Menadžersko delegiranje i upravljanje vremenom

Kukić, Višnja

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:500285

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications





VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studiji
Poslovanje i upravljanje

VIŠNJA KUKIĆ

MENADŽERSKO DELEGIRANJE I UPRAVLJANJE VREMENOM

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2019. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studiji
Poslovanje i upravljanje

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

MENADŽERSKO DELEGIRANJE I UPRAVLJANJE VREMENOM

Mentorica: **Studentica:**
Sendi Deželić univ.spec.oec. **Višnja Kukić**

Naziv kolegija: **JMBAG studenta:**
ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE **0234057419**

SADRŽAJ

1. UVOD 5
2. Uloga suvremenog menadžera 7
   2.1 Razine menadžmenta 9
   2.2 Vještine menadžera 11
   2.3 Osobine menadžera 13
3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM 15
   3.1 Planiranje poslovanja organizacije 16
   3.2 Organizacija poslovanja 17
   3.3 Vođenje organizacije 18
   3.4 Upravljanje ljudskim potencijalima 19
   3.5 Kontrola 21
4. UPRAVLJANJE VREMENOM 22
   4.1 Privatno vrijeme 24
   4.2 Vrijeme za posao 25
   4.3 Neefikasno trošenje vremena 26
   4.4 Metode upravljanja vremenom 28
      4.4.1 Coveyeva matrica 29
      4.4.2 Upravljanje vremenom pomoću blokova 31
5. MENADŽERSKO DELEGIRANJE 33
   5.1 Određenje delegiranja 33
   5.2 Vrijeme delegiranja, ovlasti i odgovornosti 34
   5.3 Važnost i nedostaci delegiranja 36
6. ZAKLJUČAK 38
7. LITERATURA 39
   7.1 Knjige 39
   7.2 Internetski izvori 40
8. POPIS SLIKA I TABLICA 41
   8.1 Slike 41
   8.2 Tablice 41

SAŽETAK

Ovim radom se nastoji približiti važnost upravljanja vremenom te menadžersko delegiranje kao dvije vrlo važne komponente vođenja koje poduzeću u suvremenim tržišnim uvjetima omogućuju opstanak.

Vrijeme kao ograničen resurs nerijetko je podcijenjen, ne samo od strane zaposlenika poduzeća na nižim razinama nego i od strane menadžmenta. Upravo zbog njegove ograničenosti vrijeme treba smatrati jednim od važnijih resursa poduzeća kome je potrebno posvetiti posebnu pažnju, posebice kod postavljanja rokova za postizanje zadanih ciljeva koji vode ka uspjehu.

Menadžersko delegiranje također se smatra bitnom komponentom suvremenog upravljanja poduzećem jer ono menadžerima daje dodatno vrijeme. U isto vrijeme delegiranjem poslovnih zadataka zaposlenicima nižih razina pridodaje se važenje, koje kao može imati poboljšanje efikasnosti svakog pojedinca.

Rad je koncipiran kroz četiri osnovne razine; upoznavanje menadžera i njegovih uloga, upravljanje organizacijom, upravljanje vremenom te menadžersko delegiranje.

Ključne riječi: menadžer, menadžment, upravljanje, upravljanje vremenom,menadžersko delegiranje

ABSTRACT

With this work we want to bring readers closer to the importance of time management and managerial delegation as two very important components of leadership that enable a companyto survive in contemporary market conditions.

Time as a limited resource is often underestimated, not only by lower-level employees, but also by management. Due to its limitations, time should be considered as one of the most important resources of an enterprise that needs special attention, especially when setting deadlines for achieving set goals that lead to success.

Managerial delegation is also considered as an essential component of modern enterprise management because it gives managers extra time. At the same time, delegating business tasks to lower-level employees adds importance, which can have the potential to improve the efficiency of each individual.

The work is conceptualized through four basic levels; getting to know the manager and his roles, managing the organization, managing time and managerial delegation.

Keywords: manager, management, management, time management, managerial delegation

1. UVOD

Poslovanje poduzeća u suvremenim tržišnim uvjetima podložno je čestim i iznenadnim promjena koje iziskuju brze reakcije rukovodećih kadrova- menadžmenta. Svaki potez koji menadžer učini mora biti u okviru mogućnosti poduzeća, odnosno mora biti praćen raspoloživim resursima prilikom čega je posebnu brigu potrebno voditi o ograničenim resursima.

Vrijeme kao ograničen resurs jedan je od najvažnijih komponenta suvremenog poslovanja, a zavisno s time upravljanje vremenom je jedna od ključnih komponenti suvremenih menadžera. Vrijeme je vrijednost koja se ne može fizički opipati te ga je stoga vrlo teško mjeriti. Upravljanje vremenom moguće je tek nakon shvaćanja njegove vrijednosti.

Po shvaćanju vrijednosti vremena, a kako bi postavljeni ciljevi poduzeća bili ostvareni u zadanom roku, dobivene zadatke je potrebno delegirati vodeći pri tome računa da se zadatak delegira osobi koja posjeduje iskustvo, znanje i vještine potrebne za njegovo uspješno obavljanje jer i najmanja pogreška može biti pogubna za poduzeće. Delegiranjem zadataka menadžeru ostaje više vremena unutar kojeg se može posvetiti zadacima koje samo on može riješiti.

Iz navedenog,jasno za utvrditi da su upravljanje vremenom i menadžersko delegiranje usko povezani, a njihovim kvalitetnim upravljanjem povećavaju se mogućnosti opstanka na tržištu.

Ovaj rad sastoji se od 6 poglavlja kojima se nastoji dati najvažnije informacije odnosno smjernice za dobro upravljanje poduzećem.

Prvo poglavlje čini uvod koji u kratkim crtama daje sliku o nastavku rada.

Drugo poglavlje pod nazivom Uloga suvremenog menadžera upoznaje sa suvremenim menadžerom i njegovom ulogom u poslovanju kroz razradu vrsta menadžera te vještina i osobina koje bi svaki menadžer trebao posjedovati.

U trećem poglavlju naziva Upravljanje organizacijom opisuje se upravljanje organizacijom kroz aktivnosti planiranja, organiziranja, vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima, kontroli izvještavanju i poboljšanju i kao izdvojenih vještina potrebnih za poslovanje u suvremenim tržišnim uvjetima.

Četvrto poglavlje nosi naziv Upravljanje vremenom. Ono upoznaje s vremenom kao ograničenim resursom gdje se odvaja vrijeme za posao te privatno vrijeme. Ovim poglavljem

čitatelja se upoznaje kako dolazi do neefikasnog trošenja vremena te pomoću kojih metoda se vremenom može upravljati.

Peto poglavlje pod nazivom Menadžersko delegiranje posvećeno je menadžerskom delegiranju koje je u uskoj korelaciji s vremenom te njegovim upravljanjem. Petim poglavljem kroz pojašnjenje važnosti samog procesa delegiranja te isticanjem njegove važnosti, ali i nedostataka, čitatelja se pokušava usmjeriti na shvaćanje delegiranja kao neizostavnog procesa kojim se može doći do dodatnog vremena koje je potom potrebno alocirati. U šestom poglavlju dan je zaključak o glavnim spoznajama rada.

2. Uloga suvremenog menadžera

Riječ menadžment potječe iz engleskog jezika, od glagola to manage, što u prijevodu znači upravljati, rukovoditi, snalaziti se. Drugim riječima, glagol to manage može se prevesti kao uspjeh odnosno postizanje zadanog cilja.

Osim u poslovnom svijetu, u kojem je menadžment općeprihvaćen pojam isti susrećemo i u svakodnevnim osobnim aktivnostima. Svaka radnja pojedinca u konačnici ima neki cilj. Primjerice, jutarnjim trčanjem želi se održati kondicija, dolazak na autobusnu stanicu u određeno vrijeme za cilj ima stići na točno određeni autobus kako se ne bi kasnilo na zakazani sastanak. Već iz danih primjera moguće je zaključiti kako je svrha menadžmenta doći do postavljenog cilja uz pomoć određenih aktivnosti.

Nadalje, uzme li se za primjer odlazak na sastanak osobnim automobilom, osim pretpostavke da treba krenuti dovoljno rano radi dolaska u zakazano vrijeme, automobilom je potrebno i upravljati. U ovoj situaciji svakako treba uzeti u obzir i nenadane situacije koje se mogu dogoditi na putu do odredišta kao što je primjerice prometna nesreća zbog koje će dio puta biti zatvoren. Iz navedenog primjera moguće je zaključiti da je uz postizanje postavljenog cilja svrha menadžmenta predviđanje situacija u kojima je potrebno iskoristiti znanje- poznavanje alternativnih putova, ali i korištenje ranije stečenih vještina- kako propisano izaći iz zaustavljene kolone.

„Menadžment obuhvaća funkcije, metode i stilove vođenja, prilagođavanje, dinamiku, stimuliranje te prilagođavanje promjenama“(Amidžić i Ružić, 2012.),odnosno „menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve”(Weihrich i Koontz, 1998.)

Gledajući ranije navedene definicije menadžmenta različitih autora može se zaključiti kako je menadžment moguće promatrati i definirati s različitih aspekata. Međutim, zajednički nazivnik svih definicija menadžmenta svako je vještina postizanja zadanih ciljeva na najefikasniji način- uz adekvatno trošenje resursa, u što kraćem vremenskom periodu te uz maksimalnu korist za organizaciju. Iz navedenog je moguće zaključiti da je efikasan menadžer onaj koji teži ka ostvarenju postavljenih ciljeva kroz optimizaciju poslovnih procesa pridodajući posebnu pažnju načinu trošenja ograničenih resursa.

Weihrich i Koontz (1998.) definiraju menadžment kao „umijeće dovršavanja poslova s pojedincima u formalno organiziranim grupama“ Sa svrhom postizanja zadanih ciljeva suvremenim menadžerima pripisuju se obrasci ponašanja koji ujedno predstavljaju i njihove uloge, a Mintzberg (1973.) ih primarno grupira u sljedeće skupine prema Weihrich i Koontz (1998.):

- Međuljudski odnosi
- Prijenos informacija
- Odlučivanje

Kvalitetni međuljudski odnosi prije svega polaze od procesa zapošljavanja unutar kojeg menadžer vrši selekciju prijavljenih da bi u konačnici po obavljenim razgovorima dao priliku kandidatima s najvećim brojem kompetencija potrebnih za određeno radno mjesto. Nakon selekcije zaposlenika te stvaranja „radnog tima“ uloga menadžera je motiviranje zaposlenika te njihovo usmjeravanje ka postizanju zadanih ciljeva poduzeća. Za održavanje kvalitetnih međuljudskih odnosa menadžer ne samo da treba biti dobar govornik koji će poticati zaposlenike već treba biti i dobar slušač koji će prepoznati potencijalne probleme te raditi na njihovu rješavanju prije nego što postanu opasnost za poduzeće.

Prijenos informacija podrazumijeva prikupljanje informacija ne samo unutar poduzeća već i onih iz vanjske okoline. Prijenos informacija očituje se kroz prepoznavanje sklonosti i ukusa kupaca, ali i eventualnim planiranim akcijama konkurenata. Unutar poduzeća prijenos informacija podrazumijeva prijenos informacija zaposlenicima o postavljenim zadacima, te prijenos informacija od zaposlenika prema menadžmentu. I unutarnji i vanjski prijenos informacija određuje način poslovanja poduzeća te daje smjernice menadžerima u daljnjem planiranju poslovnih aktivnosti kojima će biti ostvareni postavljeni ciljevi.

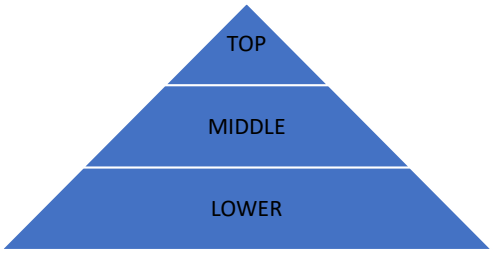
Nakon kvalitetno postavljenih međuljudskih odnosa te prenesenih informacija uloga menadžera je donijeti kvalitetne odluke. Donošenje odluke prije svega leži na pronalasku prilika unutar samog poduzeća- tko posjeduje kompetencije potrebne za izvršenje zadataka, jesu li tom zaposleniku već ranije dodijeljeni zadaci na kojima već aktivno radi, koji resursi i na koji način će biti korišteni za izvršenje zadatka i slično. Dobra odluka jamči uspjeh poduzeća te ostvarenje svih postavljenih ciljeva.

Sa svrhom boljeg shvaćanja menadžmenta i njegove uloge u poslovnom svijetu u nastavku ovoga poglavlja detaljnije će biti prikazane razine menadžmenta te karakteristike koje bi svaki menadžer trebao posjedovati.

2.1 Razine menadžmenta

Razvojem poslovanja te sve većim zahtjevima tržišta koji za posljedicu imaju donošenje odluka u najkraćem mogućem roku stvorila se potreba za podjelom menadžera u razine. Svaka razina zavisi o funkciji menadžera unutar poduzeća te njegove odgovornosti, a sama podjela prikazana je u nastavku rada, na slici 1.

Slika 1. Razine menadžmenta



Izvor:Autorov rad,Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., 2004., str.400

Buble (2006.) navodi tri razine menadžmenta kako slijedi:

„Top Management (najviša razina menadžera) - na ovoj razini menadžeri su odgovorni za poduzeće u cjelini. Kako bi osigurali željenu budućnost poduzeća usredotočeni su na ciljeve, strategiju, nadgledanje i suočavanje s eksternom okolinom te donošenje odluka koje će poduzeće dovesti do ostvarenja vizije.

Middle Management (srednja razina menadžera) - menadžeri na srednjoj razini odgovaraju za pojedine organizacijske dijelove i glavne odjele u poduzeću. Njihov osnovni zadatak je implementacija odluka vrhovne razine menadžmenta te rješavanje problema orijentiranih na bližu budućnost poduzeća.

Lower ili First-line Management (prva razina menadžera) - prva razina menadžmenta usmjerena je na obavljanje svakodnevnih rutinskih zadataka primjenjujući pravila i procedure.“

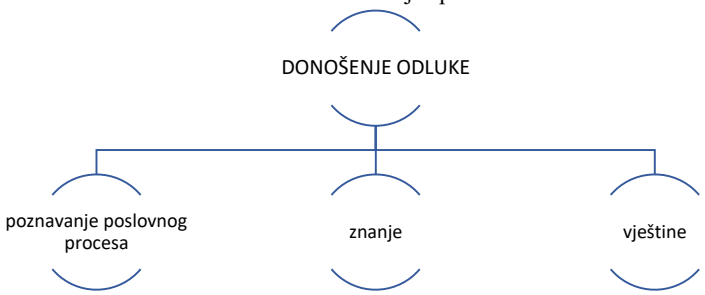
Promatra li se menadžment kao pokretačka snaga organizacije od iznimne je važnosti kontinuirana koordinacija svih potrebnih aktivnosti, na svim menadžerskim razinama kako

bi se u konačnici postigli postavljeni ciljevi poduzeća.

2.2 Vještine menadžera

Da bi poduzeće moglo opstati u suvremenim uvjetima poslovanja svaki menadžer mora posjedovati znanje i vještine čija primjena će dovesti do ostvarenja postavljenih ciljeva uz poznavanje poslovnog procesa poduzeća. Poznavanje poslovnog procesa uvjet je donošenja ispravne odluke, znanje daje smjernice što treba činiti, a vještine pomažu da se potrebne radnje primjene na najefikasniji način, kao što je prikazano na slici 2.

Slika 2. Osnove donošenjaispravnih odluka



Izvor: Autorov rad

Svaki menadžer mora poznavati domenu svog rada te zakonske regulative vezane uz isto. Pod domenom svog rada podrazumijeva se znanje stečeno obrazovanjem, edukacijama ali i iskustvo. Izuzetno je važno da menadžer kontinuirano pratiti razvoj svoje struke kako bi eventualno nastale promjene mogao ugrađivati u poslovne procese koji će poduzeću omogućiti konkurentnost na tržištu. Uz navedeno svaki menadžer mora unutar samog poduzeća pratiti rad drugih organizacijskih jedinica kako bi djelovanje bilo usklađeno te kako bi se sve potrebne aktivnosti mogle poduzimati uz što manji utrošak raspoloživih resursa.

Menadžeri prenose postavljene ciljeve članovima tima, određuju akcijske planove o načinu ostvarenja postavljenih ciljeva, biraju sredstva s kojima će ista biti postignuta te koordiniraju sve aktivnosti poduzete sa svrhom ostvarenja postavljenih ciljeva. Prenose pozitivne, ali i negativne učinke poduzetih radnji te nagrađuju članove tima kako bi ih pohvalili za odrađeni zadatak i/ili motivirali za izvršenje budućih zadataka.

Menadžer mora biti i dobar slušač kako bi mogao razumjeti potrebe drugih ljudi te kako bi mogao spriječiti moguće konfliktne situacije. Jednostavnije rečeno, dobar menadžer bi osim stručnog znanja morao biti „emocionalno i socijalno inteligentan“.

Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004.) znanja i vještine menadžera dijele u sljedeće kategorije:

- Tehnička ili stručna znanja i vještine- podrazumijevaju specijalizirana znanja određenog područja ili struke, usmjerena na rad sa „stvarima“, procesima ili objektima.
- Socijalna znanja ili znanja u ophođenju s ljudima- odnose se na sposobnost menadžera da uspješno komuniciraju, motiviraju, usmjeravaju i vode pojedince i grupe. Ova grupa znanja i vještina orijentirana je na rad s ljudima.
- Konceptualna znanja i vještine, odnosno znanja oblikovanja ili strategijska znanja- obuhvaćaju sposobnost shvaćanja apstraktnih ideja ili njihovu aplikaciju na neku specifičnu situaciju.

U odnosu na navedeno u nedavnom istraživanju Centre for Creative Leadership tisuću izvršnih menadžera iznijelo je svoje mišljenje o vještinama suvremenog menadžera od kojih se ističe sljedećih pet:[1]

- Komunikacija na najvišoj razini (executive communication) – jasno izražavanje ideja i upotreba komunikacijskih vještina kako bi se postiglo zajedničko razumijevanje.
- Ostvarivanje rezultata (execution and results) – iskorištavanje resursa za postizanje ključnih ciljeva te jasno delegiranje i odgovornost za posebno važne ciljeve.
- Utjecaj (influence) – inspirirati i motivirati druge u timu za postizanje zajedničkih rezultata.
- Strateška perspektiva (strategic perspective) – postizanje balansa strateške perspektive između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.
- Rad na pomicanju granica (working across boundaries) – kolaboracijsko vođenje timova te uspostavljanje kolaboracijske kompanijske kulture i zajedništva.

Uspoređujući interpretirane vještine menadžera može se zaključiti kako se s razvojem poslovanja te s promjenom tržišnih uvjeta nadograđuju potrebna znanja i vještine koje suvremeni menadžer mora posjedovati. Suvremeno poslovanje zahtjeva sve detaljnije pristupe komunikaciji i utjecaju na druge, vodeći pri tome računa da bude postignut balans između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poduzeća.

U današnjim, sve turbulentnijim, uvjetima poslovanja suočeni smo sa sve većim brojem propasti malih, obiteljskih poduzeća- razlog neuspjeha svakako se može tražiti u

[1] https://lider.media/znanja/top-5-koje-su-danas-najvaznije-vjestine-koje-mora-steci-svaki-menadzer/,10.09.2019.

rukovodećem kadru. Male organizacije često su puta vođene samo vlasnikom koji ne raspolaže adekvatnim vještinama koje u vrlo kratkom roku poduzeće mogu dovesti na put uspjeha i ostvarenja ciljeva ali i obratno.

Znanja i vještine mora posjedovati svaki menadžer, neovisno na kojoj razini menadžmenta se nalazi, jer upravo je to ono što svaku organizaciju čini specifičnom, prilagodljivom, a u konačnici to je ono što u velikom dijelu uvjetuje opstanak poduzeća na tržištu.

2.3 Osobine menadžera

Za menadžere je vrlo važna sposobnost analitičkog razmišljanja i brzog zaključivanja. U odsutnosti potrebnih informacija, sposobnost intuitivnog i kreativnog mišljenja povećava vjerojatnost da će menadžer donijeti odluku primjerenu situaciji.

Od menadžera se očekuje da imaju razvijenu sposobnost jasnog i uvjerljivog izražavanja ideja, planova i prijedloga u pisanom i govornom obliku. Samoinicijativa, sistematičnost i sposobnost racionalne organizacije raspoloživog vremena te sklonost suradnji i timskom radu važne su pretpostavke radne uspješnosti.

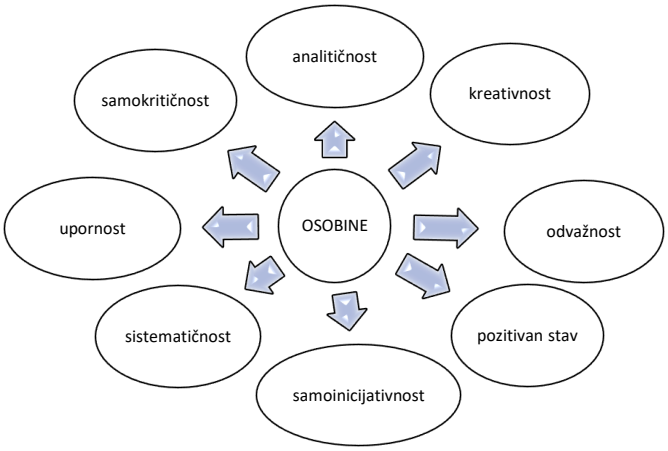
Menadžere treba krasiti postavljanje visokih ciljeva samima sebi, suradnicima i organizaciji te nezadovoljstvo prosječnim učinkom. Upornost, samopouzdanje i osjećaj kontrole nad onim što čine, ali uz objektivan odnos prema sebi, odnosno uz priznavanje vlastitih mogućnosti i ograničenja, održavaju njihov radni učinak na višoj razini.

„Sklonost humoru te optimizam i polet kao osobne osobine olakšavaju menadžerov posao i čine ga manje stresnim. Poznavanje više svjetskih jezika i široka opća naobrazba pomaže im u poslovanju na svjetskom tržištu, na kojemu se susreću poduzeća raznolika po organizacijskoj kulturi i načinima poslovanja.“[2]

Na slici 3, biti će prikazane neke od osobina koje bi svaki menadžer trebao posjedovati, a koje mu omogućuju adekvatno upravljanje organizacijom.

[2] http://vijestigorila.jutarnji.hr/gorilopedija/lifestyle/obrazovanje_i_psihologija/osobine_menadzer , 16.06.2019.

Slika 3. Osobine menadžera



Izvor:Rad autora prema: Buble, M. (2011) Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P., 29.str.

U današnjim uvjetima poslovanja teško je izdvojiti ključne osobine menadžera. Može se reći da suvremeni menadžeri moraju posjedovati sve osobine, s time da pri obavljanju svoga posla neke koriste u većem, a neke u manjem opsegu.

Menadžer je taj koji procjenjuje koju osobinu će u kojem trenutku staviti na prvo mjesto. Da li će sistematičnost staviti ispred analitičnosti ili obratno. Odabir prioriteta u prvome redu ovisi o ostalim članovima organizacije, ne može se svaki cilj postići samo upornošću, ponekad je potrebna i kreativnost kako bi se zajednicu potaknulo na djelovanje.

Suvremeno poslovanje od menadžera iziskuje da sa svim raspoloživim resursima ostvari postavljene ciljeve, a njih je moguće postići uz, u prvome redu,stečeno znanje i vještine.

3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM

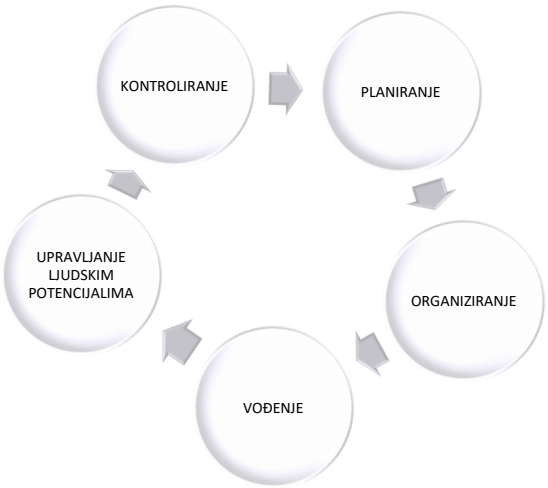
Pod pojmom upravljanje organizacijom podrazumijeva se upravljanje grupom ili pojedincima koji imaju zajedničku ulogu- ostvarenje postavljenih ciljeva. Postavljeni ciljevi ostvaruju se aktivnostima pojedinaca te korištenjem raspoloživih resursa. Iz navedenog proizlazi da je za ostvarenje postavljenih ciljeva iznimno važno adekvatno upravljanje ljudskim potencijalima, raspoloživim resursima te u konačnici i samim poslovnim procesima, a za što je odgovoran menadžment poduzeća. Funkcija upravljanja poduzećem može se podijeliti na funkcije.

Buble (2006.) navodi sljedećih 5 funkcija menadžmenta:

- planiranje
- organiziranje
- vođenje
- upravljanje ljudskim potencijalima
- kontrola, izvještavanje i poboljšanje

Navedene funkcije čine sustav koji se neprestano ponavlja. Planiranje je polazišna točka procesa koji je u daljnjim fazama podložan promjenama, ovisno o daljnjim aktivnostima. Kontrola kao završna točka daje konačan rezultat temeljem kojeg dolazi do eventualnih novih korekcija planova te ponovnog ponavljanja procesa, kao što je prikazano na slici 4.

Slika 4. Funkcije upravljanja poduzećem



Izvor: Autorov rad, Buble M., Osnove menadžmenta, 2006., str. 140

3.1 Planiranje poslovanja organizacije

Planiranje predstavlja utvrđivanje potrebnih aktivnosti kako bi se postigli željeni ciljevi. Utvrđivanje potrebnih aktivnosti provodi se u tri sastavnice planiranja: utvrđivanje postojećeg stanja, postavljanje ciljeva te izbor strategije.

Planiranje sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje postavljenih ciljeva i menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Planiranje označava jaz između onoga gdje se poduzeće sada nalazi i gdje se u budućnosti želi naći.

Početni korak planiranja analiza je interne i eksterne okoline, a najčešće korištena metoda analize je pomoću SWOT matrice. SWOT matrica pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje sa kojima se suočava poduzeće mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima poduzeća, a kao njihov rezultat moguće je generiranje različitih strategija koje mogu biti implementirane u poslovanje poduzeća. Planiranje pomoću SWOT matrice prikazano je na pomoću tablice 1.

Tablica 1. SWOT matrica

Unutarnji čimbenici / Vanjski čimbenici	UNUTARNJE SNAGE (strenghts)	UNUTARNJE SLABOSTI (weaknesses)
	Predstavljaju sve resurse koji dovode do uspjeha organizacije	Očituju se kroz nedostatke u odnosu na konkurenciju koji dovode do neuspjeha organizacije
VANJSKE PRILIKE (opportunities)	SO STRATEGIJA maksi- maksi	WO STRATEGIJA mini- maksi
Predstavljaju pogodnu priliku za nove mogućnosti s postojećim resursima	SO STRATEGIJA bila bi uspješno primijenjena kada bi organizacija putem postojećih resursa širila poslovanje na nova tržišta	WO STRATEGIJA organizaciji omogućuje prevladati slabosti kroz nove prilike
VANJSKE OPASNOSTI (threats)	ST STRATEGIJA maksi- mini	WT STRATEGIJA mini- mini
Predstavljaju događaje koji mogu ugroziti poslovanje organizacije	ST STRATEGIJA treba poduzeću omogućiti da prevlada opasnosti na temelju vlastitih snaga	WT STRATEGIJA je strategija koja se primjenjuje kada se poduzeće nađe u bezizlaznoj situaciji

Izvor: Autorov rad, Buble M., Osnove menadžmenta, 2006., str. 169

Pred suvremena poduzeća postavljaju se novi izazovi, posebice oni koju ukazuju na mogućnost prevladavanja slabosti kako bi se iskoristile prilike sukladno prikazu u tablici 1.

„Iz navedenog moguće su četiri kombinacije strategija za koje se poduzeće može opredijeliti:“ (Buble, 2006.)

- SO STRATEGIJA (maksi- maksi)- ukazuje na mogućnost iskorištavanja prilika postojećim snagama poduzeća
- ST STRATEGIJA (maksi-mini)- kombinacija koja pokazuje snage u odnosu je.
- WO STRATEGIJA (mini- maksi)- kombinacija je koja pokazuje slabosti u odnosu na prilike. Poduzeće bi trebalo otkloniti slabosti kako bi moglo iskoristi prilike
- WT STRATEGIJA (mini- mini)- pokazuje slabosti poduzeća u odnosu na prijetnje, a koristi se kako bi se smanjile slabosti poduzeća i izbjegle prijetnje

U ovome koraku, a u odnosu na specifičnosti same organizacije postavljaju se planovi: dugoročni, srednjoročni i kratkoročni za organizaciju u cjelini, za organizacijske jedinice, funkcije te u konačnici i za svakog pojedinog zaposlenika.

3.2 Organizacija poslovanja

Organizacijska funkcija predstavlja utvrđivanje zadataka i dodjeljivanja zadataka. Utvrđivanje zadataka odgovara na pitanja što (ciljevi), zašto (razlog za djelovanje) i sa čime (potrebni resursi). Dodjeljivanje zadataka odgovara na pitanja odgovara gdje (mjesto događaj), kada (vrijeme događaja), koga se izvještava (povratne informacije) i što je nastavak (koje su sljedeće aktivnosti). Već u ovoj aktivnosti dolazi do izražaja podjela na (Buble, 2006.):

- tvrde resurse (materijalni, financijski i ljudski) i
- meke resurse (vrijeme, znanje i dogovori)

Organiziranje je produžetak planiranja u kojem se određeni ciljevi, strategije i resursi kojima će se to postići moraju oblikovati u organizaciju poduzeća te se menadžmentu postavlja složen zadatak - odabrati adekvatne organizacijske strukture.

Delegiranje je usmjereno na dodjeljivanje uloga ljudima koji će najbolje obavljati organizaciju poduzeća. To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, selekcijom,profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere,

kompenzacijama, te osposobljavanjem i usavršavanjem. Više o delegiranju biti će pisano u nastavku ovoga rada.

3.3 Vođenje organizacije

Vođenje organizacije jedna je od najvažnijih funkcija jer vođenje predstavlja područje odgovornosti i ovlaštenja koja pojedinac dobiva odlukama drugih, nadređenih. Glavni proizvod funkcije vođenja je odluka.

Prema Buble (2006.) razlikuju se dvije funkcije vođenja. Prvi dio funkcije vođenja obuhvaća uvjete donošenja odluka koji se dijele na:

- sigurnost,
- rizik te
- nesigurnost

Drugi dio funkcije vođenja odnosi se na ključne aktivnosti:

- odlučivanje
- davanje uputa
- usklađivanje
- usmjeravanje
- delegiranje
- isključivanje
- zamjenjivanje
- interveniranje
- presuđivanje te
- rješavanje problema

Provedbom aktivnosti prepoznaju se i rezultati odluka. Odluke se donose na temelju intuicije, prosuđivanja i racionalnog odlučivanja. Kako bi odluke bile dobre, potrebno ih je kvalitetno pripremiti.

Priprema odluke podrazumijeva postavljanje ciljeva odlučivanja prema posebnim standardima, prikupljanje i odabir bitnih i potpunih informacija raspoloživih u pravo vrijeme koje se odnose na određeno područje odlučivanja te prepoznavanje inačica i okolnosti odlučivanja.

Odabir odluke nije nimalo lak zadatak budući da upravo o odabranim odlukama ovisi poslovanje poduzeća, njegova konkurentnost, a u konačnici i uspješnost.

3.4 Upravljanje ljudskim potencijalima

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima predstavlja stvaranje visokog stupnja zadovoljstva zaposlenika te visok stupanj njihove motiviranosti. Upravljanje ljudskim potencijalima započinje u okviru planiranja i organiziranja, a odnosi se na (Kaužljar, 2014.):

- opise radnih mjesta
- izbore radnika,
- cijelo životno obrazovanje
- razmjenu znanja
- sustav vrednovanja rada
- upravljanje sukobima.

Ključni proizvod funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je plan učenja. Plan učenja utvrđuje se na osnovi usporedbe potrebnih i postojećih znanja čiji su rezultat nedostajuća znanja. Kontroliranje kao upravljačka funkcija sastoji se od mjerenja i ispravljanja djelovanja u cilju ispunjenja postavljenih ciljeva i planova. Bez ciljeva i planova nije moguće provesti kontrolu zbog čega je ova funkcija usko povezana s funkcijom planiranja. Temeljni sustav kontrole danog plana obuhvaća tri koraka: (Kaužljar 2014)

- postavljanje pokazatelja,
- mjerenje učinkovitosti postavljenih pokazatelja te
- otklanjanje odstupanja od pokazatelja i planova (negativnih stanja)

Ne postoji učinkovita upravljačka funkcija kontroliranja bez provedbe funkcije informiranja. Povezanost se očituje pri odlučivanju u kojemu se isprepliću informacije o predvidivosti rezultata i informacije o mogućem rješenju. Odluke se mogu donositi s visokom razinom sigurnosti, određenim rizikom ili niskom razinom sigurnosti.

„Funkcija unaprjeđenja obuhvaća aktivnosti koje dovode do novog stanja koje je kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše, jednostavnije, cjelovitije, od početnog stanja. Ključni proizvod unaprjeđenja je procedura (definiran opis procesa).“ (Kaužljar, 2014).

Da bi kvalitetno upravljali ljudskim potencijalima neophodno je imati mentalne i fizičke sposobnosti, kao i znanje.

„Mentalna sposobnost:

- fleksibilnost i brzina zaključivanja
- fluentnost
- asocijativno pamćenje
- memoriranje
- lakoća korištenja brojeva
- brzina percepcije
- specijalna orijentacija i vizualizacija
- verbalno shvaćanje

Fizička sposobnost:

- dinamička snaga
- opseg fleksibilnosti
- koordinacija tijela
- ravnoteža tijela
- izdržljivost

Znanje stječemo učenjem, a učenje je jedan od temeljnih procesa u ponašanju, a naučeno ponašanje je glavni oblik ponašanja u poduzeću , to je proces pomoću kojeg se odigrava relativno tajna promjena u ponašanju jer se naučiti mogu ciljevi i emocionalne reakcije, način mišljenja i uporaba jezika, sposobnost rukovanja opremom, stavovi i dr.

Tri su tipa učenja:

- klasično učenje
  klasično učenje kaže da je reakcija uzrokovana podražajem koji je ponavljanjem i vježbama asocijativno povezan s nekim prirodnim podražajem (kašnjenje na posao izaziva strah od moguće sankcije)
- operacijsko učenje
  operacijsko učenje je učenje na temelju ponašanja , operanti su operacijske aktivnosti u poduzeću za koje su pojedinci zaduženi, a njihovo izvršenje je uvjetovano određenim podražajem (nalogom, obavijesti, zamolbom i sl.) te je praćenom određenim posljedicama

- opservacijsko učenje
  opservacijsko učenje se javlja kada pojedinac promatra ponašanje nekog modela (nadređenog) te na temelju tog promatranja oblikuje svoje ponašanje oponašanjem“[3]

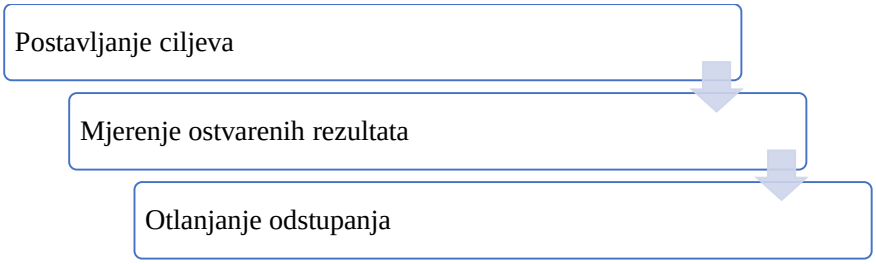
Mentalne sposobnosti su vrlo kompleksne i se mogu naučiti, ali nažalost s nekima se rodi. Tako memoriranje može se vježbanje poboljšati , naučiti trikove da se bez poteškoća koriste brojevi, ali s druge strane brzina percepcije, verbalno shvaćanje je vrlo teško uvježbati. Kod učenja se svi mogu prepoznati u nekima od ova tri modela u cijelosti ili kombinacijom istih.

[3] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_17.pdf (14.09.2019.)

3.5 Kontrola

Kontrola predstavlja menadžersku funkciju koja uspoređuje planirano s ostvarenim. Proces kontrole uključuje tri koraka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.), kao što je prikazano u nastavku, na slici 5.

Slika 5. Faze kontrole



Izvor: Autorov rad,Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., 2004., str.78

Kontrolu bi se moglo definirati kao alat pomoću kojeg poduzeće ostvaruje postavljene ciljeve. Kontrola je kao postupak prisutna u cijelom poslovnom procesu. Kao što je prikazano na slici 5. početni korak kontrole postavljanje je ciljeva u određenom vremenu.

Kroz protek zadanog vremena dolazi do mjerenja ostvarenih rezultata. Osnovni cilj ovoga procesa je utvrditi dolazi li do odstupanja u odnosu na planirano, te ukoliko dolazi do odstupanja ključno je otkriti njihove uzroke. Najznačajnija karakteristika ovoga koraka jest uočavanje odstupanja na vrijeme. Da bi se odstupanja mogla uočiti, a potom i klasificirati, menadžer odabire „ključne“ točke koje se nadziru. Odabrane točke mogu se mjeriti kroz različite mjerne jedinice, a neke od njih su sati rada, utrošak vode, električne energije, proizvedene jedinice i slično.

Zadnji korak kontrole predstavlja postupak otklona nedostataka. Otklon nedostataka može se provoditi kroz izmjenu trenutnih planova, dodatnom edukacijom, dodatnim zapošljavanjem ili preraspodjelom postojećih resursa.

Kontrola je kontinuiran proces koji nikada ne prestaje te je usko povezana s planiranjem. Svako odstupanje od planiranog iziskuje kontrolu postavljenih ciljeva te njihovu eventualnu korekciju.

4. UPRAVLJANJE VREMENOM

U današnjem užurbanom svijetu svaka organizacija nastoji zaposliti što bolje menadžere. Jedan od osnovnih uvjeta dobrog menadžera je efikasno upravljanje s vremenom. Ponekada se može dogoditi da se nešto ne stigne zbog raznih vanjskih faktora, ali to mora biti iznimka, a ne pravilo.

Upravljanje vremenom se mijenja. Nekada davno kada nije postojala električna energija, kada je do migracije stanovnika dolazilo zbog pronalazaka rudnika zlata i dijamanata upravljanje vremenom je također postajalo samo ne u obliku kao danas. U današnje vrijeme upravljanje vremenom ovisi i o organizacijskoj kulturi poduzeća u kome radi.

Percepcija vremena razlikuje se od osobe do osobe. „Čovjek koji može upravljati svojim vremenom, može upravljati gotovo svime.“[4] U nastavku, na slici 6 biti će prikazano vrijeme jedne osobe raspoloživo za upravljanje.

Slika 6. Vrijeme raspoloživo za upravljanje



Izvor: Autorov rad prema: Weihrich, Koontz, 1994:15-17

U pojedinim radovima upravljanje vremenom definira se kao „radnu i životnu tehniku vođenja samog sebe tako da bi imali uspjeha, a to znači vladati vlastitim radom i vremenom, umjesto da oni vladaju nama“ (Đurković, 1994.).

U različitim organizacijama često postoje nepisani običaji upravljanja vremenom. U nekim organizacijama svaki ponedjeljak se održava kratki sastanak vezan za tjedne zadatke i ciljeve koji se postavljaju za buduće razdoblje te na kojem se podnose izvješća o postignutim ciljevima prethodnog tjedna. U nekim poduzećima jutarnji je običaj kratki on-line pregled

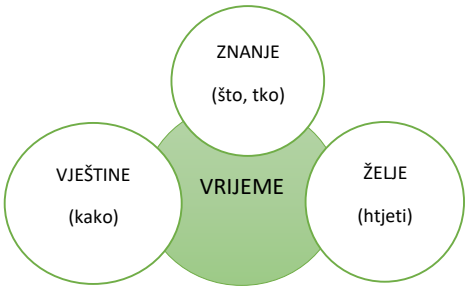
[4] https://citati.hr/citat-3986, pristupano 12.08.2019.

dnevnog tiska i slično. Ovisno o poduzeću u kojem radi zadatak menadžera je prilagodba uz zadržavanje osobnih načina upravljanja.

Efikasan menadžer za svaki zadatak mora odrediti cilj i vrijeme izvršenja, npr. izvješće o broju kredita treba predati do 07.rujna, samo na taj način postiže se poštivanje rokova i sprječava neefikasnost. Kod davanja zadataka nije u redu reći samo „treba napraviti izvješće o kreditima“, ako uz taj zahtjev nije rečeno na koji način i do kada traženo izvješće treba predati. O ovoj temi bit će više govora u nastavku rada međutim teško je izbjeći isprepletenost budući da su efikasnost i vrijeme usko povezani.

Definiciju vremena, neopipljivog resursa, možda je najbolje objasniti krenuvši od definicije znanja, vještina i želja, kao što je prikazano na slici 7.

Slika 7. Kako definirati vrijeme



Izvor: Covey, R.S.:“7 navika uspješnih ljudi“, 2006., str.41

Znanje govori što je što, odnosno što je tko. Znanje se stječe studiranjem, raznim edukacijama, seminarima. U suvremenom poslovanju „cijelo životno obrazovanje“ jedna je od ključnih pretpostavki uspješnog poduzeća. U praksi se često događa da je menadžer u jednoj organizaciji (manja ili veća od sadašnje) bio učinkovit, a promjenom se ne snalazi jer princip upravljanja vremenom nije isti, upravo iz navedenog razloga menadžeri se moraju stalno usavršavati. Što je organizacija veća, veća je odgovornost menadžera.

Vještine daju odgovor na pitanje kako nešto učiniti? Vještine se stječu nakon obrazovanja, a posljedica su iskustva. Iskustvo omogućuje reakcije u određenim okolnostima te postupanje u skladu s istima.

Nakon stečenog znanja i usvajanja vještina, da bi se zadatak mogao odraditi te u konačnici da bi se mogao izvršiti postavljeni cilj, potrebno je imati želju. Ni znanje ni vještine same po sebi

nisu dostatne ukoliko ne postoji želja za nečim višim (imati fakultetsko obrazovanje, zaposliti se, izvršavati postavljenje zadatke i slično).

Između mnogobrojnih objašnjenja efikasnog upravljanja vremenom, izdvajamo citat jednog od vodećih stručnjaka menadžmenta Petera Druckera koji je rekao: „Vrijeme uči čovjeka kako ne pripada svima i svakome.“[5]Navedenim citatom želi se skrenuti pozornost na činjenicu da je vrijeme ograničen resurs koje je lako moguće potratiti ukoliko nije pomno isplanirano.

4.1 Privatno vrijeme

Svi ljudi imaju potrebe: fiziološke potrebe (spavanje, hrana, disanje), potrebe za sigurnosti (posao, zdravlje), potrebe za pripadanjem (ljubav, obitelj, društvo), potrebe za poštovanjem (samopoštovanjem, samopouzdanje, uspjeh), potrebe za samo ostvarivanjem (moralnost, kreativnost). Većina navedenih potreba je privatne naravi i ako one nisu zadovoljene nije postignuta ravnoteža u životu.

Trošit ćemo u skladu s našim mogućnostima, a skroman i štedljiv život biti će nam ispred života na kredit. Življet ćemo aktivnim, ispunjenim i optimističnim stilom života.“ (Škreblin, 2010.)

„Osobne karakteristike potrebne za upravljanje privatnim vremenom su“ (Škreblin, 2010.):

- razvoj vlastite osobnosti
- analitičnost i individualnost
- duhovnost i strpljivost
- kreativnost
- strpljivost
- samouvjerenost
- pro-aktivnost
- motiviranost
- educiranost
- dosljednost

Možda se najbolji opis privatnog vremena može pronaći u sljedećoj interpretaciji „U našoj obitelji trudit ćemo se živjeti zdravo i umjereno, a međusobne odnose temeljit ćemo na

[5]https://citati.hr/autori-citata/peter-drucker/page/221.08.2019.

međusobnom poštivanju, pravednosti, iskrenosti, povjerenju, razumijevanju, vjernosti i brižnosti. Iste vrijednosti gajit ćemo u našem domu te prema našim bližnjima i prijateljima, a nastojat ćemo se čuvati ovisničkih i pogubnih navika. Imovina, odnosno novac bit će nam sluga, a ne gospodar.

4.2 Vrijeme za posao

Na samom početku bila je riječ o vremenu kao ograničenom resursu- vrijeme se ne može produljiti, ni dan, ni mjesec, ni godina. Zato je vrlo važno naučiti upravljati vremenom kako na poslu tako i privatno.

Međutim,provedena istraživanja dala su sljedeće rezultate: „Na srednjoj razini menadžmenta čak 83% menadžera radi duže od uredovnog radnog vremena. Istina, najveći broj njih (58%) radi 20% duže od uredovnog radnog vremena. Na višoj srednjoj razini menadžmenta 89% menadžera radi duže od uredovnog radnog vremena, a najveći broj, njih 43%, radi 20% duže, dok ih čak 36% radi 30% duže od uredovnog radno vremena.“(Sikavica, Bahtijarević-Šiber,2004.).

„Jedan od glavnih problema velikog broja ljudi je stalno nastojanje da se previše stvari obavi odjedanput i opasnost da se na pojedinim zadacima izgubi vrijeme. Krajem teškog dana shvaća se da se doduše puno radilo, ali da se često nije bavilo važnim stvarima ili se ih nije završilo“ (Seiwerrt, 1999.)

Jedan od problema neučinkovitosti je i nedovoljno kvalitetan kadar. Bilo bio idealno kada bi menadžeri mogli utjecati na izbor kadrova, bez političkih uplitanja, rodbinskih veza i ostalih otežavajućih faktora.

„Teorija izbora je izazov staroj tradiciji temeljenoj na načelu “ja znam što je za tebe dobro”, jer ona nastoji odgovoriti na pitanje na koje smo cijeli život pokušavali odgovoriti: Kako možemo biti slobodni živjeti načinom na koji želimo, a i dalje se dobro slagati s ljudima koji su nam u životu značajni? (dr. William Glasser) Autor naglašava da gotovo sve psihičke teškoće proizlaze iz toga što nemamo zadovoljavajuće odnose u tri područja: obitelji, školi i na radnom mjestu. Vođeni svojim svijetom kvalitete, pokušavamo mijenjati vanjski svijet i

prilagoditi ga svojim potrebama. Tu počinje drama međuljudskih odnosa – psihologija izvanjske kontrole“[6].

S kojeg god aspekta promatrali vrijeme zaključak je isti; vrijeme je neopipljiv, neograničen resurs kojeg ne možemo složiti kao police u kuhinji koje su okom vidljive, a ukoliko se krivo raspoređuje dolazi do njegova nepovratna gubitka.

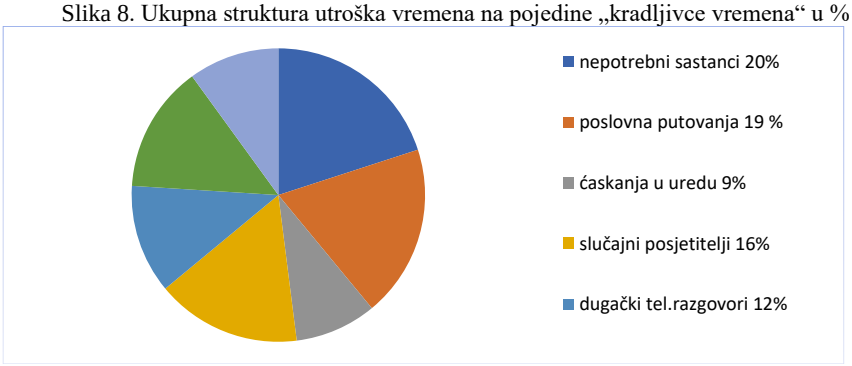
4.3 Neefikasno trošenje vremena

Nakon zaključka da je vrijeme ograničeni resurs svaki menadžer stečenim znanjem te usavršenim vještinama treba detektirati „kradljivce vremena“. To često nije tako jednostavno kako se čini jer se često stvari rade nesvjesno ili bez osjećaja koliko traju. Postoji više načina detektiranja neefikasno utrošenog vremena, a u nastavku je izdvojena jedna od definicija koja ukazuje na stav da se za sutra ne ostavlja ono što se može odraditi danas.

„Menadžer sam sebi upravljanje vremenom dijeli na metodu upravljanja poslovima pomoću predmeta. Ako se nečim novim i važnim moram baviti i sutra, i idući tjedan, i dalje ako to veže na sebe više aktivnosti i procesa te dokumenata, to će danas postati još jedan moj radni predmet.“(Tudor, Rijavec, Zarevski, 2008.).

U nastavku je na slici 8. prikazana struktura utroška vremena na pojedine „kradljivce vremena“ napravljena na bazi analize menadžera koji su vodili evidenciju radnoga dana o čemu će biti više riječi u poglavlju 4.4 Metode upravljanja vremenom.

Slika 8. Ukupna struktura utroška vremena na pojedine „kradljivce vremena“ u %



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević- Šlibar F., Menadžement-Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj ,2004, str. 403

[6]https://knjizaraum.hr/knjiga/teorija-izbora/22.08.2019.

Razlozi neefikasnog upravljanja vremenom mogu se tražiti u sljedećim pojašnjenjima:

- nepotrebni (neučinkoviti sastanci) se organiziraju ukoliko dolazi do neslaganja dvoje ili više ljudi, ako se dogodilo nešto novo što zahtjeva poseban dogovor ili ako jedna osoba ne može sama donijeti odluku. „Sastanak je izmjena informacija između dvoje ili više ljudi s postizanjem suglasnosti oko zajedničkog interesa“ (Grković, 2002.). Sastanke ne treba održavati da bi se moglo reći „imamo sastanak“, već svaki treba imati cilj, temu i svrhu. Svaki sastanak treba biti kvalitetno pripremljen, s materijalom o kome će se raspravljati i dan sudionicima kako bi se i oni mogli pripremiti. Ukoliko postoji potreba za dostavom izvješća na sastanak za isto je potrebo ranije obaviti komunikaciju. Dan – dva prije zakazanog sastanka potrebno je podsjetiti sudionike za sastanak, a sve u svrhu kako bi se sa što manjim brojem sastanaka dobilo zadovoljavajuće rješenje ili dogovor. U suprotnom može se dogoditi da se radi o neučinkovitom sastanku.
- poslovna putovanja – imaju važnu ulogu ako su dobro organizirana, što znači ako poduzeće izvan glavnog ureda ima organizacijsku jedinicu sa određenim brojem djelatnika koja je udaljena (npr. Split – Zagreb), a kojima je potrebno prezentirati novosti vezane za poslovanje tada neće svi djelatnici te organizacijske jedinice biti pozvani u glavni ured već će se osoba koja vrši prezentaciju uputiti k njima i obaviti posao. Na takav način neće doći do nepotrebnih troškova (prijevoza, smještaja, hrane). Uz navedeno uštedjet će se i vrijeme provedeno van organizacijske jedinice, odnosno vrijeme koje bi bilo nepotrebno potrošeno na putovanje biti će uloženo u rad.
- „ćaskanje“ u uredu –prvenstveno podrazumijeva komentiranje unutar organizacije kao što aktualna sezonsko sniženja u dućanima, planiranje godišnjih odmora, prepričavanje doživljaja s jučerašnjeg događa i slično.
- slučajni posjetitelji – također su kradljivci vremena. Kratki posjet prijatelja ili želja poslovnog partnera o komentiranju projekta sa čijom realizacijom će se krenuti tek za godinu dana, također su „kradljivci vremena“. U određenim okolnostima menadžer je taj koji mora prepoznati i diskretno riješiti „problem“, a jedna od mogućnosti je da ustane i uputi se prema izlazu na „dogovoreni sastanak“. Kako i posjetitelj želi točnost kada ugovora sastanak tako žele i drugi.
- dugački telefonski razgovori – najčešći su kod ljudi koji ne znaju u kratkim crtama tražiti, objasniti ili obavijestiti sugovornika o čemu se radi već se taj razgovor pretvori

u priču „na dugačko i široko“. Kod komunikacije s trećim stranama, kolegama i suradnicima, najbolje je u kratkim crtama, sažeto i razumljivo reći o čemu se, ako je tema kompleksnija i iziskuje više vremena za realizaciju tada treba dogovoriti sastanak kako bi se sugovorniku moglo posvetiti

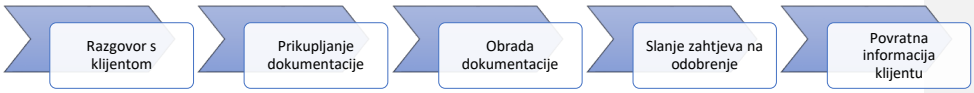
- težnja savršenstvu – urednost i temeljitost su dobre odlike, ali ako se to pretvara u opsjednutost dolazi do negativnih odlika
- traženje izgubljenog – najčešće iziskuje više vremena nego što bi trebalo da se zagubljena stvar odradi iznova. Iznimka su originali dokumenta bez kojih nešto ne vrijedi. Radi snalažljivosti i ne gubljenja dokumentacije radni prostor treba biti organiziran kako bi se u svakome trenutku znalo gdje se što nalazi. Bolje je potrošiti nekoliko minuta više u samom procesu kako bi po završetku sve bilo na svome mjestu, nego kasnije nepotrebno gubiti vrijeme na traženje.

4.4 Metode upravljanja vremenom

Vrijeme je potrebno pomno planirati kako bi postavljeni ciljevi bili izvršeni u zadanom vremenu. Kod upravljanja vremenom jedna od osnovnih barijera je osobna procjena vremena. Radi lakšeg shvaćanja navedenog u nastavku je dan primjer obrade kreditnog zahtjeva:

Prije vođenja evidencije o trajanju svake pojedine aktivnosti bankar je mislio da će mu za pripremu zahtjeva za odobrenje stambenog kredita biti dovoljno 45 minuta rada.

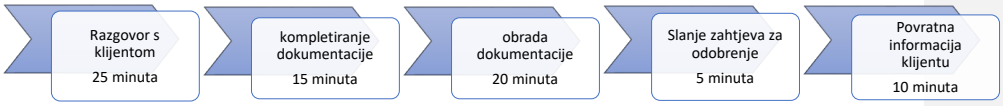
Slika 9. Proces pripreme kreditnog zahtjeva



Izvor: Autorov rad

Nakon vođenja evidencije o vremenu potrebnom za pripremu zahtjeva umjetso predviđenih sat vremena utrošeno je 1 sat i 15 minuta rada

Slika 10. Proces pripreme kreditnog zahtjeva uz vođenje evidencije rada



Izvor: Autorov rad

Posljedica duže obrade kreditnog zahtjeva su zaboravljeni rutinski postupci koji su sastavni dio predočenog procesa. Kako se u praksi ne bi događali propusti kao u navedenom primjeru vrijeme je potrebno planirati, a u istome mogu pomoći metode opisane u nastavku rada.

4.4.1 Coveyeva matrica

Coveyeva matrica je metoda koja nas uči kako za sve imati dovoljno vremena. Radi se od 4 kvadrata Stephena Coveya od kojih svaki predstavlja određenu kategoriju prioriteta (važno, hitno, ne važno, ne hitno), prikazanih u tablici 2.

Tablica 2. Coveyeva matrica

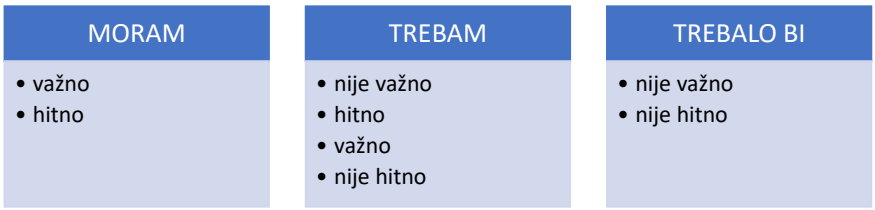
	HITNO	**NE HITNO**
VAŽNO	Ne možemo odgoditi jer o tome ovisi puno stvari Npr. natječaj za zemlju koja nam treba za izgradnju rok za predaju dokumentacije je sutra.	Ovo nam je važno, ali nije hitno možemo planirati Npr. kada izgradimo zgradu moramo urediti okoliš da dobijemo uporabnu dozvolu
NE VAŽNO	Ovdje nam hitnost privlači pažnju, ali zadatak nije relevantan. Npr. tek smo počeli izgradnju i mjesni odbor kvarta hitno organizirao sastanak jer narednih mjesec dana u kvartu se organiziraju koncerti i bit će buka.	Ovdje smo smjestili što nam zaista niti je hitno niti važno. Npr. zgrada izgrađena i zvali smo servis da očisti sve unutar zgrade i stalno gledamo vremensku prognozu da li će biti kiše

Izvor:Covey, R.S. 2006,. str.12

Zadaci u kvadratima važno-hitno predstavljaju prioritete. To je ono što se mora odraditi. Zadaci smješteni u kvadrate nije važno-hitno te važno-nije hitno bi trebalo odraditi. Zadaci u kvadratima nije važno-nije hitno nisu ni važni ni hitni te kao takvi nisu prioritet. Njih se može odraditi samo ukoliko postoji dovoljno za to vremena.

Nakon podjele zadataka u ranije navedene kvadrate bilo bi poželjno napraviti plan prema modelu: A- moram; B- trebam, C- trebalo bi, a kako je prikazano na slici 11.

Slika 11. Podjela zadataka prema prioritetima



Izvor: Autorov rad

Poštujući obavljanje zadaka prema prioritetima nepotrebno trošenje vremena biti će svedeno na minimum.

U nastavku, uz pomoć tablice 2, biti ć prikazani rezultati istraživanja odnosa analiziranih menadžera prema pojedinim menadžerskim aktivnostima.

Tablica 3. Redoslijed (rang) aktivnosti u upravljanju vremenom menadžera

AKTIVNOST	%	rang	Stvarni rang
Pravljenje liste zadataka koje treba obaviti da bi se ostvarilo planirano	62	1	2.06
Klasifikacija zadataka prema prioritetima	61	2	2.21
Određivanje prioriteta zadataka	59	3	2.47
Planiranje rezultata koje u danu treba ostvariti	58	4	2.60
Postavljanje rokova za izvršenje zadataka	58	5	3.21
Korištenje godišnjeg, mjesečnog, tjednog i dnevnog kalendara obveza	47	6	3.25
Usmjerenost istovremeno na jedan posao	36	7	3.42
Delegiranje svih poslova koje treba delegirati	33	8	3.81
Planiranje radnih sastanaka	29	9	3.83
Zapisivanje ideja kada se pojave	27	10	3.97
Napomena: aktivnosti su navedene redoslijedom važnosti za analizirane menadžere			

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Menadžement-Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj,2004., str.400

Promatrajući tablicu može se zaključiti da su, prema empirijskom istraživanju provedenom u Hrvatskoj, najvažnije menadžerske aktivnosti pravljenje liste zadataka koje treba obaviti da bi se ostvarilo planirano te klasifikacija zadataka prema prioritetima. Aktivnosti kojima se prema navedenom istraživanju daje najmanje značenje su planiranje radnih sastanaka te zapisivanje ideja koje se pojave.

4.4.2 Upravljanje vremenom pomoću blokova

Upravljanje vremenom pomoću blokova podrazumijeva podjelu vremena na određene periode unutar kojih se odrađuju iste i/ili slične aktivnosti. Drugim riječima upravljanje vremenom pomoću blokova podrazumijeva pripremu planera unutar kojeg će vrijeme biti točno raspoređeno prema potrebnim aktivnostima.

Kod pripreme blokova/planera posebnu pozornost potrebno je posvetiti unaprijed dogovorenim aktivnostima kao što su primjerice radni sastanci s kolegama, sastanci s klijentima, poslovna putovanja i slično. Da bi svi postavljeni zadaci mogli biti odrađeni bitno je ne izlaziti van postavljenih okvira/ blokova. Primjerice, ukoliko je za radni sastanak s kolegama predviđeno 45 minuta isti ne bi trebao trajati 60 minuta jer se na taj način ne poštuje plan.

„Metoda upravljanja vremenom pomoću blokova najčešće se koristi pri složenim poslovima na jednoj strani ili rutinskim poslovima na drugoj strani.“ (Tudor, Rijavec, Zarevski, 2008.), kako je prikazano u tablici 4.

Tablica 4. Organizacija vremena po blokovima

PONEDJELJAK	
Vrijeme	**Blokovi aktivnosti**
08.00 - 08.15	- društevno vrijeme
08.30 - 09.00	- ulazno-izlazne informacije
09.15 – 11.30	- radni sastanci
11.30 – 12.30	- samostalni stručni rad
12.30 – 13.00	- dnevni odmor
13.00 – 14.00	- neraspoređeno vrijeme za operativu
14.15 – 15.00	- pričuva
15.00 – 15. 30.....	- ažuriranje dnevnih planova

Izvor: Tudor G., Rijevec M. Zarevski P., Menadžer sam sebi, 2008., str.188

Iz prikazane tablice zaključuje se kako vrijeme provođenja aktivnosti mora biti pomno planirano tokom cijelog radnog dana kako bi sve zadane aktivnosti mogle biti izvršene u postavljenim rokovima.

Drugi primjer upravljanja vremenom pomoću blokova biti će prikazan u tablici 5.

Tablica 5. Vođenje vremenskog dnevnika na dnevnoj bazi

SAT	AKTIVNOST	TIP	KAT
...6.54	Dolazak na posao	Poslovno	I
7.05	Pregledavanje e-mail	Poslovno	I
7.12	Surfanje na WEB-u	Poslovno	I
7.25	Pregledavanje tjednih izvještaja podređenih	Poslovno	I
7.43	Dovršavanje i ispis mjesečnog izvještaja za upravu	Poslovno	I
7.12-11.30	Pripreme, planiranjem slanje e-mail kupcima.	Poslovno	I
11.30	Pauza za marendu sa Markom	Privatno/Poslovno	I
12.02	Kava na automatu sa Markom i Lidijom	Privatno/Poslovno	II
---16.10	Telefonski razgovor sa kupcem, neočekivani dolazak drugog kupca, provjera e-mail,.....	Poslovno	II
16.10-22.00	Večera, gledanje televizije, tuširanje, osobna higijena, spavanje	Privatno	III

Izvor: Škreblin D., Upravljanje vremenom, 2010., str.15-16

Vođenje poslovnog dnevnika na dnevnoj bazi smanjuje gubitak vremena koji može nastati uslijed neznanja o sljedećim planiranim aktivnostima. Jednostavnije rečeno, uz vođenje vremenskog dnevnika sa svim potrebnim informacija u svakom je trenutku moguće znati koja je sljedeća planirana aktivnost, gdje istu treba izvršiti te koliko je vremenski ograničena.

Vođenje evidencija radnog dana pridonosi povećanju efikasnosti iskorištenog vremena. Jednako tako, vođenje evidencija pruža mogućnost detektiranja „kradljivca vremena“ te njihovo uspješno svladavanje.

5. MENADŽERSKO DELEGIRANJE

Uspješnog menadžera mogli bismo usporediti sa zapovjednikom vatrogasne postaje- prilikom intervencije on određuje što će se i kada raditi. Na njegov znak prisutni timovi započinju s planiranim aktivnostima, na njegov znak prestaju s radom. Kroz sam čin spašavanja zapovjednik zasluge i odgovornosti prenosi na članove tima, ali odgovornost za uspjeh intervencije isključivo je na njemu.

Navedeni životni primjer dan je radi lakšeg shvaćanja svakodnevnog rada menadžera. Menadžeri na dnevnom nivou članovima svojih timova raspoređuju zadatke koje potrebno obaviti. O uspješno obavljenim zadacima pojedinaca ovisi i uspješnost obavljanja postavljenih ciljeva poduzeća.

5.1 Određenje delegiranja

„Delegirati znači povjeriti osobne moći ili funkcije drugoj osobi, pridobiti tu osobu da obavi te zadatke koje bi vi inače morali sami obaviti“ (Jeneks, Kelly, 1990.). Osoba koja delegira je u stvari vođa koji mora imati sposobnost kontroliranja zadatka od početka do kraja. Što je zadatak veći to je odgovornost veća. Važno je poznavati tim s kojim radimo. Ako je organizacija tako posložena da imamo na raspolaganju dovoljan broj ljudi onda pomno treba odabrati stručnjake iz područja koji su neophodni za ostvarivanje ciljeva tj. zadataka.

„Delegiranje dolazi od latinske riječi delegare odrediti, izaslati; ovlastiti, opunomoćiti; prenijeti na koga (pravo, dug itd.)“[7]

„Osnova uspješnog vođenja delegiranje je ovlasti i odgovornosti.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.). U početku delegiranje djeluje kao nešto jednostavno, ali ipak to nije tako jer je to proces koji ovisi o mnoštvu povezanih stvari neophodnih za uspješno delegiranje. Upravo zbog toga delegiranju se često dodaje imenica „umijeće“.

Delegiranje nije talent s kojim se rađa već se ono uči, a sastoji se od (Pejić, Buntak, 2012.):

- dvosmjerne komunikacije među sudionicima delegiranja,
- neposrednog rada sa suradnicima
- znanja i sposobnosti da se određena obveza (posao, zadatak) prenese,

[7] http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/delegirati 23.08.2019.

- i ono najvažnije, da postoji znanja, spremnosti i sposobnosti da se prenesena obveza izvrši

Delegiranje nije nimalo jednostavan proces već je to složena aktivnost zavisna od velikog broja čimbenika bitnih za uspješnost poduzeća.

5.2 Vrijeme delegiranja, ovlasti i odgovornosti

Uspješna delegiranja počivaju na četiri ključne komponente(Buble, 2010.):

- poslovi odnosno zadaci (obveze)
- ovlasti
- odgovornosti
- neposredno podređeni

Poslovi podrazumijevaju zadatke koje je potrebno izvršiti kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Prije samog čina delegiranja menadžer bi trebao pripremiti popis zadataka koje potrebno izvršiti. Prilikom kreiranja popisa menadžer bi trebao donijeti odluku koji se zadaci mogu delegirati, a koje ipak treba napraviti sam. Uspješno delegiranje odraz je pravilnog pristupa prema članovima tima. Svaki menadžer prilikom delegiranja zaposlenika treba informirati o važnosti zadatka te doprinosu cijelog zadatka za poduzeće u cjelini. Zaposleniku treba prezentirati konkretne postupke te rok u kojem se zadatak treba završiti.

Ovlasti se mogu definirati kao ograničeno pravo korištenja sredstava organizacije i usmjeravanje napora ljudi u željenom pravcu. „Ovlasti se prenose na poziciju, a ne na pojedinca koji zauzima određeno mjesto u organizaciji“ (Mescon, Albert, Khendouri, 1985.). Jednostavnije rečeno ovlasti bismo mogli definirati kao čin donošenja odluke- za uspješno rješavanje dodijeljenog zadatka zaposleniku bi trebalo dodijeliti ovlasti. Prilikom dodjele ovlasti određenom zaposleniku ostale bi trebalo obavijestiti o učinjenome kako bi se osigurala potrebna suradnja ostalih kolega.

Odgovornosti su usko povezane sa ovlastima. Odgovornost je obveza izvršenja postavljenog zadatka koji ima određeni cilj. Ako se osobe ne usmjere u pravom smjeru i ne iskoriste dostupna sredstva organizacije menadžer je odgovoran za neispunjavanja cilja.

Prilikom obavljanja delegiranog zadatka neposredno podređene je potrebno konstantno motivirati kako bi posao bio obavljen na najkvalitetniji način, a o čemu kasnije ovisi i uspjeh

same organizacije. Uz navedeno zaposlenike je potrebno poticati i na samostalno razmišljanje kako ostvariti postavljeni zadatak.

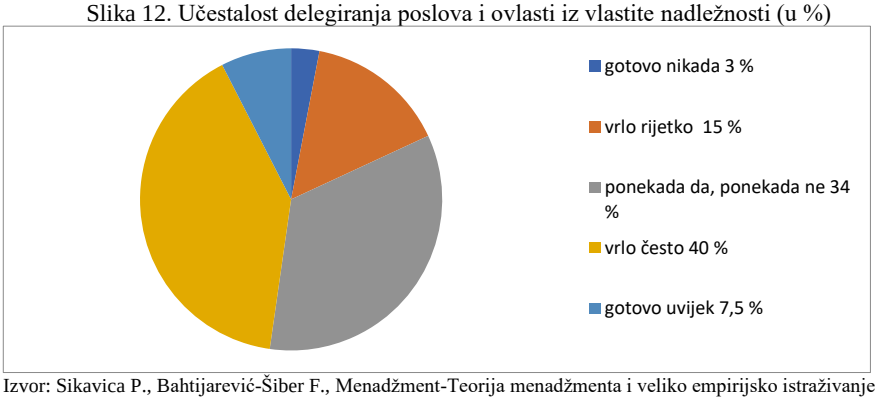
Delegiranje nije povremeni posao. Delegira se uvijek kako bi svatko i u svakome trenutku bio učinkoviti, kako se posao ne bi gomilao i kako bi se bez velikog stresa odrađivali zadaci koji dovode do postizanja ciljeva.

Postoje pravila za delegiranje, a to su (Laird, C. E. Laird, 1965.):

- nadređeni i niže rangirani moraju biti spremni
- kada dobijemo novog suradnika
- kada netko odlazi u mirovinu, napušta posao, bolestan je
- pri osnivanju novih jedinica ili sektora
- kada se preuzmu nova zaduženja
- u izvanrednim prilikama
- kod unapređenja

Pridržavanje pravila delegiranja pridonosi efikasnosti svakog pojedinca unutar organizacije, pomaže u optimizaciji poslovnih procesa te adekvatnom korištenju raspoloživih resursa. U nastavku, na slici 12 prikazana je učestalost delegiranja poslova i ovlasti.

Slika 12. Učestalost delegiranja poslova i ovlasti iz vlastite nadležnosti (u %)



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Menadžment-Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2004., str.197

Promatrajući sliku učestalosti delegiranja primjećuje se da samo 0,5% menadžera delegira poslove i ovlasti, dok njih 3% to gotovo nikada ne čini. Najveći je udio onih koji poslove i ovlasti delegiraju vrlo često, čak 40%.

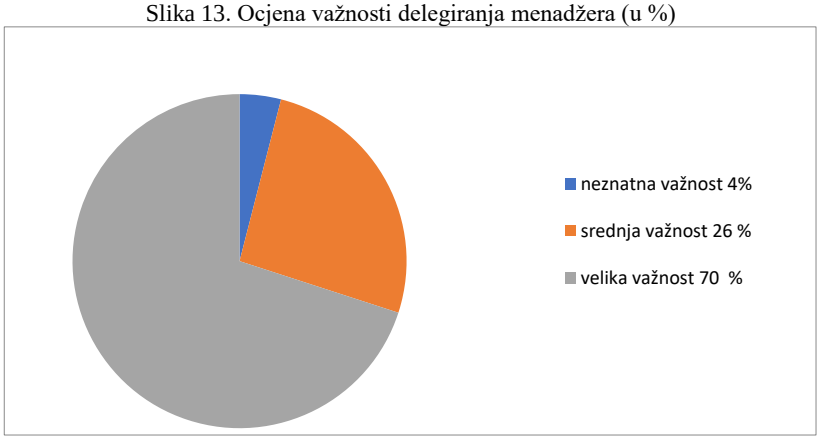
5.3 Važnost i nedostaci delegiranja

Delegiranje je vrlo važna vještina i aktivnost na kojoj se temelji uspjeh organizacije. Da bi delegiranje moglo biti provedeno na adekvatan način potrebno je znati odgovore na sljedeća pitanja: zašto delegirati, što delegirati i kome delegirati. Delegiranjem će se obaviti više poslova.

Osnovna funkcija menadžera je upravljanje tj. organiziranje- svatko treba odraditi svoj dio posla kako bi sve funkcioniralo. Postoje menadžeri koji ne žele delegirati poslove i ovlasti jer oni znaju najbolje, ne vjeruju suradnicima i u takvim organizacijama često dosta stvari „ne funkcionira“, nisu učinkoviti. Posljedica „sebičnih“ menadžera najčešće je odlazak ljudi koji posjeduju znanje, a često puta i propast same organizacije. Neke odluke mogu se prepustiti i suradnicima, nije nužno da za i „banalne“ stvari menadžer donosi odluke.

Ispravno i pravodobno delegiranje poslova i ovlasti rezultira povećanjem efikasnosti organizacije, a to se, prije svega, očituje kroz zadovoljstvo podređenih. U navedenim okolnostima podiže se i zadovoljstvo menadžera o načinu poslovanja organizacije u kojoj tada rad teče lakše, a u konačnici dolazi i do poboljšanja radne aktivnosti. Ocjena važnosti delegiranja menadžera prikazana je u nastavku rada, na slici 13.

Slika 13. Ocjena važnosti delegiranja menadžera (u %)



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Menadžment-Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2004, str. 151

Prema provedenom istraživanju smatra se da je u čak 70% situacija delegiranje od velike važnosti, dok se neznatna važnost delegiranja smatra u samo 4% situacija.

Važnost delegiranja najbolje je promatrati kroz prednosti koje ono donosi, a koje u konačnici utječu na sposobnost organizacije za opstankom na tržištu u suvremenim, sve turbulentnijim, uvjetima poslovanja. Najveće prednosti umijeća delegiranja su (Jenks, Kelly, 1990.):

- povećanje proizvodnosti menadžera/suradnika
- eliminiranje nevažnih poslova
- oslobađanje vremena menadžerima
- razvijanje menadžerskih vještina
- decentralizacijom odlučivanja mogu se postići bolje odluke

Međutim, ne provode svi menadžeri delegiranje poslova i ovlasti na ispravan način. Nerijetko se susrećemo sa suvremenim organizacijama koje se nalaze pred propašću. Najbolji primjer navedenog je sve veći broj organizacija koje predaju zahtjeve za stečajne i pred stečajne postupke, koji organizacije mogu ali i ne moraju izvesti na „pravi“ put.

Najveće pogreške u procesu delegiranja (Albbrigt, Carr, 1997.) :

- nejasno dodjeljivanje zadataka
- stalno delegiranje na iste osobe
- zadržavanje najizazovnijih poslova za sebe
- delegiranje bez kontrole
- delegiranje poslova koji nisu za delegiranje
- previše detaljno dodjeljivanje
- dodjeljivanje loše obavljenog posla nekome
- delegiranje prema gore
- dopuštanje zaposlenima da se ponašaju po načelu „to nije moj posao“

Svaki suvremeni menadžer trebao bi voditi računa o ispravnom delegiranju poslova i ovlasti jer svaki pogrešan korak može se očitovati u poslovanju organizacije, nebitno priča li se o propuštenoj prilici ili smanjenju prihoda koje će se u konačnici osjetiti kroz smanjenje dobiti, a u najgorem slučaju i ugroziti samo poslovanje organizacije.

6. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće zapošljava menadžere odgovorne za uspjeh. Da bi postavljene ciljeve poduzeća bilo moguće ostvariti svaki menadžer mora posjedovati znanje i vještine temeljem kojih će, uz poznavanje poslovnog procesa, moći donijeti ispravnu odluku koja će za posljedicu imati ostvarenje postavljenih ciljeva.

Upravljanje organizacijom kao segment djelokruga uspješnog menadžera podrazumijeva upravljanje grupom ili pojedincima koji imaju zajednički cilj- ostvarenje postavljenih ciljeva. Upravljanje je proces koji počiva na funkcijama planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima te kontrolom u završnoj fazi. Planiranje je početna faza kojom se utvrđuju početne aktivnosti potrebne za ostvarenje postavljenih ciljeva. Organizacija poslovanja funkcija je koja podrazumijeva utvrđivanje aktivnosti koje se moraju poduzeti sa svrhom ostvarenja postavljenih ciljeva. Prilikom organizacije poslovanja od iznimne važnosti je pravilna alokacija ograničenih resursa. Vođenje poduzeća podrazumijeva donošenje odluka, što nije nimalo lak posao. Budućnost poslovanja poduzeća, njegova konkurentnost te uspješnost posljedica su donošenja ispravnih odluka- upravo iz navedenog proizlazi važnost ove funkcije. Upravljanje ljudskim potencijalima važno je jer samo zadovoljan radnik može doprinijeti povećanju vrijednosti poduzeća.

Upravljanje vremenom jedna je od ključnih uloga menadžera budući da je vrijeme ograničen resurs koji je potrebno pomno planirati ne bitno radi li se o vremenu provedenom na poslu ili van njega. Vrijeme koje jednom prođe ne može se vratiti. Upravljati vremenom može se kroz utvrđivanje prioriteta te vođenjem dnevnika, sve u cilju smanjenja gubljenja vremena na „nepotrebne“ stvari.

Menadžersko delegiranje sastavni je dio procesa menadžmenta. Delegiranje predstavlja stalni posao koji podrazumijeva prenošenje poslova i ovlasti na niže razine. Delegiranjem se može povećati efikasnost poslovanja međutim moguća je i pojava njegova neželjenog učinka koji za posljedicu može imati prestanak rada poslovanja.

Menadžment je odgovoran ne samo za postizanje postavljenih ciljeva već i za način na koji će isti biti postignuti. Poduzeće bez adekvatnog menadžmenta ne može opstati na tržištu te je svako ulaganje u menadžere vrijedno ulaganje.

7. LITERATURA

7.1 Knjige

1. Albbrigt M., Carr C., 101 Biggest Mistokes Manager Make and How to Awoid Then, 1997
2. Amidžić, D.; Ružić, P. Dinamični i prilagodljivi menadžment. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, 2012.
3. Buble M.: “Management”, Ekonomski fakultet, Split, 2006
4. Đurković, S: “Upravljanje vremenom“, Slobodno poduzetništvo, Vol.1, No.14-15., Zagreb, 1994
5. H. Weihrich i H. Koontz: “Menedžment”, 11. izdanje, Mate d.o.o, Zagreb, 1998
6. Jenks, J. M.; J. M. Kelly, Don't Do. Delegate! – The Secret Power of Successful Managers, Kogan Page, London, 1990
7. Kaužljar, D.: Model upravljanja voznim redom u željezničkom prometu -doktorska disertacija, Fakultet prometnih znanosti,. str.70.-82., Zagreb , 2014
8. Laird, A. D., C. E. Laird, Tehnike delegiranja, Panorama, Zagreb, 1965
9. Mescon M., Albert M., Khendouri F.;Management, Harper and Row, new York, 1985
10. Seiwerrt J.L.: „Vremenski menadžment“ , Naklada Slap, 18. Izdanje, Jastrebarsko, 1999
11. Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994
12. Tudor G., Rijavec M. Zarevski P., u „Menadžer sam sebi“, Zagreb 2008.,
13. Škreblin D.,Upravljanje vremenom, Priručnik za uspješne menadžer. 2010
14. Pejić, N.; Buntak, K., Uspješno delegiranje – potencijal učinkovitije državne uprave, Hrvatska i komparativna javna uprava, Vol. 12, str. 207, Zagreb, 2012
15. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., „Menadžment-Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb, 2004.

Komentirano [S.D.1]: Str 37

Komentirano [S.D.2]: Str 34

Komentirano [S.D.3]: Str 25

7.2 Internetski izvori

1. Citati.:https://citati.hr/autori-citata/peter-drucker/page/2(21.08.2019)
2. Citati: https://citati.hr/citat-3986 (12.08.2019)
3. Jutarnji list:Vještine menadžera, dostupno na https://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/gorilopedija/lifestyle/obrazovanje_i_psihologija/vjestine_menadzera/ (14.09.2019.)
4. Knjižara Um, Hrvatski centar poslovne knjige dostupno na https://knjizaraum.hr/knjiga/teorija-izbora (22.08.2019.)
5. Lider media, dostupno na https://lider.media/znanja/top-5-koje-su-danas-najvaznije-vjestine-koje-mora-steci-svaki-menadzer/ (10.09.2019)
6. Riječnik stranih riječi, online riječnik.com dostupno na http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/delegirati (23.08.2019.)
7. Sveučilište u Zadru , Usmjerenje menadžment , dostupno na :http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_17.pdf (14.09.2019.)

8. POPIS SLIKA I TABLICA

8.1 Slike

Slika 1. Razine menadžmenta 9
Slika 2. Osnove donošenja ispravnih odluka 11
Slika 3. Osobine menadžera 14
Slika 4. Funkcije upravljanja poduzećem 15
Slika 5. Faze kontrole 22
Slika 6. Vrijeme raspoloživo za upravljanje 23
Slika 7. Kako definirati vrijeme 24
Slika 8. Ukupna struktura utroška vremena na pojedine „kradljivce vremena“ u % 27
Slika 9. Proces pripreme kreditnog zahtjeva 29
Slika 10. Proces pripreme kreditnog zahtjeva uz vođenje evidencije rada 30
Slika 11. Podjela zadataka prema prioritetima 31
Slika 12. Učestalost delegiranja poslova i ovlasti iz vlastite nadležnosti (u %) 36
Slika 13. Ocjena važnosti delegiranja menadžera (u %) 37

8.2 Tablice

Tablica 1. SWOT matrica 16
Tablica 2. Coveyeva matrica 30
Tablica 3. Redoslijed (rang) aktivnosti u upravljanju vremenom menadžera 31
Tablica 4. Organizacija vremena po blokovima 32
Tablica 5. Vođenje vremenskog dnevnika na dnevnoj bazi 33