

prilagodljivost

izazov

brzina

kreativnost

stručnost

povjerenje

profesionalnost

učenje

Kako učinkovito upravljati vremenom

»» **AUTOR TEKSTA: Barbara Ružić**
prof. psihologije | HR konzultant i trener



Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

2. gajnički vidikovac 20, 10000 Zagreb / mob: +385 91 532 6990
barbara@artis-rei.hr / www.artis-rei.hr

© Artis Rei d.o.o.

U ovom tekstu saznat ćete:

- › što je učinkovito upravljanje vremenom
- › što dobivamo učinkovitim upravljanjem vlastitim vremenom
- › kako što točnije procijeniti trajanje aktivnosti
- › kako optimalno upravljati vremenom

Sažetak

Svi znamo onu staru poslovicu "vrijeme je novac". Bez obzira na to, mnogi od nas i nadalje neučinkovito i neracionalno upravljaju vremenom. No učinkovito upravljanje vremenom zapravo je učinkovito upravljanje vlastitim životom. Ipak nam se svejedno događa da se probudimo s grčem u želucu, jer nam je još sinoć bilo jasno da nećemo savladati sve zadatke koje bismo morali. Na poslu nas čekaju sastanci, pisanje izvještaja koje direktor hitno treba, bezbroj telefonskih poziva. To često i nije sve. Trebamo se posvetiti novim klijentima, pisati ponude, ugovore, usmjeravati ili učiti mlađe suradnike... Ima toga mnogo. A što je najgore – ponavlja se iz dana u dan. Možemo li tome stati na kraj? Moramo! JER NA TAKAV NAČIN NE MOŽEMO RADITI!

Ključne riječi

učinkovito upravljanje vremenom, planiranje aktivnosti, definiranje prioriteta

1. Uvod

Poznajem mnoge ljude koji pri odlasku u kupovinu nemaju nikakav popis. Imaju taktiku da obiđu sve police i kupe ono što im u tom trenutku padne na pamet. Kad dođu kući shvate da su kupili namirnice koje već imaju i da su se ponovno vratili kući bez neophodnih proizvoda. Ne događaju li se tim ljudima slične situacije i u poslovnom životu?

Neki pak ljudi imaju urođene organizacijske vještine. Obožavaju planirati svoje, a i tuđe vrijeme. To čine s lakoćom i jednostavno im je neshvatljivo kako drugi mogu živjeti "od danas do sutra". Takvim pristupom radu oni:

- » brže i bolje postižu poslovne i privatne ciljeve
- » izbjegavaju nepotrebne gubitke vremena i odustajanje od postavljenih ciljeva
- » usmjeravaju energiju i trud na ostvarenje važnih ciljeva
- » imaju više vremena za važne zadatke
- » imaju bolji pregled svojih ciljeva, projekata, zadataka i aktivnosti
- » izbjegavaju napetost, stres i vode kvalitetniji život.

Na autoričnim radionicama "Upravljanje vremenom", prvo pitanje koje postavlja polaznicima jest koliko ih ima zapisane sve aktivnosti, trajanje pojedinih aktivnosti te definirane prioritete. Autorica se svaki put iznenadi dobivenim rezultatima. Naime, prema njenim podacima, svega 30% polaznika ima zapisane sve aktivnosti na jednom mjestu (ne računaju se aktivnosti zapisane na različitim mjestima), manje od 10% ih ima zapisano planirano trajanje aktivnosti, a oko 15% ih ima definirane i zapisane prioritetne aktivnosti (usmeno definirani prioriteti se ne računaju). Kako onda djelatnici stignu odraditi sve što je potrebno?

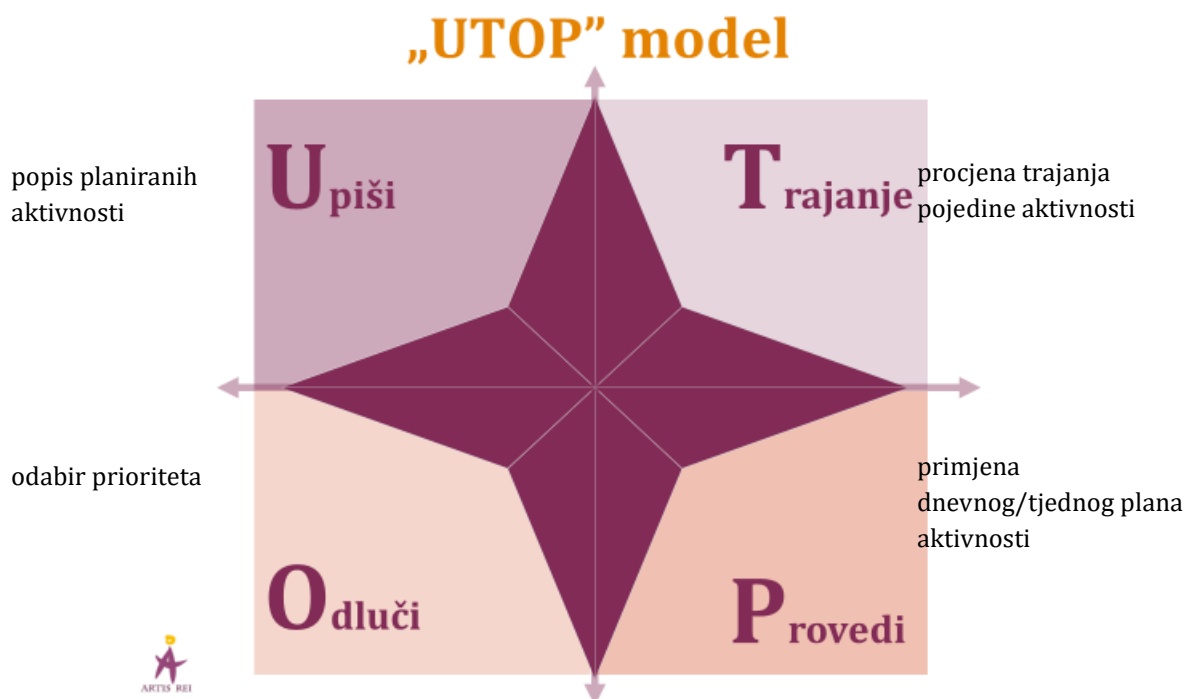
Neki od njihovih odgovora su:

- » **"ostanemo duže"**
- » **"vrlo stresno, uz puno napora"**
- » **"čudom ostvarimo sve što treba"**
- » **"vrijeme upravlja nama".**

2. Kako uspješno upravljati vremenom

Upravljanje vremenom sadrži nekoliko vrlo jednostavnih aktivnosti koje većina ljudi ne primjenjuje. Vjerojatno zato što su **jednostavne**. Autorica je svojevremeno razgovarala sa stranim konzultantom koji je uočio sličan problem. Kad mu je došao klijent s problemom učinkovitosti rada njegovog tima, konzultant mu je savjetovao efikasnije upravljanje vremenom kao rješenje njegovog problema.

Dao mu je i nekoliko savjeta o tome kako poboljšati upravljanje vremenom svog tima. Klijent je na to odgovorio da ne vjeruje da u tome može biti problem, budući da su to tako jednostavne aktivnosti. Konzultant mu je obećao da mu svoje savjete neće naplatiti, ali da ih mora primjenjivati narednih šest mjeseci. Ukoliko klijent nakon šest mjeseci uoči poboljšanje, uplatit će mu onoliko koliko smatra da je vrijedio njegov savjet. Na veliko iznenađenje konzultanta, sedam mjeseci kasnije primio je ček u vrijednosti od 250.000 USD. Dakle od početnog potpunog nepovjerenja da tako jednostavne aktivnosti mogu dovesti do poboljšanja, klijent je nakon vrlo kratkog vremena shvatio vrijednost tih istih "**jednostavnih**" aktivnosti.



Slika 1. Model učinkovitog upravljanja vremenom
Izvor: Autoričin trening: "Ukorak s vremenom"

2.1. POPIS PLANIRANIH AKTIVNOSTI

Zapisani ciljevi nisu ništa drugo nego naša očekivanja o tome što želimo ostvariti u određenom razdoblju. Oni djeluju poput "samoispunjavajućeg proročanstva". To je termin kojim su se psiholozi počeli baviti nakon pronađenog zapisanog mita o astrologu koji je prorekao datum svoje smrti. Došao je taj dan, približavala se večer, a astrolog je bio sve nervozniji i sa sve većim grčem u želucu. Na kraju večeri više nije izdržao i – skočio je kroz prozor. Naravno da se njegovo proročanstvo ostvarilo.

Očekivanja imaju i spiralni efekt – što veća očekivanja imamo, veća je i vjerojatnost da ćemo imati bolji učinak. Visok nas učinak vodi većim očekivanjima i, naravno, još boljem učinku (Slika 2). Drugim riječima, ponašamo se u skladu s očekivanjima koja imamo prema sebi, ali i prema drugima.

očekivanja



Slika 2. Utjecaj očekivanja na učinak
Izvor: Autoričin trening: "Ukorak s vremenom"

ŠTO DOBIVAMO POPISOM AKTIVNOSTI?

- » **bolju preglednost svega što trebamo učiniti**
- » **manju vjerojatnost da ćemo nešto zaboraviti**
- » **rasterećujemo pamćenje**
- » **pozitivan utjecaj na našu motivaciju kad vidimo što smo sve dosad odradili**
- » **teže nas je odvratiti od planiranih zadataka**
- » **bolje kontroliramo situaciju - mi upravljamo svojim vremenom, ne upravlja vrijeme nama**
- » **učinkovitije koristimo svoje vrijeme, jer bolje procjenjujemo potrebno vrijeme**
- » **polazište analize utrošenog i planiranog vremena**

ZAŠTO IZBJEGAVAMO POPIS AKTIVNOSTI?

Ako je doprinos popisa aktivnosti velik, zašto ga izbjegavamo? Slijede neki od razloga.

- » U početku planiranje traje dugo i mislimo da si tako krademo nužno potrebno vrijeme (kojeg i tako nemamo previše). Zbog preopterećenosti jednostavno nemamo vremena posvetiti se planiranju. No zaboravljamo da nakon početno uloženog truda i potrebnog nešto dužeg vremena, planiranju trebamo dnevno posvetiti svega 15-ak minuta.
- » Smatramo da je naše pamćenje "neiscrpan izvor", odnosno da se uvijek možemo pouzdati u njega. Mislimo da možemo sve upamtiti.
- » Vjerujemo da smo učinkoviti i da nam popis aktivnosti nije potreban. Zašto si ne bismo olakšali i poboljšali našu učinkovitost?
- » Iz iskustva znamo da nećemo uspjeti ostvariti sve ono što smo zapisali pa čemu onda trošiti vrijeme? Previše je vanjskih faktora koje ne možemo kontrolirati, npr. hitni sastanci, neplanirani telefonski pozivi, nepredviđene situacije koje se moraju odmah riješiti, novi zahtjevi nadređenog... No ako nemamo svoj popis aktivnosti kako ćemo nadređenog uvjeriti da npr. neki zadatak ne stignemo izvršiti?

Vježba 1. Prije nastavka, učinite jednu kratku vježbu.

Razmislite o tome koji su vaši ciljevi, što želite ostvariti na svom radnom mjestu. Razmislite i o preprekama koje vas sprječavaju u ostvarenju vaših ciljeva.

Osim ciljeva, zapišite i sve aktivnosti/zadatke koje trebate obaviti u narednih mjesec dana.

2.2. KAKO ŠTO TOČNIJE PROCIJENITI TRAJANJE AKTIVNOSTI

Jedna od važnijih prepreka pri upravljanju vlastitim vremenom je naša osobna percepcija vremena. Uzrok je tome što vrijeme nije opipljivo. Svima su nam poznate situacije u kojima nam u interesantnom razgovoru vrijeme preleti. Ili kad radimo nešto što volimo, iznenadimo se kad pogledamo na sat. No, kad obavljamo nešto što nam je dosadno, vrijeme nikako da prođe. Koliko smo svjesni protoka vremena? Koliko su naše procjene točne?

Koliko će trajati?



Slika 3.

Razmotrimo autoričin primjer. Prije nego što je počela zapisivati trajanje pojedine aktivnosti, mislila je da joj je za izradu ponude dovoljno sat vremena. Ako je taj dan trebala pripremiti tri ponude i odraditi dodatne pripreme za klijente, ne bi stigla sve odraditi u planiranom vremenu (Slika 3).

Koliko će trajati?



Slika 4.

Kad je zapisala koliko traje sastavljanje ponude, iznenadila se kad je shvatila da su joj umjesto planiranih sat vremena za izradu ponude potrebna skoro dva sata! Razlika je posljedica "zaboravljanja" nekih koraka (Slika 4).

Sve dok na vrijeme gledamo kao na nešto protočno i neopipljivo, imat ćemo problema u upravljanju njime. Budući da nam je lakše organizirati prostor nego vrijeme, pokušajmo promijeniti našu percepciju vremena: gledajmo na vrijeme kao na **ormar s ograničenim prostorom u koji stane ograničena količina robe**. Taj je ormar naš raspored, s određenim brojem sati dnevno, i u njega stane određena količina radnih zadataka. Ako tako pristupimo vremenu, shvatit ćemo da ono i nije toliko neopipljivo. Kao što svaki par cipela ima svoje mjesto u ormaru i zauzima određeni prostor, tako i svaki zadatak zauzima određenu količinu vremena.

Zapisivanje trajanja pojedinih zadataka nužno je kako bismo odredili ima li za njih mjesta u našem rasporedu. Na taj način uređivanje našeg radnog dana postaje najjednostavnija matematička jednadžba.

Kad računamo koliko će nam za određeni zadatak trebati vremena, svakako trebamo izračunati i "skriveno vrijeme":

- » vrijeme puta (za vrijeme velikih gužvi, u javnom prijevozu, vrijeme za traženje parkirališta...)
- » vrijeme potrebno za prikupljanje materijala
- » vrijeme za pripremu stola
- » vrijeme za razmišljanje
- » vrijeme za prekide i neočekivane probleme
- » vrijeme uz kavu, cigarete, sok...

Vježba 2. *Prije nastavka, učinite jednu kratku vježbu.*

Procijenite trajanje svake pojedine aktivnosti/zadatka iz vježbe 1.

Vaš je zadatak da i u narednom razdoblju pratite realnost vaše procjene, odnosno da zapišete koliko je stvarno trajalo obavljanje pojedine aktivnosti/zadatka.

2.3. KAKO PARETOVO NAČELO PRIMIJENTI NA UČINKOVITO UPRAVLJANJE VREMENOM?

Još u 19. stoljeću inženjer i ekonomist Vilfredo Pareto zamijetio je zakonitost prema kojoj se 80% vrijednosti obično dobiva iz 20% izvora, dok se preostalih 20% vrijednosti dobiva iz čak 80% izvora.

Mnogobrojni primjeri potvrđuju pravilo 80 – 20%:

- » 20% svjetske populacije ima 80% svjetskog bogatstva
- » 20% proizvodnje izvor je 80% prihoda
- » 20% kupaca načini 80% prometa
- » 20% vremena provedenog na sastancima daje 80% odluka.

Slično pitanje možemo postaviti i na području naše radne učinkovitosti: radimo li malo za puno ili puno za malo? (Slika 5)



Slika 5. Primjena Paretovog načela na učinkovito upravljanje vremenom

Izvor: Autoričin trening: "Ukorak s vremenom"

Pogledamo li naše osobne zadatke, vjerojatno ćemo uočiti da i za njih vrijedi slično pravilo, iako možda s manjim odstupanjima u postocima. No ipak samo 20% "visoko profitnih" zadataka rezultira sa čak 80% rezultata. Nažalost, većina naših aktivnosti, odnosno čak 80% njih su manje važni zadaci koji daju 20% rezultata.

MATRICA „HITNO – VAŽNO“

Za određivanje visoko profitnih zadataka primijenit ćemo matricu "hitno – važno" (Slika 6).



Vježba 3.

Sve navedene aktivnosti/zadatke iz vježbe 1 smjestite u odgovarajuće kvadrante matrice "hitno – važno".

Slika 6. Matrica rangiranja aktivnosti prema hitnosti i važnosti
Izvor: Morgenstern, 2004.

Nakon što smo zadatke rasporedili u pripadajuće kvadrante matrice "hitno – važno", prelazimo na sljedeći korak. Zadaci u kvadrantu "važno – hitno" su prioritetni, odnosno to su zadaci koje **MORAMO** odraditi. Zadaci koji nisu niti važni niti hitni, nisu prioritet i mogu pričekati. To su dakle zadaci koje **MOŽEMO** odraditi samo ako imamo dovoljno vremena. Što je sa zadacima koji su važni i nisu hitni, odnosno sa zadacima koji nisu važni, a hitni su? Njih bismo **TREBALI** odraditi. Kao pomoć za određivanje zadataka u kategorijama "moramo", "trebamo" i "možemo" poslužit će Slika 7.

Odredimo prioritete

A – MORAM	B - TREBAM	C - MOGU
» zadaci nadređenog	» poslovi koje bi bilo dobro odraditi	» poslovi koji se mogu eliminirati
» zahtjevi poslovnog partnera	» nisu toliko bitni	» poslovi koji se mogu odgoditi
» zadaci sa značajnim rokovima	» nije im rok još blizu	
» zadaci koji mogu donijeti veći uspjeh ili napredovanje		

Slika 7. Primjeri pojedinih zadataka
Izvor: Autoričin trening: "Ukorak s vremenom"

2.4. KAKO SASTAVITI PLAN AKTIVNOSTI

Tek nakon što smo odradili sve ove korake i odredili zadatke koje moramo, trebamo i možemo odraditi te trajanje pojedinog zadatka, možemo planirati dnevne/tjedne aktivnosti.

Moramo zapamtiti da pri planiranju svog radnog vremena, planiramo samo njegovih 60%. Prve "cipele" koje stavljamo u ormar su one iz kategorije "moramo" odraditi. Ako njima nismo popunili cijeli prostor, možemo u njega ubaciti i cipele iz kategorije "trebamo".

Vjerojatno se pitate zašto se planira samo 60% radnog vremena. Zato što nam se tijekom radnog dana mogu dogoditi hitne i važne situacije na koje moramo odmah reagirati. Primjerice, nadređeni se vrati sa sastanka na kojem je odlučeno da se hitno moraju pripremiti informacije o klijentu ili se javi klijent s nekim za njega hitnim problemom. Prije nego što te probleme počnete rješavati, provjerite jesu li u kategoriji "hitno – važno". Ako procijenite da se ne nalaze u kategoriji "moram", provjerite s vašim nadređenim koji su vam prioriteta tog dana. Takvim pristupom nećete biti "neorganizirani, lijeni ili nespremni na pomoć", jer ćete imati konkretne argumente o prioritetima toga dana.

Kad ćemo sutra planirati nove aktivnosti, naša će matrica izgledati drugačije, budući da smo neke zadatke već riješili, a zadatke iz ostalih kvadranta prebacujemo u prioritetne.

Vježba 4. Planirajte svoje aktivnosti polazeći od rezultata iz vježbe 3.

3. Kako optimalno upravljati vremenom

3.1. KOJE JE OGRANIČENJE UPRAVLJANJA VREMENOM

Postavit ćemo još jedno pitanje. Je li nam u svim situacijama potreban perfekcionistički pristup poslu? Koliko vremena nepotrebno trošimo takvim pristupom?

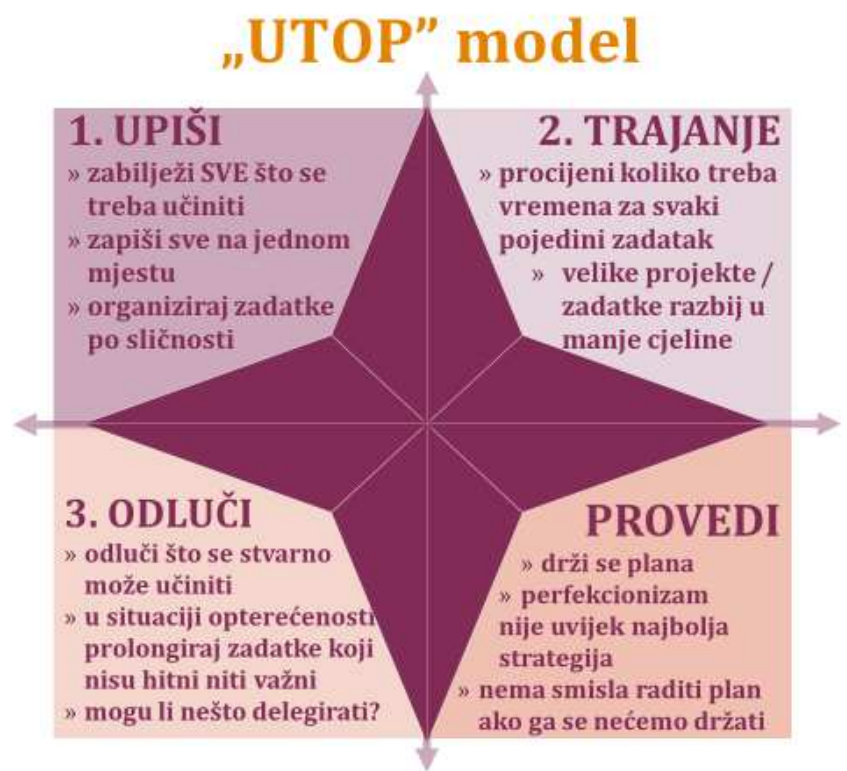
Kako bi to što bolje objasnila, autorica ponovno navodi vlastiti primjer. U mnogo joj je situacija kolegica govorila: *"Ne moramo to sada uređivati, pusti, to možemo srediti kasnije. Nemojmo sada trošiti vrijeme na to, krenimo dalje!"* Kolegica, ujedno i najbolja prijateljica, smatra da će je autoričin perfekcionizam odvesti "u bolest". S druge strane, njeni klijenti izuzetno cijene tu njenu karakteristiku, jer kad dobiju neki materijal, znaju da ga ne moraju dodatno kontrolirati budući da je – savršeno napravljen!

Kad trebamo dostaviti materijale nadređenome, upravi, vanjskim suradnicima, centrali ili klijentima, ti materijali moraju biti savršeno pripremljeni: razumljivo napisani, strukturirani, vizualno uređeni, bez pogrešaka... No ako radimo npr. neku tablicu za internu upotrebu, treba li i ona biti savršeno vizualno uređena? Ili je dovoljno dobro da ima točne podatke? Postavimo si pitanje ili raspravimo s kolegama i nadređenima koji dijelovi posla trebaju biti savršeno napravljeni, a koje dijelove posla trebamo samo "dovoljno dobro" napraviti.

3.2. KAKO JOŠ UČINKOVITIJE UPRAVLJATI VREMENOM

- » **Poštujemo svoj biološki sat:** kad smo najučinkovitiji, planirajmo zadatke najvećeg prioriteta, a kad smo najmanje učinkoviti, planirajmo zadatke srednje ili manje važnosti. Primjerice, ako bolje funkcioniramo ujutro, prvo odradimo prioritetne zadatke, a ako smo "večernji" tip, prvo odradimo jednostavnije i kraće zadatke.
- » **Ne odgađajmo zadatke koje ne volimo;** ako su takvi zadaci prioritet, najbolje ih je odraditi što prije. Tako ćemo se bolje osjećati ostatak dana, budući da smo već odradili neugodan dio posla.
- » **Ne prekidajmo započeto** – završimo; ako nas kolega nazove dok radimo za klijenta – ljubazno ga upitajmo koliko mu našeg vremena treba. Ako nemamo toliko vremena na raspolaganju, uvijek možemo povratno nazvati. "Imaš li minutu" se obično pretvori u gubitak od pola sata.
- » **Izbjegavajmo paralelno obavljanje zadataka** – ono nas usporava, jer prebacujemo pažnju i vrijeme potrebno za koncentraciju i onemogućuje nas u stvarnoj procjeni potrebnog vremena.
- » **Ne čitajmo** elektronsku poštu, odnosno **svaki pristigli e-mail:** ako radimo na nečemu za što nam je potrebna koncentracija, svaki prekid zahtijeva ulaganje dodatnog vremena kako bismo postigli istu razinu koncentracije. Stoga odvojimo vrijeme samo za telefoniranje, čitanje elektronske pošte i sl.
- » **Pripremimo se** (npr. napišimo pitanja za sastanak ili telefonski poziv).
- » **Ne budimo perfekcionista** u svim situacijama.

4. Umjesto zaključka



4. Preporučena literatura

- › Dittmer, R.: *151 Quick ideas to manage your time*, Career press, 2006.
- › Morgenstern, J.: *Time management from the Inside Out*, Owl books, 2004.
- › Seiwert, L. J.: *Vremenski menadžment*, Naklada Slap, 1999.