

# Upravljanje vremenom i balans života

---

**Tomić, Marina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:768310>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-30**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MARINA TOMIĆ**

**UPRAVLJANJE VREMENOM I ŽIVOTNI  
BALANS**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MARINA TOMIĆ**

**UPRAVLJANJE VREMENOM I ŽIVOTNI  
BALANS**

Završni rad

**JMBAG: 0303064673, redovita studentica**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžerske vještine**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomije**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: doc. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Marina Tomić, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera Menadžment i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---



## IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, Marina Tomić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Upravljanje vremenom i životni balans koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## Table of Contents

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD .....	3
2. VRIJEME – pojmovno određenje i upravljanje vremenom.....	5
2.1 Karakteristike vremena .....	5
2.2 Utjecaj vremena na društvo .....	6
2.3 Upravljanje vremenom.....	9
2.3.1 Razlozi upravljanja vremenom .....	12
2.3.2 Kako započeti upravljati vremenom? .....	14
2.4 Negativni učinci upravljanja vremena .....	15
2.4.1 Neučinkoviti sastanci.....	16
2.4.2 Delegiranje .....	16
2.4.3 Neumješnost u odbijanju .....	17
2.4.4 Telefonski pozivi, nepostojanje mirnog sata i društvene mreže .....	18
2.4.5 Pretrpanost papirologijom i nered .....	19
2.4.6 Loše radne navike .....	19
2.4.7 Perfekcionizam .....	20
2.4.8 Nepostavljanje prioriteta.....	21
2.4.9 Nepostojanje jasno definiranih ciljeva .....	22
2.5 Metode upravljanja vremenom i zadacima.....	23
2.5.1 Pareto princip .....	23
2.5.2 ABC pravilo .....	25
2.5.3 Parkinsonov zakon .....	25
2.5.4 Eisenhowerov princip delegiranja .....	26
2.6 Koje su posljedice neupravljanja vremenom?.....	27
3. BALANS U ŽIVOTU .....	29
3.1 Ciljevi u privatnom životu - zdravlje i obitelj .....	31
3.2 Osjećaj krivnje .....	32
4. PRIMJER RAZLIKE U UPRAVLJANJU VREMENOM I STVARANJU ŽIVOTNOG BALANSA .....	35
4.1 Pristup Generacije Y i Z.....	36
4.2 Studenti u Hrvatskoj vs. studenti u Kini.....	39
5. ZAKLJUČAK.....	42
Popis literature .....	44

## SAŽETAK

*Upravljanje vremenom* definiramo kao radnu i životna tehnika vođenja samoga sebe kako bi imali uspjeha, dakle od velikog je značenja za svaku osobu koja teži ostvarenju poslovnih ili privatnih ciljeva.

Cilj i ideja ove teme je osvijestiti da je osim za posao potrebno odvojiti dovoljno vrijeme za *obitelj, zdravlje i hobije*, odnosno privatni život. Razlog tome je što privatni život, tj. obiteljski, ljubavni ili zdravstveni problemi, uvelike utječu na poslovnu učinkovitost. *Vremenski menadžment* temelji se na određivanju onoga što nam je važno i smještanju u raspored onih aktivnosti koje su povezane s potrebama za ostvarenje naših ciljeva

Kako bismo započeli upravljati vlastitim vremenom potrebno je napraviti analizu trenutnog stanja u kojem se nalazimo te voditi *vremenski dnevnik*. Postoje razne metode koje pomažu pri upravljanju vremenom, a neke od njih su Paretoov princip, ABC pravilo, Parkinsonov zakon i Eisenhowerov princip delegiranja.

*Kradljivci vremena* su sve aktivnosti koje kontinuirano i sustavno troše naše vrijeme, a ne dovode nas do željenih ciljeva. To se odnosi na neučinkovite sastanke, nedovoljno delegiranja zadataka, neumješnost u odbijanju, telefonski pozivi, društvene mreže, pretrpanost papirologijom i nered, loše radne navike, perfekcionizam, ne postavljanje prioriteta i nepostojanje jasno definiranih ciljeva.

Zbog neplaniranja se mogu pojaviti i teže posljedice po čovjekovo zdravlje (mentalno i fizičko), uslijed dugotrajnog izlaganja stresu, prekovremenom radu i preopterećenosti na poslu.

Stvaranje *životnog balansa* predstavlja metodu održavanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Potrebno je shvatiti da opis posla ne predstavlja uvijek i opis čovjeka, odnosno potrebno je dovesti u pitanje način razmišljanja da je ono što radimo u životu ono što jesmo.

Svatko u konačnici mora pronaći svoj način da izađe na kraj sa stresom i današnjim načinom života.

**Ključne riječi: upravljanje vremenom, obitelj, zdravlje, kradljivci vremena, životni balans**

## **ABSTRACT**

Time management is a work and life technique of guiding ourselves in order to achieve success, therefore it is of a great importance for every person who attends to achieve some business or private goals.

The aim and idea of this topic is to raise awareness that besides work assignments, it is necessary to make time for family, health and hobbies. Because, private life, which includes family, love or health problems, has an affect on business efficiency.

Time management is based on determining what is important to us and making way to put that in the schedule of activities that we need to do for achieving our goals.

To start to manage our time, we should make analysis of our habits and ways how we spend our time. There are various methods that can help with time management, some of them are Pareto principle, ABC rule, Parkinson's law and Eisenhower delegation matrix.

Time thieves are all activities that continuously and systematically waste our time and do not lead us to our goals. Some of most common time thieves are ineffective meetings, insufficient delegation of tasks, ineptitude in rejection, phone calls, social networks, paperwork, poor work habits, perfectionism, failure in setting priorities, and lack of defined goals.

Lack of Time management can lead to several consequences for a person's health (mental and physical), especially after a long-term of stressing and overworking at work.

Creating a life balance is a method of maintaining balance between work and private needs.

It is important to understand that our jobs do not always present and describe us as persons we really are or what we want to be.

Ultimately, everyone has to find their own way to cope with the stress and present-day lifestyle.

**Key words: time management, habits, time thieves, health, life balance**



# 1. UVOD

Tema ovog rada je **upravljanje vremenom**, odnosno na koji način vladati vremenom kako bi smo ga koristili što racionalnije i učinkovitije pri ostvarenju svojih ciljeva, kako se nositi sa izazovima koji nose kradljivci vremena i današnji način života te pritom **stvoriti vlastiti životni balans**.

Možemo reći kako u današnje vrijeme cijeli svijet boluje od „vremenske bolesti“, odnosno da žurimo kroz život trpajući sve više sadržaja u svaki raspoloživi trenutak koji imamo. Ni u jednom ranijem razdoblju nismo imali mogućnosti napraviti tako mnogo u tako malo vremena, no to sa sobom donosi i doba u kojem smo toliko opterećeni informacijama i zadacima, zatrpani društvenim mrežama i stvarima koje moramo pročitati i vidjeti. Osim što svi težimo prema tome da ostvarimo karijeru, želimo pohađati i tečajeve slikanja, vježbati u teretani, čitati knjige, izlaziti u restorane s prijateljima, obilaziti klubove, baviti se sportovima, gledati serije, provoditi vrijeme s obitelji, putovati na odmor na daleka odredišta, a možda čak i posvetiti se povremeno kakvom korisnom volonterskom radu.

Zbog svega toga, počinje se stvarati nesklad između onoga što nam je realno moguće ostvariti i onog što želimo, a to nam ostavlja osjećaj da nikada nemamo dovoljno vremena. Uzmimo za primjer surfanje internetom; nikad nismo zadovoljni brzinom internetske veze, a ako se stranica ne učita trenutno, gubimo strpljenje. Već nakon dvije ili tri sekunde kašnjenja počinje pritiskanje miša i osvježivanje stranice kako bi se požurilo. Suvremena opsesija točnošću i iskorištavanjem svake sekunde u ljudima izaziva osjećaj da bi im kašnjenje čak i od nekoliko minuta moglo upropastiti neki cilj u životu. Mogli bismo reći da smo iz svijeta u kojem veći jedu manje, prešli smo u svijet u kojem brzi jedu spore, a svi smo mi pripadnici istoga kulta brzine, bili mi toga svjesni ili ne.

Upravljanje vremenom ima zadatak da nam pomogne da što više iskoristimo život koji imamo i da uživamo u svim aktivnostima kojim želimo. Štoviše, ovaj rad se temelji upravo na isticanju toga kako je upravljanje vremenom ključno u ostvarivanju uspjeha i održavanju izbalansiranog života te dobrog zdravlja.

Izlaganje se sastoji od *pet poglavlja*. Nakon prvog poglavlja, koje je uvodno, drugo poglavlje *Vrijeme – pojmovno određenje i upravljanje vremenom*, govori o karakteristikama vremena kao pojave, objašnjava koji je utjecaj vremena na društvo u cjelini, uključuje definiciju upravljanja vremenom (*engl. time management*), pri čemu analiziramo i razloge zbog kojih je potrebno upravljati vremenom te kako započeti upravljati istim. Nadalje, pojašnjava se koja je uloga kradljivaca vremena i kako ih kontrolirati. Također, u podpoglavlju *Metode upravljanja vremenom* pojašnjava kako funkcioniraju Paretoov princip i Parkinsonov zakon, te nas Eisenhowerova matrica i ABC pravilo upućuju na to koliko vremena trebamo trošiti na određene vrste zadataka. Navode se i posljedice neupravljanja vremenom koje nas uvode u važnost pronalaska životnog balansa kojeg razrađuje iduće poglavlje.

U 3. poglavlju, *Životni balans* govori se o tome koju ulogu ima ravnoteža, odnosno životni balans i o načinima za postizanje istog. Odnosno, o pronalasku vremena za sve privatne i poslovne obaveze te kako se nositi s osjećajem krivnje zbog ne stizanja svega.

Četvrto poglavlje objašnjava pristupe upravljanja vremenom hrvatskog stanovništva, uključujući i studente, u odnosu na pristupe stanovništva drugih zemalja. Također, govori se i o pristupima upravljanju poslom, životom i vremenom u odnosu na generacije zaposlenika.

Peto poglavlje posljednje i zaključno poglavlje rada u kojem se rezimira sve navedeno.

Znanstvene metode koje su korištene pri pisanju ovog rada su metoda analize, povijesna metoda pri objašnjavanju generacija zaposlenika, metoda klasifikacije u objašnjenju vremenskih sustava, vrsta perfekcionizma i vremenskih kultura, deskriptivna metoda kod upoznavanja s važnosti upravljanja vremenom i metoda kompilacije za opisivanje razlika među hrvatskim i kineskim studentima.

## 2. VRIJEME – pojmovno određenje i upravljanje vremenom

*U fizici*, vrijeme je veličina koja obilježava trajanje zbivanja ili razmak između dva događaja. Događanje, promjena i gibanje ne mogu se shvatiti bez vremena, a vrijeme se može uočiti samo po promjeni nekih događanja. Dakle, razmak između tih događaja nam služi kao osnova za mjerenje vremena. Postoje pojave koje se u prirodi pravilno ponavljaju pa nam mogu poslužiti za određivanje vremena. Primjer toga je da Zemljina vrtnjom oko vlastite osi određuje vrijeme od jednoga dana, a gibanjem oko Sunca vrijeme od jedne godine. Za određivanje vremena, naravno, služe i druge razne naprave, kao što su pješčani sat, vodeni sat, mehanički sat, digitalni sat, atomski sat i dr<sup>1</sup>.

Osim u fizici koja je prirodna znanost, vrijeme definiramo i u drugim poljima. Tako je vrijeme *u meteorologiji* izraženo tlakom, temperaturom, vidljivošću i drugim meteorološkim pojavama kao što su kiša i snijeg. *U lingvistici*, pojam vrijeme je termin za jednu od glagolskih gramatičkih kategorija, dok *u filozofiji* vrijeme povezujemo s činjenicom da u ljudskom iskustvu postoji promjena. Nadalje, *ekonomija* očituje vrijeme kroz trajanje u duljim ili kraćim razdobljima, u slijedu nekih događaja te kroz rokove i odluke koje mogu imati dugotrajnije ili kratkotrajne posljedice. *Sa stajališta rada* vrijeme dijelimo na radno i neradno, a radno opet na radni dan i radni tjedan.

### 2.1 Karakteristike vremena

„Vrijeme je subjektivan pojam koji je apsolutno vezan za onog tko ga opaža. Dok isti vremenski period nekome izgleda dug, drugom može izgledati sasvim kratak.“<sup>2</sup> Zbog toga, o vremenu se može razmišljati kao o seriji velikih i malih odluka koje svaki čovjek

---

<sup>1</sup>Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=65498> (Pristupljeno: 03.08.2019 u 18:18)

<sup>2</sup> D. Škreblin, Upravljanje vremenom: Priručnik za uspješne menadžere, Čabar, Matica Hrvatska ogranak u Čabru „Novalius“, 2010., str. 5

donosi za sebe i mijenjaju oblik njegova života. Sve trenutke možemo svrstati u kategorije prošlog, sadašnjeg ili budućeg vremena.

„Najvažnije karakteristike vremena su:

- vrijeme je ekonomski resurs
- ne može se produžiti
- ne može se ugovoriti
- nepovratno je i nezamjenjivo
- skupocjeno i dragocjeno
- kratkotrajno
- vrijeme je trošak
- mjerljivo je, oskudno i relativno“<sup>3</sup>

Sve navedene karakteristike su od podjednake važnosti, te se niti jedno obilježje vremena ne bi trebalo zanemarivati. Ključno je izdvojiti kako je vrijeme, zbog navedenih značajki, visokovrijedan resurs i da se zbog toga treba koristiti racionalno, djelotvorno, učinkovito te da je njime potrebno upravljati ukoliko se želi postići osobni ili poslovni uspjeh.

## 2.2 Utjecaj vremena na društvo

„Glede društva, a naročito pojedinca, možemo razlikovati dva sustava vremena koji utječu na njegov ritam: **prirodno (cikličko) i socijalno (kulturno) vrijeme.**“<sup>4</sup> *Prirodni poredak* vremena nije ovisan o čovjeku, već o konstelaciji nebeskih tijela, sunčevom sustavu (godišnja doba, dan i noć) ili geološkim promjenama. S druge strane *socijalno vrijeme* je stvoreno stavljanjem u odnos više događanja unutar znakova prirode.<sup>5</sup>

U predmodernim društvima dominiralo je prirodno tj. cikličko vrijeme i na njemu se temeljila organizacija života lokalnih zajednica. U modernom društvu u svrhu

---

<sup>3</sup> Ibidem, str. 6

<sup>4</sup> I. Cifrić, T. Trako, Društvo i okoliš u vremenskoj perspektivi. O sociologiji vremena i menadžmentu vremena, str. 30, Sociologija i prostor : časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja, Vol. 48 No. 1 (186), 2010. <https://hrcak.srce.hr/55435> (Pristupljeno: 29.08.2019 u 19:30)

<sup>5</sup> Loc.cit

organizacije vremena dominira linearno shvaćanje vremena, odnosno socijalno (kulturno) vrijeme.<sup>6</sup> Naravno, ritam života primitivnih društava ili modernog društva se bitno razlikuje. U predmodernim društvima socijalni ritam života bio je ovisan i usklađen s prirodnim ritmom. Danas, umjesto da se socijalni život prilagođava prirodnom vremenu, moderno društvo pokušava prirodni ritam podrediti socijalnom vremenu. „Čovjek kao vrsta stvara kulturu i živi u prirodi kojoj se prilagođava, prilagođavajući prirodu sebi, i to na način da je mijenja, preoblikuje ili stvara novu prirodu. Tek s kulturnim stvaranjem počinje čovjekov odnos prema vremenu.“<sup>7</sup>

Možemo reći kako vrijeme i prilagodba vremena čovjeku služi kao orijentacija u organizaciji života. „Gotovo u svakoj ljudskoj aktivnosti ili događanju povezanim s ljudima možemo pridodati riječ “vrijeme”: vrijeme jela, vrijeme odmora, vrijeme spavanja, vrijeme rada, vrijeme sjetve, žetve, vrijeme blagdana, vrijeme rata, vrijeme mira, itd. „<sup>8</sup> Organizacijom vremena čovjek razdvaja privatni život od poslovnog te odvaja svoje društvene uloge. Dok smo na poslu možemo imati ulogu zaposlenika, menadžera, doktora, profesora i slično, ovisno o tome kojem se profesijom bavimo. Suprotno tome vrijeme koje provedemo u obiteljskom ili privatnom okruženju donosi nam ulogu djeteta, roditelja, prijatelja, ljubavnog partnera. Sva ta vremena i uloge imaju različitu važnost za pojedinca ili društvo.

U društvu razlikujemo tri različite kulture vremena, a to su:

1. “tradicionalna” ili ciklična
2. “moderna” ili linearna
3. “kultura digitaliziranog vremena”.<sup>9</sup>

U prvoj, *tradicionalnoj kulturi vremena*, socijalno vrijeme sinkronizirano je s prirodnim i njemu su podložne i prilagođene ljudske aktivnosti. Druga, *moderna kultura vremena* nastoji prilagoditi prirodni ritam, novim socijalnim zahtjevima i brzini promjena. Dok u trećem slučaju, odnosno u *kulturi digitaliziranog vremena transformira* se prostorna i vremensku dimenziju, te eliminira prostorno vremenske distance.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> I. Cifrić, T. Trako, op. cit., str. 19

<sup>7</sup> Ibidem, str. 31

<sup>8</sup> Ibidem, str. 24

<sup>9</sup> Ibidem, str. 19

<sup>10</sup> Ibidem, str. 33

U suvremenosti (s obzirom na postojanje različito razvijenih društava) istodobno postoje sve tri kulture vremena (ciklično, linearno i digitalizirano), ovisno o zadovoljavanju dvije skupine temeljnih ljudskih potreba: bioloških potreba i socijalnih potreba. Naime, čovjek ima dva temeljna iskustva s vremenom. Prvo je ono s *vlastitim organizmom* (rast, starost i smrt), dok je drugo ono *koje nam nameće društvo*, a odnosi se na neka socijalna iskustva.<sup>11</sup> Točnije, socijalna kultura vremena nam govori kad je vrijeme za glasovanje, rad, školu, vjenčanje, preseljenje i slično.

Vrijeme je za pojedinca i za društvo postalo jako važan resurs, ponajprije ekonomski, a čini nam se da ga je sve manje. To se odražava u ponašanju pojedinca, a naročito je vidljivo u *ekonomiji*. „Znači li to da je vremena uistinu sve manje ili da od vremena sve više tražimo? U objektivnom smislu jer vrijeme ne nestaje, ali je očito da u nekoj vremenskoj jedinici želimo sve više toga postići, pa je riječ o socijalnoj konstrukciji manjka vremena. Sustavno povećanje takvog zahtjeva prema vremenu, odnosno prema samome sebi i vlastitom ritmu tijela – ima i svoje posljedice: pritisak na ljudski organizam, pritisak na povećanje potrošnje prirodnih resursa i pritisak na ukupnu učinkovitost ekonomije.“<sup>12</sup> Ukoliko želimo više, moramo više i brže raditi, moramo više očekivati i moramo se žuriti. To potvrđuju i gradnje brzih auto-cesta, koje mijenjaju ranije “stare” ceste na kojima se trebalo duže voziti. Sve to radi što bržeg dolaska na cilj s uštedama od nekoliko sati ili manje od jednoga sata, no ušteda vremena bržom vožnjom često košta vlastitog života.<sup>13</sup>

Dominacijom ekonomskog sustava u društvu, razvila se kultura vremena u kojoj se ne razlikuje radno i slobodno vrijeme. Razlog tome je što je vrijeme jako važno za menadžere i često se postavlja za cilj da se bude brži od konkurencije jer faktor vremena donosi odlučujuću prednost. „Kao strateško oružje vrijeme je jednako vrijedno kao i novac, produktivnost, kvaliteta ili inovacija.“<sup>14</sup> Na temelju toga je nastao osjećaj nedostatka vremena. Danas se zbog tog nedostatka vremena te velikog tehnološkog napretka koji je zaslužan za digitaliziranu kulturu vremena, može vidjeti otuđenje u društvu općenito, obitelji, među prijateljima i u ljubavnim odnosima.

---

<sup>11</sup> Ibidem, str. 32

<sup>12</sup> Ibidem, str. 34

<sup>13</sup> Ibidem, str. 38

<sup>14</sup> Ibidem, str. 40

## 2.3 Upravljanje vremenom

„Upravljanje vremenom može se definirati kao radna i životna tehnika vođenja samoga sebe kako bi imali uspjeha.“<sup>15</sup> Drugim riječima, to znači vladati vlastitim radom i vremenom kako bi ostvarili određene ciljeve. „Također, to je disciplina usmjerena na ekonomiziranje i racionalnu uporabu vremena kao visokovrijednog resursa, te je ujedno i navika kojom uspješni menadžeri putem dokazanih metoda i tehnika, efektivno i efikasno upravljaju vlastitim vremenom.“<sup>16</sup>

„Pod pojmom **“menadžmenta vremena”** podrazumijevamo različite pristupe mjerljivom vremenu kojemu treba odrediti prioritete i plan korištenja tijekom dana ili tjedna. Menadžment vremena promatra vrijeme kao resurs i kapital kojega treba optimalno i učinkovito koristiti putem kontrole i planiranja. Za njega je bitno razlikovati neodgodivost (hitnost) i važnost, te fleksibilnost i spontanost.“<sup>17</sup> Uz to, bitna pretpostavka menadžmenta vremena je shvaćanje da čovjek može upravljati vremenom. U pozadini nije shvaćanje vremena kao sudbonosnog za čovjeka, nego shvaćanje vremena kao objekta čovjekove kontrole.<sup>18</sup>

Pravilnu upotrebu vremena menadžeri mogu postići:

- pripremom rezultata koji se moraju ostvariti
- pisanjem zadaća koje moraju obaviti
- grupiranjem zadaća u kategorije prema važnosti
- delegiranjem poslova
- istodobnim obavljanjem samo jednog posla<sup>19</sup>

Nadalje, potrebno je:

- postaviti ciljeve i prioritete
- odrediti trajanje aktivnosti i rokove izvršenja
- koristiti stanke između zadataka
- organizirati se

---

<sup>15</sup> D. Škreblin, op. cit., str. 8

<sup>16</sup> ibidem, str. 10

<sup>17</sup> I. Cifrić, T. Trako, op. cit., str. 41

<sup>18</sup> Loc.cit

<sup>19</sup> Ibidem, str. 17

- odbaciti nebitne zadatke
- planirati unaprijed<sup>20</sup>

Kao što je već prethodno spomenuto, planiranje vremena uključuje utvrđivanje ciljeva, poslovnih i osobnih, odnosno utvrđivanje misije i vizije, te definiranje aktivnosti i resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje. S obzirom da je planiranje općenito kompleksan proces, to također vrijedi i za planiranje vremena. Dakle, planiranjem se objašnjava kako stići od mjesta gdje se nalazimo do mjesta gdje želimo biti.

Kod postavljanja ciljeva, vrlo je važno da oni budu realni, mjerljivi i točno definirani. Poslovni subjekti formuliraju misiju i viziju odmah u početku i to je osnova prema kojoj se vode tijekom poslovanja. „Kod osoba, situacija u potpunosti drukčija i tek rijetki pojedinci odluče definirati svoju vlastitu misiju i viziju u životu. Način da kao osoba definiramo osobne misiju je da se definira ono što se u životu želi biti (karakter) i ono što se želi činiti (postignuća).“<sup>21</sup>

„**Osobni ciljevi** odražavaju čovjekove najdulje vrijednosti i načela, njegovu jedinstvenost i osobnost. Privatni (osobni) ciljevi mogu biti različiti: npr. provođenje više vremena s obitelji, putovanja, stjecanje novih znanja i vještina, a najčešći uzrok neostvarenih osobnih ciljeva je upravo neučinkovito i neefikasno upravljanje vlastitim vremenom.“<sup>22</sup> S druge strane, **poslovni ciljevi** koji dominiraju u poduzećima su ekonomske prirode od kojih je najznačajnije povećanje profitabilnosti, zatim rast tržišnog udjela te povećanje investicija. Dakle, u poslovnim aktivnostima realizacija financijskih ciljeva je vrlo važna. Isto tako, novac ima velik utjecaj i na privatni život, a financijsku neovisnost možemo postići upravljanje prihodima, naravno, ali i upravljanjem vremenom. Baš iz tog razloga često možemo čuti izreku: „Vrijeme je novac!“ Vrijednost novca raste ovisno o tome koliko smo uložili kako bi imali taj novac, a koliko zaista ulažemo ovisi o tome što kontroliramo u svom životu. Odnosno, što radimo, kad to radimo, gdje to radite i s kim to radite.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> CFI, A Brief Guide to Time Management, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/time-management-list-tips/> (Pristupljeno: 06.09.2019 u 10:20)

<sup>21</sup> D. Škreblin, op.cit., str. 52

<sup>22</sup> ibidem str. 55

<sup>23</sup> T. Ferriss, Četverosatni radni tjedan, Zagreb, Ljevak, 2009, str. 37



Tema upravljanja vremenom danas sve više dobiva na važnosti i razvija se iz dana u dan. Iako određeni načini upravljanja vremenom postoje od kad postoji praćenje vremena, danas vremenski menadžment ima puno veći značaj nego ikad prije. *Cilj i ideja* teme upravljanja vremenom je osvijestiti da je osim za posao potrebno odvojiti dovoljno vrijeme za obitelj, zdravlje, putovanja i hobije, odnosno privatni život. Razlog tome je što privatni život, tj. obiteljski, ljubavni ili zdravstveni problemi, uvelike utječu na poslovnu učinkovitost. *Upravljanje vremenom pomaže pri:* uklanjanju stresa, povećanju kreativnosti i povećanju slobodnog vremena za sebe iz razloga što planiranje unosi red u život i rad.

„*Srž upravljanja vremenom* predstavljaju pojmovi poput efikasnosti, efektivnosti, organiziranosti te poslovne i privatne uspješnosti, a načela upravljanja vremenom mogu se primijeniti od najranije pa sve do podmakle životne dobi.“<sup>24</sup> Kao i u svim drugim aktivnostima u životu, tako i kod planiranja postoje osobe koje imaju odlične organizacijske sposobnosti i zbog toga su dobre u procesu planiranja, dok netko drugi ne može to isto reći. Postoje ljudi koji tvrde da je planiranje opterećenje i da je suvišno, da nemaju vremena za planiranje, a uz to redovito kasne s rokovima izvršenja bilo kojih zadataka. Upravljanje vremenom je vještina koja se uči i mora se razvijati. Neki ljudi nisu skloni upravljanju vremenom i ne žele učiti kako upravljati vremenom jer smatraju da ih raspoređuje i planovi sputavaju u njihovim kreativnim potencijalima. Pravi rezultat upravljanja vremenom je upravo suprotan. Pojedinci koji kvalitetno upravljaju vremenom imaju dovoljno slobode jer ne postoji stres koji donose hitne situacije koje je potrebno rješavati.<sup>25</sup> Dobro upravljanje vremenom pomaže menadžerima da ključne poslove obave uvijek i na vrijeme, da izbjegnu vremenske zamke, da iskoriste povoljne okolnosti, da dobiju kontrolu nad danom, da izbjegnu grižnju savjesti i da ocjene vlastiti napredak u poslu.<sup>26</sup> „Danas se uočava ozbiljan problem upravljanja vremenom i to u svim područjima menadžmenta.“<sup>27</sup> Ako menadžer nije u mogućnosti ili nije sposoban organizirati svoje vrijeme i upravljati njime te se ne pridržava dogovorenog, a uz to propušta postavljene rokove ili kasni na sastanke, poslovno opterećuje ostale osobe s kojima surađuje i komunicira.

---

<sup>24</sup> D. Škreblin, op. cit., str. IV

<sup>25</sup> F. Bahtijarević-Šiber., P. Sikavica i N. P. Vokić, *Suvremeni menadžment*, Zagreb, Algoritam, 2008., str.9

<sup>26</sup> Ibidem., str.16

<sup>27</sup> Ibidem., str. 10

Postoje 4 faze upravljanja vremenom, a to su:

1. dijagnosticiranje vremena
2. identifikacija uzroka iracionalnog upravljanja vremenom
3. postavljanje, izvršavanje i kontrola ciljeva
4. planiranje vremena

Niti jednu fazu ne bi se smjelo preskakati jer se sve nadovezuju jedna na drugu.<sup>28</sup>

„Planiranje vremena može biti *dugoročno, srednjoročno ili kratkoročno*, jedino što su kod vremenskog menadžmenta razdoblja nešto kraća. Naime, kada se govori o dugoročnom planiranju vremena kod upravljanja vremenom, treba napomenuti da dugoročno planiranje vremena označava najmanje mjesečno razdoblje i duža vremenska razdoblja, pod srednjoročnim se podrazumijeva tjedno, dok se pod kratkoročnim planiranjem vremena podrazumijeva dnevno planiranje vremena.“<sup>29</sup>

„Dakle, upravljanje vremenom je skup alata koji omogućuju eliminiranje viška vremena, bolju pripremu sastanaka, sprečavaju beskoristan rad, osiguravaju nadgledanje projekta, te omogućuju efikasno dnevno, tjedno i mjesečno planiranje. Upravljanje vremenom menadžerska je aktivnost koja treba biti nadgledana, planirana, ali često i naknadno analizirana.“<sup>30</sup> Svakako možemo reći da je upravljanje vremenom vjerojatno najvažnije je u vlastitom napredovanju, jer osobno napredovanje i razvoj predstavlja temelj koji omogućuje postizanje ciljeva u svim životnim područjima.<sup>31</sup>

### 2.3.1 Razlozi upravljanja vremenom

Opće je poznato, da se svi u životu nađemo u situacijama gdje preskačemo, zanemarujemo ili ne stignemo obaviti u planiranom roku obaveze koje imamo. Takve situacije su svakodnevne, no koji je razlog za to? Jer se vrijeme ne koristi i ne planira adekvatno, te često ne stignemo obaviti neke stvari, za koje objektivno gledano, imamo vremenskog prostora. Svaka sekunda, minuta, sat ili dan nepovratno prolaze, pa ako nisu iskorišteni učinkovito i racionalno to se odražava na učinak u bilo kojem aspektu

---

<sup>28</sup> Ibidem, str. 12

<sup>29</sup> ibidem, str. 66

<sup>30</sup> ibidem, str. 11

<sup>31</sup> J. Morgenstern, Ovladajte vremenom iznutra prema van, Zagreb, V.B.Z,2006. str. 53

života. <sup>32</sup>U svakodnevnom životu takve stvari, naravno, nisu poželjne, ali mogu se tolerirati. U poslovnom svijetu situacija je potpuno drugačija. Ako čovjek ne zna efikasno upravljati svojim vremenom, to ga sprječava da maksimalno iskoristi svoje poslovne kapacitete. Upravo zbog toga, razvila su se ideje o različitim metodama upravljanja vremenom koje omogućuju zaposlenim ljudima da na poslu budu što učinkovitiji, ali da istodobno pronađu vremena za svoj privatni život.

Često je vrlo teško odlučiti što treba prvo napraviti i treba li napraviti jedno, drugo ili treće, jer se sve doima podjednako važnim i hitnim. Potreba da izvršimo sve vodi do osjećaja nezadovoljstva, iscrpljenosti i umora jer je teško obaviti sve što smo trebali, pogotovo ako smo si zadali puno toga. Čak i ako napravimo dosta, osjećamo se besciljno, kao da sve to ništa ne vrijedi, jer smo još uvijek pretrpani svim onim što još moramo napraviti. Vremenski menadžment temelji se na određivanju onoga što nam je zaista važno i smještanju u raspored takvih aktivnosti. Ako ne utvrdimo ono bitno, vrijeme trošimo na usputne stvari koje u suprotnom ne bi radili. „U trenutku kad čovjek počinje registrirati svoje vrijeme u odnosu na radne ili privatne obveze, najčešći rezultat je čuđenje nad načinom na koji ga provodi.“<sup>33</sup> Zbog te nesvjesnosti u kojoj pojedinac provodi svoje vrijeme utvrđivanje na koji način trošimo naše vrijeme od velike je važnosti.

Važnost se očituje u tome da vrijeme utrošeno na planiranje dovodi do toga da se zadaci obavljaju brže i učinkovitije pa se automatski štedi na potrošnji raspoloživog vremena i stvara se veća produktivnost. Kako bi bili što produktivniji potrebno je postaviti ograničenja, odabrati bitno, pojednostaviti, usredotočiti se, stvoriti navike i započeti s malim zadacima. Kad imamo takav nadzor nad korištenjem vremena, mirnije se pristupa svakom zadatku. „Organiziranost je zapravo spremnost, bez obzira na to odnosi li se na prostor ili vrijeme. To je osjećaj da stvari držite pod kontrolom, tako da ste spremni prihvatiti sve prilike, smetnje i iznenađenja koja vam se nađu na putu.“<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> F. Bahtijarević - Šiber, P. Sikavica, N. P. Vokić. op. cit., str. 7

<sup>33</sup> D. Škreblin, op. cit., str. 12

<sup>34</sup> J. Morgenstern, op. cit., str. 14

### 2.3.2 Kako započeti upravljati vremenom?

Kako bismo započeli upravljati vlastitim vremenom potrebno je:

1. napraviti analizu trenutnog stanja u kojem se nalazimo
2. voditi vremenski dnevnik kako bi utvrdili naše navike

Nakon utvrđivanja trenutne situacije, odnosno naših navika i osobnih sklonosti i želja koje imamo, možemo početi s organizacijom i ostvarivanjem istih. Jednom kad počnemo planirati svoje vrijeme, to postane navika i više nije tako zastrašujuće kao na početku. Jedno od najvažnijih pravila pri planiranju vremena je da se planovi zapisuju pa možemo navesti nekoliko prednosti zapisivanja planova:

1. zapisani vremenski planovi su pregledniji
2. manje su podložni mijenjaju i odgađanju
3. lakše se provodi kontrola postignuća

Zbog toga, slijedeći korak je vođenje vremenskog dnevnika kako bi se izradila analiza iskorištenog i izgubljenog vremena. *Analiza iskorištenog vremena* je analiziranje vremena koje je iskorišteno na različite aktivnosti i događaje tijekom određenog vremenskog razdoblja. *Analiza izgubljenog vremena* fokusira se na pogreške u upravljanju vremenom kod kojih se gubi vrijeme. Aktivnosti koje se zapisuju mogu biti: društvene aktivnosti, rutinski zadaci, manje važni poslovi, susreti, sastanci, telefonski pozivi, hobiji, prekidi, a mogu se podijeliti na privatne i radne aktivnosti.<sup>35</sup>

Osim analize iskorištenog i izgubljenog vremena, potrebno je analizirati i *osobne sklonosti*. Osobne sklonosti pri obavljanju zadataka i upravljanju vremenom su vrlo važne jer kada poštujemo vlastite sklonosti i planiramo u skladu s njima, lakše ćemo obaviti zadatke. Neke od sklonosti na koje bismo trebali obratiti pažnju su:

- naginjanja prema samostalnom radu ili radu u grupi
- sposobnost kratkotrajnih razdoblja koncentracije ili dugotrajnih razdoblja
- usredotočenost na jedan zadatak ili obavljanje više zadataka odjednom
- užurban i ispunjen raspored ili polagan i spor
- planovi i predvidljivost ili iznenađenja i spontanost

---

<sup>35</sup> D. Škreblin, op.cit.,str. 13

- rad uz buku iz pozadine i glazbu ili rad u tišini
- umni rad ili fizički rad

Uz sklonosti koje imamo, kada planiramo aktivnosti trebali bi uzeti u obzir vlastite *energetske cikluse*. Ustvari, trebali bi odrediti koje nam razdoblje najbolje odgovara za neku aktivnost i kad je radimo najbolje. „Učinkovitost svakoga čovjeka je tijekom cijelog dana podložna određenim usponima i padovima, koji se odvijaju prema prirodnom ritmu koji je moguće predvidjeti.“<sup>36</sup> Načelno se može utvrditi da je vrhunac učinkovitosti u prijepodnevnim satima, pad učinkovitosti slijedi nakon ručka, ponovni rast na srednju visinu je predvečer, a najniža točka učinkovitosti je nakon ponoći.

Vremenski dnevnik trebao bi se voditi minimalno tjedan dana za osnovnu dijagnozu registriranog vremena, dok se za kvalitetniju dijagnozu treba izdvojiti razdoblje od mjesec dana i to nekoliko puta godišnje.

## 2.4 Negativni učinci upravljanja vremena

Prilikom vođenja vremenskog dnevnika mogu se uočiti uzroci iracionalnog upravljanja vremenom, odnosno **kradljivci vremena**. „Kradljivci vremena su sve aktivnosti koje kontinuirano i sustavno troše naše vrijeme, a ne dovode nas do željenih ciljeva.“<sup>37</sup>

„Mogu se identificirati 12 glavnih kradljivaca vremena kod svakog menadžera, no većinu tih aktivnosti možemo zateći i u svakodnevnom privatnom ili poslovnom životu, bili mi na poziciji menadžera ili ne. Neki od kradljivaca vremena su:

- neučinkoviti sastanci
- nenajavljeni posjetitelji
- loša komunikacija i razmjena informacija
- nedovoljno delegiranje poslova
- neumješnost u odbijaju
- stalni telefonski pozivi, e - mailovi i nepostojanje mirnog sata
- nepotrebna službena putovanja

<sup>36</sup> L. J. Seiwert, Vremenski menadžment: Organizirajte svoje vrijeme, Jastrebarsko, Naklada Slap, 1999., str.67

<sup>37</sup> Poslovni savjetnik, Kradljivci vremena su najveća prepreka za uspjeh <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/kradljivci-vremena-su-najveca-prepreka-za-uspjeh> (Pristupljeno: 05.08.2019 u 14:35)

- pretrpanost papirologijom
- loše radne navike
- perfekcionizam
- nepostavljanje prioriteta
- nepostojanje jasno definiranih ciljeva<sup>38</sup>

#### 2.4.1 Neučinkoviti sastanci

Neučinkoviti sastanci jedan su od najčešćih i najvećih gubitaka mogućeg adekvatno angažiranog radnog vremena. Kako bi smo izbjegli ovaj problem, prije svakog sastanka treba definirati temu, svrhu i cilj sastanka. „S obzirom da su sastanci ciljana i dogovorena okupljanja, za svaki treba kvalitetno pripremiti. Kako bi izbjegli nepotrebnog gubitak vremena potrebno je smanjiti broj sastanka u određenom periodu i skratiti vrijeme njihova trajanja. Također, od iznimne je važnosti da sastanak počne na vrijeme i da se ne čeka one pojedince koji kasne.“<sup>39</sup>

#### 2.4.2 Delegiranje

„Pod delegiranjem se podrazumijeva prenošenje zadataka i ovlasti onim primateljima koji će biti odgovorni za njihovo izvršenje.“<sup>40</sup> Delegiranjem se smanjuje vremenski pritisak i stres menadžera te se oslobađa vrijeme za poslove koje može odraditi isključivo menadžer. No, treba napomenuti da prepuštanjem određenog zadatka drugome, menadžer i dalje snosi određenu odgovornost.<sup>41</sup>

Zbog toga delegiranje prolazi kroz nekoliko faza. Prvo, započinje se analizom koja predstavlja *odabir poslova i zadataka* koji će se delegirati. To bi trebali biti oni poslovi koje ne obavljate osobito dobro i koje netko dugi može bolje izvršiti, poslovi koji oduzimaju energiju ili vrijeme potrebno za mnogo važnije aktivnosti.<sup>42</sup> Ljudi traženje pomoći mogu smatrati znakom slabosti, no priznanje da možda nismo osoba za određeni posao može nam uvelike pomoći. Svaki pojedinac posjeduje jedinstvene

---

<sup>38</sup> D. Škreblin, op. cit., str 17

<sup>39</sup> Ibidem, str. 20

<sup>40</sup> Ibidem, str. 27

<sup>41</sup> Moj posao.net, Što je delegiranje posla i kako delegirati? <https://www.moj-posao.net/Savjet/69950/Sto-je-delegiranje-posla-i-kako-delegirati/6/> (Pristupljeno: 28.08.2019 u 11:00)

<sup>42</sup> D. Škreblin, op. cit., str. 28

talente i vještine, te kad prepustimo nekom drugom tko može učinkovitije obaviti određeni posao od nas, mogli bi si uštediti vrijeme i izbjeći stres. U poslu se mogu delegirati razni zadaci, kao što su: neki rutinski zadaci, fotokopiranje, slanje e-mailova, pripreme intervjuja i sastanaka, web istraživanja, pripreme raznih dopisa ili izvještaja, objavljivanje oglasa za slobodna radna mjesta, pravopisno uređivanje dokumenata, itd. Potrebno definirati poslove koji se zaista moraju obaviti, te eliminirati nevažno.

Nakon prve faze određivanja samog posla kojeg je potrebno delegirati, slijedi određivanje osobe kojoj će se zadatak prenijeti, definiraju se rokovi izvršavanja, te se nadgleda i potiče podređene. Zadnja faza je procjenjivanje uspješnosti obavljenog posla.

Neke od **pozitivnih strana delegiranja** jesu:

- olakšavanje edukacije i razvoj vještina podređenih
- menadžer ima više vremena za poslove koje samo on može obaviti
- stvaranje osjećaja veće važnosti kod zaposlenika
- donošenje boljih poslovnih odluka
- povećanje aktivnosti i motivacije podređenih. <sup>43</sup>

Uz to, delegiranje poslova zbližava suradnike jer se radi timski, a time se učvršćuju odnosi i uči se kako se oslanjati jedni na druge.

#### 2.4.3 Neumješnost u odbijanju

Kako reći ne? To je pitanje koje većini ljudi stvara problem. Razlog tome su pravila ponašanja koja usvajamo još od najranije životne dobi, odnosno bontona kojeg nas uče. S obzirom da se treba ponašati lijepo, pristojno i da treba poštivati starije nastaje problem kod odbijanja zadataka i zamolbi poslovno, ali i privatno. Stvara se nemogućnost reći "ne" nekome zbog straha da se pritom ne uvrijedi drugoga, posebno ako je riječ o nadređenom. <sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica i N. P. Vokić, op. cit. str.33

<sup>44</sup> D. Škreblin, op. cit, str. 30

Problem nastaje kada drugi ljudi žele da vi nešto napravite, a vi smatrate da to nije bitno. Potrebno je naučiti odbiti, ali i pritom kvalitetno obrazložiti razloge odbijanja poslova i zadataka.

#### 2.4.4 Telefonski pozivi, nepostojanje mirnog sata i društvene mreže

Telefoni i mobiteli su prvotno bili zamišljeni kao sredstvo lakše komunikacije i uštede vremena, no u današnje vrijeme telefoni i mobiteli mnogim su ljudima jedan od glavnih uzroka gubljenja vremena.<sup>45</sup> Često se provode sati i sati na društvenim mrežama i Internetu općenito, a da na to ne obraćamo pažnju. Takav način korištenja mobitela i ostale informacijske tehnologije, dovodi do jako čestih neplaniranih prekida u poslu. Svakako, elektronička računala nužna su u današnjem svakodnevnom poslovanju i bez njih je poslovni svijet nezamisliv. Moderna informacijska i komunikacijska tehnologija pridonosi tome da se mnogo informacija puno lakše pronađu i dođu do osoba kojima su potrebne te se sve zbiva puno brže nego nekada.<sup>46</sup>

Stoga, potrebno je odrediti razdoblje dana koje najbolje odgovara za provjeravanje mobitela ili odgovaranje na e-maile. Upravo se nepostojanje mirnog sata veže uz stalne telefonske pozive i odgovaranje na maile. *Mirni sat je vrijeme kada menadžer neće biti dostupan za nikoga te će svoje poslove obaviti isključivo u miru. To su poslovi koji zahtijevaju usredotočenost i kreativno razmišljanje.*<sup>47</sup>

Ljudi oko nas nisu svjesni da nas prekidaju i da njihov jedan problem nama može biti 101. problem u danu za koji se očekuje da ga mi trebamo riješiti ili odvojiti vrijeme za njega. No, to se ne odnosi samo na poslovne situacije, već i na obiteljske ili prijateljske odnose. Ne treba dopuštati ljudima da nam troše vrijeme. Dakako, ne prekida nas uvijek netko drugi. Katkad prekidamo sami sebe, a to može biti podjednako loše. Nekoliko prijedloga za ograničavanje tih unutarnjih prekida su: priprema obroka unaprijed, neka rokovnik/planer bude uvijek u blizini, planiranje odmora. Bez obzira na to koliko precizno se isplanira raspored, potrebno je ostaviti malo vremena za prekide ili krize do kojih će svakako doći.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Ibidem, str.33

<sup>46</sup> F. Bahtijarević-Šiber., P. Sikavica i N. P. Vokić, op.cit., str. 9

<sup>47</sup> D. Škreblin, op. cit , str. 34

<sup>48</sup> Loc.cit



#### 2.4.5 Pretrpanost papirologijom i nered

Nered u uredu ili kod kuće krade nam vrijeme na način da često moramo potratiti previše vremena kako bismo pronašli ono što tražimo. Nered nam odvlači pozornost i teško je očistiti kad ima puno stvari. Svaka stvar, dokument ili namještaj treba imati svoje mjesto. Pretrpanost papirologijom česti je problem u svakom uredu, a kako bi se izbjegao preporučljivo je da se jednom godišnje pregledaju materijali i sačuvaju samo oni koji su nam potrebni. Za razvrstavanje i spremanje dokumentacije koriste se košarice i registratori koje je potrebno prikladno organizirati, npr. po rednim brojevima, abecedi i sl.

#### 2.4.6 Loše radne navike

Navikama smatramo psihološkim sposobnostima ili naklonostima za određen oblik ponašanja i rada. Navike su radnje koje su stečene učestalim ponavljanjem i sad se odvijaju redovno i bez razmišljanja<sup>49</sup>. Također, mogu se definirati i kao sjecište znanja, vještina i želje.

U poslovnoj, ali i u privatnoj svakodnevnici, često možemo naići na *odugovlačenje* kao primjer loše navike. „Odugovlačenje je tendencija pojedinca da odgodi određene zadatke koji zahtijevaju ispunjenje zamjenjujući ih drugim manje bitnim stvarima. Ljudi koji odugovlače sjajni su u pronalaženju razloga zašto da nešto ne započnu. Zatim se zavaravaju misleći da prvo moraju napraviti nešto drugo kako bi im to pomoglo da počnu ono prvo.“<sup>50</sup> Treba se zapitati izmišljamo li stvari koje treba raditi kako bi izbjegli ono bitno, odnosno jesmo li produktivni ili samo aktivni. „Jedan od najvećih izazova kod odugovlačenja jest to da odugovlačenje, recimo, prišulja, a da toga i niste svjesni. Ako jedanput ili dvaput pomislimo: „To ću napraviti kasnije“ ili „Ne baš sada“, tada se popis stvari koje se moraju obaviti produžuje. Šanse da ćemo obaviti sve sa našeg popisa odugovlačenjem postaju sve manje, i na taj način opet sve odgađamo za neki drugi put.“<sup>51</sup>

Odugovlačenje često ima veliku ulogu u neizvršavanju obaveza, te je zbog toga važno navesti razloge zbog kojih dolazi do odugovlačenja. Na primjer, neodlučnost tj.

---

<sup>49</sup> Hrvatski leksikon, <https://www.hrleksikon.info/definicija/navika.html> (Pristupljeno: 07.09.2019 u 16:24)

<sup>50</sup> M. Heppell, Kako svakodnevno stvoriti sat viška, Zagreb, Naklada Veble, 2017., str. 44.

<sup>51</sup> ibidem, str. 42

odlaganje odluke, nespremnost, loš odabir trenutka, pretrpanost poslom ili mržnja prema nekom određenom poslu ili zadatku. Precjenjivanje vremena koje je preostalo do roka za izvršenje obveze i podcjenjivanje koliko određene aktivnosti zaista oduzimaju vremena, također su veliki uzroci odlaganja. Kako bi se izbjegla navika odgađanja, potrebno je napraviti popis poslova i zadataka koji se moraju obaviti, ukloniti sve potencijalne smetnje za obavljanje zadanog te raščlaniti zadatak na više dijelova, ako je moguće.

#### 2.4.7 Perfekcionizam

„Perfekcionista opisuju kao osobe koje posjeduju visoke osobne standarde, koje cijene urednost, preciznost i organiziranost te koje pod svaku cijenu nastoje izbjeći pogreške zbog čega su često neodlučne u donošenju odluka i poduzimanju akcija.“<sup>52</sup>

„Perfekcionizam složeni konstrukt koji objedinjuje tri važna aspekta: *sebi-usmjereni* perfekcionizam, za koji je karakteristično da osoba sama sebi postavlja visoke standarde postignuća, *drugima-usmjereni* perfekcionizam, koji podrazumijeva izrazito visoka očekivanja od drugih ljudi te vrlo strogu evaluaciju njihova uratka i *društveno propisani* perfekcionizam, za koji je karakteristično da osoba percipira kako joj drugi nameću nerealno visoke standarde uspjeha.“<sup>53</sup> U poslovnom svijetu, menadžeri koji imaju izrazito visoka očekivanja od drugih ljudi, kod zaposlenika stvaraju osjećaj nesigurnost i negativne emocije prema izvršavanju dodijeljenog zadatka. Mnogo situacija ne zahtijevaju savršenstvo, već da se posao odradi efikasno i da rezultati budu u skladu s našim očekivanjima, koliko je to moguće. „U kontekstu prodaje proizvoda, biti stručnjak znači da o nekoj konkretnoj temi znate više od kupca. To je sve. Nije nužno biti najbolji – dovoljno je da budete bolji od male ciljane skupine svojih potencijalnih klijenata.“<sup>54</sup>

Postoje dvije različite vrste perfekcionizma, a to su neurotski i normalni perfekcionizam, odnosno neadaptivni i adaptivni. *Neurotski perfekcionizam* pokreće osjećaj osobne vrijednosti koji je uvjetovan nekim postignućem, no unatoč tome

---

<sup>52</sup> Z. Greblo, Što se skriva iza pojma "perfekcionizam"? Povijest proučavanja i pregled različitih konceptualizacija perfekcionizma, Psiholgijske teme, Vol. 21 No. 1, 2012., str. 197. <https://hrcak.srce.hr/81816>  
(Pristupljeno: 08.08.2019 u 11:19)

<sup>53</sup> Ibidem, str 198.

<sup>54</sup> T. Ferriss, op. cit., str. 207

pokreće i strah od neuspjeha te zabrinutost zbog mogućega neuspjeha. S druge strane, *normalni je perfekcionizam* potaknut željom za osobnim rastom i razvojem, a obilježava ga težnja za postizanjem visokih, ali realnih i dostižnih ciljeva čije ostvarenje dovodi do zadovoljstva i povećane razine samopoštovanja.<sup>55</sup>

Dakle, potreba za savršenstvom nerijetko proizlazi iz potrebe za odobravanjem, te iz straha od kritike, poniženja i slično. No, treba znati odrediti prioritete, tj. koji zadaci su vrijedni najvećeg truda, a koje samo treba obaviti. Također, nekad je dobro koristiti i umijeće nezavršavanja. Dakle, ako nešto započnemo, to ne znači da taj zadatak moramo do kraja, nužno, i završiti. Ako uzmemo za primjer knjigu koja nam se ne sviđa, jednostavno je možemo zatvoriti i ne čitati više. Isto tako, ako smo siti nakon pola ručka nema potrebe za naručivanjem deserta samo kako bi završili slijed.

#### 2.4.8 Nepostavljanje prioriteta

Prioriteti predstavljaju ključne poslove menadžera.<sup>56</sup> Odrediti prioritete znači donijeti odluku kojim će se zadacima dati prvenstvo, koji će biti drugorazredni, a koji će zauzeti niže rangove. U određivanju poslova koji se ubrajaju u prioritete pomaže nam spoznaja o tome koliko su oni važni i hitni za organizaciju.<sup>57</sup> Zadatke s najvišim prioritetom treba obaviti prve.

U rokovnik svakako treba bilježiti svaki telefonski poziv, svaki projekt, svaki sastanak i svaki zadatak sa popisa poslova koji se mora obaviti ne ispustivši. Korisno je unijeti i redovite događaje kao što su rođendani bliskih ljudi, obljetnice, liječnički pregledi i automobilski servis i to na početku godine.<sup>58</sup> Kad se prouči popis zadataka možemo si predočiti hoće li ti zadaci imati učinak duži od ovog tjedna ili mjeseca, kako će promijeniti karijeru ili život, te kako će unaprijediti dugoročne ciljeve. Započinjanjem analize svojih ciljeva možemo isplanirati zadatke tako da svakodnevno obavljamo stvari koje će nas voditi prema ostvarivanju tih ciljeva.

Osim što zapisujemo zadatke koje imamo, trebali bi procijeniti koliko će nam trebati da ih obavimo. Kad procjenjujemo vrijeme koje treba za određeni zadatak treba pokušati

---

<sup>55</sup> Z. Greblo, op.cit., str. 202

<sup>56</sup> F. Bahtijarević-Šiber., P. Sikavica i N. P. Vokić, op.cit., str.10

<sup>57</sup> Loc.cit

<sup>58</sup> T. Ferriss, op.cit. str. 111.

biti doslovan, a osim toga trebali bi zahtijevati od drugih da točno kažu koliko će nas dugo trebati kad nešto zatraže od nas.

#### 2.4.9 Nepostojanje jasno definiranih ciljeva

„Zadnji kradljivac vremena je nepostojanje jasno definiranih ciljeva i to je učestali problem svih menadžera, a posebno onih na nižim razinama. Ciljevi se moraju jasno definirati kako bi se pokrenuli jasni procesi koji će voditi do njih. Nakon toga ciljevi se raščlanjuju na pojedinačne ciljeve kako bi se došlo do temeljnog, početno postavljenog, jedinstvenog cilja. Jednom kad se definiraju konkretni ciljevi i napravi plan, ne preostaje ništa drugo već da se počne raditi u smjeru ostvarenja istog.“<sup>59</sup>

Postoji nekoliko razloga koji dovode do toga da sami sebe sprječavamo u upravljanju vlastitim vremenom. Neki od njih mogu biti:

- zadaci koji nemaju svoje mjesto u danu
- pogreška pri računanju vremena potrebnog za izvršavanje
- zaboravljivost
- zdravstveni problemi
- prevelik teret posla
- stalna ometanja nejasni ciljevi i prioriteti
- strah od slobodnog vremena
- briga o drugima
- strah od neuspjeha ili promjena
- potreba za savršenstvom

Najčešća tehnička pogreška je što zadaci nemaju svoje mjesto u danu te zbog toga ujedno nisu ni jasno definirani. Često sastavljamo popise onoga što želimo i moramo napraviti, a razlog zašto ne stizemo obaviti neki važan posao na vrijeme je taj što ne definiramo točno određeno vrijeme u kojem bismo ga mogli obaviti. Nadalje, pogrešno proračunamo koliko nam vremena treba za koji zadatak, te smo većinom nerealni kad je riječ o onome što možemo obaviti tijekom jednoga dana. „Kada su u pitanju novčani izdaci, onda proračunavamo koliko bi otprilike mogao stajati proizvod, koji želimo ponuditi ili kupiti; štoviše nastojimo da kalkulacija bude u lipu točna! Zašto to ne bismo

---

<sup>59</sup> D. Škreblin, op. cit., str. 46

radili i sa svojim vremenskim kapitalom?“<sup>60</sup> Dakle, trebalo bi iza svake aktivnost zapisati koliko procjenjujemo da će vremenski trajati.

Pri definiranju cilja jasno se precizira što se želi postići, na koji se način to planira izvesti te koji je glavni motiv i svrha tog cilja/zadatka. Također, ako plan zahtjeva angažman više ljudi, potrebno je definirati tko će sve sudjelovati u njegovom ostvarenju te koji su zadaci tih osoba. Osim toga, važna je i lokacija gdje će se izvršavanje cilja, odnosno zadatka, održati. „Dakle, cilj treba biti jasno definiran i u potpunosti jasan. Pri postavljanu cilja trebali biste si odgovoriti na pitanja: Kako? Zašto? Što? Kada?“<sup>61</sup>

## **2.5 Metode upravljanja vremenom i zadacima**

### 2.5.1 Pareto princip

Jedan od načina upravljanja vlastitim vremenom i rezultatima može biti korištenje Paretovog pravila, odnosno Principa 80/20. „Princip 80/20 tvrdi da manji dio uzroka, ulaza ili napora obično dovodi do većeg djela posljedica, izlaza ili rezultata. Ako se shvati doslovno, to znači da, na primjer, 80 posto onoga što ostvarite na poslu postićete za 20 posto vremena koje tamo provodite.“<sup>62</sup> „Pareto princip može se sažeti na sljedeći način: 80% rezultata posljedica je 20% ulaznih elemenata. Ovisno o kontekstu, to možemo izraziti na razne načine, recimo, ovako: 80% posljedica proizlazi iz 20 % uzroka, 80% rezultata proizlazi iz 20% truda i vremena, 80% dobiti kompanije proizlazi iz 20% proizvoda i klijenata, 80% profita na čitavom tržištu dionica zarađuje 20% individualnih portfelja.“<sup>63</sup>

---

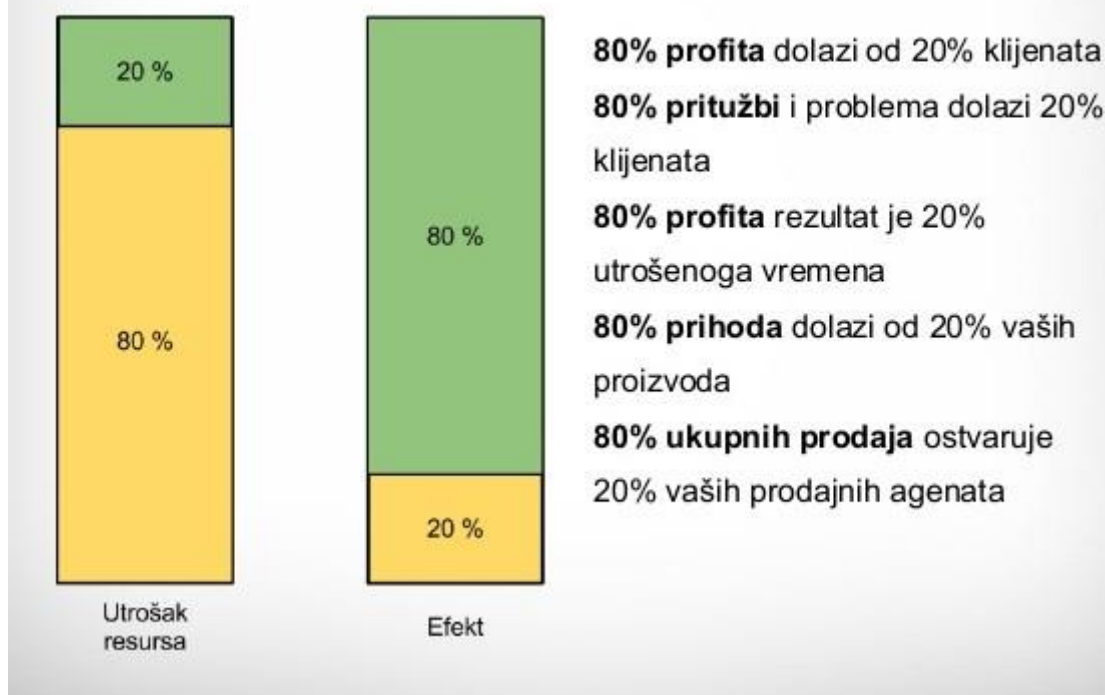
<sup>60</sup> L. J. Seiwert, op.cit., str. 50

<sup>61</sup> EduCentar, Zna li pametno postaviti svoje ciljeve? <https://www.educentar.net/Vijest/11657/Znate-li-pametno-postaviti-svoje-ciljeve/> (Pristupljeno 08.08.2019 u 10:43)

<sup>62</sup> R. Koch, Princip 80/20. pdf. [http://www.carobnaknjiga.rs/chest/odlomak/9788677021573\\_80.pdf](http://www.carobnaknjiga.rs/chest/odlomak/9788677021573_80.pdf) (Pristupljeno: 08.08.2019 u 14:50)

<sup>63</sup> T. Ferriss, op. cit., str. 92.

## Pareto princip (pravilo 80/20)



Slika 1. Pareto princip (pravilo 80/20), <http://www.sveopoduzetnistvu.com/sveopodulaz/source/SLIKE%202017-4DIO/PARETO-80-20.jpg> (Pristupljeno: 06.09.2019 u 14:30)

„Skloni smo pretpostavci da je pedeset posto uzroka ili ulaza odgovorno za pedeset posto posljedica ili izlaza. Postoji sasvim prirodno očekivanje da će svi uzroci i posljedice biti u principu ravnomjerno raspoređeni. Naravno, ponekad i je tako. No, ova „lažna pretpostavka 50/50“ jedna je od najnetočnijih i najštetnijih, no svejedno je veoma duboko ukorijenjena u našim mentalnim mapama. Princip 80/20 kaže da kada se ispituju i analiziraju dva skupa podataka u vezi sa uzrocima i posljedicama, najvjerojatniji rezultat će biti upadljiva neravnomjernost. Neravnomjernost može iznositi 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5 ili 99,9/0,01, a moguća je i bilo koja druga vrijednost između toga.“<sup>64</sup> Dakle, ako svi definiraju problem ili njegovo rješenje na jedan način, a rezultati nisu na željenoj razini, onda je trenutak da se zapitamo kako bi bilo da učinimo nešto suprotno.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> R. Koch, op. cit. [http://www.carobnaknjiga.rs/chest/odlomak/9788677021573\\_80.pdf](http://www.carobnaknjiga.rs/chest/odlomak/9788677021573_80.pdf) (Pristupljeno: 09.08.2019 u 21:09)

<sup>65</sup> T. Ferriss, op. cit., str. 44.

### 2.5.2 ABC pravilo

Pretpostavka ABC određivanja prioriteta najbolje funkcionira u praksi, ako se dnevno isplanira radno vrijeme na način da se koristi:

- više od 50 % vremena za A zadatke
- oko 30% za vremena za B zadatke
- manje od 20% vremena za C zadatke

**A zadaci** su najvažniji zadaci koje može odgovorna osoba obavljati jedino sama ili kao dio tima, te se navedeni zadaci ne mogu delegirati drugima i od najveće su vrijednosti za ispunjavanje funkcije koju osoba obavlja. **B zadaci** su srednje važni zadaci koji se djelomično mogu prepuštati i drugima. **C zadaci** se smatraju najmanje važnim zadacima i imaju najmanju vrijednost za ispunjavanje neke funkcije, ali i najveći udio u količini nekog posla. C zadaci su rutinski poslovi, papirologija, dopisivanje, telefoniranje, fotokopiranje i ostali administrativni poslovi.<sup>66</sup>

### 2.5.3 Parkinsov zakon

Potrebno je skratiti radno vrijeme da bi zadatke ograničili na ono najvažnije. Točnije, ako nekom zadatku damo 24 sata za izvršenje umjesto 2 tjedna, zbog vremenskog pritiska prisiljeni smo posvetiti se provedbi tog zadatka. Takav način vodi do toga da ćemo raditi ono najvažnije, a ne gubiti vrijeme. Ubrzanje rasporeda i skraćivanje krajnjih rokove prisiljava nas na fokusirano djelovanje i sprječava otezanje.<sup>67</sup>

Svaka pozicija u poslu u kojem imamo ulogu nadređenog određenom broju ljudi ili ako smo na funkciji menadžera, zahtjeva da im zadamo ili nadgledamo njihove zadatke. Pri tome moraju postojati određeni rokovi za izvršavanje tih zadataka. Jednom kad se ti rokovi zadaju, nije poželjno da ih se produžuje. Razlog tome je što dobiveno vrijeme neće dovesti do boljeg i temeljitijeg izvršavanja zadataka, već do gubljenja motivacije.<sup>68</sup> Ljudi se uvijek lakše fokusiraju na kratkoročnije ciljeve, odnosno

---

<sup>66</sup> D. Škreblin, op. cit., str. 43

<sup>67</sup> T. Ferriss, op. cit., str. 101

<sup>68</sup> MojPosao.net, Zašto je pomicanje rokova loša odluka? <https://www.moj-posao.net/Savjet/73219/Zasto-je-pomicanje-rokova-losa-odluka/2/> (Pristupljeno: 28.08.2019 u 16:00)

motivacija se povećava što smo bliže cilju, stoga udaljavanje od cilja tj. produživanje rokova ne donosi željene rezultate.

Kampanjsko učenje, odnosno učenje velike količine gradiva u kratkom vremenskom roku moglo bi se uzeti kao dobar primjer Parkinosovog načina rješavanja zadataka. Iako redovno učenje donosi dugoročnije pamćenje, kampanjsko učenje, također vodi do odličnih rezultata. Razlog tome je što se mnogi ljudi se u potpunosti posvećuju nekom zadatku tek u posljednjem mogućem trenutku, odnosno pred isticanje roka. Kad imamo više vremena za učenje ili obavljanje nekog zadatka, imamo mogućnost da se to što bolje izvrši, no isto tako dolazi do toga da si dopustimo da nam se pri tome ispriječe i drugi događaji jer „imamo vremena“ te opet dolazi do odugovlačenja i neizvršavanja obaveze.

Kako bi učenje u zadnji tren ili rješavanje bitnog zadatka bilo manje stresno, te kako bi iskoristili potpunu fokusiranost pred rok izvršenja, možemo si postavljati ranije rokove, odnosno osobne rokove kojima smo sami odredili uvjete.<sup>69</sup> Osim toga, pri ovakvom pristupu vrlo je važan pravilan način konzumiranja hrane i pića, tjeleovježba i spavanje kako bi se održala željena koncentracija.

#### 2.5.4 Eisenhowerov princip delegiranja

„Eisenhowerov princip poslove i zadatke koji se trebaju obaviti određuje prema dva kriterija: **važnosti i hitnosti**. „<sup>70</sup> Važnost nekog zadatka određuje se time koje je značenje tog zadatka u našem životu i koju vrijednost nam donosi rješavanje istog. Pojam hitnoće se odnosi na nešto što se mora obaviti što prije, nešto što ne trpi odlaganje ili kašnjenje. <sup>71</sup> Hitne i važne zadatke treba odmah obaviti, drugima treba isplanirati rokove, neke treba prepustiti drugima, dok one nebitne treba odbaciti.

---

<sup>69</sup> Srednja.hr, Kako učiniti da kampanjsko učenje ide vama u korist?

<https://www.srednja.hr/studenti/vijesti/kako-uciniti-da-kampanjsko-ucenje-ide-vama-u-korist/> (Pristupljeno: 28.08.2019 u 16:52)

<sup>70</sup> D. Škreblin, op.cit., str. 30

<sup>71</sup> Hrvatski jezični portal, [http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=fVxIWhQ%3D](http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fVxIWhQ%3D), (Pristupljeno: 28.08.2019 u 15:10)



	HITNO	NIJE HITNO
VAŽNO (za posao i život)	<p><b>NAPRAVITE</b> (zadatak obavite odmah)</p> <p><i>Pregled dokumenata ili članaka koji su važni za izvršenje određenog projekta i treba napraviti danas ili najkasnije sutra.</i></p>	<p><b>PLANIRAJTE</b> (izbjegnite da krajnji rok pokuca na vrata i napravite listu prioriteta te obavezno zapišite u raspored)</p> <p><i>Ako ste dugo planirali krenuti u teretani, napravite raspored kada ćete krenuti da budete spremni za ljeto.</i></p>
NIJE VAŽNO	<p><b>DELEGIRAJTE</b> (vama osobno manje važne zadatke predajte drugima)</p> <p><i>Klijent vas zove da mu hitno napravite dokument, pa mu umjesto toga predložite kolegu koji bi mogao odraditi zadatak jednako kvalitetno.</i></p>	<p><b>ODGODITE ILI NEMOJTE RADITI</b></p> <p><i>Surfanje po internetu, igranje igrice, gledanje TV-a, „skrolanje“ po društvenim mrežama...</i></p>

Slika 2. Eisenhowerova matrica, <https://www.mentalnitrening.hr/wp-content/uploads/2019/04/The-Eisenhower-matrix.jpg> (Pristupljeno: 06.09.2019. u 12:30)

Prema slici 2. važni i hitni zadaci mogu biti pregled važnih dokumenata i članaka vezanih za projekt s kojim se trenutno bavimo. Jednako važni, ali ne hitni zadaci su planiranje i priprema. Nevažne, ali hitne zadatke možemo prepustiti drugima, a u njih ubrajamo telefonske pozive, e-maileve, nevažne sastanke i slično. Ono što ne bismo trebali raditi je bježati od stvarnosti putem društvenih mreža, surfanjem po Internetu, gledanjem TV-a. Te aktivnosti nam odvrćaju pozornost od onog bitnog i treba ih eliminirati.

Istovremena važnost i hitnost nekih poslova opravdana je samo u rješavanju izvanrednih tj. kriznih situacija. Inače, ako je svaka aktivnost što menadžer radi istovremeno važna i hitna, možemo prepoznati to kao znak lošeg upravljanja vremenom. Većina važnih zadataka nikad ne bi niti trebali postati hitni jer bi ih trebali početi riješavati na vrijeme.<sup>72</sup>

## 2.6 Koje su posljedice neupravljanja vremenom?

Važno je napomenuti da se uslijed dugotrajnog izlaganja stresu, prekovremenom radu i preopterećenosti na poslu koje nastaje zbog neplaniranja, mogu pojaviti i teže

<sup>72</sup> Bahtijarević-Šiber. F, P. Sikavica i N. P. Vokić, op. cit, str.10

posljedice po čovjekovo mentalno i fizičko zdravlje. Nastaje opći osjećaj iscrpljenosti koji se naziva sagorijevanje i koji se može razviti kad osoba istovremeno doživljava previše pritiska i premalo izvora zadovoljstva. Takvo stanje uzrokuje dugotrajna izloženost jakom stresu i premalo slobodnog vremena.

Pokazatelji lošeg planiranja vremena i manjka organizacijskih sposobnosti su:

- žurba i stalno kašnjenje
- stres na poslu i u privatnome život
- umor i bezvoljnost
- propuštanje zadanih rokova
- nedovoljno vremena za odmor
- nedovoljno vremena za obitelj i bližnje
- osjećaj stalne poraženosti.<sup>73</sup>

„*Tjeskobni stres* odnosi se na štetne podražaje od kojih se osjećate loše, imate manje samopouzdanja, oslabljena vam je sposobnost. Destruktivna kritika, šefovi koji zlostavljaju zaposlenike, pad na pločnik koji ti izbije zube bili bi primjeri takvog stresa.“<sup>74</sup> „*Eustres*, s druge strane koristi se u istom smislu u riječi "euforija". Uzori koji nas tjeraju da prekoračimo vlastite granice, tjelesni trening kojim dramatično poboljšamo kondiciju, te rizici koji šire raspon djelovanja koje smatramo ugodnim - sve su to primjeri zdravog stresa koje predstavlja poticaj za rast.“<sup>75</sup>

Dakle, koliko god mi to željeli, nemamo dovoljno prostora za sve i često ne možemo izaći na kraj sa stresom koji proizvodi takav način života.

---

<sup>73</sup> D. Škreblin, op.cit., str. 62

<sup>74</sup> T. Ferriss, op. cit., str. 52

<sup>75</sup> Loc.cit

### 3. BALANS U ŽIVOTU

Stvaranje životnog balansa predstavlja metodu *održavanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života*. Odnosi se na poticanje ljudi da utvrde svoje prioritete i stvore ravnotežu između svojih obaveza, kako bi se unatoč karijeri i poslovnim zadacima, mogli posvetiti obitelji, zdravlju, putovanjima, hobijima, i slično.<sup>76</sup>

„Čini se da je neuravnotežen pristup dugo vremena bio zanemaren, te je doveo do toga da je rad i posao postao sve i da je gotovo istisnuo život. U tolikoj mjeri da je rad od 8 sati postao izuzetak, a ne pravilo. Naravno da svaki posao zahtijeva povremene, ali i privremene dulje ostanke na radnom mjestu i veći angažman od uobičajenog, međutim ako to postaje pravilo, pa je „normalno“ raditi 10-12 i više sati dnevno, posao kao konačnu posljedicu ima mnoge negativne elemente.“<sup>77</sup> Osoba koja nema vremena za regeneraciju, ispušni ventil, koja nije zadovoljna, koja svojom stalnom odsutnošću stvara nezadovoljstvo među svojim najbližima, ne može biti dovoljno koncentrirana i motivirana, pa zbog toga nije ni dovoljno učinkovita na svom radnom mjestu. Čovjek svoje potpuno ostvarenje i zadovoljstvom doživljava tek kroz interakciju s drugima kao socijalno biće, individualnim neposlovnim aktivnostima kojima zadovoljava svoje individualne potrebe i potrebe za samoaktualizacijom.<sup>78</sup>

Balans u životu postiže jednakim udjelom brige za 8 područja našeg života, a to su:

1. fizičko zdravlje
2. posao
3. užitak
4. mentalno zdravlje
5. duhovnost
6. briga za vlastita emocionalna stanja
7. materijalne stvari koje posjedujemo
8. socijalni, odnosno društveni dio našeg života

---

<sup>76</sup> MBA Skool, Work Life Balance, <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/7045-work-life-balance.html> (Pristupljeno: 18.08.2019. u 17:30)

<sup>77</sup> Simpletalent, Life-work balance, a ne work-life balance, <http://www.simpletalent.hr/blog/life-work-balance-a-ne-work-life-balance-2> (Pristupljeno: 30.08.2019 u 13:50)

<sup>78</sup> ibidem

Postoje smjernice kako pojedinac može održati pravilnu ravnotežu između privatnog i radnog života, a neke od njih su:<sup>79</sup>

- Izrada plana slobodnog i radnog vremena - pojedinac mora odrediti svoje zadatke i rasporediti vrijeme na odgovarajući način. To znači dodijeliti odgovarajuće vrijeme svom radu i ciljevima razvoja karijere, ali ujedno odvojiti i vrijeme za osobni razvoj i slobodne trenutke.
- Napuštanje aktivnosti koje troše vrijeme i energiju - potrebno je izbjegavati aktivnosti koje zahtijevaju puno vremena i energije, a zauzvrat ne stvaraju napredovanje ni u poslovnom ni u privatnom smislu.
- Odredite dovoljno vremena za opuštanje - opuštanje omogućava bolju ravnotežu i poboljšava produktivnost na radnom mjestu
- Prioritiziranje posla - zaposlenici često ne organiziraju dobro svoj posao i ne rasporede zadatke, pa na kraju rade puno posla u posljednjem trenutku. Bolje planiranje stvara manje mogućnosti za odgađanje zadataka te se zadaci obavljaju brže, a time ostaje više vremena za privatni život.

Treba napomenuti kako smo svi jedinstveni i različiti, stoga ne postoji točno definiran način stvaranja te ravnoteže. Težište ravnoteže za pojedinca može se razlikovati prema: godinama i spolu, prema našoj potrebi za stvaranje obitelji ili ulozi u njoj, prema poslu koji obavljamo, prema interesima koje imamo ili prema situaciji u kojoj se nalazimo. Nemamo svi jednak mjesečni fond sati koji se mora ispuniti na poslu i istu količinu slobodnog vremena na raspolaganju, osim toga aktivnosti koje nekom troše energiju i vrijeme, drugome mogu biti opuštajuće ili korisne. Dok nekima putovanja predstavljaju užitek i kvalitetno iskorišteno slobodno vrijeme, drugima mogu predstavljati trošak i novac koji su mogli uložiti u novi automobil, mobitel, neku dječju opremu i slično. Svaki pojedinac bi trebao definirati što ravnoteža znači za njega i kako to može postići.

---

<sup>79</sup> MBA Skool, Work Life Balance, <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/7045-work-life-balance.html> (Pristupljeno: 18.08.2019. u 17:30)

### 3.1 Ciljevi u privatnom životu - zdravlje i obitelj

„Mnogi ljudi postavljaju ciljeve koji se odnose na karijeru ili financije, ali zanemaruju odrediti ciljeve za druga važna područja svoga života. Koja su najvažnija životna područja?

- posao
- obitelj
- ja
- ljubav
- prijateljstvo
- financijska pitanja
- znanje
- dom
- duhovnost<sup>80</sup>

Treba se zapitati je li raspored dovoljno uravnotežen, odnosno je li predviđeno dovoljno vremena za zabavu, odmor, tjelesne aktivnosti te društveno i osobno vrijeme. Također, važno je razmisliti odgovara li takav ritam rasporeda našoj osobnosti i hoće li nas napuniti energijom. Život prolazi, stalno se događaju nove stvari i stvaraju novi zadaci, a zbog toga može nastati osjećaj stresa ili frustracije.<sup>81</sup> U trenutku kad se isplanira gdje i kako će se provoditi vrijeme i kad se svaka aktivnost smjesti na određeno mjesto više se ne mora brinuti o tome kako će se uspjeti obaviti svi zadaci već samo treba pratiti raspored. Kad se zadaci odvoje po vrstama, odbaci se višak i dodijeli im se mjesto, dani su ispunjeni važnim zadacima koji pomažu u postizanju općenitih ciljeva. Nastaje zadovoljstvo i osjećaj da se situacijom zaista upravlja. No, što je još preostalo? Održavanje ravnoteže.<sup>82</sup>

Bez obzira na to koliko pritisak bio snažan, uvijek treba sačuvati malo vremena za sebe, za aktivnost koja najviše potiče energiju (odlazak u gimnastičku dvoranu, masaža) i pronaći vremena za to. Brinuti o sebi je najvažnije! Ključno je pravilno se hraniti, dovoljno se odmarati i dovoljno vježbati. Može se odabrati jedna aktivnost kao što je

---

<sup>80</sup> J. Morgenstern, op. cit. 68

<sup>81</sup> Ibidem., str. 70

<sup>82</sup> Ibidem., str. 14

čitanje, šetanje, druženje s prijateljima te se treba uklopiti u raspored.<sup>83</sup> „Oblikovanje životnog stila stoga nije usmjereno na stvaranje viška vremena u kojemu nemate što raditi, jer to je otrovno stanje, nego nam je namjera pozitivno iskoristiti slobodno vrijeme, a to možemo jednostavno definirati kao situaciju u kojoj možete raditi ono što želite, a ne ono što morate.“<sup>84</sup> Smatra se da ono što radimo sa svojim slobodnim vremenom daje strukturu, oblik i značenje našim životima. Umirovljenici i jako bogati ljudi često nisu ispunjeni jer pate zbog previše neispunjenog vremena ili korisno ispunjenog vremena. Previše slobodnog vremena može biti okidač za osjećaj sumnje u sebe.

„Suprotnost ljubavi je ravnodušnost, a suprotnost sreći je – eto ključne spoznaje - dosada. Uzbuđenje je praktičniji sinonim za sreću, i upravo bismo o trebali nastojati postići.“<sup>85</sup> Sreća nije za svakog ista, ali ako uzbuđenje predstavlja otići na plažu sa svojom obitelji, često putovati, otići trčati i raditi nešto dobro za sebe, upisati tečaj stranog jezika, trebali bismo stvoriti vremena za to. Ljudi planiraju mnogo toga, odgađaju svoje želje i potrebe, te zanemaruju svoje zdravlje i odnose s bliskim ljudima, radi posla i obaveza koji im drugi nameću. U jednom trenutku sve to može prestati biti važno, pogotovo kad dođe do neke bolesti, a zatim shvate da je najveći rizik u životu žaljenje i osjećaj da smo nešto propustili dok smo trošili godine na stvari koje nam se nisu sviđale. Bitno je težiti da se život proživi na način na koji se to uistinu želi.

### **3.2 Osjećaj krivnje**

Nažalost, pri pokušaju stvaranja ravnoteže u životu, mnogi ljudi osjete krivnju radi neizvršenih poslovnih obaveza, odnosno zbog stavljanja tih zadataka na drugo mjesto. Mnogu radoholičari osjećaju tjeskobu kad uzmu slobodan dan i ne moraju raditi ništa. Stvara se osjećaj grižnje savjesti i beskorisnosti, pogotovo kad se radi o ljudima na visokim pozicijama ili u poduzetničkim poslovima.

„No, učinkoviti menadžer svjestan je da je vrijeme ograničavajući činitelj. Složenost, količina i dinamika poslova iscrpljuju svakog menadžera, bez obzira na njegovu

---

<sup>83</sup> Ibidem., str. 16

<sup>84</sup> T. Ferriss, op. cit., str. 49.

<sup>85</sup> Ibidem., str. 71.

energiju i njegov radoholizam. Zato se zahtijeva i slobodno vrijeme za obnavljanje energije, a ono najviše ovisi o njemu samome, odnosno o njegovoj spoznaji ove potrebe i sposobnosti da udovolji toj potrebi. Menadžeri bi trebali razlikovati radno vrijeme od slobodnog vremena, vrijeme u kojem se posvećuju poslovnim ciljevima od vremena u kojemu izgrađuju sami sebe kroz obitelj, sport prirodu i slično.<sup>86</sup>

Potrebno je shvatiti da opis posla ne predstavlja uvijek i opis čovjeka, odnosno potrebno je dovesti u pitanje način razmišljanja da je ono što radimo u životu ono što jesmo. Teško je objasniti da ono što radimo sa vlastitim vremenom i ono što radimo za novac nisu dvije iste stvari. Zapravo, posao iz snova kod većine ljudi je upravo onaj koji zahtijeva najmanje uloženog vremena, ostavlja vremena za privatne ciljeve i koji nas najmanje opterećuje. Zašto onaj koji nas minimalno opterećuje? „Konzumiramo sve više, proizvodimo više i obavljamo više poslova nego ikad prije. U nekom trenutku, međutim, suočimo se s ograničenjima. Učiniti ili konzumirati možemo samo do određene granice. Dan ima određen broj sati i nakon što dosegnemo to ograničenje vlastitoj produktivnosti, dalje ne možemo.“<sup>87</sup>

Osvještavanje i meditacija stvaraju u nama polja energije koja nam omogućavaju da svoje svakodnevne probleme rješavamo kreativno, opušteno i uspješno.<sup>88</sup> Iz tog razloga, mnogi se ljudi danas okušavaju u raznim vrstama meditacije i vježbanja joge. Na taj način pokušavaju svoj život dovesti u određeni balans. Meditacijom se pokušava „očistiti“ glava od svih misli kako bi se razvila smirenost i veći stupanj koncentracije. Osim meditacije, pješaćenje može postići sličan efekt. Dok hodamo svjesni smo detalja oko sebe - ptica, drveća, neba, trgovina, kuća i drugih ljudi. Povezujemo se sa svijetom koji nas okružuje, a uz to pješaćenjem možemo poboljšati tjelesnu formu i štititi se od raznih fizičkih problema. „U današnjem svijetu čudo nije hodati po vodi. Čudo je hodati po našem zelenom planetu, posve se prepustiti sadašnjem trenutku, i osjećati se istinski živ.“<sup>89</sup>

„Svako živo biće, događaj, proces ili predmet ima vlastito, sebi svojstveno vrijeme ili ritam, svoj vlastiti tempo giusto.“<sup>90</sup> Odnosno, svatko u konačnici mora pronaći svoj

---

<sup>86</sup> D. Škreblin, op.cit., str. 3

<sup>87</sup> L. Babuta, Manje je više, Zagreb, V.B.Z., 2011., str. 15.

<sup>88</sup> L. J. Seiwert, op. cit., str.11

<sup>89</sup> T. Ferriss, op. cit., str. 362

<sup>90</sup> C. Honore, Pohvala sporosti, Zagreb, Algoritam, 2005, str.40

ritam života i način da izađe na kraj sa stresom i današnjim preopterećenim načinom života. Najveća korist koju nam donosi stvaranje ravnoteže jest smirenost koja nam omogućava da uspostavimo značajne veze – s drugim ljudima, kulturom, poslom, prirodom, vlastitim tijelom i umom, odnosno kvalitetnijim životom.

Stoga, najgore što se može činiti jest stvaranje osjećaja krivnje zato što se nisu obavili svi poslove ili zbog povremenog odugovlačenja i odmaranja. Vrijeme i energija koju bismo potratili na prisilno obavljanje zadataka izazvala bi slabiju produktivnost te zbog toga rezultati ne bi bili zadovoljavajući.



## 4. PRIMJER RAZLIKE U UPRAVLJANJU VREMENOM I STVARANJU ŽIVOTNOG BALANSA

Pridavanje važnosti vremenu i vremenskoj organizaciji života može se razlikovati prema kulturi u kojoj živimo. Prema tome postoje dvije kulturne skupine, a to su :

1. Monokrona kultura
2. Polikronska kultura

**Monokroni** žive s mišljenjem da je vrijeme nepromjenjivo i jasno zadano te život organiziraju prema točno određenom vremenskom rasporedu (SAD i sjeverozapadne europske zemlje). S druge strane, **polikroni** vide vrijeme kao fluidno i da jednostavno postoji. Kod njih se ne očekuje da se ljudske aktivnosti odvijaju prema točno utvrđenom vremenskom rasporedu, nego se naglasak stavlja na ljudsko međudjelovanje.<sup>91</sup>

Amerikanci su jedan od najboljih primjera monokrone kulture te vode svoje život na način da vladaju učinkovitost i kontrola. Hrvati pripadaju polikronskoj kulturi te im na poslu nedostaje motivacije i brzine. Često se radije druže u kafićima, stoga stranci koji prvi put posjećuju Hrvatsku ponekad mogu steći dojam kako su Hrvati stalno na praznicima.<sup>92</sup>

Unatoč tome, kao primjer brzine u kojoj Hrvatska dominira je brza vožnja automobilima. Dok je, primjerice u SAD-u, sve više knjiga i seminara o tome kako usporiti ritam života i ponovno uspostaviti ravnotežu, a u Hrvatskoj se, zbog jedne od najviših stopa prometnih nesreća u Europi, razmatraju se strože kazne u prometu.<sup>93</sup> Prebrza vožnja i zanemarivanje znakova, u poslovnom ili osobnom životu, odnosno u društvu ili na cesti, ima određene posljedice. U oba slučaja dolazi do neravnoteže, frustracije i gubitka kontrole.

---

<sup>91</sup> Struna Hrvatsko strukovno nazivlje, <http://struna.ihj.hr/naziv/kronemika/25115/> (Pristupljeno: 28.08.2019 u 21:14)

<sup>92</sup> K. Juretić, Upravljanje vremenom – nova religija našeg doba: "Time" u Angloameričkoj kulturi nasuprot "vrijeme" u hrvatskoj kulturi, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 22 No. 1, 2004. <https://hrcak.srce.hr/7118> (Pristupljeno: 28.08.2019 u 21:21)

<sup>93</sup> ibidem

Hrvatska orijentacija na međuljudske odnose i društvene događaje može se smatrati održavanjem „kvalitetnog vremena“. No, Hrvati bi trebali usvojiti dio monokronske kulture koja će im pomoći da pronađu način kako bi kombinirali svoj urođeni dar za održavanje kvalitete svog osobnog života i uravnotežili ga s poboljšanjem kvalitete radnog života.<sup>94</sup>

## 4.1 Pristup Generacije Y i Z

U današnje vrijeme brišu se sve zemljopisne granice i svih nas povezuje internet i društvene mreže. Nekada su se sigurno vidjele jako velike razlike u pogledu na život između bogatijih i razvijenijih zemalja i onih manje razvijenih. No, danas je situacija ponešto drugačija. Naravno razlike postoje, no u puno manjoj mjeri. Umjesto zemljopisnih diferencijacija, razlike u načinu života sve više se vide kroz generacijsku pripadnost. Postoji nekoliko generacija zaposlenika, a njih odvajamo prema godini rođenja te svaku generaciju karakterizira određen pogled prema radu, financijskoj stabilnosti, važnosti materijalnog i želja koje imaju.

**1. Baby boomeri** (rođeni između 1946. i 1960.) na tržište rada su se uključivali sredinom 60-ih i krajem 70-ih godina, kada je većina europskih gospodarstava već bila uznapredovala, što je dovelo do značajnog poslovnog uspjeha ove generacije radnika. Trenutno se većina ove generacije nalazi na vodećim pozicijama unutar kompanija, a karakterizira ih visoka doza radoholizma.<sup>95</sup>

**2. Generacija X** (rođeni između 1961. i 1979.) imaju najbolje akademsko obrazovanje i radno iskustvo u povijesti. Glavna im je značajka odmicanje uspostavljanja neformalnog poslovnog okruženja te uspostave fleksibilnije strukture poslovanja. Ova je generacija bogata po broju poduzetnika koji su svoje osobne interese odlučili ostvariti izvan okvira velikih organizacija te su krenuli u ostvarenje svojih poslovnih ambicija.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> ibidem

<sup>95</sup> Moj posao, Četiri različite generacije čine jednu radnu snagu, <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/65644/Cetiri-razlicite-generacije-cine-jednu-radnu-snagu/6/> (Pristupljeno: 06.09.2019 u 22:27)

<sup>96</sup> ibidem

**3. Generacija Y** (rođeni nakon 1980.) prva je u povijesti čiji je cijeli dosadašnji život popraćen razvojem informacijskih tehnologija. Zbog toga im nije jednostavno zamisliti svijet bez tehnologije. Međutim, ova generacija želi više samostalnosti od bilo koje druge te žele samostalno donositi odluke i stvarati zaključke. Osobne interese također izdižu iznad onih društvenih ili korporativnih.<sup>97</sup>

**4. Generacija Z** odnosi se na mlade osobe rođene od 1995. ili 1997. godine, i naziva se često generacijom 2020 jer će otprilike tada većina mladih ove generacije kročiti u svijet rada. Mladi generacije Z mogu se pohvaliti mnogim sposobnostima i prednostima života u suvremenom tehnološkom dobu. Krasi ih sposobnost multitaskinga, odnosno obavljanja više zadataka u isto vrijeme i s vrlo efektnim rezultatima. Informacije primaju i obrađuju izuzetno brzo, no istovremeno zahtijevaju olakšan pristup informacijama. Život mladih generacije Z odvija se u svijetu hiperprodukcije, umreženosti, virtualnosti. Odrasli uz modernu tehnologiju, teže ka materijalnom, ka brznoj zaradi, instant zadovoljstvima, konzumerističkom načinu života.<sup>98</sup>

*Pripadnici milenijske generacije (generacije Y) su naslijedili uništenu ekonomiju, neumoljivo tržište rada i općenito financijski lošije životne uvjete od svojih roditelja, i u svijetu i u Hrvatskoj.<sup>99</sup> Dolaskom interneta i društvenih mreža znanje i bilo koje informacije obično imamo u džepu, što je nove generacije nadahnulo na traženje više autonomije i korištenje moći njihove mreže. Životno učenje je postala životna strategija jer se svijet konstantno mijenja na tehnološkoj i organizacijskoj razini. To generacije Y i Z tjera da postanu što je moguće više prilagodljivi.<sup>100</sup> Od posla milenijalci očekuju financijsku sigurnost, ali mogućnost edukacije važnija im je od visine plaće. Dakle, određena financijska sigurnost te ravnoteža poslovnog i privatnog života visoko su na listi prioriteta. „Diljem svijeta direktori izvještavaju da su mlađi ljudi, kada se prijavljuju na natječaj za neki posao, počeli postavljati pitanja koja bi bila nezamisliva prije petnaest ili deset godina: Mogu li otići iz ureda u razumno vrijeme navečer? Je li moguće zamijeniti dohodak za više slobodnih dana? Hoću li moći nadzirati svoje radno*

---

<sup>97</sup> ibidem

<sup>98</sup> Europa.eu, Nova generacija mladih - generacija Z, [https://europa.eu/youth/hr/article/39/31499\\_es](https://europa.eu/youth/hr/article/39/31499_es) (Pristupljeno: 06.09.2019 u 23:00)

<sup>99</sup> Lider, Generacija Y: kako na njoj zaraditi, ali i pošteno je zadovoljiti, <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/generacijay-kako-na-njoj-zaraditi-ali-i-posteno-je-zadovoljiti/> (Pristupljeno: 06.09.2019 u 23:10)

<sup>100</sup> Lider, Orsolya Nemes: Generacija Y stalno prati i prilagođava se najnovijim trendovima <https://lider.media/konferencijske-vijesti/orsolya-nemes-generacija-y-stalno-prati-i-prilagodava-se-najnovijim-trendovima/> (Pristupljeno: 06.09.2019 u 23:20)

vrijeme? U razgovoru za razgovorom poslodavcima se šalje jasna poruka: želimo raditi, ali želimo imati i privatni život.<sup>101</sup> Zараđivanje novca nije im ultimativni životni cilj, a novac shvaćaju kao sredstvo za postizanje životne autonomije. Oni novac doživljavaju kao mehanizam za ispunjenje viših potreba i interesa. Ne odbacuju ideju zarađivanja, no ona im je vrijedna samo ako zarađenim mogu ostvariti neke druge, uglavnom nematerijalne svrhe.<sup>102</sup> Odgojeni su da prvenstveno nauče cijeniti sebe i svoje potrebe.

*Pripadnici generacije Z* u većoj mjeri od ostalih skupina očekuju financijsku sigurnost prilikom zaposlenja, ali i napredovanje. S druge strane, ne mare za ravnotežu poslovnog i privatnog života niti za sigurnost radnog mjesta<sup>103</sup>. Razlog tome je što najstariji pripadnici generacije Z imaju 24 godine, pa su tek zakoračili u poslovni svijet. Stoga im je tema poslovne karijere i dalje im je vrlo svježa pa ne iznenađuje da pronalaženje posla stavljaju na sam vrh kad je riječ o najvažnijem životnom iskustvu.<sup>104</sup> Osim pronalaska posla, ono što smatraju najbitnijim faktorom u životu su putovanja. S obzirom na to da je putovanje toliko važno za ovu generaciju, budući potencijalni poslodavci trebali bi to imati na umu. 56% pripadnika generacije Z iz Hrvatske kaže da bi im mogućnost putovanja na poslu bila važna pri odabiru posla, a više od polovice kaže da im posao na kojem bi imali priliku upoznati druge kulture bio atraktivan<sup>105</sup>.

Milenijalci, a sada i generacija Z, iznimno su priklonjeni mišljenju da tvrtke imaju važnu ulogu u društvu te uglavnom smatraju kako financijska uspješnost nije jedino mjerilo poslovnog uspjeha. Oni smatraju kako bi prioriteta trebali biti:

- stvaranje novih radnih mjesta i inovacija
- poboljšanje života i karijere zaposlenika
- pozitivan utjecaj na društvo i okoliš
- uključivost

---

<sup>101</sup> C. Honore, op.cit. str 150

<sup>102</sup> Lider, Milenijska generacija u Hrvatskoj: Nisu opterećeni materijalnim, najvažniji su im obrazovanje i posao, <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/milenijska-generacija-u-hrvatskoj-nisu-optereceni-materijalnim-najvazniji-su-im-obrazovanje-posao/> (Pristupljeno: 06.09.2019 u 23:27)

<sup>103</sup> Lider, Generacija Y: Ambiciozni, ali spremni na suradnju s ostalim generacijama, <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/generacija-y-ambiciozni-ali-spremni-na-suradnju-s-ostalim-generacijama/> (Pristupljeno: 07.09.2019 u 15:05)

<sup>104</sup> Lider, Pripadnici generacije Z nisu materijalisti, privlačnija su im putovanja nego stvari, <https://lider.media/lider-trend/pripadnici-generacije-z-nisu-materijalisti-privlacnija-su-im-putovanja-nego-stvari/> (Pristupljeno: 07.09.2019 u 15:30)

<sup>105</sup> Ibidem

- fleksibilnost<sup>106</sup>

## 4.2 Studenti u Hrvatskoj vs. studenti u Kini

Nekada se smatralo da samo menadžeri i zaposleni ljudi trebaju vještine upravljanja vremenom, ali danas je jasno da su te vještine potrebne svima, uključujući studentima. „Studenti predstavljaju skupinu u tranziciji između školovanja i poslovnog svijeta i potrebna im je edukacija i pomoć u razvoju njihovih vještina upravljanja vremenom.“<sup>107</sup> Studentski život pun je preklapajućih rokova i bez odgovarajućeg planiranja vremena studentima je gotovo nemoguće ispuniti sve svoje obveze. Osim toga, treba se uzeti u obzir da su to većinom mladi ljudi koji su puni energije, željni zabave i sklapanja prijateljstava. Pritom, mnogo njih studira u gradovima u kojima nisu njihove obiteljski domovi. To podrazumijeva i samostalnu brigu za životni prostor u kojem se nalaze, brigu oko prehrane i brigu oko financijskih sredstava kojima raspolažu. Naravno, kako bi se postigao akademski uspjeh, studenti bi trebali upravljati velikim brojem aktivnosti, od pohađanja predavanja, učenja, sudjelovanje u izvannastavnim aktivnostima kako bi se osiguralo dovoljno odmora da bi ostali zdravi.<sup>108</sup> Stoga su vještine upravljanja vremenom važni su faktori uspjeha u studiranju.

Putem internetske ankete napravilo se istraživanje o tome postoje li značajne razlike u upravljanju vremenom studenata iz različitih kultura, odnosno između 340 kineskih i hrvatskih studenata. Istraživanje je provedeno u travnju 2018. godine, a uključuje 170 hrvatskih i 170 kineskih studenata na sveukupno tri fakulteta.<sup>109</sup>

Rezultati su pokazali da u nekoliko aktivnosti upravljanja vremenom postoje statistički značajne razlike između kineskih i hrvatskih učenika. No, obje grupe svojim vremenom upravljaju dosta dobro.<sup>110</sup>

---

<sup>106</sup> Lider, Deloitte: Milenijalci i generacija Z svake godine sve manje odani poslodavcima, <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/deloitte-milenijalci-i-generacija-z-svake-godine-sve-manje-odani-poslodavcima/> (Pristupljeno: 07.09.2019 u 14:25)

<sup>107</sup> K. Črnjar, Procijenjivanje vještina upravljanja vremenom kineskih i hrvatskih studenata, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 7 No. 1, 2019., str. 84. <https://hrcak.srce.hr/219965> (Pristupljeno: 29.08.2019 u 13:00)

<sup>108</sup> Ibidem, str. 83

<sup>109</sup> Ibidem str. 86

<sup>110</sup> Ibidem, str. 94

<b>Karakteristike dobrog upravljanja vremenom</b>	
<b>Hrvatski studenti</b>	<b>Kineski studenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobro postavljanje ciljeva</li> <li>• Određivanje prioriteta</li> <li>• Izvršavanje zadataka po prioritetima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobro delegiranje zadataka</li> <li>• Dobra identifikacija aktivnosti koje troše vrijeme</li> <li>• Uspješno uklanjanje aktivnosti koje troše vrijeme</li> </ul>

Tablica 1. Karakteristike dobrog upravljanja vremenom, vlastita izrada, <https://hrcak.srce.hr/219965> (Pristupljeno:29.08.2019 u 13:00)

Dakle, rezultati pokazuju da su *hrvatski ispitanici bolji u postavljanju ciljeva, određivanju prioriteta i izvršavanju zadataka po prioritetu. Dok kineski studenti bolje delegiraju zadatke te bolje identificiraju, a nakon toga, i uklanjaju aktivnosti koje im troše vrijeme.*<sup>111</sup>

<b>Karakteristike lošeg upravljanje vremenom</b>	
<b>Hrvatski studenti</b>	<b>Kineski studenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trošenje vremena na zabavne aktivnosti</li> <li>• „Surfanje internetom“</li> <li>• Prekomjerno korištenje društvenih mreža</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepotrebni sastanci</li> <li>• Predugi telefonski razgovori</li> </ul>

<sup>111</sup> Loc. cit

Tablica 2. Karakteristike lošeg upravljanja vremenom, vlastita izrada, <https://hrcak.srce.hr/219965> (Pristupljeno:29.08.2019 u 13:00)

S druge strane, hrvatski studenti zaista troše više vrijeme za zabavne aktivnosti bez velikog značaja i doprinosa ciljevima. Na primjer, „surfanje internetom“ i korištenje društvenih mreža. No, kineski studenti se duže bave neučinkovitim i nepotrebnim sastancima, te često vode preduge telefonske razgovore.<sup>112</sup>

---

<sup>112</sup> Loc.cit

## 5. ZAKLJUČAK

Što prvo činimo kad se ujutro probudimo? Prva stvar koju svatko učini jest da pogleda na sat. Na taj način provjeravamo koliko još imamo vremena za razbuditi se, jesmo li zakasnili s ustajanjem i hoćemo li stići obaviti sve što smo trebali. Na primjer, hoćemo li stići doručkovat, odraditi jutarnju tjelovježbu, istuširati se, popiti kavu ili prošetati psa prije nego krenemo na posao ili obaviti neku drugu obavezu koju imamo. Dakle, vrijeme je vrlo važan čimbenik u našim životima i ovisimo o njemu od ranog jutra sve do kada legnemo spavati navečer. Mnoge naše aktivnosti određene su upravo vremenom s kojim raspolažemo. Bitno je napomenuti da svatko od nas ima vrijeme kao i svi ostali, no zašto se onda čini da neki ljudi postignu puno više sa svojim vremenom nego neki drugi? Kroz ovaj rad možemo zaključiti da je razlog tome što neki ljudi bolje upravljaju vlastitim vremenom, što ujedno donosi bolju kontrolu nad samim sobom i svojim aktivnostima.

Upravljanje vremenom ima velik značaj, kako u poslovnom, tako i u svakodnevnom životu. Nažalost, ljudi ponekad nemaju pojam o tome na koji način zaista provode svoje vrijeme, svojih 24 sata u danu. Kradljivci vremena poput nepostavljanja prioriteta, perfekcionizma te telefonskih poziva i društvenih mreže (koje su vjerojatno najveći problem današnjice), oduzimaju nam minute i sate potpuno nesvjesno. Vrijeme je nepovratno, dragocjeno i oskudno te zbog toga treba preuzeti odgovornost za način na koji ga koristimo.

Prema Paretovom principu 80/20, 20% pravilno iskorištenog vremena donosi 80% rezultata. Ako uzmemo 20% vremena od samo 1 sata u danu, što je 12 minuta, i odvojimo ga na planiranje dnevnih obaveza ili sutrašnjih obaveza, 80% dana biti će nam jasnije definirano i više nećemo morati gubiti vrijeme na to što slijedeće moramo napraviti. Iako, 12 minuta dnevno nije 20% cijeloga dana, već samo jednog sata, ako ih potrošimo na planiranje vlastitih aktivnosti biti ćemo produktivniji i uspješniji.

S obzirom da su zapisani vremenski planovi su pregledniji i manje podložni promjenama trebali bi stvoriti naviku zapisivati svoje obaveze i željene aktivnosti, te uz to procijeniti trajanje svake aktivnosti.



Ono što je sigurno je to pri organiziranju vremena trebamo uzeti u obzir vlastite energetske cikluse, osobne sklonosti, želje, uvjerenja, obiteljske obveze, ulogu koju imamo u svom poslu i općenito način života. Svatko od nas ima drukčije potrebe i nema ispravnog načina na koji bi trebali proživjeti svoj život. Ponekad je dovoljno pogledat u svoj popis aktivnosti, čak ako ima samo 2-3 stvari koje želimo napraviti taj dan, i zapitati se: Ako danas postignem samo to i to, hoću li biti zadovoljan današnjim danom?

Ljudi koji zaista želi napredovati u životu, bilo to u poslovnom ili privatnom smislu, stalno rade na svom osobnom razvoju i razumiju koliko je upravljanje vremenom važno kako bismo upravljali svojim životom. Svjesni su koliko je važno znati reći NE drugim ljudima, koliko je važno neke poslove jednostavno prepustiti drugima, koliko je važno brinuti se o svome zdravlju i izgledu, koliko je važno naći vremena za obiteljski ručak ili odlazak na koncert. Upravljanje vremenom, ne predstavlja samo eliminaciju zadataka kroz delegiranje i listu prioriteta kako bi stvorili prazninu u danu, već stvara mogućnost da stvorimo balans između onoga što zaista moramo i onoga što istinski želimo raditi. Istina je da više gotovo i ne znamo kako uživati u nečemu jer neprestano gledamo prema onome što je sljedeće na redu i imamo osjećaj da ništa ne stižemo koliko god se trudili.

Nije nam potrebno istraživanje da zaključimo kako previše stresa i obaveza utječe na to da mnogi ne spavaju dovoljno, ne jedu pravilno i ne stignu brinuti o svom tijelu na adekvatan način. Takav način života često dovodi do oštećenja imunološkog sustava, razdražljivosti, depresije i raznih drugih zdravstvenih problema.

Uzimajući u obzir sve navedeno, upravljanje vremenom jedan je od najbitnijih zadataka koje moramo napraviti radi vlastitog životnog zadovoljstva, poslovnog i privatnog uspjeha, te fizičkog i mentalnog zdravlja. Jer život je tu da ga iskoristimo najbolje što možemo i ostvarimo sve što smo zamislili, a to možemo jedino ako se potrudimo održati balans između života kojeg trenutno živimo i života kojeg sanjamo.

## Popis literature

### Knjige:

1. L. Babuta, *Manje je više*, Zagreb, V.B.Z., 2011.
2. F. Bahtijarević-Šiber , P. Sikavica i N. P. Vokić, *Suvremeni menadžment*, Zagreb, Algoritam, 2008
3. T. Ferriss, *Četverosatni radni tjedan*, Zagreb, Ljevak, 2009.
4. M. Heppell, *Kako svakodnevno stvoriti sat viška*, Zagreb, Naklada Veble, 2017.,
5. C. Honore, *Pohvala sporosti*, prvo izdanje, Zagreb, Algoritam, 2005.
6. J. Morgenstern, *Ovladajte vremenom iznutra prema van*, Zagreb, V.B.Z., 2006
7. L. J. Seiwert, *Vremenski menadžment: Organizirajte svoje vrijeme*, Jastrebarsko, Naklada Slap, 1999.,
8. D. Škreblin, *Upravljanje vremenom: Priručnik za uspješne menadžere*, Čabar, Matica Hrvatska ogranak u Čabru „Novalius“, 2010.

### Internet:

1. EduCentar, Zna li pametno postaviti svoje ciljeve? <https://www.educentar.net/Vijest/11657/Znate-li-pametno-postaviti-svoje-ciljeve/> (Pristupljeno: 08.08.2019, 10:43)
2. Europa.eu, Nova generacija mladih - generacija Z, [https://europa.eu/youth/hr/article/39/31499\\_es](https://europa.eu/youth/hr/article/39/31499_es) (Pristupljeno: 06.09.2019 u 23:00)
3. Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=65498> (Pristupljeno: 03.08.2019, 18:18)
4. Hrvatski jezični portal, [http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=fVxIWhQ%3D](http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fVxIWhQ%3D), (Pristupljeno: 28.08.2019)
5. Hrvatski leksikon, <https://www.hrleksikon.info/definicija/navika.html> (Pristupljeno: 07.09.2019 u 16:24)

6. Lider, Generacija Y: kako na njoj zaraditi, ali i pošteno je zadovoljiti, <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/generacijay-kako-na-njoj-zaraditi-ali-i-posteno-je-zadovoljiti/> (Pristupljeno: 06.09.2019 u 23:10)
7. Lider, Orsolya Nemes: Generacija Y stalno prati i prilagođava se najnovijim trendovima <https://lider.media/konferencijske-vijesti/orsolya-nemes-generacija-y-stalno-prati-i-prilagodava-se-najnovijim-trendovima/> (Pristupljeno: 06.09.2019 u 23:20)
8. Lider, Deloitte: Milenijalci i generacija Z svake godine sve manje odani poslodavcima, <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/deloitte-milenijalci-i-generacija-z-svake-godine-sve-manje-odani-poslodavcima/> (Pristupljeno: 07.09.2019 u 14:25)
9. Lider, Milenijska generacija u Hrvatskoj: Nisu opterećeni materijalnim, najvažniji su im obrazovanje i posao, <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/milenijska-generacija-u-hrvatskoj-nisu-optereceni-materijalnim-najvazniji-su-im-obrazovanje-posao/> (Pristupljeno: 06.09.2019 u 23:27)
10. Lider, Generacija Y: Ambiciozni, ali spremni na suradnju s ostalim generacijama, <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/generacija-y-ambiciozni-ali-spremni-na-suradnju-s-ostalim-generacijama/> (Pristupljeno: 07.09.2019 u 15:05)
11. Lider, Pripadnici generacije Z nisu materijalisti, privlačnija su im putovanja nego stvari, <https://lider.media/lider-trend/pripadnici-generacije-z-nisu-materijalisti-privlacnija-su-im-putovanja-nego-stvari/> (Pristupljeno: 07.09.2019 u 15:30)
12. MBA Skool, Work Life Balance, <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/7045-work-life-balance.html> (Pristupljeno 18.08.2019. 17:30)
13. Moj posao.net, Četiri različite generacije čine jednu radnu snagu, <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/65644/Cetiri-razlicite-generacije-cine-jednu-radnu-snagu/6/> (Pristupljeno: 06.09.2019 u 22:27)
14. Moj posao.net, Što je delegiranje posla i kako delegirati? <https://www.moj-posao.net/Savjet/69950/Sto-je-delegiranje-posla-i-kako-delegirati/6/> (Pristupljeno: 28.0.2019 u 11:00)

15. MojPosao.net, Zašto je pomicanje rokova loša odluka? <https://www.moj-posao.net/Savjet/73219/Zasto-je-pomicanje-rokova-losa-odluka/2/>  
(Pristupljeno: 28.08.2019)
16. Poslovni savjetnik, Kradljivci vremena su najveća prepreka za uspjeh. Dostupno na: <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/kradljivci-vremena-su-najveca-prepreka-za-uspjeh> (Pristupljeno: 05.08.2019, 14:35)
17. Richard Koch, Princip 80/20 pdf. [http://www.carobnaknjiga.rs/chest/odlomak/9788677021573\\_80.pdf](http://www.carobnaknjiga.rs/chest/odlomak/9788677021573_80.pdf)  
(Pristupljeno: 08.08.2019, 14:50)
18. Simpletalent, Life-work balance, a ne work-life balance, <http://www.simpletalent.hr/blog/life-work-balance-a-ne-work-life-balance-2>  
(Pristupljeno 30.08.219, u 13:50)
19. Srednja.hr, Kako učiniti da kampanjsko učenje ide vama u korist? <https://www.srednja.hr/studenti/vijesti/kako-uciniti-da-kampanjsko-ucenje-ide-vama-u-korist/> (Pristupljeno: 28.08.2019 u 16:52)
20. Struna Hrvatsko strukovno nazivlje, <http://struna.ihji.hr/naziv/kronemika/25115/>  
(Pristupljeno: 28.08.2019 u 21:14)

#### Članci:

1. I. Cifrić, T. Trako, Društvo i okoliš u vremenskoj perspektivi. O sociologiji vremena i menadžmentu vremena, Sociologija i prostor : časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja, Vol. 48 No. 1 (186), 2010. <https://hrcak.srce.hr/55435> (Pristupljeno: 29.08.2019 u 19:30)
2. K. Črnjar, Procjenjivanje vještina upravljanja vremenom kineskih i hrvatskih studenata, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 7 No. 1, 2019. <https://hrcak.srce.hr/219965> (Pristupljeno: 29.08.2019 u 13:00)
3. Z. Greblo, Što se skriva iza pojma "perfekcionizam"? Povijest proučavanja i pregled različitih konceptualizacija perfekcionizma, Psiholgijske teme, Vol. 21 No. 1, 2012., <https://hrcak.srce.hr/81816> (Pristupljeno: 08.08.2019 11:19)
4. K. Juretić, Upravljanje vremenom – nova religija našeg doba: "Time" u Angloameričkoj kulturi nasuprot "vrijeme" u hrvatskoj kulturi, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 22 No. 1, 2004. <https://hrcak.srce.hr/7118> (Pristupljeno: 28.08.2019 u 21:21)

**Popis slika:**

1. Slika 1. Paretov princip (pravilo 80/20), <http://www.sveopoduzetnistvu.com/sveopodulaz/source/SLIKE%202017-4DIO/PARETO-80-20.jpg> (Pristupljeno: 06.09.2019 u 14:30)
2. Slika 2. Eisenhowerova matrica, <https://www.mentalnitrening.hr/wp-content/uploads/2019/04/The-Eisenhower-matrix.jpg> (Pristupljeno: 06.09.2019. u 12:30)