnje vremena

Peter Drucker smatra da efikasan izvršitelj, želi li upravljati svojim vremenom, najprije mora znati na što se zapravo ono troši. Dijagnosticiranje tako dolazi na prvo mjesto uspješnog upravljanja vremenom. U trenutku kada čovjek počinje analizirati svoje dostupno vrijeme u odnosu na radne ili privatne obveze, najčešći rezultat je čuđenje nad načinom na koji ga provodi. Naime, sve dok nešto nije zabilježeno na papiru, teško da se može uvidjeti (i)realnost situacije, jer čovjek u svom umu ne pamti svaku propuštenu sekundu. Upravo zbog te nesvjesnosti u kojoj pojedinac provodi svoje vrijeme, praćenje vremena je neophodan i izvrstan alat za poboljšanje učinkovitosti navedenih situacija. Poznato je da planovi često ostaju samo na papiru. Glavni uzrok tome je preskakanje prve faze analiziranja, odnosno dijagnosticiranja vremena. Svakom menadžeru će od pomoći biti vođenje vremenskog dnevnika, s ciljem izrade analize iskorištenog i izgubljenog vremena. Potrebno je naglasiti da je potrebno voditi dnevnik minimalno tjedan dana za osnovnu dijagnozu, a optimalan bi bio period od mjesec dana.

3.2. Identifikacija uzroka iracionalnog upravljanja vremenom

Druga, ne i manje bitna, aktivnost pri analiziranju vremena je identifikacija aktivnosti koje ne dozvoljavaju da kvalitetno upravljamo vremenom. Takve aktivnosti se zovu „kradljivci“ vremena. Navedene aktivnosti se mogu definirati kao aktivnosti koje neplanski dolaze u raspored, kvare ga i te samim time odvlače pažnju na sporedne i manje bitne stvari kroz dnevne planirane aktivnosti. Dugoročnim zanemarivanjem ovih takozvanih „kradljivca“ uspjeh najbolje napisanog plana će biti izostavljen.

Slijedom postavljenih pitanja može se identificirati 12 glavnih uzroka iracionalnog upravljanja vremenom kod svakog menadžera (Škreblin, 2006., 17.) :

1. Neučinkoviti sastanci– Produktivan sastanak se može definirati kao koncizno određeno vrijeme s točkama dnevnog reda koje trebaju biti obrađene. Svako udaljavanje od postavljenih ciljeva sastanaka smatra se donekle neučinkovitošću te gubljenjem vremena.
2. Nenajavljeni posjetitelji
3. Loša komunikacija i razmjena informacija
4. Nedovoljno delegiranje poslova- Postoji određen tip menadžera koji smatraju da samo oni mogu svaki posao uraditi kako spada, te imaju povjerenja u sebe kao izvršitelje zadataka. Navedena osobina je problematična iz više aspekata, a jedan od njih je nedovoljno vrijeme za sve obveze. Povjerenje i prepuštanje odgovornosti drugima zna biti itekako motivirajuće za ostale zaposlenike te se ne treba libiti delegirati poslove.
5. Neumješnost u odbijanju – Sa psihološkog aspekta određeni tipovi osobnosti imaju izazov u samoizražavanju te posljedično u jasnom izgovaranju svog stava kao što su DA ili NE. Što nosi velike posljedice kao što su nezadovoljstvo, također i smanjenje dostupnog vremena.
6. Stalni telefonski pozivi i e-mailovi – Mobilna tehnologija je postala nezaobilazan segment svakodnevnog funkcioniranja. Činjenica je da se ne može utjecati na to koliko nas ljudi često zovu, ali smo u mogućnosti svjesno regulirati korištenje različitih društvenih mreža , e-mail-ova, dolaznih poziva u vremenu predviđenom u te svrhe.
7. Nepostojanje „mirnog sata“
8. Nepotrebna službena putovanja
9. Pretrpanost papirologijom – Dobra organizacija puno znači i u ovom segmentu poslovanja, shematizirani putevi dokumentacije u velikoj mjeri će uštedjeti vrijeme

koje se troši na taj dio posla.

10. Loše radne navike- Sustavno ponavljanje aktivnosti generira određene rezultate, ovisno o tome jesu li to loše ili dobre navike ostvaruje se naš rezultat.
11. Neodređivanje prioriteta – Ako nemamo cilj na koje god odredište došli bit će pogrešno.
12. Nepostojanje jasno definiranih ciljeva.

3.3. Postavljanje, izvršavanje i kontrola ciljeva

Nakon identifikacije glavnih uzroka iracionalnog upravljanja vremenom, menadžeri se trebaju posvetiti postavljanju osobnih i poslovnih ciljeva. Međutim treba se razjasniti što se smatra ciljem. Želje su jedna vrsta psihičkog goriva. One određuju djelovanje pojedinca, želja je i potreba, a potreba je stanje neispunjavanja osnovnih ljudskih zadovoljstava. Ljudske želje se uslijed različitih potreba stalno mijenjaju i nanovo oblikuju (Knoblauch, 1997.). Na samom početku postoji samo vizija ili unutrašnja želja koju čovjek sam stvara. Stoga je na početku potrebno definirati neostvarene želje koje se još žele ostvariti u životu, i uskladiti ih s mogućnostima svakog pojedinca. Kad se čovjek nalazi u stanju bezvoljnosti dolazi do odbacivanja njegovih vlastitih, ali i tuđih želja, a na taj se način ne stvara unutarnji mir, već neperspektivnost i dezorijentiranost. Želje ne nestaju, već um postavlja barikade na putu do njihova ispunjenja.

Ciljevi su mjerilo pomoću kojeg treba mjeriti svaku aktivnost. Bez ciljeva ni najbolje planiranje vremena neće koristiti. Svjesno određivanje ciljeva i njihovo praćenje, čak i nesvjesne snage usmjerava na aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi. Svaki cilj ima tri osnovna elementa (Koontz, H., Weihrich, H., 1998) :

- a) Mora definirati početnu točku ili postojeće stanje
- b) Mora utvrditi konačnu točku do koje se treba stići
- c) Mora naznačiti vrijeme u kojemu će se prijeći put od početne do krajnje točke

Da bi cilj bio konstruktivan, mora ispunjavati određene karakteristike koje su zajedničke većini ciljeva:

- Mora biti jasan
- Mora biti realan
- Mora biti poticajan
- Mora biti konzistentan s drugim ciljevima
- Mora biti mjerljiv (da bi se mogao kontrolirati)
- Mora sadržavati standard izvršenja (minimum i optimum)
- Mora biti formuliran u pisanom obliku
- Mora sadržavati rok do kojega se mora ostvariti

Ciljevi se još mogu podijeliti na privatne i poslovne. Što se tiče poslovnih, oni izvire iz misije poduzeća, i oni su specifični kao takvi. U skladu s vremenskim horizontom planiranja mogu se razlikovati (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2008) :

- a) Dugoročni ciljevi - obuhvaćeni dugoročnim razdobljem planiranja, najčešće dužim od pet godina
- b) Srednjoročni ciljevi - obuhvaćeni srednjoročnim razdobljem planiranja, najčešće od jedne do pet godina.
- c) Kratkoročni ciljevi - obuhvaćeni razdobljem od jedne godine.

Postavljanjem ciljeva ostvaruju se mnoge koristi od kojih su četiri temeljne koristi koje se izvode iz postavljanja ciljeva u poduzeću (poslovnih ciljeva), no koje se isto tako mogu primijeniti i kod postavljanja osobnih ciljeva.

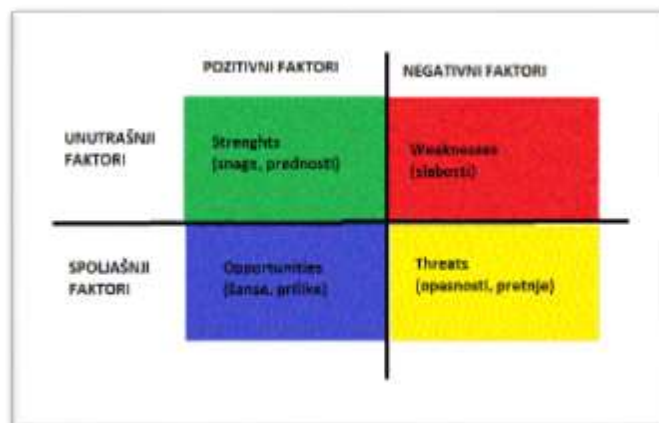
Četiri temeljne koristi od postavljanja ciljeva su:

- a) Usmjerenost na odluke i napore
- b) Pomoć u procesu planiranja
- c) Motivacija i stimuliranje učinka
- d) Pomoć u procjeni i kontroli performansi

Osim toga, prije formulacije ciljeva potrebno je izvršiti ukupnu evaluaciju snaga, slabosti, prilika i prijetnji, koja se zove SWOT analiza. Ona polazi od toga da poduzeće egzistira u danim uvjetima okoline, i to i eksterne i interne. U tom kontekstu sagledavanja izabrat će se odgovarajuća strategija iskorištavanja svoje prednosti i povoljne prilike u okolini. SWOT analiza razvijena je kao sredstvo sustavne analize odnosa internih prednosti (S- Strengths) i slabosti (W- Weaknesses) te eksternih povoljnih prilika (O- Opportunities) i prijetnji (T- Threats). Analiza se izvodi u tri temeljne etape i to su:

1. Identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji

2. Izrada rang liste snaga, slabosti, prilika i prijetnji
3. Analiza međuodnosa



Slika 1. SWOT analiza

(Izvor: <https://forbesbooks.com/strategic-thinking-our-trusty-swot-tool/?fbclid=IwAR0RyvUZFdjnrK5PGWiewPWHXyTkXMV1WaQED8WPxf6AiM1cDhmrf5dvEQs>, preuzeto 9.11.2020.)

Kriterij za identifikaciju eksternog ili internoga karaktera elementa u SWOT analizi najčešće je mogućnost kontrole i upravljanja pojedinim elementom. Ukoliko poduzeće ima kontrolu nad pojedinim elementom, tada se taj element smatra internim čimbenikom i interpretira kao snaga ili slabost. Ako element nije pod kontrolom poduzeća, tj. ne može se kontrolirati, smatra se eksternim čimbenikom u analizi.

Što se tiče kontrole postavljenih ciljeva, bitna pitanja na koja treba odgovoriti su: jesu li ostvareni postavljeni ciljevi? Jesu li ostvareni glavni, prioritetni ciljevi? Ako nisu, zašto nisu? Činjenica je da se katkada postavljeni ciljevi ne izvršavaju, a neki od najčešćih razloga su: postavljanje previsokih ciljeva, postavljanje nerealnih ciljeva, postavljanje nezapisanih ciljeva (Gorupić, D., Bošković, 2006). Iz tih, kao i mnogih drugih razloga, potrebno je provoditi i kontrolu izvršavanja postavljenih ciljeva. Za kontrolu postavljenih ciljeva postoje razni načini, no najbitnije je da se kontrola provodi.

3.4. Planiranje vremena

Planiranje je općenito kompleksan proces, što također vrijedi i za planiranje upravljanja vremenom. Glavni doprinos planiranja je taj što unosi red u rad i život, kako menadžera tako i ostalih osoba. To čini na dva načina:

1. Planiranjem se objašnjava kako stići od mjesta gdje se nalazi do mjesta gdje se želi biti
2. Planiranjem se definiraju sva sredstva i resursi potrebni da se stigne od mjesta gdje se nalazi do mjesta gdje se želi biti.

Sve metode koje obrađuju pitanje planiranja vremena mogu se pojednostaviti u tri koraka:

1. Potrebno je ustanoviti koje su prednosti od osobitog značaja, te koje pospješuju osnovne odluke o tome što je važno, a što nevažno.
2. Potrebno je definirati vrijeme sa stvarnim rasporedom i odbaciti manje važne zadatke.
3. Potrebno je naučiti donositi glavne (prioritetne odluke).

Ograničenost resursa pa tako i vremena, uvjetuje potrebu planske upotrebe tih resursa kako ne bi došlo do njihova iznenadnoga iscrpljenja i svih posljedica koje iz toga proizlaze. O vremenu se može razmišljati kao o neprekidnoj seriji velikih i malih odluka, koja stupnjevito mijenja oblik čovjekovoga života.

Planiranje označava kvalitetnu pripremu za ostvarivanje ciljeva. U praksi je dokazano da više vremena utrošenog na planiranje dovodi do toga da se u konačnici zadaci obavljaju brže i učinkovitije, te da se štedi na potrošnji raspoloživog vremena, što se vrijeme bolje raspoređuje planiranjem, to će se vrijeme moći bolje iskoristiti za ostvarivanje privatnih i poslovnih ciljeva. Plan akcije najlakše je započeti tako da se na papir ili u računalo zapiše što će se sve danas napraviti, kako bi se dnevne aktivnosti što više usmjerile na ispunjenje ciljeva.

Vremenska planiranja se, također, mogu podijeliti na:

1. Dugoročna planiranja;
2. Srednjoročna planiranja;
3. Kratkoročna planiranja;

Kada se govori o dugoročnom planiranju, to se odnosi na mjesečno razdoblje i duža vremenska razdoblja. Kod dugoročnog planiranja se koriste zahtjevniji mrežni dijagrami, radni listovi i gantogrami, i to se obično veže uz projektni menadžment. Srednjoročno planiranje obuhvaća razdoblje od tjedan dana. Tjednim planiranjem potrebno je definirati ciljeve, aktivnosti i zadatke koje će se obaviti predstojeći tjedan. Iste treba raščlaniti na manje zadatke ili manje

važne aktivnosti, pri čemu se drži „pravila“ o određivanju prioriteta. U kratkoročno planiranje vremena spada dnevno planiranje, budući da dan upravo predstavlja osnovnu jedinicu kod planiranja vremena. Najkorisniji alat koji se koristi je dnevni raspored odnosno kalendar. Osim navedenog široko je rasprostranjena i tzv. „to do list“, njenim korištenjem lako se može izbjeći činjenica da je nešto zaboravljeno ili da nešto nije napravljeno (Dujanić, 2006).

4. ALATI ZA EFIKASNIJE UPRAVLJANJE VREMENOM

U ovom dijelu rada će se istaknuti praktična primjena alata i tehnika koje će svakodnevne projekte, poslovne zadatke i generalno životne obveze optimizirati, kako bi fokus bio jasniji pri ostvarivanju konkretnih ciljeva, te učinkovitije se pratile performanse na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj osnovi. Napredak tehnologije pomjera granice poslovanja, i gura ih prema naprijed. Poslovanje prije samo dvadeset- trideset godina je bilo dosta drugačije i na neki način teže, sporije najviše u tehnološkoj sferi gledano. Kao primjer se može istaknuti bankarstvo koje se pojavom sve većeg broja pametnih telefona razvilo u mobilno bankarstvo, koje je ranije čekanje u redovima zamijenilo plaćanjem s bilo kog mjesta, također dalo pogodnost uvidom u stanja računa i status transakcija u bilo koje vrijeme. Shodno toj promjeni došlo je do značajne uštede vremena, kao i finansijskih sredstava. Promjene se događaju i u ostalim segmentima poslovanja, sve brži tempo i sve veći obujam posla zahtjeva veću kontrolu i organizaciju kako bi se poslovanje dovelo do efektivnog rada i do maksimalne iskorištenosti radnih potencijala. Širok spektar različitih alata i uređaja nudi različite mogućnosti, u ovisnosti od potreba. U tekstu nadalje će se dati praktični savjeti i alati koji se mogu iskoristiti kako bi se cjelokupno poslovanje dovelo do nove razine uspješnosti, posljedično i cjelokupan život. Izdvojene su neke aplikacije od mnoštva dostupnih koje su na tržištu potpuno besplatne, a koje mogu u mnogo čemu pomoći da se vremenom upravlja efikasnije.

- **Rescue Time**

Omogućava da se vrijeme prati i analizira koliko vremena trošimo na sastanke, pozive, aplikacije. Daje mogućnost isključivanja ometajućih web lokacija, kao što su društvene mreže. Izvrstan alat za analizu “kradljivaca vremena”, također se može povezati sa kalendarom te raznim aplikacijama. Može se naći u desktop verziji kao i mobilna aplikacija.

- **Remember the milk**

Jedna od besplatnih aplikacija koja pomaže zauzetim ljudima sve TO DO liste imaju na jednom mjestu. Može se uvesti sa Gmaila, Skype, hangouts-a. Prednost je što se može koristiti bez

internetskog pristupa.

- **Focus Booster**

Ova aplikacija pomaže pri fokusu, pruža grafički prikaz potrošnje vremena, također se mogu pronaći pokazatelji koliko generalno trošimo vremena na zadane pojedinačne zadatke.

- **Toggl**

Ako se radi na više projekata istovremeno, ovo je odlična aplikacija koja pokazuje parametre za svaki pojedinačno. Timski chat, video pozivi po timovima su samo jedne od opcija koja nudi ova aplikacija.

- **TimeTree**

Praktična aplikacija koja omogućuje dijeljenje kalendara i dogovora među timovima ili osobnim kontaktima. Svaki događaj ima svoj zasebni chat room.

Navedeni su izdvojeni iz mnoštva ponuđenih aplikacija koje su dostupne na tržištu, informiranjem i istraživanjem u nekim slučajevima potpuno besplatno se poslovanje, i vrijeme može optimizirati a produktivnost dovesti na potpuno novi nivo. Osim alata postoje i tehnike koje mogu pomoći u upravljanju vremenom.

Grupiranje sličnih zadataka. Kako bi se izbjegao prekid ritma izvršavanja zadataka, preporučljivo je da se grupiraju obveze iste tematike. Nakon tako obavljenih zadaća, preporučljivo je da se prijeđe na drugu tematiku.

Planove bi bilo poželjno vremenski ograničavati, što na dnevnoj razini, tjednoj ili mjesečnoj.

Prekide u radu treba minimizirati na najmanji mogući postotak, kako bi se spriječilo nepotreban gubitak fokusa s trenutnih zadataka.

Napisani ciljevi bi se trebali kategorizirati po osnovi važnosti i hitnosti.

Odabir prikladnog kanala komunikacije je veoma bitan. U jako kratkom vremenu informacije mogu biti distribuirane velikom broju ljudi, pri čemu je jako bitno izbjeći duplo ponavljanje istih informacija.

Organizirana radna površina koja je prilagođena navikama ali je uredna i kategorizirana.

Zahtjevnije zadatke obavljati ujutro kada je koncentracija i energija na najvišem nivou.

Odmor bez obzira na sve mora biti veoma bitan, uz to redovita ishrana i izvan poslovne aktivnosti.

4.1. Postizanje maksimuma

Upravljanje vremenom ili time management, predstavlja oblast koja se može nazvati i „upravljanje sobom“. Prolazi se kroz život i u većini slučajeva se žali na nedostatak vremena, kojeg realno gledano imaju svi u istoj količini dvadeset i četiri sata u jednom danu. Način na koji se koristi to vrijeme u konačnici će rezultirati uspjehom bilo kakve vrste koja je pojedincu bitna. Kaže se da je podsvjesni cilj svakoga čovjeka nadživjeti svoje biološko trajanje. Zbog toga je potrebno da se vrijeme koristi a ne razbacuje, da se život ispuni sadržajima, duhovnim vrijednostima, naučnim dostignućima, i tako ostavi naslijeđe za buduće generacije. Uspješnost je usko povezana s ciljevima u segmentu karijere, međuljudskih odnosa, osobnog napretka, ili materijalnih dobara. Jako bitna stvar kod ciljeva bilo kojeg životnog segmenta je njihov vremenski okvir, tj. definiranje njihovog početka a i kraja. Bitno je i iz psihološkog aspekta ako se uključi jedna od najzastupljenijih ljudskih osobina a to je odlaganje početka radova na realizaciji, kao i nesuradljivost podsvijesti u uvjetima kada krajnji rok nije definiran. Od velike važnosti je da ciljevi budu izazovni, ali i dostižni, konkretni i mjerljivi, kompatibilni jedni s drugim kao i vremenski određeni. Svi ciljevi se mogu podijeliti u tri osnovne kategorije:

- Životni ili dugoročni ciljevi – koje se postavljaju na bazi definiranja svrhe svog postojanja, odnosno definiranja misije života. Oni su ciljevi za čije ispunjenje je potrebno više godina ali čije su posljedice trajne i doživotne.
- Intermedijalni ili srednjoročni ciljevi- su oni ciljevi za čije je ispunjenje potrebno od godinu do dvije godine. Ovi ciljevi su od izuzetnog značaja jer psihološki čovjek ima tendenciju da zamišlja budućnost u tom vremenskom intervalu.
- Dnevni ciljevi- oni predstavljaju sredstvo ka sistematičnom ispunjavanju srednjoročnih ciljeva.

Bitno je naglasiti da poredak upravo treba ići ovim redosljedom, a ne planiranjem samo dnevnih ciljeva, a ono što se dešava u međuvremenu doživljavati sudbinom. Kada se odluči što je najvažnije i kada se postave prioritete onda se može uvrstiti još jedna podjela a to je :

- Ono što se za života „mora“ napraviti - tu spadaju doživotni ciljevi.
- Ono što se „treba“ uraditi- sve ono što proistječe iz činjenice da su ljudi socijalna bića, da postoje različite uloge kao što su roditeljska, bračna, prijateljska.
- I ono što bi bilo dobro da se uradi ako ostane vremena- kategorija naših i tuđih želja koje nisu prioritete a čija realizacija bi mogla imati izvjestan pozitivan karakter, ali

nije toliko značajna da bi konkurirala ostalim kategorijama.

Bitno je analizirati svoje ciljeve kroz ove kategorije kako se ne bi dopustilo da stvari nižeg prioriteta ugroze stvari višeg prioriteta. Kada se govori o aktivnostima njih možemo podijeliti u koordinati hitnosti i bitnosti.

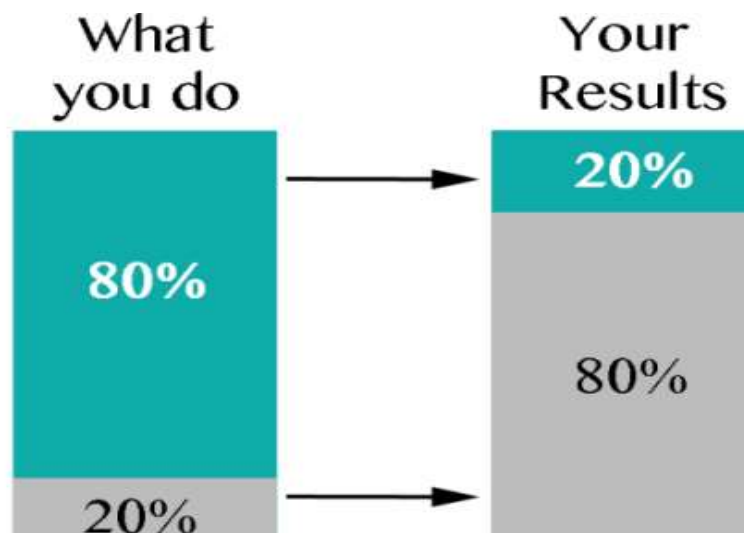


Slika 2. Matrica HITNO/BITNO

(Izvor: https://www.teatime.com.hr/you/3-osnovna-pravila-produktivnosti/attachment/hitno/?fbclid=IwAR2OhX4LaaQ4OUFcMONsjIqFvmXjL1z2mRZnwTgZIM_K0gyTNg_iHQEnV4, preuzeto 9.11.2020.)

Kada se bavimo stvarima koje su bitne i hitne tada se direktno izlažemo nepredvidivim krizama, pritiscima i problemima koji mogu naići. Kada smatramo hitnim nebitne stvari, dolazi se u situaciju da se bavi sa svime po malo, što dovodi do gubitka fokusa i dezorijentiranosti. Kada se bavi stvarima koje nisu ni hitne ni bitne kao osnovnom okupacijom to se naziva gubitkom vremena. Kada se organizira tako da bitne stvari nikada ili rijetko postanu hitne, onda to znači mogućnost planiranja. Takva vrsta menadžmenta podrazumijeva postojanje discipline, kontrole, vizije i perspektive te rezultira minimiziranjem kriza i problema.

Talijanski filozof Pareto je još u devetnaestom stoljeću uočio jednu zakonitost koja je i danas poznata kao pravilo 20:80. Koje kaže da s 20% utroška vremena postiže 80% efekta, a dok je za preostalih 20 % efekta potrebno dodatnih 80% energije, investicija i ostalog. U kontekstu razmatranja upravljanja vremenom, ovo je značajan podatak. Ako je to već tako treba se precizno opredijeliti prema tome koliko je postignuti učinak značajan, odnosno koliko stvari koje se rade danas utječu na kako će biti sutra.



Slika 3. Paretovo načelo

(Izvor:

<https://www.google.com/imgres?imgurl=https://i.pinimg.com/originals/6b/1a/70/6b1a70f0a9bbe456a489d41bef6cadb4.jpg&imgrefurl=https://www.pinterest.com/pin/27795722676408654/&tbnid=uB3L4wBFshXArM&vet=1&docid=7XLkDfj3y0A7yM&w=960&h=960&itg=1&source=sh/x/im>, preuzeto: 9.11.2020.)

5. NAVIKE

Proces u kojem mozak pretvara niz radnji u automatsku rutinu poznat je kao „usitnjavanje“ i to je korijen stjecanja svih oblika navika. Postoje deseci ako ne i stotine obrazaca ponašanja na koje se oslanja svakoga dana neke od njih su jednostavne, dok su druge složenije.

Navike nastaju zato što mozak stalno traži način da se manje napreže. Pokušat će svaku rutinsku radnju pretvoriti u naviku jer mu one dopuštaju da se češće odmara. Kada se govori o navikama prvo se pojavi znak, signal ili okidač, koji mozgu kaže da se prebaci na automatski rad i koju naviku da odabere. Nakon toga slijedi rutinska radnja koja može biti tjelesne, mentalne ili emocionalne naravi. Na kraju stiže nagrada koja pomaže mozgu da shvati treba li ovaj slijed radnji zapamtiti. Navike generalno stvaraju neurološku žudnju, ona se uglavnom stvara postupno tako da nismo ni svjesni njezina postojanja. Kada se povežu znakovi s određenim nagradama, pojavljuje se podsvjesna žudnja u mozgu i ona počinje formirati petlju navike. Ne postoji neki određeni slijed koraka koji će jamčiti promjenu navike svakoj osobi. Ipak se zna da se loša navika ne može samo tako izbrisati da nestane, već je valja zamijeniti nekom drugom boljom navikom. Znanstvenici su utvrdili da se sve vezano uz navike ne odnosi samo na pojedince, već i na tvrtke, organizacije. Naviku je potrebno mijenjati ne samo na vanjskoj svjesnoj, već i na unutarnjoj podsvjesnoj razini. Razlog tome je što naše tijelo u stresnoj situaciji počinje funkcionirati po podsvijesti. Princip se može primijeniti na sve navike, pa tako i na one koje su se analizom vremena utvrdile da se trebaju mijenjati u svrhu veće produktivnosti. Kada se primijeti znak koji je vodio ranije rutinskoj radnji, njenom promjenom se u konačnici dobiva željeni ishod. Spoznajom navika se može napraviti segmentacija istih na poželjne i na one manje poželjne, pa u skladu s time se fokusirati na one koje koriste profesionalnom razvoju kao i osobnom (Duhigg, 2012). Istraživači su, proučavajući modele ljudskog ponašanja, izdvojili navike koje uspješne razlikuju od drugih. Navike sklonije izmjenama, mogu se usvajati i mijenjati uz određen nivo razumijevanja i truda. Neke od bitnijih navika koje su istaknute su svakako:

1. Navika osobne odgovornosti;
2. Navika osobne vizije;
3. Navika integriteta;
4. Navika obostranog interesa;
5. Navika empatične komunikacije;
6. Navika kreativne suradnje;

7. Navika obnove energije;

Kao i u svemu ostalom introspekcija i samoanaliza su ključ u napretku bilo kakve vrste, teorijsko znanje je bitno ali samo kao djelić slagalice koji treba da se spoji s ostalim dijelovima da bi dobili uspjeh za rezultat. Uspjeh nije neko konkretno odredište, već je to skup pozitivnih naboja i osjećaja i njihovih materijalnih obilježja u sklopu procesa kretanja ka nekoj od usputnih stanica. Sreća, individualno zadovoljstvo i samorealizacija su pojmovi koji su različiti za svaku osobu, ukoliko se život ne postavi na temeljima ovih odgovora vrlo je vjerojatno da će se život dešavati stihijski i nasumično. Želja za novim znanjima je pravi izazov za čovjeka koji želi da napreduje, i koji želi da ostvare svoje životne misije i ciljeve. Otkrivanje novih horizonata čovjekovog neznanja, kako u individualnom tako i u društvenom smislu preduvjet je napretka pojedinca i čovječanstva općenito. Uspjeh kao takav, kada se raščlani dobije se skup svakodnevnih, smišljenih i svrsishodnih aktivnosti. Te se posljedično na tu konstataciju postavlja pitanje koliko dosljedno i sistemski svakodnevno se obavljaju aktivnosti u službi postavljenih životnih ciljeva. Odgovor na navedeno pitanje je ključ u iskrenosti prema sebi i preuzimanja odgovornosti za život te upravljanju s istim. Teorijski svako od nas može postići i imati što god poželi, vremensko ograničenje trajanja životnog vijeka je činjenica koja upućuje na to da što prije se čovjek opredijeli i odluči što mu je najvažnije u životu, to su veće šanse da isto i ostvari za vrijeme trajanja svog života. Što upućuje da se krene od postavljanja svojih životnih ciljeva, pa kroz srednjoročne i dnevne aktivnosti razraditi korake koji će voditi postizanju životnih ciljeva te generirati ispunjen i uspješan život vrijedan življenja.

6. ZAKLJUČAK

Tehnički gledano, sadašnjim generacijama je puno lakše nego što je to bilo generacijama prije. Dosta teškog, fizičkog posla zamijenjeno je radom mašina, kompjutera i ostale mehanizacije. Umjesto da se ima više vremena, ljudi su sve zaposleniji. Jedan od razloga je, naravno, što se ima puno više mogućnosti, puno više stvari koje skreću pažnju („kradu vrijeme“). Svaka osoba neovisno o poslovnoj profesiji u toku svog života se susrela sa problemom manjka vremena, nemogućnošću obavljanja obaveza na vrijeme. Shodno tome i sa željom da na raspolaganju ima barem sat ili dva više nego što je svima priušteno. U radu se obrađivao dio tematike koji se tiče definicije vremena, i same percepcije vremena.

Definicija pojma upravljanja vremenom može se definirati kao vladanje vlastitim vremenom i radom. Dobra organizacija vremena dovodi do efikasnosti, manje stresa, manje izgubljenog vremena i uspješnijeg života. Potrebno je postaviti jasne pokazatelje vrijednosti i ciljeve. Ciljevi moraju uvijek biti u funkciji vrijednosti. U tom kontekstu potrebno je pratiti četiri koraka: planiranje, određivanje prioriteta, lista aktivnosti, delegiranje, i reći NE. Alati i tehnike koje su dostupne mogu u velikoj mjeri poboljšati produktivnost, i efektivnost poslovanja koje će projekte, poslovne zadatke i generalno životne obveze optimizirati, kako bi fokus bio jasniji pri ostvarivanju isplaniranih ciljeva, te učinkovitije se mogu pratiti performanse na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj osnovi. Svjesnost da sudbinu kao takvu u određenom omjeru krojimo svojim navikama odrađivanja stvari, daje optimistične izgleda da je svaka situacija promjenjiva. Utjecajem na sebe, svoj tim ili okolinu možemo svjedočiti raznim promjenama na bolje.

Implementacija i kontrola izvršavanja planiranih aktivnosti osnova je za uspješno upravljanje vremenom, kako bi se izbjegle „zamke“ suvremenog poslovanja. Potrebno je planirati i cijiniti svoje a i tuđe vrijeme. Samo kada uvažavamo jedni druge i izvršavamo preuzete obveze, na vrijeme, prema utvrđenom terminskom planu svi mogu napredovati: pojedinci, poslovne organizacije i društvo kao cjelina.

7. LITERATURA

1. Armstrong, M.: Kompletna menadžerska znanja –Upravljanje poslovanjem i aktivnostima, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001
3. Drucker, P.: Efikasan direktor, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992.
4. Dujanić, M.: Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
5. Gorupić, D., Bošković, M.: Management ciljeva i vremena, Horizont Internacional, Zagreb, 2006
6. Knoblauch, J.: Biti poduzetnik života, Stepres, Zagreb, 1997.
7. Koontz, H., Weihrich, H., Menadžment, MATE, deseto izdanje, Zagreb, 1998.
8. Kreitner, R.: Management (Fourth Ed.), Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
9. Novak, M., Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993
10. Vremenski menadžment –organizirajte svoje vrijeme, Naklada Slap, Jastrebarsko, 1999.
11. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menagementa, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
12. Škrebilin, D.:Upravljanje vremenom, priručnik za uspješne menadžere, Novalius, Čabar, 2006.18.Tracy, B.

INTERNET IZVORI:

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje: *Vrijeme*, dostupno na

<https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=65498>

datum pristupanja: 09.11.2020.

Teatime: *Osnovna pravila produktivnosti*, dostupno na

https://www.teatime.com.hr/you/3-osnovna-pravila-produktivnosti/attachment/hitno/?fbclid=IwAR2OhX4LaaQ4OUFcMONsjIqFvmXjL1z2mRZnwTgZIM_K0g_yTNg_iHQEnV4

datum pristupanja: 09.11.2020.

Pinterest: *How to use 80 20 rule*, dostupno na

<https://www.google.com/imgres?imgurl=https://i.pinimg.com/originals/6b/1a/70/6b1a70f0a9bbe456a489d41bef6cadb4.jpg&imgrefurl=https://www.pinterest.com/pin/27795722676408654/&tbnid=uB3L4wBFshXArM&vet=1&docid=7XLkDfj3y0A7yM&w=960&h=960&itg=1&source=sh/x/im>

datum pristupanja: 09.11.2020.

Forbes books: *Strategic thinking our trusty swot tool*, dostupno na

<https://forbesbooks.com/strategic-thinking-our-trusty-swot-tool/?fbclid=IwAR0RyvUZFdjnrK5PGWiewPWHXyTkXMV1WaQED8WPxf6AiM1cDhmrf5dvEQs>

datum pristupanja: 09.11.2020.

Popis slika:

Slika 1. SWOT analiza.....	16
Slika 2. Matrica HITNO/BITNO	21
Slika 3. Paretovo načelo.....	22