

# Vještina upravljanja vremenom - prediktor uspješnog rada medicinske sestre/tehničara

---

Kicivoj, Jadranka

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:954874>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**

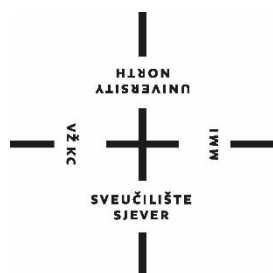


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br.004/SSD/2020

**VJEŠTINA UPRAVLJANJA VREMENOM-PREDIKTOR  
USPJEŠNOG RADA MEDICINSKE  
SESTRE/TEHNIČARA**

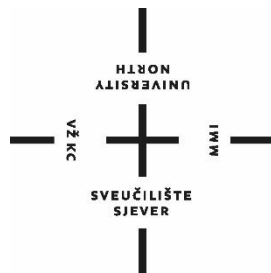
Jadranka Kicivoj

Varaždin, rujan 2020.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**

**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Diplomski sveučilišni studij Sestrinstvo-menadžment  
u sestrinstvu**



DIPLOMSKI RAD br.004/SSD/2020

**VJEŠTINA UPRAVLJANJA VREMENOM-  
PREDIKTOR USPJEŠNOG RADA  
MEDICINSKE SESTRE/TEHNIČARA**

Student:

Jadranka Kicivoj, 1017/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Marijana Neuberg

Varaždin, rujan 2020.

## Prijava diplomskog rada

### Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

|                      |  |               |  |
|----------------------|--|---------------|--|
| ODJEL                | Odjel za sestринство   |               |  |
| STUDIJSKI PROGRAM    | diplomski sveučilišni studij Sestrinство – menadžment u sestrinството                |               |  |
| PRIJAVILAC           | Jedranka Kicvoj  | MATRIČNI BROJ | 1017/336D  |
| DATA                 | 16.6.2020.   | POSREDOVAČ    | Vještine vođenja i organizacije rada u sestrinството |
| TEMA DIPLOMSKOG RADA | Vještina upravljanja vremenom - prediktor uspješnog rada medicinske sestre/tehničara |               |  |

ENGLJEVSKI NASLOV DIPLOMSKOG RADA  
ENGLJEVSKI NASLOV DIPLOMSKOG RADA  
Time management skills - a predictor of successful work of a nurse / technician

|                      |  |        |        |
|----------------------|--|--------|--------|
| MENTOR               | dr.sc. Marijana Neuberg                      | ZVANJE | Docent |
| ČLANOVI POVJERENSTVA | 1. doc.dr.sc. Tomislav Novinčak, predsjednik |        |        |
|                      | 2. doc.dr.sc. Marijana Neuberg, mentor       |        |        |
|                      | 3. doc.dr.sc. Hrvoje Hećimović, član         |        |        |
|                      | 4. doc.dr.sc. Rosana Ribić, zamjenski član   |        |        |
|                      | 5. _____                                     |        |        |

### Zadatak diplomskog rada

BR. DIPLOMSKOG RADA  
004/SSD/2020

OPIS

Vrijeme je dragocjeno i prema njemu se potrebno odnositi kao prema svakom drugom resursu. Jedan od najvažnijih koraka u upravljanju vremenom je utvrditi kradljivce vremena u svakodnevnom radu medicinskih sestara i tehničara i utjecati na njih tako da ih se predviđi i onemogući. Kradljivci vremena su odgovorni za ometanje procesa rada.

U radu će se:

- provesti istraživanje upitnikom "Samoprocjena - moji kradljivci vremena"
- utvrditi postoje li statistički značajne razlike između rukovodećih medicinskih sestara i medicinskih sestara / tehničara opće njege koji rade u smjeni
- utvrditi da li postoji statistički značajna razlika između operativnih i neoperativnih odjela u učestalosti pojedinih kradljivaca vremena.
- utvrditi koji su to kradljivci vremena najučestaliji u svakodnevnom radu medicinskih sestara
- osvjetliti razinu organiziranosti i sposobnosti upravljanja vremenom.

ZADATKI I DATUMI

18.06.2020.



*Neuberg*

## **Predgovor**

Zahvaljujem doc.dr.sc. Marijani Neuberg na prihvaćenom mentorstvu i njenim stručnim savjetima kojima je pomogla u realizaciji ideje ovog diplomskog rada.

Zahvaljujem medicinskim sestrama i tehničarima OB Bjelovar što su izdvojili svoje vrijeme za sudjelovanje u anketi.

Zahvaljujem mojoj djeci i suprugu što su me podupirali tijekom studiranja, a najveću zahvalu, za sve što sam postigla u životu dugujem mojim roditeljima koji su me uvijek poticali ka višim životnim ciljevima i govorili da ništa nije nemoguće.

Hvala!

## Sažetak

Vrijeme je dragocjen i nepovratan resurs, zato se prema njemu treba odnositi s jednakom odgovornošću kao i prema svakom drugom resursu. Upravljanje vremenom se može definirati kao disciplina koja podrazumijeva uporabu vremena kao rijetkog resursa, zatim kao metoda koja ima za cilj efikasnu iskorištenost vremena te kao vještina koja je potrebna u menadžerskom radu. U sestrijskom radu termin „upravljanje vremenom“ još uvijek nije dovoljno prisutan i velik broj medicinskih sestara/tehničara nema dovoljno razvijenu tu vještinu. Cilj istraživanja bio je odrediti značaj upravljanja vremenom i prikazati prisutnost pojedinih kradljivaca vremena u svakodnevnom radu medicinskih sestara/tehničara.

Kvantitativno istraživanje provedeno je u Općoj bolnici Bjelovar“. Provedeno je na četiri odjela (Odjel za neurologiju, Odjel za psihijatriju, Služba za kiruršku i Služba za internističku djelatnost. Kao metoda prikupljanja podataka korištena je anketa. Standardizirani upitnici podijeljeni su medicinskim sestrama/tehničarima po odjelima u periodu od 2.travnja 2020. do 30.travnja 2020. godine. U istraživanju je sudjelovalo 120 medicinskih sestara i tehničara, 100 žena i 20 muškarca u dobi od 21 do 61 godine. Od toga medicinskih sestara/tehničara opće njege 71 sudionik, prvostupnika 41 sudionik, a 8 sudionika imalo završen diplomski studij. Za statističku analizu korišten je statistički program MedCalc Statistical Software version 19.1.7 (MedCalc Software Ltd, Ostend, Belgium; <https://www.medcalc.org>; 2020) i SPSS (IBM Corp. Released 2013. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 21.0. Armonk, NY: IBM Corp.).

Kradljivci vremena su sve aktivnosti koje kontinuirano i sustavno troše vrijeme, a ne dovode do željenih ciljeva. Najučestaliji kradljivci vremena u svakodnevnom radu medicinskih sestara/tehničara su „telefon“, „papirologija“, „posjetitelji“, „bolest odgađanja“ i „sastanci“. Prisutnost kradljivca vremena „sastanci“ razlikuje se s obzirom na razinu obrazovanja i na radno mjesto medicinskih sestara/tehničara. Gledajući razliku u pojavnosti kradljivaca vremena s obzirom na djelatnost odjela, medicinskim sestrama/tehničarima na

kirurškim odjelima značajno više vremena oduzimaju njih četiri: „telefon“, „posjetitelji“, „sastanci“ i „bolest odgađanja“.

Kradljivce vremena nije moguće u potpunosti eliminirati, ali usvajanjem vještine upravljanja vremenom moguće ih je predvidjeti i umanjiti njihov značaj u svakodnevnom radu medicinskih sestara/tehničara. Vještina upravljanja vremenom itekako je značajna u radu medicinskih sestara/tehničara jer će ta vještina podići njihovu osobnu djelotvornost na višu razinu uz bolji pregled radnih zadataka. Zadane ciljeve moći će realizirati dosljedno i sistemski uz više slobodnog vremena i sa što manje stresa.

Ključne riječi: upravljanje vremenom, kradljivci vremena, sestrinstvo

## **Abstract**

Time is a valuable and irrecoverable resource. Therefore, it should be treated with the same amount of responsibility as with any other resource. Time management may be defined as a discipline that considers the use of time as a rare resource. Furthermore, it may be defined as a method whose objective is to assure that time is used in an efficient manner, as a skill required in managerial work, as well as a habit that is defined by means of knowledge, desire and skill. In nursing practice the term “time management” is still not present in a sufficient manner and a large number of nurses have not developed this skill to a sufficient extent. The purpose of this research was to determine the importance of time management and to present individual thieves of time in the everyday work of nurses.

A quantitative research was conducted at the “General Hospital Bjelovar” at the departments of Neurology and Psychiatry and at the Surgery and Internal Medicine Services. Data were collected by means of a questionnaire. Standardised questionnaires were distributed to nurses at the aforementioned departments in the period between 2<sup>nd</sup> April 2020 and 30<sup>th</sup> April 2020. This research involved 120 nurses; a total of 100 female and 20 male subjects aged between 21 and 61 years of age. The sample consisted of 71 nurses with completed secondary school education in general nursing care, 41 bachelors of nursing and 8 graduate nurses. Statistical analysis was conducted using the statistical softwares MedCalc Statistical Software version 19.1.7 (MedCalc Software Ltd, Ostend, Belgium; <https://www.medcalc.org>; 2020) and SPSS (IBM Corp. Released 2013. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 21.0. Armonk, NY: IBM Corp.).

The most common thieves of time in the everyday work of nurses are: “the Phone”, “Paperwork”, “Visitors”, “Procrastination” and “Meetings”. The presence of the thief of time “Meetings” varies with respect to the level of education and the work position of nurses. Regarding the difference in thieves of time with respect to the department activities, as many as four thieves of



time deprive nurses working at surgery departments of time: “the Phone”, “Visitors, “Meetings” and “Procrastination”.

“Thieves of time” may not be completely eliminated, but by adopting time management skills it is possible to anticipate them and to reduce their significance in the everyday work of nurses. Time management skills are exceptionally important in the work of nurses, because they increase their personal efficiency to a higher level. Time management skills shall allow nurses to have a better overview of the tasks and to complete the given objectives in a consistent and systemic manner, allowing them to have more free time, to be more creative and motivated for work and to experience less stress.

Keywords: time management, thieves of time, nursing

# Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Uvod</b> .....   | 1  |
| <b>2. Upravljanje vremenom</b> .....                           | 4  |
| <b>2.1. Metode efikasnog upravljanja vremenom</b> .....        | 5  |
| 2.1.1. Metoda Gustava Grossmanna .....                         | 6  |
| 2.1.2. Metoda Josefa Hirta.....                                | 6  |
| 2.1.3. Metoda Wolfganga Mewesa .....                           | 6  |
| 2.1.4. Tempus metoda.....                                      | 7  |
| 2.1.5. ALPEN metoda Lothara J. Seiwerta .....                  | 7  |
| <b>3. Upravljanje vremenom u suvremenom menadžmentu</b> .....  | 9  |
| <b>3.1. Funkcije suvremenog menadžmenta</b> .....              | 11 |
| 3.1.1. Planiranje.....   | 11 |
| 3.1.2. Organiziranje.....                                      | 12 |
| 3.1.3. Upravljanje ljudskim potencijalima.....                 | 12 |
| 3.1.4. Vođenje.....  | 15 |
| 3.1.5. Kontrola.....   | 16 |
| <b>3.2. Delegiranje</b> .....                                  | 16 |
| <b>3.3. Upravljanje vremenom u sestrinskom radu</b> .....      | 20 |
| <b>3.4. Kradljivci vremena</b> .....                           | 23 |
| <b>3.5. Kradljivci vremena u sestrinskom radu</b> .....        | 26 |
| <b>3.6. Preporuke za učinkovito upravljanje vremenom</b> ..... | 27 |
| <b>4. Istraživački dio</b> .....                               | 30 |
| <b>4.1. Cilj istraživanja</b> .....                            | 30 |
| <b>4.2. Hipoteze</b> .....                                     | 30 |
| <b>4.3. Metode i tehnike prikupljanja podataka</b> .....       | 31 |
| <b>4.4. Opis uzorka</b> .....                                  | 31 |
| <b>4.5. Opis instrumenta</b> .....                             | 31 |

|  |  |
|--|--|
| <b>4.6. Etički vidik istraživanja .....</b>    | <b>32</b>  |
| <b>4.7. Statistička analiza podataka .....</b> | <b>32</b>  |
| <b>4.8. Rezultati .....</b>                    | <b>33</b>  |
| <b>4.9. Rasprava.....</b>                      | <b>39</b>  |
| <b>5. Zaključak.....</b>                       | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| <b>6. Literatura.....</b>                      | <b>50</b>  |
| <b>Prilog .....</b>                            | <b>52</b>  |

# 1. Uvod

Svi znaju za staru poslovicu „vrijeme je novac“. Vrijeme je dragocjen i nepovratan resurs, stoga je neophodno odnositi se prema njemu s jednakom odgovornošću kao i prema svakom drugom resursu. Vrijeme ustvari ima veću vrijednost od novca jer se ono ne može kupiti. Kad se govori o vremenu spontano se nameću još neke njegove karakteristike kao što je ograničenje, zatim da se ne može nikako uštedjeti, a ni povećati i da se ne može pohraniti [1]. Vrijeme se može definirati na kvantitativan način kao objektivno, satno vrijeme (kronos) i na kvalitativan način koje je subjektivno i označava pravi trenutak (kairos). O vremenu se može govoriti i kroz dimenziju prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Ako osoba bolje iskoristi svoje vrijeme može povećati efikasnost i vlastite radne uspjehe, samim time i svoje prihode te može dobiti više vremena za druge važne stvari u životu. Vrijeme bi se trebalo svjesno koristiti za postizanje privatnih i profesionalnih ciljeva. Pojmom vremena bavili su se mnogobrojni autori, ali još uvijek je ono ostalo konstantna nepoznanica. Tako i fizičar Albert Einstein govori o relativnosti vremena i dokazuje da je vrijeme percepcija [2]. Važno je osvijestiti vrijednost vremena i shvatiti da čovjek nema malo vremena već da ima puno vremena koje nije iskorišteno na najbolji mogući način ili uopće nije iskorišteno [1].

Upravljanje vremenom može se definirati kao disciplina koja podrazumijeva uporabu vremena kao rijetkog resursa, zatim kao metoda koja ima za cilj efikasnu iskorištenost vremena te kao vještina koja je potrebna u menadžerskom radu [2]. Upravljanje vremenom postaje izazov u menadžerskom poslu na svim razinama menadžmenta. Ako menadžer ne može organizirati svoje vrijeme radi njega će poslovne gubitke imati svi ljudi koji ga okružuju. Izostanak planiranja, definiranja prioriteta i jasnih ciljeva te nedostatak evaluacije poslova doprinose gubitku vremena. Ispravan stav i dosljedno ponašanje važniji su za uspješno upravljanje vremenom od novih tehnika i metoda [1]. Menadžer do viška vremena dolazi tako da se ne bavi nevažnim stvarima, da prepusti poslove drugima, da odredi prioritete, da ne

odgađa poslove koje ne voli, da ne teži savršenstvu te da poštuje biološki sat i odvoji vrijeme za sebe [3]. Na taj način biti će omogućeno svakom menadžeru savladavanje svakodnevnih zadataka i aktivnosti koje treba provesti.

U procesu upravljanja vremenom veoma je važno identificirati kradljivce vremena te utjecati na njih. Sve one misli i sve fizičke aktivnosti koje osobu odvlače od onoga što je bitno zapravo su „kradljivci vremena“ [4]. U svakom poslu postoje kradljivci vremena koji imaju odgovornost za ometanje procesa rada. Njih ne treba izbjegavati već ih je potrebno predvidjeti i umanjiti njihov utjecaj na kvalitetu i kvantitetu u zahtjevnom svakodnevnom radu medicinske sestre/tehničara. Najčešći kradljivci vremena u sestrinskom radu vezani su uz probleme organiziranja službe i neadekvatne sistematizacije radnih mjesta što može utjecati na otežano provođenje zdravstvene njege. Radi nedostatnog opisa posla pojedinog radnog mjesta i kompetencija, medicinske sestre/tehničari često obavljaju poslove za koje nemaju kompetencije ili pak obavljaju poslove koje je moglo obaviti manje kvalificirano osoblje. Medicinskim sestrama/tehničarima dosta vremena oduzimaju predugački sastanci, učestalo javljanje na telefon, a ponekad je to i nedostatna komunikacija među članovima tima [4]. Da ne bi došlo do praznog hoda u provođenju zdravstvene njege potrebno je ispravno postaviti prioritete, definirati jasne rokove, postaviti ciljeve, smanjiti administraciju te svakako pronaći smisao u poslu koji se obavlja [4]. U sestrinskom radu termin „upravljanje vremenom“ kao značajan faktor rada još uvijek nije dovoljno prisutan i velik broj medicinskih sestara/tehničara nema dovoljno razvijenu vještinu istog. Tek se posljednjih godina počelo aktivnije govoriti o ovoj temi i ona je dobila svoje mjesto u edukaciji i obrazovanju medicinskih sestara/tehničara. Medicinske sestre/tehničari s određenim informacijama o pojmu „upravljanje vremenom“ prve spoznaje dobiju tek na studiju sestrinstva [5]. Usvajanjem vještine upravljanja vremenom medicinske sestre/tehničari biti će bolje organizirani i biti će učinkovitiji u svom radu. Kradljivci vremena su odgovorni za ometanja koja se događaju u samom procesu zdravstvene njege i njihova eliminacija oslobađa vrijeme za izvršenje sestrinskih postupaka po svim pravilima struke. Utvrđivanje kradljivaca vremena stoga je prioritetan

zadatak za medicinske sestre/tehničare. Za medicinske sestre/tehničare iznimno je važno naučiti upravljati vremenom jer će imati bolji pregled poslova i biti će motiviraniji za posao koji obavljaju. Slobodno vrijeme koje će se pojaviti moći će iskoristiti za kvalitetno i dosljedno realiziranje postavljenih ciljeva. Usvajanjem vještine upravljanja vremenom medicinske sestre /tehničari moći će upravljati vlastitim vremenom umjesto da vrijeme upravlja njima.

U ovom radu opisan je pojam „upravljanje vremenom“ te metode efikasnog upravljanja vremenom kao i specifičnosti upravljanja vremenom u sestriškom radu. U radu se govori o menadžmentu i funkcijama suvremenog menadžmenta. Također se govori o kradljivcima vremena u svakodnevnom radu medicinskih sestara/tehničara.

Kvantitativno istraživanje na tu temu provedeno je u Općoj bolnici Bjelovar. Prikazani su i opisani rezultati istraživanja koji su dobiveni standardiziranim anketnim upitnikom. Cilj istraživanja bio je odrediti značaj upravljanja vremenom u menadžerskom radu medicinskih sestara/tehničara te utvrditi postoji li razlika u prisutnosti pojedinog kradljivca vremena obzirom na razinu obrazovanja i na djelatnost odjela rada. Također, cilj je bio utvrditi razliku u prisutnosti pojedinog kradljivca vremena u odnosu na to rade li medicinske sestre/tehničari na rukovodećem radnom mjestu.

Svrha rada je prikazati mogućnosti dobrog upravljanja vremenom, ali i ukazati na nedostatke lošeg upravljanja vremenom. Također, svrha je bila pokazati da usvajanjem vještine upravljanja osobnim vremenom, medicinske sestre/tehničari mogu povećati svoju djelatnost na višu razinu.

## 2. Upravljanje vremenom

Izraz „upravljanje vremenom“ sve do kasnih 70-tih godina nije ušao u opću uporabu iako spoznaja o upravljanju vremenom postoji više od sto godina. Tek unatrag četrdesetak godina upravljanje vremenom doživljava veliki razvoj u poslovnom i privatnom životu. Menadžeri su počeli razmišljati o vremenu kao o resursu kojim se može upravljati. Smatra se da čovjek današnjice ne zna učinkovito upravljati svojim vremenom. Neki su teoretičari izračunali da se menadžmentom vremena ljudski kreativni kapaciteti utrostručuju [2]. Da bi razumno počela upravljati vremenom, osoba mora osvijestiti njegovu dragocjenost i ograničenost. Svaki pojedinac treba nastojati ne dopustiti drugima da nepotrebno troše njegovo vrijeme [6].

U višegodišnjoj praksi razvila se ideja o učenju o svjesnom upravljanju vremenom s ciljem da se prezaposlenim menadžerima omogući da na poslu budu učinkovitiji i da ne poistovjećuju privatni život s poslovnim. Radi se o skupu alata pomoću kojih je omogućena eliminacija viška obveza, dobra priprema i vođenje sastanaka, sprječavanje „praznog hoda“ u radu, nadgledanje poslova te je omogućeno adekvatno dnevno i tjedno planiranje. Upravljanje vremenom je aktivnost koju čine procesi planiranja, organiziranja, provođenja, kontroliranja i naknadnog analiziranja [7]. Vještina upravljanja vremenom smatra se profesijom koju obavljaju treneri specijalizirani za pojedina područja rada. Svaka osoba može shvatiti temeljna načela te profesije i implementirati ih u svoj život.

Kako upravljati vremenom? Najprije treba analizirati sadašnje stanje, trenutnu situaciju te vidjeti na što i kako se vrijeme troši [4]. Obavljanje svih poslova odjednom i trošenje vremena na manje relevantne aktivnosti predstavljaju veliku opasnost u raspolaganju vremenom. Stručnjaci savjetuju da se dodatno vrijeme može pronaći tako da se posegne za skrivenim vremenom. U to vrijeme ubraja se sve ono vrijeme kada se ustvari ne radi ništa, a što je u stvarnosti vrijeme čekanja. Kako dobiti dodatno vrijeme? Ono se može pronaći tako da osoba odredi dan u tjednu kada će ustati sat vremena

ranije ili će otići na spavanje sat vremena kasnije, a radeći iste zadatke za manje vremena nego obično i koristeći vrijeme koje se prije neproduktivno rasipalo [3]. U današnje vrijeme kad je rizik od poslovne neizvjesnosti velik važno je predvidjeti vrijeme za aktivnosti koje se pojave neočekivano i koje su nepredvidive. Zadatke s kojima se osoba suočava treba rješavati postupno bez gomilanja, a sve kako bi ih se efikasno riješilo. Potrebno je pojedinca osloboditi nepotrebnih obveza koje nisu iz njegovog područja rada i opisa radnog mjesta.

Već je ranije spomenuto da je vrijeme novac stoga treba naučiti savjesno ulagati u vrijeme kako bi se na njemu uštedjelo. Ako vrijeme bude dobro isplanirano dobiti će se bolji pregled poslovnog i privatnog života te će se znatno smanjiti razina stresa. Može se postaviti pitanje koliko vremena je pojedincu na raspolaganju. Vremena imaju svi jednako: 24 sata dnevno ili 168 sati u tjednu, ukupno 8.760 sati u godini. Netko će iz postojećeg vremena iskoristiti maksimum, a netko neće uspjeti ništa jer će dozvoliti da mu ljudi kojima je okružen „ukradu“ vrijeme ili će ga „ukrasti“ sam sebi [3].

## **2.1. Metode efikasnog upravljanja vremenom**

Metode koje se koriste za efikasnije upravljanje vremenom danas su mnogobrojne, a koje obećavaju uspjeh i postizanje boljih poslovnih rezultata. U nastavku će biti opisane sljedeće metode:

- Metoda Gustava Grossmanna
- Metoda Josefa Hirta
- Metoda Wolfganga Mewesa
- Tempus metoda
- ALPEN metoda Lothara J. Seiwerta



### **2.1.1. Metoda Gustava Grossmanna**

Cilj metode dr. Grossmanna je prepoznati prednosti svake osobe i poticati njezin razvoj i kvalitetu života. Metoda obuhvaća privatni i poslovni život osobe. Može se primijeniti samo na jednu osobu ili na cijelu organizaciju. Najviše zanimanje za ovu metodu pokazuju menadžeri koji žele dodatno razviti svoje sposobnosti, znanja i vještine. Metoda se sastoji od šest razina. Prva razina odnosi se na analizu nadarenosti, dok je drugom razinom obuhvaćena tehnika planiranja vremena i upotreba rokovnika. Treća razina usmjerena je na tehniku planiranja uzroka. Četvrta razina obuhvaća tehniku analize poslovne situacije, a peta razina analizu osobne situacije. Šesta razina je metodika poduke. Sveobuhvatnost pojedinčeva života kao i primjenjivost na organizaciju smatra se glavnom prednosti ove metode [8].

### **2.1.2. Metoda Josefa Hirta**

Cilj Hirtove metode je postići optimalnu ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Glavna obilježja metode Josefa Hirta su čovjekova motivacija, reakcije i ponašanje, eliminacija smetnji, dinamično planiranje vremena, tehnika rješavanja konflikata te analiza profesionalnog i privatnog planiranja. Hirt zauzima stav da kod čovjeka treba poticati i razvijati sve njegove sposobnosti s tim da je osobni proces zrelosti na centralnom mjestu [8].

### **2.1.3. Metoda Wolfganga Mewesa**

Metoda W. Mewesa naziva se još i „usko grlo“. Tom metodom pomaže se pojedincu razviti i osmisliti vlastiti put ovisno o njegovoj sposobnosti i

nadarenosti. Metoda se sastoji od dvanaest cjelina. Njihov je cilj da pojedinačne planove za napredovanje dovedu do realizacije odnosno da postave ciljeve za poslovni napredak. Kao prednost primjene ove metode ističu se veća osobna primanja i veći dobitak za organizaciju [8].

#### **2.1.4. Tempus metoda**

Metoda „Tempus“ bazira se na nizu seminara koji se nadovezuju i nadograđuju. Prvi seminar započinje sustavom planiranja vremena, obrađuje konkretne praktične primjere te je pogodan za ovladavanje vlastitim vremenom. Drugi seminar tiče se upravljanja samim sobom. Pojedince se poučava kako postaviti prave ciljeve i prioritete, kako pažnju usmjeriti i ostati na pravom putu te kako uskladiti privatne i poslovne ciljeve. U trećem seminaru „Bolje upoznaj sebe i druge“ pojedinac ima mogućnost ispravno ocijeniti svoju osobnost, a pogodan je za pojedince koji žele izgraditi dobar tim ljudi upoznavajući njihove dobre i loše strane. U posljednjem, četvrtom, seminaru ukazuje se na nove načine postizanja vrhunskih rezultata u osobnom i profesionalnom životu. Prednost „Tempus“ metode je u širokom rasponu edukacija, dok je njen nedostatak to što ona ne predviđa individualni rad s pojedincem. Nakon završene edukacije polaznik je često prepušten sam sebi stoga razvijanje vještine upravljanja vremenom zahtjeva i dodatan angažman [8].

#### **2.1.5. ALPEN metoda Lothara J. Seiwerta**

Metoda autora L. J. Seiwerta dobila je naziv prema početnim slovima rečenica koje su temeljni koraci u upravljanju vremenom. Autor ističe kako je bitno za uspješnost ove metode pridržavati se svih njenih koraka, a oni su slijedeći:

A- „Alle Aufgaben aufschreiben“- zapisivanje svih planiranih poslova ili zadataka.

L- „Länge der Aufgabenerledigung schätzen“- procjenjivanje duljine izvršavanja planiranih poslova ili zadataka.

P- „Pufferzeit reservieren“- određivanje vremenske rezerve za izvršavanje planiranih poslova ili zadataka.

E- „Entscheiden über Prioritäten und Delegation“- odlučivanje o prioritetnim poslovima ili zadacima, odnosno onima koji se ne mogu delegirati drugima.

N- „Nachkontrolle“- potrebno je provoditi kontrolu izvršavanja planiranih poslova.

Autor smatra da je za poznate poslove i zadatke potrebno planirati 60% vremena, a 40% vremena da treba ostaviti kao moguću rezervu za neplanirane i iznenadne poslove. Ističe se i važnost primjene pisane forme, primjene prioriteta, delegiranja i provođenje kontrole izvršavanja zadataka. Metoda se ističe jednostavnošću. Namijenjena je za kratkoročno i srednjoročno planiranje vremena, stoga nije primjenjiva za veće dugoročne planove [1].

### **3. Upravljanje vremenom u suvremenom menadžmentu**

Menadžment je kompleksan pojam i jedna je od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Početak menadžmenta započinje kada su vlasnici neke organizacije delegirali zadatke na svoje radnike, a koje nisu mogli sami odraditi. Slijedom navedenoga, menadžment se može definirati kao aktivnost koja je usmjerena na ostvarenje unaprijed određenih ciljeva, ali koje će odraditi drugi ljudi [9]. Jedna od poznatijih definicija govori da je menadžment proces interakcija tehničkih i socijalnih komponenti koje usklađenim djelovanjem mogu ostvariti predviđene ciljeve [10]. Iz definicije Petera Druckera proizlazi da je menadžment organ društvene institucije. Da bi institucija mogla funkcionirati postoje tri zadaće koje menadžment mora obaviti. Kao prvo, mora odrediti specifičnu misiju i viziju djelovanja društvene institucije, bilo da je riječ o bolnici ili fakultetu ili bilo kojoj drugoj organizaciji. Zatim, mora učiniti rad produktivnim, a radnika učinkovitim i upravljati utjecajima na društvo i biti odgovoran društvu [11]. Menadžment je kompleksan i višeznačan. On označava proces i djelatnost, nositelje i izvršitelje menadžerskih funkcija, upravu organizacije, iskorištenje raspoloživih resursa te ukupno znanje i praksu jednog područja [9].

Osim dobrog menadžmenta za uspjeh organizacije od velike važnosti je kvalitetan, talentiran i sposoban menadžer koji upravlja menadžmentom iste organizacije. Menadžer je osoba koja preuzima odgovornost za izvršenje svojih zadataka i za to kako su djelatnici obavili svoje radne zadatke. On koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva te ima odgovornost za efikasnu i efektivnu uporabu resursa. Svi menadžeri imaju neka obilježja koja su im zajednička. Oni su formalno imenovani na poziciju koju zauzimaju, odgovorni su za upravljanje resursima i nadređenima za postignute rezultate te su ovlašteni usmjeravati i podučavati svoje djelatnike kako bi učinkovito i djelotvorno obavili svoj posao [10]. Da bi zadovoljili izazove okoline i da bi na vrijeme obavili sve svoje zadaće, menadžeri moraju biti

kreativni, inovativni, moraju motivirati svoje djelatnike što često ovisi o njihovim osobnim karakteristikama. Najvažnije je da potpuno razumiju svoj posao i da su u stanju razumjeti suradnike. Bitno je da posjeduju određena stručna, socijalna i strateška znanja. Uspješan menadžer pronaći će najbolje suradnike, uvijek će naći način da motivira svoje ljude i daje im dovoljno slobode za obavljanje zadataka [9]. Škreblin (2006) u svojoj knjizi navodi još neke osobine menadžera: dosljednost, educiranost, samouvjerenost, strpljivost, duhovnost, kreativnost te analitičnost i individualnost [7].

Upravljanje vremenom važno je za sve ljude, a posebno je važno za menadžere. Menadžer koji ne može upravljati svojim osobnim vremenom teško će efikasno upravljati vremenom drugih. O njegovoj vještini upravljanja vremenom ovisi uspjeh organizacije i njezinih radnika. Dobrim upravljanjem vremena dolazi do izražaja njegova djelotvornost i učinkovitost, što znači da će posao obaviti na pravi način uz što manju potrošnju resursa. Viša razina menadžmenta povlači i veću važnost dobrog upravljanja vremenom jer o njemu ovisi veći broj radnika. U poslovnom svijetu nedozvoljene su situacije u kojima menadžer ne drži do dogovora, kasni na sastanke, vremenski je nepouzdan ili pak ima preveliko samopouzdanje [2].

Određivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva složenih po kriteriju prioriteta i primjena učinkovitih strategija ključ su uspješnog upravljanja vremenom. Ciljevi čije realiziranje je važno, ali nije hitno mogu se zanemariti, a menadžer može u tjednu odrediti vrijeme kad će se posvetiti rješavanju tih ciljeva. Korisno je primijeniti SMART tehniku pri određivanju ciljeva. Ciljevi moraju biti specifični, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski ograničeni [10]. Svaki dodijeljeni zadatak vremenski treba biti ograničen i treba postojati rok za njegovo izvršenje. Na taj način menadžer može kontrolirati provođenje zadataka i može intervenirati ako je potrebno. Za dobru vlastitu organizaciju vremena menadžer mora imati plan i kalendar obveza. U njega unosi svoje dnevne, tjedne, mjesečne i godišnje obveze koji mu omogućuje prilagodbu u slučaju neplaniranih aktivnosti [6].

### **3.1. Funkcije suvremenog menadžmenta**

Pojmovi načela, teorije i tehnike menadžmenta grupirani su u pet menadžerskih funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Svaki menadžer bez obzira na kojoj je razini obavlja sve te funkcije, a razlika je u količini utrošenog vremena za pojedinu od tih funkcija na pojedinoj organizacijskoj razini.

#### **3.1.1. Planiranje**

Planiranje je prva funkcija kojom započinje proces menadžmenta. Dobro upravljanje vremenom podrazumijeva dobro planiranje. Ono obuhvaća pravilno postavljanje ciljeva, vizija i općih akcija organizacije prema budućnosti. Neplaniranje za sobom povlači neuspjeh i rasipanje vremena. Ono počinje na najvišoj strateškoj razini menadžmenta te se hijerarhijom spušta preko druge taktičke razine do prve operativne razine menadžmenta [12]. Proces strateškog planiranja omogućiti će i odgovore na neka konkretna pitanja. Analiza situacije dati će odgovor na pitanje gdje se organizacija trenutno nalazi i dobit će uvid u njeno trenutno stanje. Vizija koja uključuje primjenu ciljeva dati će odgovor na pitanje gdje bi organizacija trebala biti i gdje zapravo želi biti. Organizacija će pravim putem stići na zadani cilj primjenom dobrih strategija, implementacijom ciljeva i taktika. Ide li organizacija pravim putem provjeriti će se kontinuiranim procjenama i mjerenjima [13]. Opće iskustvo iz profesionalne prakse govori da će više vremena provedenog i potrošenog za planiranje nekog posla omogućiti da zadatak bude obavljen brže. Na taj način vrijeme će se uštediti odnosno pojaviti će se dobitak na vremenu.

### **3.1.2. Organiziranje**

Organiziranje je druga funkcija menadžmenta koja ima zadatak sve aktivnosti klasificirati, grupirati, podijeliti zadatke i obveze ljudima koji zajedno rade te dodijeliti aktivnosti organizacijskim jedinicama. Organizacijska kultura može utjecati na konačne rezultate, kao što su produktivnost i osnaživanje djelatnika [13]. Određivanje poslova djelatnicima najvažniji je zadatak funkcije organiziranja. Vještina upravljanja vremenom važna je kod ove funkcije jer će djelatnici najbolje i najbrže obavljati svoje zadatke ako točno znaju što moraju odraditi u obavljanju određenog posla u zajedničkom radu. Menadžer mora pravi radni zadatak dodijeliti pravom djelatniku. Važno je držati se svog rasporeda kad god je to moguće. Također, dobro organiziranje omogućuje medicinskim sestrama/tehničarima da predvide svoje potrebe i uštede vrijeme na nepotrebnim koracima, na primjer kad trebaju provesti neku intervenciju [14].

### **3.1.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Nakon funkcije organiziranja slijedi funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Pojam „ljudski potencijali“ podrazumijeva ukupna znanja, sposobnosti, vještine, inteligenciju i kreativne mogućnosti svakog djelatnika u organizaciji. Teži se k tome da se kvalificirani ljudi postave na odgovarajuća radna mjesta, da radna mjesta budu popunjena i da se djelatnici stalno educiraju. Edukacija podrazumijeva i učenje vještine upravljanja vremenom. Novija filozofija menadžmenta zahtijeva od menadžera poštivanje povjerenja, odgovornosti, slobodu u djelovanju i resurse, znanje i vještine o učinkovitom upravljanju vremena, jasne uloge te informacije. Funkciju ljudskih potencijala čine podsustavi: zapošljavanje, profesionalni razvoj, uspješnost u radu, otkrivanje menadžerskih potencijala i informiranje u tom području [10].

Sam proces zapošljavanja sastoji se od nekoliko aktivnosti: analize radnih mjesta, planiranja i pridobivanja kadrova, selekcije kandidata, uvođenja u posao i samo stupanje u radni odnos. Analizom radnih zadataka koja se naziva još i taksonomija, započinje proces upravljanja ljudskim potencijalima. Ona obuhvaća primjenu raznih metoda kao što su upitnici, metoda analize podataka, metoda opservacije i druge. Složeni proces koji obuhvaća aktivnosti koje se provode od trenutka utvrđivanja potreba do trenutka potpisivanja ugovora s izabranim kandidatom poznat je pod nazivom staffing [10]. Neučinkovito upravljanje vremenom značajan je stresor za medicinske sestre i tehničare, a pogotovo za one novozaposlene. Autori koji su proveli istraživanje o tome predlažu da se prilikom zapošljavanja konzultiraju profesionalci s tog područja [15]. Također je važno da se dalje prati uspješnost novozaposlenih i provjerava kvaliteta njihova posla.

Profesionalni razvoj značajan je kod svih profesija, pa tako i u sestrinskoj. Napredak medicinskih znanosti i sve zahtjevnije potrebe za zdravstvenom njegovom obvezuju medicinske sestre/tehničare na potrebu kontinuiranog učenja. Osnivanjem Hrvatske komore medicinskih sestara edukacija postaje obvezna i propisana Zakonom o sestrinstvu. Profesionalni razvoj obuhvaća različite aktivnosti usmjerene na usvajanje znanja i vještina kao što su učenje vještina upravljanja vremenom koje su neophodne za savladavanje sve složenijih postupaka zdravstvene njege. Profesionalni razvoj stalni je proces koji nastaje početkom školovanja svakog pojedinca kroz proces cjeloživotnog učenja i razvoja u struci do prekida radnog odnosa [10].

Poticanje uspješnosti u radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti djelatnika. Da bi organizacija bila uspješna u svom razvoju djelatnici moraju izražavati zadovoljstvo svojim poslom i biti motivirani za obavljanje radnih zadataka. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom vezani su za uvjete rada u organizaciji i za osobne karakteristike djelatnika. Njima je najvažnije da imaju dobre uvjete i sigurnost na radnom mjestu, dobru organizaciju rada koja svakako uključuje i dobro upravljanje vremenom, zadovoljavajući osobni dohodak, mogućnost napredovanja, a sve u okruženju



dobrih međuljudskih odnosa. Održati motivaciju visokom i zadržati kvalitetne kadrove izazov je za svakog menadžera [9].

Nesumnjivo je da su ključni čimbenik i najvažniji resurs svake organizacije kvalitetni menadžeri. Za njihovo obrazovanje i napredak potrebno je mnogo vremena i velika ulaganja stoga ih ima malo na tržištu rada, a njihov rad je visoko materijalno vrednovan. Kvalitetni menadžeri su pokretači razvoja svake suvremene organizacije i oni čine konkurentsku prednost jedne organizacije pred drugom. Od modernog menadžera očekuje se da potpuno bude predan svom poslu stoga on nema klasično radno vrijeme već radi koliko to posao zahtjeva. Razvoj menadžerskih potencijala obuhvaća delegiranje zadataka, savršeno poznavanje posla, posjedovanje vještine upravljanja vremenom, sposobnost planiranja i prosuđivanja te sposobnost poznavanja ljudi i ocjenjivanje osobnih karakteristika svojih djelatnika. Za ostvarenje svojih ciljeva menadžer mora naučiti slušati, mora imati sposobnost izabrati prave ljude i osposobiti iste za rad, upravljati svim vrstama konflikata, voditi sastanke svih vrsta, pregovarati na ravnopravnoj osnovi te biti spreman na kompromise [9]. Iz svega navedenog proizlazi da je posjedovanje vještine upravljanja vremenom jedna je od najvažnijih osobina dobrog suvremenog menadžera.

Poseban naglasak stavlja se na informiranje u području ljudskih potencijala, i na razvoj informacijskog sustava. Informacijska tehnologija izazvala je velike i radikalne promjene i ništa više nije kao što je bilo prije [16]. Postojanje informacijskog sustava omogućava pravodobnu informiranost svih djelatnika o onim informacijama koje su za njih važne u procesu rada te menadžerima znatno olakšava posao i štedi vrijeme. Put prijenosa informacija puno je brži i efikasniji nego što je to bilo prije. Da bi informacijski sustav bio primjenjiv, potrebna je kontinuirana izobrazba djelatnika. Informacijski sustav daje podršku svim procesima poslovanja i u zdravstvenim ustanovama te znatno olakšava rad zdravstvenih i ostalih djelatnika. Sestrinska dokumentacija do kraja 20. stoljeća vodila se u papirnatom obliku te je imala mnogo nedostataka kao što je primjerice previše trošenja vremena na ručno upisivanje podataka. Uvođenjem elektroničke sestrinske dokumentacije omogućeno je cjelovito,

stalno i trajno praćenje bolesnikova stanja. Neka istraživanja su pokazala da medicinska sestra/tehničar troši upola manje vremena za pisanje dokumentacije u elektroničkom obliku od pisanja u papirnatom obliku te ostatak vremena može koristiti za neke druge zadatke. Elektronička sestrinska dokumentacija je komunikacijski most između svih medicinskih sestara/tehničara, svih timova i svih onih osoba koje su uključene u liječenje bolesnika [10].

### **3.1.4. Vođenje**

Funkcija vođenja smatra se jednom od najvažnijih funkcija menadžmenta jer je njena bit u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa rekao te da svojim radom pridonese organizaciji [9]. Upravljanje vremenom značajno je za funkciju vođenja. Naglasak na upravljanju vremenom proizlazi iz vjerovanja da loša raspodjela vremena narušava rad, povećava stres djelatnika, a menadžer pred njima gubi utjecaj i ugled [17]. S vodstvom je povezana i moć te autori smatraju da je uz znanje i povjerenje moć treći važan čimbenik upravljanja. Za motivaciju djelatnika od velike važnosti je stil vođenja koji menadžer primjenjuje jer on direktno utječe na mogućnost odlučivanja i slobodu u radu. Autokratski stil vođenja obilježava moć menadžera gdje je sva vlast u njegovim rukama te on upravlja pomoću nagrade i kazne. Demokratski stil vođenja omogućava djelatnicima da sudjeluju u procesu odlučivanja i na taj način donose odluke. Treći stil vođenja koji se naziva „slobodni“ ili Laissez-faire stil pruža mogućnost djelatnicima maksimalnu samostalnost u procesu donošenja odluka [18]. Pojedini autori ne spominju najbolji stil vođenja već predlažu da određeni stil može biti bolji od onog drugog ovisno o pojedinoj situaciji. Pozitivan ishod za organizaciju će biti ako vođa odabere adekvatan stil vođenja, sudjeluje u timskom radu, pokazuje poštovanje prema djelatnicima unutar procesa.

### **3.1.5. Kontrola**

Posljednja, ali ne i manje važna funkcija menadžmenta je kontrola. To je usporedba planiranih i ostvarenih ciljeva te nadzor nad organizacijom, ide li ona pravim putem i hoće li na njemu ostati. U procesu kontrole uspoređuje se ostvareno sa standardima i zadacima koje organizacija želi ostvariti. Proces kontrole odvija se u tri koraka kroz koje se određuju standardi, mjere rezultati i otklanjaju eventualna odstupanja od standarda i plana. Samo je pravovremena kontrola učinkovita. Kontrola je najmanje učinkovita ako je naknadna ili post festum kontrola [9]. Posao menadžmenta bez utjecaja na vremensku kontrolu ne bi bio učinkovit. Kontinuirana evaluacija ostvarenog i planiranog vrlo je važna za uspjeh i ostvarenje ciljeva stoga je važno učinkovito rasporediti vrijeme i posvetiti dovoljno vremena toj funkciji [13].

### **3.2. Delegiranje**

Svi poslovi koje menadžeri obavljaju nemaju istu važnost. Dobar menadžer mora jasno razgraničiti važne od manje važnih poslova. Polazeći od važnosti pojedinih poslova svi menadžerski poslovi grupirani su u tri osnovne grupe: prioritete, vremenske obveze i aktivnosti na koje se gubi vrijeme, tzv. kradljivci vremena [16].

Prioriteti su najvažniji menadžerski poslovi, ključne zadaće, za obavljanje kojih menadžer mora osloboditi vrijeme. Za obavljanje 80% tih poslova menadžer utroši 20% svog vremena. U prioritete spadaju postavljanje ciljeva, planiranje, delegiranje, organiziranje i drugo. U određivanju poslova koji se ubrajaju u prioritete pomaže spoznaja o tome koliko su oni važni i hitni. Ako menadžer istovremeno obavlja sve poslove kao važne i hitne, to je znak njegovog lošeg upravljanja vremenom [16].

Vremenske obveze manje su važne aktivnosti u koje pripadaju brojni poslovi na koje menadžeri troše 40-45% svog vremena. Riječ je o sastancima,

posjetiteljima, poslovnim putovanjima, telefonskim pozivima, pisanju izvješća i pisama [16].

Nepoželjne i nevažne aktivnosti, na koje se troši 10% dragocjenog vremena jesu gutači, potrošači ili kradljivci vremena. U te aktivnosti ubrajaju se traženje stvari, slaganje papira, besposlica, stanke u radu, odugovlačenje, neodlučnost i slično. Najviše vremena menadžeri troše na vremenske obveze i dio na kradljivce vremena. Dobrom organizacijom vremena oslobađa se vrijeme za prioritete, ali i za poželjne aktivnosti za koje do tada nisu imali vremena [16].

Delegiranje je jedan od načina upravljanja vremenom menadžera. Umijeće delegiranja smatra se jednim od najvažnijih vještina menadžmenta. Delegiranje podrazumijeva prenošenje zadataka i ovlasti na suradnike. Menadžer koji ne želi ili ne zna delegirati poslove naići će na razne probleme kroz svoju karijeru jer dodjelom zadataka suradnicima oslobađa vrijeme sebi koje mu je potrebno za obavljanje zahtjevnijih poslova. Neki autori ističu da je delegiranje najvažnija menadžerska vještina. Sposobnost delegiranja, ostvarivanje potrebnih ciljeva uz pomoć drugih ljudi, odnosno odrađivanje zadanih zadataka razlikuje dobrog menadžera od lošeg. Delegiranje je neophodno ne samo za uspješnog menadžera već i za samo funkcioniranje organizacije. Uz pojam delegiranja povezani su pojmovi ovlasti i odgovornosti. Razine ovlasti i odgovornosti moraju biti jednake jer je njihov raskorak višestruko negativan za organizaciju. Delegiranjem ovlasti pojedincu se dodjeljuje i dio odgovornosti iako se ukupna odgovornost nikada ne može delegirati jer ona pripada izravno onom tko delegira [16]. Menadžer dobro upravlja vremenom ako dodjeljuje zadatke svojim suradnicima. U teoriji se govori o tri načina delegiranja:

- Delegiranje onima koji su „ispod“ - tradicionalna je metoda i savršeno funkcionira ako postoje ljudi kojima se može delegirati hijerarhijski ispod osobe koja delegira.
- Delegiranje ravnopravnom - onima koji su u sličnom položaju kao i osoba koja delegira uz tri ključna podatka: zadatak, molba i prikladan trenutak.

- Delegiranje onima koji su „iznad“ - delegiranje nadređenom zvuči nevjerojatno, ali izvedivo uz tri ranije navedena ključna podatka [3].

Mnogi menadžeri pokušavaju sve sami odraditi ili pretjerano nadgledaju druge. Pokazalo se da oni provode pola vremena radeći menadžerski posao, a ostatak vremena rade poslove svojih podređenih, tj. poslove koji su im poznati, koje su nekad i sam radili. Nažalost, mnogi menadžeri na krivi način shvaćaju delegiranje, zloupotrebljavaju ga ili zanemaruju. Najveća prepreka pravom delegiranju je stav menadžera da nemaju potrebu za tim ili pak stav da se nijedan dio njihova posla ne može delegirati [3]. Delegiranje je odluka od koje mora imati koristi onaj tko delegira i onaj kome je prepušten posao.

Prednosti delegiranja su mnogobrojne. Delegiranjem zadataka menadžerima će ostati više vremena za prave menadžerske poslove. Ono kod djelatnika povećava sigurnost, zadovoljstvo i šansu za napredovanjem te produktivnost. Delegiranje dovodi do povećanja efikasnosti organizacije. Menadžeri od delegiranja imaju višestruku korist, ispunjenost poslom, veću fleksibilnost i mogućnost razvijanja menadžerskih vještina [16].

Mnogi menadžeri koriste ispriku što ne delegiraju poslove, a njihovi razlozi su obično neosnovani te smatraju da sve mogu bolje sami učiniti i da nemaju kome delegirati. Neki od razloga ne delegiranja poslova mogu biti što menadžer smatra da ne može vjerovati osobi kojoj se delegira te da nije dovoljno kvalificirana da to učini ili pak osoba kojoj se delegira već ima dovoljno obveza. Također, osoba kojoj se delegira nije uspješno izvršila radni zadatak prošli put pa joj menadžer neće više povjeriti nijedan zadatak. Jedan od razloga može biti da menadžer nema dovoljno vremena nekome pokazati kako izvršiti neki zadatak ili jednostavno ne želi odustati od zadatka jer ga voli raditi.[16]. Potrebno je utvrditi zašto se gubi mnogo vremena za obavljanje nekog zadatka. Opravdan je gubitak vremena ako je predstojeći zadatak težak i zahtjevan, no on može biti i dosadan pa se odgađa njegovo izvršenje. Takav zadatak se može delegirati nekome tko ima interesa za njega. Grupiranje sličnih aktivnosti unutar nekog posla također može smanjiti gubitak vremena [10].

Ciljevi i standardi provedbe moraju biti jasni. Oni obuhvaćaju pitanja što i kada treba biti učinjeno, tko to treba učiniti i do kojeg stupnja kvalitete i detalja. Postoji logičan sustav koji pomaže da se razluči koje je poslove dobro delegirati. Tako postoje poslovi koji se moraju delegirati, koje bi trebalo, koje je moguće, ali nije nužno delegirati i poslovi koje svakako treba zadržati i sam obaviti [6]. Menadžeri bi sami trebali obavljati prioritetne poslove, kradljivce vremena bi trebali eliminirati, a delegirati bi se trebali poslovi koji pripadaju vremenskim obvezama. Izbor osobe za obavljanje delegiranog posla važan je za krajnji uspjeh toliko da se može reći da je od ne delegiranja gore delegirati zadatak na pogrešnu osobu [16].

Postoje neki ključni elementi efektivnog delegiranja te treba napraviti plan delegiranja i ne davati zadatke slučajno. Delegirati treba rutinske aktivnosti kao što su prikupljanje podataka, unos podataka, fotokopiranje i sortiranje dokumenata. Ne treba delegirati ono što se može izostaviti. Delegirati treba stvari koje nisu dio menadžerske suštinske odgovornosti jer neke stvari se ne mogu delegirati kao što je kontrola provođenja, disciplina, otpuštanje, pisanje rasporeda rada, itd. Menadžer je odgovoran za završetak zadatka i za upravljanje procesom delegiranja, dakle delegiranjem se ne napušta obveza. Delegiraju se ciljevi i daje se mogući rezultat, a ne postupak rješavanja zadatka. Menadžer mora utrošiti kratko vrijeme za obuku djelatnika da se dobije dugoročno povećanje produktivnosti. Osoba kojoj je zadatak delegiran mora dostaviti neku vrstu izvještaja o napretku izvršenja zadatka te se može dati i među rok kako bi se ustanovilo u kojoj fazi se nalazi dodijeljeni zadatak. Delegirati treba pravim osobama, a ne uvijek davati zadatke najiskusnijima i prvo dostupnim osobama. Treba imati na umu da drugi mogu bolje obaviti zadatke nego onaj tko delegira, a na taj način će se pružiti ljudima novo iskustvo za usvajanje novih vještina. Treba osigurati povratnu informaciju od djelatnika o tome da li se prema njima ispravno odnosilo. Jednostavan upit: „Kako ide novi zadatak?“ obično je dovoljan. Menadžer mora biti siguran da je zajedno s odgovornošću delegirana i prava razina ovlaštenja jer nepotrebno je da osoba dolazi do menadžera za beznačajna odobrenja. Treba vjerovati osobama da rade dobro i ne ih stalno provjeravati ako nisu tražili provjeru.

Menadžer mora biti spreman prihvatiti i greške. Nakon završetka davanja uputa za obavljanje delegiranog zadatka potrebno je pitati osobu treba li mu još nešto za početak u smislu dodatnih informacija o samom zadatku. Na kraju obavljenog zadatka daje se povratna informacija, nagradi se za trud i daje se sljedeća obaveza [6].

### **3.3. Upravljanje vremenom u sestrinskom radu**

Dinamična okolina koja se često mijenja i zahtijeva od menadžera pronalaženje najboljeg mogućeg rješenja predstavlja veliki izazov i za medicinske sestre/tehničare. Menadžment zdravstvene njege u sestrinskoj praksi koordinirani je proces koji ima svrhu pružanja najkvalitetnije zdravstvene njege pojedincu, zdravom ili bolesnom. Od velikog značaja je politika zdravstvene organizacije koja uključuje sve medicinske sestre, materijalne resurse, suradnju sa zdravstvenim i nezdravstvenim osobljem drugih odjela i drugih organizacija [10]. Medicinske sestre/tehničari neizostavan su dio sustava zdravstvene zaštite. Svakodnevno se suočavaju s vremenskim ograničenjima i pritiskom u obavljanju različitih zadataka tijekom radnog dana.

Upravljanje vremenom u sestrinskom radu prepoznato je kao važna komponenta u profesionalnom radu medicinskih sestara/tehničara. Učenjem vještine upravljanja vremenom u sestrinstvu omogućuje se medicinskim sestrama/tehničarima da rade pametnije umjesto da rade više. Ova je vještina presudna za obavljanje svakodnevnog užurbanog rada medicinskih sestara/tehničara. Medicinske sestre/tehničari koji rade dnevne planove rada i raspodjelu zadataka dobro moraju biti upućeni u to koliko vremena je potrebno za obavljanje pojedinog radnog zadatka [19]. Medicinske sestre i tehničari na svim razinama menadžmenta u zdravstvenim ustanovama trebali bi znati kako upravljati vremenom. Tu pripadaju medicinske sestre/tehničari koji su pomoćnici ravnatelja za sestrinstvo, glavne sestre odjela, voditelji

timova zdravstvene njege, ali i oni koji se bave općom zdravstvenom njegom. Osim provođenja zdravstvene njege medicinske sestre/tehničari imaju obvezu vođenja elektronske sestrinske dokumentacije koja obuhvaća planove zdravstvene njege, planiranje i provođenje sestrinskih intervencija te evidentiranje ordinirane terapije. Osim toga imaju obvezu održavanja i pohađanja stručnih edukativnih sastanaka i tečajeva. Stoga je od iznimne važnosti da usvoje vještinu efikasnog upravljanja vremenom. Medicinske sestre/tehničari moraju se upoznati s onim što ih očekuje tijekom smjene kao što su očekivanja pacijenata i drugih djelatnika, neplanirane posjete te menadžeri sa zadaćama za taj dan ili tjedan. U dnevnom rasporedu pojavljuju se i nepredviđene situacije koje treba identificirati kao situacije visokog, srednjeg i niskog prioriteta. Utvrđivanje važnosti zadataka ili prioriteta dio je cjelokupnog procesa upravljanja vremenom [20].

Krajem 19. stoljeća, talijanski ekonomist, sociolog i filozof, Vilfredo Pareto zabilježio je da 80% bogatstva posjeduje 20% populacije. Također je zapazio da 20% prodavača ostvari 80% prodaje. To njegovo opažanje, često nazivano kao „pravilo 80/20“ ili „*Pareto princip*“, primjenjivo je u svim prilikama, pa tako i u sestrinstvu. Gledajući to iz perspektive upravljanja vremenom, zbog kradljivaca vremena 80% vremena potroši se na manje bitne poslove te se ostvari samo 20% planiranih zadataka [21]. Drugi je konceptualan okvir upravljanja vremenom „*Paradigma četiri kvadranta*“ Stephena Coveyeva. On je primjenjujući Paretov princip upravljanja vremenom osmislio jednostavna četiri kvadranta kako bi pomogao ljudima ustanoviti što su im stvarni prioriteti:

- Zadatci označeni prioritetnom vrijednošću „A“ – hitni i važni poslovi koje je potrebno odmah rješavati.
- Zadatci označeni prioritetnom vrijednošću „B“ – važni, ali ne i hitni poslovi i oni mogu imati neku vremensku odgodu.
- Zadatci označeni prioritetnom vrijednošću „C“ – poslovi koji se mogu odgoditi bez znatnih posljedica.
- Zadatci označeni prioritetnom vrijednošću „D“ – poslovi koji neće uzrokovati nepovoljne posljedice čak i ako se nikada ne obave [3].



Dobro upravljanje vremenom rezultira većom produktivnosti s manje stresa, poboljšanom učinkovitosti, većom mogućnosti za profesionalno napredovanje i ostvarenje životnih ciljeva. Suprotno tome, neučinkovito upravljanje vremenom može dovesti do značajnih posljedica poput propuštenih rokova, loše kvalitete rada, visoke razine stresa, iscrpljenosti, kašnjenja u obavljanju zdravstvene njege bolesnika, a upitna je i sigurnost bolesnika. Kad su u stisci s vremenom medicinske sestre/tehničari ne mogu kritički razmišljati, odrediti prioritete i mogućnost pogreške svesti na nulu. Diplomirane medicinske sestre/tehničari trebaju radni dan strukturirati na temelju produktivnih sestrinskih aktivnosti koje ne troše vrijeme nepotrebno i omogućavaju nesmetanu brigu za pacijente. Međutim, one također moraju razumjeti da kako dan odmiče možda će morati promijeniti plan rada jer će se promijeniti potrebe pacijenta. Da bi medicinske sestre/tehničari profesionalno obavljali sestrinski posao trebaju imati dobre vještine i koristiti različite strategije upravljanja vremenom [20].

Ima nekoliko strategija koje se mogu prilagoditi učinkovitom upravljanju vremena medicinskih sestara /tehničara. Jedna od strategija je bilježenje aktivnosti koje treba obaviti. Na taj način omogućen je prijenos zadatka iz mozga na papir, a oslobođeni prostor u mozgu biti će dostupan za nešto drugo. Medicinska sestra/tehničar treba procijeniti vrijeme potrebno za svaki zadatak i biti svjesna količine vremena provedenog na različitim zadacima. Vrijeme treba provoditi savjesno i oprezno ga trošeći na neplanirane aktivnosti. Potrebno je poštivati prioritete, dati prednost pacijentu u većoj kategoriji, zapisati sve, prekriti dovršene stavke, ponovno postaviti prioritete tijekom dana. Medicinska sestra/tehničar mora naučiti reći „ne“ suradnicima na prihvatljiv, kulturni način. „Ne“ se govori zadatku, a ne osobi. Potrebno je organizirati i privatni život, delegirati zadatke i kod kuće kako bi se smanjio stres. Svakoj medicinskoj sestri/tehničaru trebala bi biti obveza opuštanje u osobnom životu [19].

Ne postoji univerzalan stil upravljanja vremenom koji svima odgovara. Svaka medicinska sestra/tehničar mora organizirati svoje vrijeme prema

svojim potrebama i potrebama pacijenata te za njega odgovarati. Utvrđivanje ciljeva, zakazivanje realnog vremena za njihovu realizaciju, davanje prioriteta, korištenje popisa obveza, grupiranje zadataka po principu četiri kvadranta, delegiranje, poboljšanje komunikacije sa suradnicima, samo su neki od savjeta kojima se može prilagoditi medicinska sestra/tehničar kako bi učinkovito upravljala vremenom. Kompetencije i samopouzdanje medicinske sestre/tehničara također su bitne odrednice efektivnog upravljanja vremenom [20].

### **3.4. Kradljivci vremena**

Postoje kradljivci vremena koji vrijeme nemilice svakodnevno troše. Nalazimo ih u životu svakog pojedinca, grupe i organizacije. Najviše ih je kod onih koji su bez plana i reda. Mnogo ih je u organizacijama koje su nove i brzorastuće, ali i u starim, birokratiziranim, koje se ne prilagođavaju, ne ulažu u sebe i u svoje sustave i postupke [6]. Uz kradljivce vremena dani proteku, a učinak rada je manji od mogućeg i slabije kvalitete. Pojavljuje se kašnjenje u rokovima, prekoračenje planiranih troškova, a narušeni su i međuljudski odnosi.

Menadžeri troše 10-15% svog vremena na kradljivce vremena. Za većinu menadžera, najčešći kradljivci su nepoželjne i nevažne aktivnosti, slaganje spisa, besposlica, dugi telefonski razgovori, neplanirani posjetitelji, nepotrebni prekidi u radu tzv. efekt lista pile. Zatim, rad na paralelnim poslovima, poslovna putovanja, neproduktivni sastanci, pretjerano inzistiranje na perfekcionizmu koji je inače poželjan te traženje izgubljenih stvari [9]. Dobrom organizacijom vremena menadžeri oslobađaju vrijeme za prioritete tako što kradljivce vremena eliminiraju, a vremenske obveze delegiraju. Valja spomenuti i poželjne aktivnosti na koje menadžeri gube 10%-15% svog vremena. Te poslove ne smije se miješati s kradljivcima vremena iako neki na njih podsjećaju, no oni su nužni i menadžer ih mora obaviti kako bi bio uspješniji u

važnijim poslovima. U poželjne aktivnosti spadaju neformalno druženje sa suradnicima, zajednički ručak, zajednička kava, pospremanje radnog stola te uredan radni prostor.

Kradljivaca vremena je mnogo i Tudor (2008.) navodi da ih je dobro sistematizirati kako bi im se moglo oduprijeti i njima uspješno ovladati [6]. Vrijeme bez razloga može pobjeći ako se odgađaju jasne i nužne odluke. Može se postaviti pitanje zašto se dopušta ometanje osobama sa strane, ali isto tako i samo ometanje može oduzeti puno dragocjenog vremena svakom pojedincu. Lako odustajanje, nedovoljna ustrajnost te prekid posla uoči njegovog završetka, češći su kradljivci vremena. Također i „uletavanje“ poslova mimo plana svakom menadžeru može oduzeti vrijeme. Podlijeganje hitnim, a zanemarivanje važnih poslova jedan je od kradljivaca vremena. Naime, neki poslovi nisu hitni ,ali su važni jer je menadžer na njima počeo raditi i treba ih završiti na vrijeme. U tu grupu kradljivaca mogu se svrstati i učestale promjene prioriteta kad se menadžer ne može odlučiti što je važno dok vrijeme samo odmiče. Jedan od kradljivaca vremena je trošenje vremena na sitnice kao što su redoviti operativni zadaci, odnosno rutinski poslovi. Dobra i jasna komunikacija među djelatnicima važan je preduvjet za dobro odrađen posao. Radi nesporazuma u komunikaciji tima posao će se završiti, ali često krivo, pa se odrađen posao mora obavljati ispočetka. Naravno da takvi događaji troše vrijeme nepotrebno. Da bi se neki posao stvarno odradio svaki menadžer treba spremno donositi ispravne odluke i provoditi zacrtane akcije te ne smije zastati s realizacijom planiranih ciljeva [6].

Osoba može imati dobru namjeru završiti poslove tijekom radnog dana, ali ima kradljivaca vremena koji će joj oduzeti produktivno vrijeme:

- Slabo planiranje - mnogo ljudi propusti planirati. Bez dnevnog plana aktivnosti zaposlenici često troše puno vremena na odrađivanje zadatka koji nisu prioritetni. Dan će im često biti ispunjen tempom i zaposlenošću prije nego stvarnom poslovnom aktivnošću. Nedovoljno planiranje stvara prilično siromašnu provedbu zadatka.

- Odgađanje početka rada - odvajati vrijeme za planiranje je sjajno, ali što ako se plan ne izvrši? Namjerava se odgoditi ono što se mora učiniti, pogotovo ako ta odgoda ima malo ili nimalo posljedica. Odgađanje nevažnih poslova ima pozitivnu vrijednost, ali problem je odgađanje važnih poslova.
- Prekidanje - veliki posao može se napraviti planirajući, ne odgađajući, ali prekidanje će istog lišiti produktivnosti. Prekidanje je neočekivan događaj koji najčešće dolazi iz dva izvora: od osoba i elektronički (telefon, mail, mobitel). Prekidanja su i dobra i loša. Postoje suštinska i važna prekidanja koja se prihvaćaju bezuvjetno. Ona za pojedinca imaju vrijednost i dobrodošla su. Postoje prekidanja koja imaju malu vrijednost ili su beznačajna, a koja osobu odvlače od produktivnosti.
- Izostanak delegiranja - delegiranje je uključivanje u vremenski tijek drugih ljudi kada nema vremena ili stručnosti da se izvrši određeni zadatak. Delegiranje može „stvoriti višak vremena“ kroz druge ljude.
- Prisustvovanje sastancima - sastanci su sigurno glavni kradljivac vremena za mnoge. Oni su posebno neproduktivni kad nema dnevnog reda ili vremenskog okvira trajanja te sastanak skreće s jedne teme na drugu bez konkretnih rezultata [6].

Razlozi rasipanja vremena nalaze se u svakom pojedincu i u njegovom okruženju. Ono dolazi od djelatnika, šefova i klijenata. Taman kad se jedan kradljivac razotkrije pojavi se drugi kojeg čovjek nije ni svjestan. Ljudska organiziranost je nepredvidiva i na stalnoj kušnji. Dobro je smatrati kako je čovjek u nekoj mjeri nesavršen te kako može uvijek bolje i brže. Dobri menadžeri stalno se propituju u čemu se mogu još usavršiti te moraju otkriti što im stvara probleme, koji su uzroci stresovima, zašto nikad nemaju vremena i zašto su stalno pretrpani poslom. Također trebali bi vidjeti u čemu im njihovi suradnici mogu biti dobar primjer. Kradljivci vremena mogu smanjiti dnevni učinak djelatnika i za 30% i usprkos nekim njegovim drugim kvalitetama dovesti ga u situaciju da postane „osrednji djelatnik“. Ljudi koji dopuštaju da ih kradljivci vremena stalno ometaju loše djeluju i na svoje poslovne kolege [6].

### 3.5. Kradljivci vremena u sestrinskom radu

Uz sve veći naglasak na djelotvornost i učinkovitost u zdravstvu, važno je razmisliti o načinu na koji medicinska sestra/tehničar upravlja svojim vremenom. Upravljanje vremenom prepoznato je kao važna komponenta rada profesionalne sestrinske prakse [22]. Kako bi medicinske sestre/tehničari učinkovito upravljali vremenom u svom svakodnevnom radu, potrebno je utvrditi kradljivce vremena. To su neučinkovite aktivnosti, neželjeni prekidi i događaji koji oduzimaju vrijeme. Kradljivci vremena prisutni su u provođenju aktivnih radnih zadataka u svakodnevnom radu medicinskih sestara/tehničara. Radi njih je smanjen stupanj produktivnosti i stupanj zadovoljstva kojeg donosi obavljeni zadatak [23]. Postoje mnogi kradljivci vremena koji ometaju medicinske sestre i tehničare u svakodnevnom radu. Ovdje su navedeni neki primjeri koje medicinske sestre/tehničari navode kao najčešće i najveće kradljivce vremena:

- Odgađanje poslova do kojeg, prema mišljenju stručnjaka, dolazi radi straha od promjena i neuspjeha, zatim preteškog, neugodnog i nejasnog zadatka, preuzimanja previše obveza odjednom (multitasking), te izvršavanja zadatka u zadnji trenutak [10].
- Loša organizacija rada medicinskih sestara/tehničara.
- Ne adekvatna sistematizacija radnih mjesta, opisa posla i kompetencija.
- Nedovoljan broj medicinskih sestara/tehničara u procesu rada svih profila obrazovanja.
- Nedostatni materijali potrebni za obavljanje svakodnevni poslova.
- Često obavljanje poslova koje su i drugi mogli obaviti.
- Vremenski zahtjevni i neugodni zadatci.
- Neplanirane posjete djelatnika s drugih odjela i ostale posjete.
- Neučinkoviti i predugi sastanci.
- Nedostatak samodiscipline.
- Nemogućnost reći „ne“ na pristojan način.

- Učestali i dugotrajni telefonski pozivi. Nije problem ako se razgovara pet minuta, ali ako se zove svakih deset minuta onda to prekida u poslu.
- Loše definirani prioriteti, nejasno postavljeni ciljevi, prazan hod i nedostatak jasnih rokova.
- Administrativni rad, papirologija, traženje dokumentacije, nalaza, povijesti bolesti.
- Nedostatna komunikacija među članovima tima.
- Loša procjena medicinske sestre/tehničara. Pomicanje ili uklanjanje već dogovorenih termina koji se ne mogu realizirati jer se vrijeme neracionalno izgubilo na nebitne stvari.
- Neprofesionalnost u odnosu na bolesnike i suradnike.
- Nekolegijalnost – ponekad se mora odraditi posao koji su trebali odraditi drugi djelatnici.
- Umor koji dekoncentrira i uvjetuje zaboravljivost [16].

### **3.6. Preporuke za učinkovito upravljanje vremenom**

Vještina upravljanja vremenom je umijeće koje se može naučiti. Medicinske sestre/tehničari moraju osvijestiti postojanje kradljivaca vremena. Oni moraju znati da postoje načini kojima se može upravljati vremenom i eliminirati kradljivce vremena. Uvažavajući preporuke medicinske sestre/tehničari više će cijeniti svoje vrijeme kao i tuđe. Vrijeme treba koristiti racionalno i otkloniti ili umanjiti utjecaj kradljivaca vremena. Pisanim planiranjem može se ući mirno u idući tjedan jer postoji plan koji se može u svakom trenutku prekontrolirati i naknadno analizirati. Pisani plan može biti osobna dokumentacija iz koje se stvara banka podataka, a iz koje se zaključuju novi ciljevi.

Definiranje ciljeva će omogućiti pregled nad onim što se želi postići u privatnom i poslovnom životu. Tajna uspješnog planiranja ciljeva i vremena je u poznatoj „salama taktici“ gdje sve veće ciljeve i projekte treba raščlaniti na manje aktivnosti [1]. Poznavanje Paretovog principa može pomoći medicinskoj

sestri/tehničaru pri definiranju ciljeva i planiranju postupaka. Jedan od većih problema medicinskih sestara/tehničara je u nastojanju da kod bolesnika puno stvari žele obaviti odjednom i postoji opasnost da previše vremena potroše na pojedinim zadacima, a za druge nemaju vremena ili ih ne odrade kvalitetno. Stoga je neophodno odrediti prioritete i vrijeme posvetiti obavljanju samo jednog zadatka jer je to odlika uspješne medicinske sestre/tehničara. Prednosti određivanja prioriteta imaju pozitivan učinak za postavljanje rokova i termina za sebe kao i za druge. Za uspješno upravljanje vremenom može se koristiti i ABCD metoda, a suština je da se planiranim aktivnostima pridodaju jednoznačni prioriteti. Prepuštanje poslova drugima, delegiranje, ključ je uspješnog načina rada i dobitka vremena te je korist od istog naprosto višeznačna. Delegiranje ima prednosti na svim razinama menadžmenta profesionalne sestrinske prakse. Medicinske sestre/tehničari mogu u svom radu koristiti tehniku „grupiranja zadataka“ što znači da mogu tijekom radnog dana nekoliko manje važnih zadataka obaviti u isto vrijeme.

Poslove vezane za papirologiju treba podijeliti u tri kategorije. U prvoj kategoriji su nevažni papiri koje treba pročitati i baciti u koš za smeće. U drugoj kategoriji su terminske stvari koje su vremenski ograničene i treba ih odraditi, ali ne i čuvati. U trećoj kategoriji su poslovna dokumentacija i osobna pošta koje treba pohraniti [8].

Medicinska sestra/tehničar menadžer tijekom radnog dana treba osigurati jedan sat vremena samo za sebe, što se naziva „mirni sat“. Često svoj stvarni posao obavlja tek što završi službeno radno vrijeme. Mirni sat znači drugima biti nedostupan, a može se postići tako da se zatvore vrata na uredu, da se jednostavno kaže: „Nisam tu“. Ako se zaista želi dobiti sat samo za sebe ponekad se mora reći „ne“ suradnicima, a koje izgovoreno na vrijeme, opravdano i ljubazno. uglavnom nailazi na razumijevanje. Da bi se to postiglo mogu se upotrijebiti fraze poput „Hvala što me pitate, međutim, moram odbiti jer sam usredotočena na drugi posao.“ Riječ „ali“ treba izbjegavati jer nosi negativnu konotaciju. Dosljednost i kontroliranje također su veoma važni za

postizanje sat vremena za sebe. Treba konkretizirati buduće korake, dogovoriti radnje i termine, evidentirati isto i kontrolirati isplanirano i dogovoreno [1].

Nekim istraživanjima utvrdilo se da je upravljanje vremenom medicinskih sestara/tehničara što se tiče organizacije rada neučinkovito. One to mogu riješiti primjenom različitih strategija kao što su, na primjer, određivanje prioriteta o kojima je prethodno bilo govora te primjena strategije obavljanja rutinskih poslova. Rutinski poslovi su svakodnevni, redoviti postupci koji se s lakoćom obavljaju te zahtijevaju manje vremena od nekih novih postupaka. Kod obavljanja rutinskih poslova, osim vremena, važna je i sposobnost medicinske sestre/tehničara za usklađivanje njihovog izvršavanja. Ako su postupci složeni i zahtijevaju više vremena, medicinska sestra/tehničar može primijeniti više strategija u rješavanju istih [22].

Za svakog pojedinca, menadžera, medicinsku sestru/tehničara važno je dan započeti pozitivno što znači ustati sat vremena ranije i ostaviti dovoljno vremena za jutarnju rutinu te održavati svoje tjelesno i duhovno zdravlje.

Razumijevanje važnosti termina upravljanje vremenom i stjecanje te vještine vrlo je bitno u svakodnevnom radu medicinskih sestara/tehničara. Osim toga važne su i njihove osobne karakteristike kao što su motivacija, strpljivost, kreativnost. Jedna od karakteristika je i educiranost. Svakodnevna saznanja o novim spoznajama o upravljanju vremenom omogućiti će medicinskim sestrama/tehničarima da se lakše nose s novim izazovima u svakodnevnom radu.



## **4. Istraživački dio**

### **4.1. Cilj istraživanja**

Ciljevi:

1. Utvrditi najučestalije „kradljivce vremena“ u svakodnevnom radu medicinskih sestara/tehničara.
2. Utvrditi postoji li statistički značajna razlika u prisutnosti pojedinog kradljivca vremena u odnosu na razinu obrazovanja.
3. Utvrditi postoji li statistički značajna razlika u prisutnosti pojedinog kradljivca vremena u odnosu na djelatnost odjela rada (kirurški i ne kirurški).
4. Utvrditi postoji li statistički značajna razlika u prisutnosti pojedinog kradljivca vremena u odnosu na to rade li medicinske sestre/tehničari na rukovodećem radnom mjestu.

### **4.2. Hipoteze**

H1 - Prisutnost pojedinih „kradljivaca vremena“ razlikuje se obzirom na razinu obrazovanja medicinskih sestara/tehničara.

H2 - Prisutnost pojedinih „kradljivaca vremena“ razlikuje se obzirom na djelatnost odjela.

H3 - Prisutnost pojedinih „kradljivaca vremena“ razlikuje se obzirom na vrstu radnog mjesta (rukovodeće ili nerukovodeće).

### **4.3. Metode i tehnike prikupljanja podataka**

Provedeno je kvantitativno istraživanje u Općoj bolnici Bjelovar na Odjelu za neurologiju, na Odjelu za psihijatriju, te u Službi za kiruršku djelatnost i u Službi internističku djelatnosti. Kao metoda prikupljanja podataka korištena je anketa. Standardizirani upitnici su podijeljeni medicinskim sestrama/tehničarima po odjelima u vremenskom periodu od 2. travnja 2020. do 30. travnja 2020. godine.

### **4.4. Opis uzorka**

U istraživanju je sudjelovalo 120 medicinskih sestara i tehničara, od toga 100 žena i 20 muškarca u dobi od 21 do 61 godine starosti. 38 sudionika imalo je od 11 do 20 godina radnog staža. Medicinskih sestara/tehničara opće njege bilo je 71, prvostupnika je bilo 41 sudionik, dok je 8 sudionika imalo završen diplomski studij. Na rukovodećem radnom mjestu radilo je 20 sudionika, a na nerukovodećem radnom mjestu 100 medicinskih sestara/tehničara. Obzirom na djelatnost odjela 39 medicinskih sestara /tehničara radilo je na kirurškim, a 81 na ne kirurškim odjelima.

### **4.5. Opis instrumenta**

U istraživanju je korišten standardizirani upitnik „Samoprocjena - moji kradljivci vremena“, autora Lothara J. Seiwerta (Prilog 1). Upitnik sadrži 12 pitanja zatvorenog tipa koja opisuju pojedine kradljivce vremena. Sudionici su trebali na skali od 0 do 3 procijeniti i zaokružiti koliko često im se događa takva situacija, pri čemu je odgovor nula označavao gotovo uvijek, odgovor jedan označavao je često, odgovor dva ponekad, odgovor tri označavao je gotovo

nikada. Veći broj bodova ukazivao je na bolju vještinu upravljanja vremenom. Upitnikom su prikupljeni i sociodemografski podatci o dobi, spolu, ukupnim godinama staža, stupnju obrazovanja, rukovodećoj poziciji te radnom mjestu sudionika s obzirom na kazuistiku odjela.

#### **4.6. Etički vidik istraživanja**

Istraživanje je provedeno u Općoj bolnici Bjelovar uz suglasnost Uprave Opće bolnice i Etičkog povjerenstva (predmet: „Vještina upravljanja vremenom-prediktor uspješnog rada medicinske sestre/tehničara“, klasa 021-01/20-01/71). Uz upitnik sudionicima je priložen i Informirani pristanak za sudjelovanje u istraživanju.

#### **4.7. Statistička analiza podataka**

Kategorijski podatci su predstavljeni apsolutnim i relativnim frekvencijama. Normalnost raspodjele numeričkih varijabli testirana je Shapiro - Wilkovim testom. Numerički podatci opisani su aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom, medijanom i granicama interkvartilnog raspona kod varijabli koje ne slijede normalnu razdiobu. Razlike numeričkih varijabli između dvije nezavisne skupine testirane su Studentovim t testom, a između tri i više nezavisnih skupina analizom varijance (ANOVA). Unutarnja pouzdanost skale iskazana je preko koeficijenta Cronbach Alpha. Razina značajnosti je postavljena na  $\alpha = 0,05$ . Za statističku analizu korišten je statistički program MedCalc Statistical Software version 19.1.7 (MedCalc Software Ltd, Ostend, Belgium; <https://www.medcalc.org>; 2020) i SPSS (IBM Corp. Released 2013. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 21.0. Armonk, NY: IBM Corp.).

## 4.8. Rezultati

Istraživanje je provedeno na 120 medicinskih sestara/ tehničara od kojih je 100 (83,3 %) žena i 20 (16,7 %) muškaraca. Medijan dobi sudionika je 42 godine (interkvartilnog raspona od 36 do 53 godine) u rasponu od 21 do 61 godine. Najviše sudionika, njih 37 (30,8 %) je u dobi od 31 do 40 godina. S obzirom na razinu obrazovanja 71 (59,2 %) sudionika su medicinske sestre opće njege, a njih 81 (67,5 %) je s ne kirurških odjela. Na rukovodećem mjestu radi 20 (16,7 %) sudionika (Tablica 4.8.1.).

|   | Broj (%) sudionika |
|---|--------------------|
| Spol  |                    |
| Muškarci  | 20 (16,7)          |
| Žene  | 100 (83,3)         |
| Dobne skupine                                       |                    |
| do 30 godina  | 20 (16,7)          |
| 31 – 40 godina                                      | 37 (30,8)          |
| 41 – 50 godina                                      | 27 (22,5)          |
| 51 i više   | 36 (30)            |
| Duljina radnog staža                                |                    |
| do 10 godina  | 24 (20)            |
| 11 – 20 godina                                      | 38 (31,7)          |
| 21 – 30 godina                                      | 28 (23,3)          |
| više od 31 godina                                   | 30 (25)            |
| Obrazovanje   |                    |
| Medicinska sestra opće njege                        | 71 (59,2)          |
| Prvostupnica sestrinstva                            | 41 (34,2)          |
| Magistra sestrinstva/ diplomirana medicinska sestra | 8 (6,7)            |
| Djelatnost odjela                                   |                    |
| Kirurški odjeli                                     | 39 (32,5)          |
| Ne kirurški odjeli                                  | 81 (67,5)          |
| Rukovodeće mjesto                                   |                    |
| Da  | 20 (16,7)          |
| Ne  | 100 (82,13)        |

|        |           |
|--------|-----------|
| Ukupno | 120 (100) |
|--------|-----------|

*Tablica 4.8.1. Osnovna obilježja sudionika (autor J.K.)*

Ometanje u radu ocijenjeno je upitnikom u kojem su sudionici procijenili prisutnost pojedinog „kradljivca vremena“. Unutarnja pouzdanost Cronbach Alpha je 0,833. (Tablica 4.8.2.)

| Kradljivci vremena         | Broj (%) sudionika |            |            |              | Ukupno     |
|----------------------------|--------------------|------------|------------|--------------|------------|
|                            | Gotovo uvijek      | Često      | Ponekad    | Gotovo nikad |            |
| Telefon                    | 20 (16,7%)         | 49 (40,8%) | 44 (36,7%) | 7 (5,8%)     | 120 (100%) |
| Posjetitelji               | 17 (14,2%)         | 42 (35%)   | 42 (35%)   | 19 (15,8%)   | 120 (100%) |
| Sastanci                   | 5 (4,2%)           | 21 (17,5%) | 56 (46,7%) | 38 (31,7%)   | 120 (100%) |
| Bolest odgađanja           | 0                  | 17 (14,2%) | 50 (41,7%) | 53 (44,2%)   | 120 (100%) |
| Prioriteti                 | 5 (4,2%)           | 20 (16,7%) | 69 (57,5%) | 26 (21,7%)   | 120 (100%) |
| Papirologija               | 11 (9,2%)          | 13 (10,8%) | 55 (45,8%) | 41 (34,2%)   | 120 (100%) |
| Komunikacija i informacije | 4 (3,3%)           | 36 (30%)   | 61 (50,8%) | 19 (15,8%)   | 120 (100%) |
| Delegiranje                | 7 (5,8%)           | 29 (24,2%) | 66 (55%)   | 18 (15%)     | 120 (100%) |
| Reći „ne“                  | 11 (9,2%)          | 38 (31,7%) | 52 (43,3%) | 19 (15,8%)   | 120 (100%) |
| Određivanje ciljeva        | 0                  | 16 (13%)   | 62 (52%)   | 42 (35%)     | 120 (100%) |
| Samodisciplina             | 1 (1%)             | 15 (13)    | 61 (51)    | 43 (36)      | 120 (100%) |
| Rokovi                     | 4 (3%)             | 15 (13%)   | 66 (55%)   | 35 (29%)     | 120 (100%) |

*Tablica 4.8.2. Samoprocjena prema „kradljivcima vremena“ (autor J.K.)*

Često ili gotovo uvijek 69 (57,5 %) sudionika navodi da ih telefon stalno ometa i da su razgovori većinom dugi i nepotrebni. Zbog brojnih posjetitelja izvana (posjete pacijentima u nedozvoljeno vrijeme, posjete suradnika) gotovo uvijek ili često ne stiže 59 (49,7 %) sudionika obaviti svoj stvarni posao u pravo vrijeme na zadovoljavajući način.

Za većinu sudionika, njih 56 (46,7 %) ponekad sastanci traju predugo, a njihovi su rezultati za njih nerijetko nezadovoljavajući. Ponekad 50 (41,7 %) sudionika velike, vremenski zahtjevne i stoga često neugodne zadatke, odgađa ili im je teško završiti ih budući da nikada nemaju mira („bolest odgađanja“). Gotovo uvijek ili često 25 (20,9 %) sudionika navodi da im nedostaju jasni prioriteta i pokušavaju istovremeno obaviti veliki broj zadataka. Previše se bave sitnicama, a premalo se mogu koncentrirati na najvažnije zadatke.

S obzirom na papirologiju 24 (20 %) sudionika navodi da im je gotovo uvijek ili često na stolu previše papira, dopisivanje i čitanje im oduzima previše vremena, a i preglednost i urednost na njihovu radnom stolu nisu baš uzorni.

Komunikacija s drugima često je nedostatna. Prekasna razmjena informacija, nesporazumi, čak i trzavice su gotovo uvijek ili često sastavni dio dnevnih događaja za 40 (33,3 %) sudionika. Kako navodi 36 (30 %) sudionika, često se dogodi da prepuštanje zadataka drugima rijetko kad stvarno uspije i sudionik često mora obavljati poslove koje su i drugi mogli napraviti.

Gotovo uvijek ili često 49 (40,9%) sudionika izjasnilo se da im je teško reći „ne“ kada drugi nešto žele od njih, a kada bi zapravo morali obavljati svoje vlastite poslove. Ponekad 62 (52 %) sudionika navodi da u njihovoj životnoj koncepciji, kako profesionalnoj tako i privatnoj, nedostaju jasno postavljeni ciljevi; često ne vide smisla u onome što rade preko dana, a ponekad nedostaje nužne samodiscipline kod 61 (51 %) sudionika, da ostvari ono što je namjeravao. Najviše sudionika, njih 66 (55 %), navodi da se povremeno svojih vremenskih planova i termina drže često tek kad ih pritisnu rokovi, budući da uvijek iskrсне nešto nepredvidljivo ili preuzmu previše posla.

S obzirom na razinu obrazovanja, značajne razlike su također, samo kod održavanja sastanaka, koji značajno više oduzimaju vrijeme magistrama/diplomiranim medicinskim sestrama, nego li medicinskim sestrama opće njege ili prvostupnicama (ANOVA,  $p = 0,003$ ) (Tablica 4.8.3).

|                                  | Aritmetička sredina (standardna devijacija)<br>prema obrazovanju |                             |                                      |               | p*           |
|----------------------------------|--|-----------------------------|--------------------------------------|---------------|--------------|
|                                  | Medicinska<br>sestra<br>opće njege                               | Prvostupnica<br>sestrinstva | Mag. / Dipl.<br>medicinska<br>sestra | Ukupno        |              |
| Telefon                          | 1,38 (0,8)   | 1,27 (0,9)                  | 1 (0,8)                              | 1,32<br>(0,8) | 0,42         |
| Posjetitelji                     | 1,58 (0,9)   | 1,51 (0,9)                  | 1,13 (1)                             | 1,53<br>(0,9) | 0,42         |
| <b>Sastanci</b>                  | 2,27 (0,7)   | 1,76 (1)                    | 1,75 (0,5)                           | 2,06<br>(0,8) | <b>0,003</b> |
| Bolest<br>odgađanja              | 2,39 (0,6)   | 2,15 (0,8)                  | 2,25 (0,7)                           | 2,3 (0,7)     | 0,20         |
| Prioriteti                       | 1,9 (0,8)  | 2,05 (0,7)                  | 2,13 (0,4)                           | 1,97<br>(0,7) | 0,50         |
| Papirologija                     | 2,24 (0,8)   | 1,78 (1)                    | 1,75 (0,9)                           | 2,05<br>(0,9) | 0,58         |
| Komunikacija<br>i<br>informacije | 1,73 (0,8)   | 1,88 (0,7)                  | 1,88 (0,6)                           | 1,79<br>(0,7) | 0,05         |
| Delegiranje                      | 1,93 (0,7)   | 1,61 (0,8)                  | 1,5 (1,1)                            | 1,79<br>(0,8) | 0,26         |
| Reći „ne“                        | 1,65 (0,8)   | 1,59 (0,9)                  | 2,13 (0,8)                           | 1,66<br>(0,9) | 0,63         |
| Određivanje<br>ciljeva           | 2,17 (0,7)   | 2,29 (0,7)                  | 2,25 (0,5)                           | 2,22<br>(0,7) | 0,08         |
| Samodisciplina                   | 2,15 (0,7)   | 2,39 (0,5)                  | 1,88 (0,6)                           | 2,22<br>(0,7) | 0,08         |
| Rokovi                           | 2,06 (0,8)   | 2,2 (0,7)                   | 2 (0,8)                              | 2,1 (0,7)     | 0,59         |

\*ANOVA

Tablica 4.8.3. Ocjena „kradljivaca vremena“ u odnosu na razinu obrazovanja (autor J.K.)

Testom ANOVA dobivena je statistički značajna razlika ( $p=0,003$ ) na temelju čega se može prihvatiti hipoteza. Postoji razlika u prisutnosti „kradljivaca vremena“ obzirom na razinu obrazovanja medicinskih sestara/tehničara. Magistrama/diplomiranim medicinskim sestrama/tehničarima značajno više vrijeme oduzimaju „sastanci“ u odnosu na druge razine obrazovanja.

S obzirom na djelatnost odjela, sudionici s kirurških odjela značajno češće navode da im telefon oduzima vrijeme (t-test,  $p = 0,001$ ), posjetitelji (t-test,  $p < 0,001$ ), papirologija (t-test,  $p < 0,001$ ) te sastanci (t-test,  $p < 0,001$ ), u odnosu na sudionike koji rade na ne kirurškim odjelima. Također, značajno češće se desi sudionicima na kirurškim odjelima da velike, vremenski zahtjevne i stoga često neugodne zadatke, odgađaju ili im je teško završiti ih budući da nikada nemaju mira, u odnosu na ispitanike s ne kirurških odjela (t-test,  $p < 0,001$ ) (Tablica 4.8.4.).

|                            | Aritmetička sredina (standardna devijacija)<br>prema djelatnosti odjela |             |            | p*               |
|----------------------------|---|-------------|------------|------------------|
|                            | Kirurški  | Ne kirurški | Ukupno     |                  |
| <b>Telefon</b>             | 0,95 (0,1)  | 1,49 (0,8)  | 1,32 (0,8) | <b>0,001</b>     |
| <b>Posjetitelji</b>        | 1,08 (0,1)  | 1,74 (0,9)  | 1,53 (0,9) | <b>&lt;0,001</b> |
| <b>Sastanci</b>            | 1,54 (0,9)  | 2,31 (0,6)  | 2,06 (0,8) | <b>&lt;0,001</b> |
| <b>Bolest odgađanja</b>    | 2,08 (0,7)  | 2,41 (0,7)  | 2,3 (0,7)  | <b>0,02</b>      |
| Prioriteti                 | 1,9 (0,6)   | 2 (0,8)     | 1,97 (0,7) | 0,48             |
| <b>Papirologija</b>        | 1,64 (1,1)  | 2,25 (0,7)  | 2,05 (0,9) | <b>&lt;0,001</b> |
| Komunikacija i informacije | 1,72 (0,8)  | 1,83 (0,7)  | 1,79 (0,7) | 0,45             |
| Delegiranje                | 1,82 (0,7)  | 1,78 (0,8)  | 1,79 (0,8) | 0,78             |
| Reći „ne“                  | 1,74 (0,8)  | 1,62 (0,9)  | 1,66 (0,9) | 0,45             |
| Određivanje ciljeva        | 2,18 (0,6)  | 2,23 (0,7)  | 2,22 (0,7) | 0,67             |
| Samodisciplina             | 2,13 (0,7)  | 2,26 (0,7)  | 2,22 (0,7) | 0,33             |
| Rokovi                     | 2,03 (0,7)  | 2,14 (0,7)  | 2,1 (0,7)  | 0,45             |

\*t test

Tablica 4.8.4. Ocjena „kradljivaca vremena“ u odnosu na djelatnost odjela (autor J.K.)



T-testom dobivena je statistički značajna razlika ( $p < 0,001$ ) na temelju čega se može prihvatiti hipoteza. Postoji razlika u prisutnosti „kradljivaca vremena“ obzirom na djelatnost odjela. U radu medicinskih sestara/tehničara na kirurškim odjelima značajno više su prisutni „kradljivci vremena“ telefon, posjetitelji, sastanci, odgađanje i papirologija u odnosu na ne kirurške odjele.

Sudionike koji rade na rukovodećem mjestu značajno više ometaju sastanci (t-test,  $p < 0,001$ ), značajno više odgađaju velike i vremenski zahtjevne poslove jer nikada nemaju mira (t-test,  $p = 0,001$ ) te papirologija (t-test,  $p = 0,001$ ) u odnosu na sudionike koji ne rade na rukovodećim položajima, dok se ocjene ostalih „kradljivaca vremena“ ne razlikuju značajno u odnosu na to je li radno mjesto rukovodeće ili ne (Tablica 4.8.5.).

|                               | Aritmetička sredina (standardna devijacija)<br>prema radnom mjestu |                            |            | p*               |
|-------------------------------|--|----------------------------|------------|------------------|
|                               | Rukovodeće<br>mjesto   | Ne<br>rukovodeće<br>mjesto | Ukupno     |                  |
| Telefon                       | 1,05 (0,8)   | 1,35 (0,8)                 | 1,32 (0,8) | 0,14             |
| Posjetitelji                  | 1,2 (0,9)  | 1,56 (0,9)                 | 1,53 (0,9) | 0,11             |
| <b>Sastanci</b>               | 1,35 (0,9)   | 2,18 (0,7)                 | 2,06 (0,8) | <b>&lt;0,001</b> |
| <b>Bolest odgađanja</b>       | 1,85 (0,8)   | 2,4 (0,7)                  | 2,3 (0,7)  | <b>0,001</b>     |
| Prioriteti                    | 1,85 (0,7)   | 1,99 (0,8)                 | 1,97 (0,7) | 0,45             |
| <b>Papirologija</b>           | 1,45 (0,9)   | 2,18 (0,9)                 | 2,05 (0,9) | <b>0,001</b>     |
| Komunikacija i<br>informacije | 1,7 (0,7)  | 1,81 (0,8)                 | 1,79 (0,7) | 0,57             |
| Delegiranje                   | 1,5 (0,8)  | 1,86 (0,7)                 | 1,79 (0,8) | 0,06             |
| Reći „ne“                     | 1,7 (0,7)  | 1,64 (0,9)                 | 1,66 (0,9) | 0,79             |
| Određivanje ciljeva           | 2,3 (0,7)  | 2,2 (0,7)                  | 2,22 (0,7) | 0,56             |
| Samodisciplina                | 2,15 (0,7)   | 2,23 (0,7)                 | 2,22 (0,7) | 0,62             |
| Rokovi                        | 2,25 (0,6)   | 2,06 (0,8)                 | 2,1 (0,7)  | 0,30             |

\*t test

*Tablica 4.8.5. Ocjena „kradljivaca vremena“ u odnosu na to rade li na rukovodećem mjestu ili ne (autor J.K.)*

T-testom dobivena je statistički značajna razlika ( $p=0,001, p<0,001$ ) na temelju čega se može prihvatiti hipoteza. Postoji razlika u prisutnosti „kradljivaca vremena“ obzirom na radno mjesto. Medicinske sestre/tehničare koji rade na rukovodećem radnom mjestu više ometaju sastanci, papirologija i odgađanje poslova od onih koji rade na nerukovodećem radnom mjestu.

#### **4.9. Rasprava**

Posjedovanje vještine upravljanja vremenom za medicinske sestre/tehničare od izuzetnog je značaja za uspješno obavljanje njihovih svakodnevnih radnih obaveza. Provedeno istraživanje pokazalo je da su u poslu medicinskih sestara/tehničara obzirom na specifičnost i opseg rada prisutni kradljivci vremena.

Promatrajući kradljivce vremena, održavanje „sastanaka“ značajno više oduzima vrijeme magistrama/diplomiranim medicinskim sestrama /tehničarima, nego li medicinskim sestrama/tehničarima opće njege ili prvostupnicama/ima. Predmet ovog istraživanja bilo je i radno mjesto medicinskih sestara/tehničara obzirom na rukovođenje. Na rukovodećem radnom mjestu radi 20 sudionika ili 16,7%, dok su ostali zaposleni na nerukovodećim radnim mjestima. Rezultati su očekivani s obzirom na sistematizaciju radnih mjesta unutar županijskih zdravstvenih ustanova u kojima su rukovodeća radna mjesta predviđena za glavne sestre odjela. U ocjeni „kradljivaca vremena“ u odnosu na to rade li na rukovodećem radnom mjestu ili ne, sudionike koji rade na rukovodećem radnom mjestu značajno više ometaju „sastanci“, „papirologija“ i značajno više odgađaju vremenski zahtjevne poslove jer nikada nemaju mira u odnosu na zaposlenike koji ne rade na rukovodećim položajima. S obzirom na djelatnost odjela na kojima je istraživanje provedeno, odjeli su podijeljeni na kirurške odjele i ne kirurške odjele. U istraživanju je sudjelovalo više sudionika s ne kirurških odjela i to 67,5% dok je ostatak sudionika bio s kirurških odjela, njih 32,5%. Ocjena

„kradljivaca vremena“ u odnosu na djelatnost odjela pokazuje najviše statističkih razlika u pojedinim kradljivcima vremena. Sudionici s kirurških odjela značajno češće navode da im „telefon“, „posjetitelji“, „papirologija“ i „sastanci“ oduzimaju vrijeme, a velike, neugodne zadatke odgađaju ili im je teško završiti ih budući da nikada nemaju mira, u odnosu na sudionike s ne kirurških odjela. Dobiveni rezultati također pokazuju da kradljivac vremena „papirologija“ značajno više vremena oduzima muškarcima ( $p=0,006$ ) jer oni imaju previše papira na stolu, čitanje im oduzima više vremena nego njihovim kolegicama, a ne mogu se pohvaliti ni uzornošću svog radnog stola. Obzirom na dobne skupine „sastanci“ značajno više krađu vrijeme sudionicima koji su u dobi od 51 i više godina, u odnosu na mlađe sudionike koji smatraju da im „sastanci“ ponekad uzimaju vrijeme. Isto tako „sastanci“ koji često traju predugo, značajno više „krađu“ vrijeme sudionicima koji imaju ukupni radni staž od 21 do 30 godina.

Obzirom da je cilj istraživanja bio utvrditi pojavnost najučestalijih kradljivca vremena u svakodnevnom radu medicinskih sestara/tehničara, u nastavku će biti opisani pojedini kradljivci vremena slijedom pojavljivanja u anketnom upitniku.

Često ili gotovo uvijek 57,5% sudionika navodi da ih telefon stalno ometa i da su razgovori većinom dugi i nepotrebni. U nekoliko istraživanja telefon se spominje kao jedan od najčešćih kradljivaca vremena. Autorica Kurtović i sur. (2013.) u svom istraživanju navodi da 50% sudionika smatra da ih telefon često i ponekad ometa u njihovom radu [24]. Kao najveći kradljivac vremena prema rezultatima istraživanja koje je provela autorica Obžetić (2016.) pokazali su se telefonski pozivi, koji zbog svoje učestalosti konstantno prekidaju medicinske sestre/tehničare u obavljanju posla [5]. Autorica Režić i sur. (2017.) prema dobivenim ocjenama kao najčešći kradljivac spominje telefon („telefon me stalno ometa, razgovori su većinom nepotrebno dugi“) [23]. Telefoniranje kao problem ističe se i u istraživanju koje je provela autorica Kalauz i sur. (2009.) te je kao kradljivac vremena zauzeo prvo mjesto [4]. Do sada istraživanjima nije utvrđeno da li se radi o preopterećenju medicinskih sestara/tehničara

privatnim ili službenim telefoniranjem za vrijeme radnog vremena [25]. Istraživanjem koje je provedeno u Velikoj Britaniji utvrđeno je da je sudioniku potrebno 25 minuta da se oporavi od prestanka telefoniranja. 20 - 40 % efektivnog rada izgubi se na prebacivanje s jednog zadatka na drugi, što pokazuje da telefon nije samo ometajući čimbenik u radu medicinskih sestara/tehničara, već se njegove posljedice prolongiraju i na pažnju osobe koja je telefonirala i nakon što razgovor završi [25]. Istraživanjem koje je provela autorica Perhat Beletić (2018.) među studentima poduzetništva, došlo se do rezultata da najveći kradljivac vremena studentima predstavlja mobitel 37,5%. Za svoje pametne telefone kažu kako im oni uglavnom pomažu u organiziranju vremena, što ukazuje na to kako su upravo najveći kradljivci vremena ujedno i najbolji organizatori studentima [26]. Što se tiče kompariranih rezultata o kradljivcu vremena „telefon“ u navedenim istraživanjima može se potvrditi sličnost u rezultatima, odnosno zaključiti kako je bez obzira na vrstu zanimanja, telefon jedan od najčešćih ograničavajućih čimbenika u efikasnom upravljanju radnim vremenom.

Zbog brojnih posjetitelja izvana (posjete pacijentima u nedozvoljeno vrijeme i posjete suradnika) gotovo uvijek ili često ne stiže 49,7% ispitanika obaviti svoj stvarni posao u pravo vrijeme na zadovoljavajući način, a što je rezultat dobiven našim istraživanjem. Istraživanjem koje je provela autorica Kalauz i sur. (2009.) utvrđeno je da su „posjete“ kao kradljivac vremena u radu medicinskih sestara/tehničara zauzele drugo mjesto [4]. U istraživanju autorice Režić (2017.) treće mjesto po pojavnosti i to značajno češće oduzimaju vrijeme ženama [23]. U procesu rada neplanirane posjete mogu medicinskim sestrama/tehničarima oduzeti dosta vremena u obavljanju njihovih radnih zadataka. Vrijeme posjeta tijekom dana mora biti naznačeno na svakom odjelu te bi ga se posjetitelji trebali pridržavati.

Za većinu sudionika, njih 46,7% ponekad sastanci traju predugo, a njihovi su rezultati za njih nerijetko nezadovoljavajući. Problem sastanaka postaje sve veći, njihov broj se povećava, uglavnom su neučinkoviti i predugo traju iako su neizbježni jer oni su jedini način dogovaranja da bi se organizirao rad. Sastanci

koji često traju predugo, značajno više „kradu“ vrijeme sudionicima koji su u dobi od 51 i više godina i imaju ukupni radni staž od 21 do 30 godina u odnosu na mlađe sudionike. Sastanci značajno više oduzimaju vrijeme magistrama/diplomiranim medicinskim sestrama /tehničarima nego li ostalim sudionicima. Shodno tome sastanci značajno više ometaju sudionike na rukovodećim radnim mjestima što su i očekivani rezultati s obzirom na opis njihovog mjesta rada. I autorica Režić i sur.(2017.) u istraživanju navodi sastanke među najvećim kradljivcima vremena („sastanci često traju predugo, a njihovi su rezultati rijetko zadovoljavajući“) [23]. Najvažniji kradljivci vremena su „nepotrebni“ sastanci, ističe autor Sikavica i sur.(2004.) u velikom empirijskom istraživanju u Hrvatskoj [9]. Autorica Gavran Galić (2016.) navodi da „sastanci“ većini sudionika na nerukovodećoj funkciji nikad nisu problem, dok je više od polovice sudionika na rukovodećoj poziciji odgovorilo da su im sastanci ponekad kradljivci vremena u njihovom radu [25]. U svojoj knjizi Heppell (2017.) opisuje sastanke kao nužno zlo za većinu ljudi i kaže da je količina vremena koja se gubi na sastancima pravi grijeh te nudi nekoliko tehnika za smanjenje količine vremena utrošene na sastanke [3].

Sudionici koji rade na rukovodećem mjestu značajno više ističu „bolest odgađanja“ kao kradljivac vremena u odnosu na ostale sudionike. Ponekad 41,7% sudionika velike, vremenski zahtjevne i stoga često neugodne zadatke, odgađa ili im je teško završiti ih budući da nikada nemaju mira. U istraživanju koje je provela autorica Gavran Galić (2016.) sudionici odgađanje ocjenjuju sa gotovo nikad ili ponekad [25]. O važnosti ne odgađanja i učinkovitog ispunjavanja svih obveza govore u knjizi Tudor i sur.(2008.) i navode da čak 75% ljudi svoje životne odluke zaborave već za 30 dana [6]. Autorica Perhat Beletić (2018.) ističe da 55 % studenata obavlja svoje zadatke bez odugovlačenja i pronalaženja opravdanja [26].

Gotovo uvijek ili često 20,9% sudionika navodi da im nedostaju jasni prioriteta i pokušavaju istovremeno obaviti veliki broj zadataka. Previše se bave sitnicama, a premalo se mogu koncentrirati na najvažnije zadatke. U istraživanju autorice Kurtović i sur.(2013.) dolaze do spoznaje da 50%

rukovodećih i 42% nerukovodećih medicinskih sestara/tehničara često pokušavaju istovremeno obaviti veliki broj zadataka, tj. ne prepoznaju jasno prioritete u svom poslu [24]. Da bi znale i mogle svoje poslove uspješno odraditi, medicinske sestre bi trebale ovladati vještinom upravljanja prioritetima te iskoristiti vrijeme koje imaju na racionalan način. Autorica Režić (2017.) u istraživanju spominje prioritete kao jedan od najčešćih kradljivaca vremena [23]. Čak 87% studenata u istraživanju od autorice Perhat Beletić (2018.) izjavilo je kako prvo odrade zadatke koji su prioritetni [26]. Prioriteti su najvažniji menadžerski poslovi, to su važne aktivnosti koje najviše pridonose ostvarivanju ciljeva.

S obzirom na „papirologiju“ 20% sudionika navodi da im je gotovo uvijek ili često na stolu previše papira, dopisivanje i čitanje im oduzima previše vremena, a i preglednost i urednost na njihovom radnom stolu nisu baš uzorni. „Papirologija“ oduzima značajno više vremena muškarcima u odnosu na žene. Medicinske sestre/tehničari značajno više utroše količinu vremena provedenog u pisanju sestrinske dokumentacije, narudžbi lijekova te evidentiranju svih postupaka provedenih oko pacijenata. Autorica Gavran Galić (2016.) navodi u istraživanju da „papirologija“ ne oduzima previše vremena u radu medicinskih sestara/tehničara jer se piše u elektroničkom obliku te se koriste standardizirani planovi sestrinske dokumentacije [25]. Istraživanjem o prosjeku provedenog vremena na pisanje sestrinske dokumentacije, koje je provedeno u Velikoj Britaniji, utvrđeno je da medicinske sestre/tehničari provode 15,8 % svog radnog vremena na pisanje dokumentacije, s tim da pisanje na papiru oduzima 10,6 % vremena, a pisanjem na računaru izgubi se 5,2 % vremena [25].

U provedenom istraživanju komunikacija među članovima tima i s drugima često je nedostatna. Nepravodobna razmjena informacija, nesporazum, čak i trzavice su gotovo uvijek ili često sastavni dio dnevnih događaja za 33,3% sudionika. Pola sudionika odgovorilo je da im komunikacija ponekad krade vrijeme u istraživanju koje je provela autorica Gavran Galić (2016.) [25]. Sastavni dio rada medicinske sestara/tehničara je komunikacija s bolesnicima i

s drugim djelatnicima. Bolesnici često navode da dobiju premalo informacija od zdravstvenog osoblja, a ako ih i dobiju, onda su nerazumljive i nejasne. Komunikacija je temelj svakog međuljudskog odnosa. Da bi svakodnevna komunikacija bila uspješna, trebalo bi poticati zadovoljstvo djelatnika, dosljedno komunicirati, slušati, uvažavati sugovornika, pružiti podršku jer je uspješna komunikacija preduvjet za uspjeh i organizaciju posla. Danas općenito svi premalo razgovaraju.

Kako navodi 30% sudionika, često se dogodi da delegiranje, prepuštanje zadataka drugima, rijetko kad stvarno uspije i medicinske sestre/tehničari često moraju obavljati poslove koje su i drugi mogli obaviti, a njih 55% to radi ponekad. Do sličnih rezultata došla je i autorica Gavran Galić (2016.). U njenom istraživanju 32% ispitanika smatra da im delegiranje ponekad ne uspije pa često moraju obaviti poslove koje su i drugi mogli napraviti [25]. U istraživanju autorica Obžetić (2016.) iznosi da se 29,58% sudionika o delegiranju zadataka izjasnilo kako to čine ponekad. Ako se rezultati sagledaju prema starosnoj strukturi sudionika, može se uočiti kako sudionici dobi 51-65 godina imaju tendenciju češćeg delegiranja poslova u odnosu na njihove mlađe kolege [5]. Da bi delegiranje bilo uspješno potrebno je znati zašto se delegira, što i kome se delegira te koje su prednosti prepuštanja zadataka. Ravnoteža između ovlasti i odgovornosti ključ je uspjeha delegiranja. Razina ovlasti mora biti jednaka razini odgovornosti. Delegiranje povećava motivaciju zaposlenih, podiže se samopouzdanje i moral zaposlenih, a time se postižu bolji radni učinci.

Gotovo uvijek ili često 40,9% sudionika izjasnilo se da im je teško reći „ne“ kada drugi nešto žele od njih, a kada bi zapravo morali obavljati svoje vlastite poslove. Ako osoba ima važnih stvari za obaviti, nemogućnost reći „ne“ često može dovesti do neobavljanja vlastitog posla. Preuzimanje previše obaveza nego što osoba može odraditi, može dovesti do njenog preopterećenja te se može „slomiti“ pod teretom obaveza. Ako netko stalno rješava poslove od drugih, te osobe nikad neće biti sposobne same odraditi neki zadatak. Autorica Kurtović i sur.(2013.) dolazi do rezultata da se čak 56% medicinskih

sestara/tehničara koji rade na rukovodećim poslovima izjasnilo da im je često teško reći „ne“ drugima kada obavljaju svoj posao [24]. Sudionici su označili „reći ne“ kao najčešćeg kradljivca vremena u istraživanju autorice Gavran Galić (2016.). Njih 49 % smatra da im reći „ne“ uvijek ili često krade vrijeme [25]. Također istraživanjem koje je provedeno u KBC „Sestre milosrdnice“ (2012.) utvrđeno je da je reći „ne“ najčešći kradljivac vremena u radu medicinskih sestara/tehničara [25]. U istraživanju autorice Režić i sur.(2017.) sudionici su najmanje ocjene dodjeljivali pitanju koje se odnosilo na tvrdnju „Teško mi je reći ne kada drugi nešto žele od mene i kada bih zapravo mogla/o obavljati svoje vlastite poslove.“ Može se zaključiti da sudionici smatraju najvećim kradljivcem vremena nemogućnost reći „ne“ .[23]. Reći „ne“ znači uvažiti sam sebe i držati se plana i ciljeva koji su unaprijed zadani. Medicinske sestre/tehničari trebaju vježbati kako reći „ne“ na pristojan, ljubazan i pozitivan način i shvatiti da se „ne“ ne govori ljudima već ustvari nebitnim zahtjevima.

Ponekad 52% sudionika navodi da u njihovoj životnoj koncepciji, kako profesionalnoj tako i privatnoj, nedostaju jasno postavljeni ciljevi. Medicinske sestre/tehničari ponekad ne vide smisao u onome što su napravili tijekom radnog vremena. Postavljanje ciljeva i njihovo ispunjavanje dio je svakodnevnog rada medicinskih sestara/tehničara. Problem nejasno postavljenih ciljeva najčešće se veže za osobe koje su zadužene za organizaciju rada. Njihova je dužnost da svakom članu tima objasne što se očekuje od njega i u kojem vremenu. Neki autori tvrde kako se temi postavljanja cilja pristupa površno te smatraju da to područje nije dobro istraženo. Navode da postavljanje ciljeva ograničava pažnju te može dovesti pojedince do ekstremnih ponašanja (varanja, laganja), a sve u svrhu ispunjavanja cilja. Sudionici u istraživanju autorice Gavran Galić (2016.) „postavljanje ciljeva“ ocjenjuju kao najrjeđi kradljivac vremena [25].

Samodisciplina se opisuje kao vrлина gdje osoba uspješno vlada sobom, neodgodivo obavlja svoje zadatke bez obzira u kakvom se emotivnom stanju nalazi. Samodisciplina je imati moć samokontrole, ustrajnosti i dosljednosti koje su važne za realizaciju postavljenih ciljeva. U provedenom istraživanju



ponekad nedostaje nužne samodiscipline kod 51% sudionika da ostvare ono što su namjeravali. Istraživanjem koje je provela autorica Kalauz i sur.(2009.) „samodisciplina“ je zauzela predzadnje mjesto na ljestvici njezine ankete [4]. U istraživanju autorice Gavran Galić (2016.) polovica sudionika smatra da ponekad ima problem sa „samodisciplinom“ i da ne ostvare ono što su i namjeravali [25].

Najviše sudionika, njih 55% navodi da se povremeno svojih vremenskih planova i termina drže često tek kad ih pritisnu rokovi, budući da uvijek iskrsne nešto nepredvidivo ili preuzmu previše posla. Zadani cilj bez definiranog roka je samo želja koja se sigurno neće ostvariti. Ponekad postoji sklonost obavljanju poslova u zadnji tren što nije dobro jer zadatak može biti obavljen nekvalitetno. Nepridržavanje vremenskih planova i rokova ima povećanu mogućnost pogrešaka zbog brzine rada te zbog kratkoće rokova i nemogućnosti ispravljanja uočene pogreške. Postoje neke tehnike koje osiguravaju provedbu postavljenih ciljeva u zadanim rokovima o kojima govori Tudor i sur.(2008.) u knjizi „Menadžer sam sebi“ te se stavlja naglasak na zapisivanje planova. Zig Zigler, svjetski znani animator osobnog razvoja, navodi da samo 3% ljudi planira i svoje ciljeve pretvori u realnost [6]. U istraživanju autorice Gavran Galić (2016.) polovica sudionika smatra da su im „rokovi“ ponekad kradljivci vremena u njihovom radu i to muškarcima više nego ženama. Muškarcima smatraju da su „rokovi“ često problem u njihovom radu jer gotovo uvijek iskrsne nešto nepredvidivo ili si uzmu previše posla koji ne mogu odraditi [25]. Iako je čak 75% studenata u istraživanju autorice Perhat Beletić (2018.) odgovorilo da uvijek postavljaju rokove za obavljanje zadaća, analizirajući odgovore na neka pitanja dade se zaključiti da većina studenata obavlja poslove u zadnji tren [26].

Medicinskim sestrama/tehničarima tijekom njihovog radnog dana vrijeme troše kradljivci vremena, što je ovim istraživanjem i dokazano. Najčešći kradljivci vremena u svakodnevnom radu medicinskih sestara/tehničara jesu „telefon“, „papirologija“, „posjetitelji“, „bolest odgađanja“ i „sastanci“. S obzirom na dob najčešći kradljivac vremena je „sastanak“ koji više vremena uzima

dobnoj skupini od 51 godine. „Sastanak“ je također najčešći kradljivac vremena sudionicima ukupnog radnog staža od 21-30 godine. Promatrajući rezultate obzirom na spol postoji statistički značajna razlika u pojavnosti kradljivca vremena u „papirologiji“ koja muškarcima oduzima više vremena nego ženama. Magistrama/diplomiranim medicinskim sestrama/tehničarima više vremena krađu „sastanci“, što je istraživanjem i dokazano. Što se pak tiče radnog mjesta, sudionike koji rade na rukovodećem radnom mjestu ometaju više nego one na nerukovodećem, „sastanci“, „papirologija“ i „bolest odgađanja“. Pojavnost „kradljivca vremena“ s obzirom na djelatnost odjela pokazuje najviše statističkih razlika u pojedinim kradljivcima vremena. Sudionici kirurških odjela navode da im značajno češće „telefon“, „posjetitelji“, „papirologija“, „sastanci“ i „bolest odgađanja“ uzimaju više vremena u odnosu na sudionike ne kirurških odjela.

## 5. Zaključak

Vrijeme je relativan pojam, rijedak i nepovratan resurs. Vrijeme je ograničeno, kratkotrajno, oskudno, dragocjeno, nezamjenjivo. Vremenom se zaista ne može upravljati, ali svakako se može i treba upravljati sobom u odnosu na vrijeme.

Upravljanje vremenom je bitna karika funkcioniranja u današnjem svijetu bilo na profesionalnoj ili privatnoj razini. Vještina upravljanja vremenom nalazi se u samom vrhu menadžerskih znanja i vještina. Ta vještina može se koristiti za učinkovitiju upotrebu vremena u svim poslovnim djelatnostima, na svim menadžerskim razinama, pa tako i u sestrijskoj profesiji. U svakodnevnom radu medicinskih sestra/tehničara učinkovito upravljanje vremenom predstavlja sposobnost planiranja, određivanja ciljeva i prioriteta, delegiranja zadataka te izvršavanja istih u predviđenom vremenskom roku. Da bi se analiziralo na koji se način vrijeme nepotrebno troši, predlaže se barem jedan tjedan voditi zapisnik koji će pružiti mogućnost otkrivanja „kradljivaca vremena“ koji sprječavaju medicinske sestre/tehničare u obavljanju radnih zadataka.

Istraživanjem i analizom podataka došlo se do zaključka koji su to najčešći kradljivci vremena u svakodnevnom radu medicinskih sestara/tehničara. Prema dobivenim podacima najčešći kradljivci vremena su „telefon, „papirologija“, „posjetitelji“, „bolest odgađanja“ i „sastanci“. Kradljivac vremena „sastanci“ najčešći je kod sudionika u dobnoj skupini od 51 godine koji imaju duljinu ukupnog radnog staža od 21 do 30 godina. „Sastanci“ također najviše vremena oduzimaju magistrama/diplomiranim medicinskim sestrama /tehničarima na rukovodećim radnim mjestima. Gledajući razliku u pojavnosti kradljivaca vremena s obzirom na djelatnost odjela, medicinskim sestrama/tehničarima na kirurškim odjelima značajno više vremena oduzimaju njih četiri, „telefon“, „posjetitelji“, „sastanci“ i „bolest odgađanja“.

„Kradljivce vremena“ nije moguće u potpunosti eliminirati, ali ih je moguće predvidjeti i umanjiti njihov značaj usvajanjem vještine upravljanja vremenom.

Postoje različite menadžerske strategije kojima je moguće kontrolirati kradljivce vremena. Svijest o upravljanju vremenom još uvijek nije dovoljno prepoznata kod medicinskih sestara/tehničara pa je važno širiti spoznaju o istom na ljude oko sebe. Važno je naučiti cijeniti vlastito vrijeme i naučiti druge da ga poštuju. Vještina upravljanja vremenom itekako je značajna u svakodnevnom radu medicinskih sestara/tehničara jer će pridonijeti tome da one podignu osobnu djelotvornost na višu razinu, a time i značaj cjelokupne zdravstvene ustanove.

Nemamo mi malo vremena, mi imamo puno neiskorištenog vremena!

(Lucius Annaeus Seneca)

## 6. Literatura

- [1] L. J. Seiwert: Vremenski menadžment–organizirajte svoje vrijeme, Zagreb, Naklada Slap,1999.
- [2] D. Škreblin: Upravljanje vremenom-priručnik za uspješne menadžere, Čabar, Orbis, 2010.
- [3] M. Heppell: Kako svakodnevno stvoriti sat viška [prijevod Borka Lekaj Lubina], Zagreb, Naklada Veble, 2017.
- [4] S. Kalauz, B. Kurtović: Upravljanje vremenom u sestrinskoj praksi, Zbornik radova, 9.Simpozij Zdravstvenog veleučilišta u Zagrebu, Opatija,2009.,str.83-85
- [5] M. Obžetić: Upravljanje vremenom u sestrinskoj praksi, Završni rad, Sveučilište sjever, Varaždin, 2016.
- [6] G.Tudor, M. Rijavec, P. Zarevski: Menadžerska učinkovitost 360°, Menadžer sam sebi, Zagreb, M.E.P. Consult, 2008.
- [7] D. Škreblin: Upravljanje vremenom, Priručnik za uspješne menadžere, Čabar, Novalius, 2006.
- [8] J. Knoblauch: Biti poduzetnik života, [prijevod Ksenija Magda], Zagreb, STEPpress, 1997
- [9] P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb, Masmmedia, 2004.
- [10] S. Kalauz: Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb, Medicinska naklada, 2015.
- [11] P. Drucker: Najvažnije o menadžmentu, Zagreb, M.E.P. Consult, 2005.
- [12] N. Pološki Vokić, R. Mrđenović: Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na spol i hijerarhijsku razinu, Zagreb, UDK, 2007.

- [13] R. Svetić Čišić: Nastavni materijali, Sveučilište sjever, 2020.
- [14] <https://anmj.org.au/10-time-management-tips/> Dostupno 26.9.2020.
- [15] <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/21611920/1997/34/1> Dostupno 26.9.2020.
- [16] F. Bahtijarević, P. Sikavica, N. Vokić: Suvremeni menadžment, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
- [17] T. Hoff Macan: Time Management: Test of a Process Model, Journal of Applied Psychology 1994, Vol. 79. br. 3, 381-391  
[http://scholar.google.hr/scholar\\_url?url=http://www.academia.edu/download/43887538/time-management-article.pdf&hl=hr&sa=X&ei=bRJyX6PZlOTy9YPqrmYyA4&scisig=AAGBfm2bYOMTJaxzaWE8AAxBic2luRnAmw&nossl=1&oi=scholar](http://scholar.google.hr/scholar_url?url=http://www.academia.edu/download/43887538/time-management-article.pdf&hl=hr&sa=X&ei=bRJyX6PZlOTy9YPqrmYyA4&scisig=AAGBfm2bYOMTJaxzaWE8AAxBic2luRnAmw&nossl=1&oi=scholar)
- [18] M. Neuberg: Nastavni materijali, Sveučilište Sjever, 2020.
- [19] N. B. Said: Time Management in Nursing Work. Emergency and Critical Care Nursing/Pediatrics, 2013. vol.7, br.3, str. 746-749  
[https://staff.najah.edu/sites/default/files/Time\\_Management\\_in\\_Nursing\\_Work-Nizar\\_Said.pdf](https://staff.najah.edu/sites/default/files/Time_Management_in_Nursing_Work-Nizar_Said.pdf) Dostupno: 10.9.2020.
- [20] S. G. Nayak: Time Management in Nursing –Hour of need, International Journal of Caring Sciences September-December, 2018. Vol. 11, br. 3, str. 1997-2000  
[http://scholar.google.hr/scholar?q=Time+Management+in+Nursing+%E2%80%93Hour+of+need&hl=hr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](http://scholar.google.hr/scholar?q=Time+Management+in+Nursing+%E2%80%93Hour+of+need&hl=hr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)  
Dostupno:10.9.2020.
- [21] C. Siegmund-Besser: Moć pozitivnih misli–mentalni trening, Zagreb, Mozaik knjiga, 2002.
- [22] S. Waterworth: Time management strategies in nursing practice, Journal of Advanced Nursing, 2003., vol. 43, br. 5, str. 432–440

[http://scholar.google.hr/scholar?q=time+management+in+nursing+practice&hl=hr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](http://scholar.google.hr/scholar?q=time+management+in+nursing+practice&hl=hr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart) Dostupno: 18.8.2020.

[23] S. Režić, A. Savović, K. Puker: Kradljivci vremena u sestrijskoj praksi, Profesionalna sestrijska praksa, Zagreb, 2017., vol. 22, br. 2 str. 116-120  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=274489](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=274489)

Dostupno: 20.8.2020.

[24] B. Kurtović, C. Grgas-Bile, D. Kundrata: Kradljivci vremena u svakodnevnom radu medicinske sestre, Zagreb, SHOCK, 2013. vol. 7, br. 3, str. 101-107  
<https://issuu.com/nursehr/docs/shock-prosinac-2013/101> Dostupno: 20.8.2020.

[25] M. Gavran-Galić: Kradljivci vremena u sestrijskoj praksi, Diplomski rad, Medicinski fakultet, Osijek, 2016.

[26] S. Perhat Beletić: Menadžment vremena, Završni rad, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2018.

## Prilog

Poštovani,

Zamolila bih Vas za suradnju te da ispunite upitnik u svrhu istraživanja za izradu diplomskog rada na studiju Sestrinstva Sveučilišta Sjever u Varaždinu pod naslovom: „Samoprocjena - moji kradljivci vremena“ pod mentorstvom doc.dr.sc. Marijane Neuberg. Upitnik je u cijelosti anoniman i dobrovoljan, te će se dobiveni rezultati koristiti isključivo u potrebe istraživačkog rada i objavu u znanstvenim i stručnim časopisima.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na izdvojenom vremenu kod rješavanja ovog upitnika.

Jadranka Kicivoj, studentica 2. godine diplomskog studija Sestrinstva, Sveučilišta Sjever

Na početku ovog upitnika očekuje Vas 6 općenitih pitanja vezana uz sociodemografska obilježja.

1. Dob: \_\_\_\_\_ 2. Spol: M    Ž

3. Ukupne godine radnog staža: \_\_\_\_\_

4. Obrazovanje:

- a) medicinska sestra opće njege
- b) prvostupnica sestrinstva
- c) magistra/diplomirana medicinska sestra

5. Odjel na kojem radite: \_\_\_\_\_

6. Rukovodeće mjesto:    DA        NE

*Navedene situacije opisuju česte radne situacije i ometajuće činitelje, tzv. „kradljivce vremena“. Procijenite u kojoj se mjeri na Vašem radnom mjestu Vama događa pojedina situacija.*

*Molim Vas zaokružite odgovarajući broj.*

- 1 - gotovo uvijek
- 2 - često
- 3 - ponekad
- 4 - gotovo nikad



| KRADLJIVCI<br>I VREMENA          | Koliko često vam se događa<br>ovakva situacija na poslu   | Gotovo<br>uvijek | Često | Ponekad | Gotov<br>o<br>nikad |
|----------------------------------|---|------------------|-------|---------|---------------------|
| TELEFON                          | <b>Telefon</b> me stalno ometa, razgovori su većinom dugi/nepotrebni.   | 0                | 1     | 2       | 3                   |
| POSJETITE<br>LJI                 | Zbog brojnih <b>posjetitelja</b> izvana (posjete pacijentima u nedozvoljeno vrijeme, posjete suradnika ) često ne stižem obaviti svoj stvarni posao u pravo vrijeme na zadovoljavajući način. | 0                | 1     | 2       | 3                   |
| SASTANCI                         | <b>Sastanci</b> često traju predugo, a njihovi su rezultati za mene nerijetko nezadovoljavajući.  | 0                | 1     | 2       | 3                   |
| BOLEST<br>ODGAĐANJ<br>A          | Velike, vremenski zahtjevne i stoga često neugodne zadatke, odgađam ili mi je teško završiti ih budući da nikada nemam mira („ <b>bolest odgađanja</b> “).                                    | 0                | 1     | 2       | 3                   |
| PRIORITETI                       | Često mi nedostaju jasni <b>prioriteti</b> i pokušavam istovremeno obaviti veliki broj zadataka. Previše se bavim sitnicama, a premalo se mogu koncentrirati na najvažnije zadatke.           | 0                | 1     | 2       | 3                   |
| PAPIROLOG<br>IJA                 | Na mom je stolu previše <b>papira</b> , dopisivanje i čitanje mi oduzimaju previše vremena. Preglednost i urednost na mom radnom stolu nisu baš uzorni.                                       | 0                | 1     | 2       | 3                   |
| KOMUNIKACIJA<br>I<br>INFORMACIJE | <b>Komunikacija</b> s drugima često je nedostatna. Prekasna razmjena <b>informacija</b> , nesporazumi, čak i trzavice kod nas su sastavni dio dnevnih događaja.                               | 0                | 1     | 2       | 3                   |
| DELEGIRANJE                      | <b>Prepuštanje zadataka</b> drugima rijetko kad stvarno uspije i ja često moram obavljati poslove koje su i drugi mogli napraviti   | 0                | 1     | 2       | 3                   |
| REĆI „NE“                        | <b>Teško mi je reći ne</b> kada drugi nešto žele od mene i kada bih zapravo morao obavljati svoje vlastite poslove.   | 0                | 1     | 2       | 3                   |

|                         |   |   |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|---|---|
| ODREĐIVAN<br>JE CILJEVA | U mojoj životnoj koncepciji, kako profesionalnoj tako i privatnoj, nedostaju <b>jasno postavljeni ciljevi</b> ; često ne vidim smisla u onome što radim preko dana. | 0 | 1 | 2 | 3 |
| SAMODISCI<br>PLINA      | Katkad mi nedostaje <b>nužna samodisciplina</b> da bih ostvario ono što sam namjeravao.   | 0 | 1 | 2 | 3 |
| ROKOVI                  | Svojih se vremenskih planova i termina držim često tek kad me pritisnu <b>rokovi</b> , budući da uvijek iskrsne nešto nepredvidljivo ili ja preuzmem previše posla. | 0 | 1 | 2 | 3 |

*Izvor: Seiwert J.Lothar ,Vremenski menadžment, Naklada Slap,1999.*

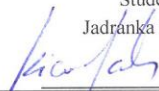
U nadi da Vam ovaj upitnik nije oduzeo previše vremena, veliko hvala!

IZJAVA O  
AUTORSTVU I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja Jadranka Kicivoj pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom Vještina upravljanja vremenom- prediktor uspješnog rada medicinske sestre/tehničara, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:  
Jadranka Kicivoj

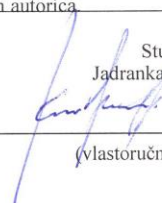


(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Jadranka Kicivoj neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Vještina upravljanja vremenom – prediktor uspješnog rada medicinske sestre/tehničara čija sam autorica

Studentica:  
Jadranka Kicivoj



(vlastoručni potpis)