



„Св. Кирил и Методиј“
Филозофски факултет
Менаџмент на човечки ресурси
во општествените науки



МЕНАЏМЕНТ НА ВРЕМЕ – ФАКТОР ЗА ЕФИКАСНОСТ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО

(магистерски труд)

Кандидат:
Магдалена Китановска, 3374/09

Ментор:
Милева Ѓуровска

Скопје, 2014

*Овој труд го посветувам на мојата
драга мајка Струмка Јовановска,
за нејзината драгоценa поддршка
и затоа што се гордее на сите мои постигнувања.*

БЛАГОДАРНОСТ

Изразувам голема благодарност до менторката проф. д-р Милева Ѓуровска за непрекорната соработка во текот на целиот процес на изработка на трудот, за водството и поддршката.

Најдлабоко им се заблагодарувам на лицата-менаџери коишто партиципираа во истражувањето.

Изразувам најголема благодарност до моето семејство, до сопругот Боби Китановски и синот Владимир, кои го збогатуваат мојот личен квалитет на живот и постојано ме поттикнуваат на менаџирање на времето.

За покажаното разбирање, постојаната и несебична поддршка им благодарам на мојот татко и на мојата сестра, кои се секогаш крај мене како на животната патека. Исто така, им благодарам и на останатите членови во семејството кои се дел од моето секојдневно опкружување за толеранцијата и укажаната помош.

Апстракт

Голем број менаџери на човечки ресурси во последните децении влегоа на пазарот на трудот, што значи дека менаџерите навлегоа во територија што е „сопственост“ на менаџментот. Од ова може да се добие впечаток дека менаџерите на човечките ресурси напредуваат пропорционално во сите сфери на бизнисот, менаџментот.

Модификацијата на професионалните дејности, појавата на нови професии, како и опсегот на работни обврски, терминот „работно време“, кој до неодамна значеше – доаѓаш на работа, имал или немал работа, чекаш часовникот да го отчука крајот на последната „работна минута“ за да ја затвориш вратата од надворешната страна – повеќе не е и не може да биде во функција.

„Времето за работа“ е плод на денешницата. Времето за работа не обврзува просторно, не обврзува временски, времето за работа нема ограничувања...времето за работа значи функционалност, практичност, ефективност, организираност.

Менаџерите како лидери на одредена организација мораат да поседуваат одредени знаења и вештини за да би можеле успешно да ја извршуваат својата функција. Работниот успех на менаџерите многу зависи од неговото знаење и вештини, а помалку од неговите особености. Секој кој себеси се гледа како менаџер, без обзир на нивото, мора да поседува, да ги усовршува и развива знаења и вештини потребни за објаснување на менаџерската функција.

Истражувањето ги опфаќа способностите за користење на работното време, сопствените навики на менаџерите за справување со активности на кои губат време (крадци на време) и менаџерските способности и вештини за менаџирање на времето.

Клучни термини: менаџер, менаџирање на време, способности и вештини за управување со време, крадци на време

СОДРЖИНА

Посвета и благодарност.....	2
Апстракт.....	4
Содржина.....	5
ВОВЕД.....	7

I ПРВ ДЕЛ ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Менаџментот како теорија.....	10
1.1 Карактеристики на менаџерот.....	11
2. Менаџмент на време.....	16
2.1 Што е времето.....	19
2.2 Менаџирање на времето.....	20
3. Времето како работно време.....	22
3.1 Форми на работното време.....	23
3.1.1 Работа со неполно работно време (part time job).....	23
3.1.2 Прекувремена работа (Overtime work).....	26
3.1.3 Флекси работно време.....	26
3.1.4 Збиено (компресирано) работно време.....	29
3.2 Правно уредување на работното време во Република Македонија.....	29
4. Времето како слободно време.....	34
4.1 Слободното време богатство на современиот свет.....	35
4.2 Образованието и слободното време.....	36
4.3 Родова димензија на слободното време.....	38
5 Принципи на менаџирање на време.....	40
5.1 Навремено пристигнување или доцнење на работното место.....	40
6. Типови менаџери и нивниот однос кон времето.....	42
6.1 Менаџерски методи за управување со времето.....	46
6.2 Менаџирање на сопственото време.....	47
6.3 Елиминирање на непотребните прекини од страна на соработниците	52
6.4 Елиминирање на таканаречените крадци на времето	54

6.5 Навики за успешност и менаџирање на времето.....	56
II Менаџирање на времето во приватниот и јавниот сектор во Република Македонија	
1.Методологија на истражувањето.....	59
2. Како македонските менаџери на човечки ресурси го користат работното време.....	61
3. Сопствените работни навики и губење на времето	66
4. Способностите и вештините на менаџерите за менаџирање на времето.....	74
4.1 Што се тоа менаџерски вештини.....	75
ЗАКЛУЧОЦИ	85
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	88
ПРИЛОЗИ.....	91

Највпечатливата одлика на времето во кое живееме се драматично брзите и длабоки промени во сите сфери. Промените се директно поврзани со развојот на техниката и технологијата, со афирмирање на претприемаштвото, како и со подобрениот квалитет на животот на луѓето.

Модификацијата на професионалните дејности, појавата на нови професии, како и опсегот на работни обврски придонесуваат за промена на значењето на терминот „работно време“. До неодамна овој термин асоцираше на следново: доаѓаш на работа, имал или немал работа, чекаш часовникот да го отчука крајот на последната „работна минута“ за да ја затвориш вратата од надворешната страна. Повеќе не е и не може да биде асоцијација за такво перципирање на неговото значење. „Времето за работа“ е плод на денешницата. Времето за работа не обврзува просторно, не обврзува временски, времето за работа нема ограничувања...времето за работа значи функционалност, практичност, ефективност, организираност.

Факторот ВРЕМЕ е еден од основните предуслови за успешно дејствување во рамките на сопствената професијата. Освен инвентивноста, креативноста, стратегиската насоченост, како и начинот на комуницирање, потребата за читање, а уште повеќе за размислување, и уште многу активности што треба да ги преземате во текот на секојдневното работење, дефинитивно се наложува и потребата од огромен волумен на „работно“ ВРЕМЕ.

Пред да го започнете својот работен век, запрашајте се дали постои професија што може да се работи нонстоп, односно работата да се носи дома. Таквиот ангажман е својствен за професијата менаџер, зашто тоа е професијата што бара 24/365 деловно работење. Секако, постојат и многу други професии што бараат постојан ангажман и не познаваат конкретно работно време, а такви се: новинарството, земјоделството, меѓународната трговија, дипломатијата, консултанството и многу други. Скептиците би одговориле дека е невозможно. Тие би рекле дека сме човечки суштества на кои им е потребен одмор, дека мозокот треба да се освежи и дека мислите треба да се средат. Иако делумно би можеле да се сложиме со пристапот на континуирана посветеност на работата, сепак нашата природа и нашиот темперамент, сегашните практики, како и оние

од минатото наметнаа работно време „од – до“. Оттаму се наметнува потребата да бидеме креативни, но кога времето притиска, креативноста затајува). Се трудиме да бидеме најефикасни во текот на осумте часа работно време, да се видиме со сите луѓе со кои работиме, да ја завршиме работата. Во рамките на „од-до“ работното време, секогаш мораме да ги завршиме и административните обврски, да „претрчаме“ до болница, да ги однесеме деца до градинка или училиште. Сè во осум часа. Што да добие приоритет? Но, не мораме сите обврски и оние што се однесуваат на деловното работење и приватните обврски да ги завршуваме во текот на работното време, зашто потоа се поставува прашањето што би работеле остатокот од времето во текот на едно деноноќие.

Реалистите сè повеќе и повеќе сфаќаат дека одамна дефинираното работно време од 8 часа повеќе не е во функција. Законската норма треба да се почитува, и се почитува (во најголем број случаи). Но, професијата менаџер не дозволува да се ограничите и да функционираате само во тој временски период. Менаџерството не трпи временски ограничувања и роботски просторно врамување. Затоа што времето на денешницава е од непроценливо значење за секој човек, од посебна важност е неговата добра организираност.

Благодарение на технологијата, нашето работно време е 24 часа, нашата канцеларија е мобилна (персонален компјутер и мобилен телефон), нашиот пазар е светот. Можеме да работиме од дома, од плажа, на планина, ноќе или дење, лете или зиме, во различни временски зони. Нема ограничувања. „Благодарение“ на глобализацијата и технолошкиот развој, професијата менаџмент на човечки ресурси, всушност, многу се доближува до односи со јавност во оваа констелација и на ова ниво на развој.

Затоа, драги менаџери, простетете се од осумчасовното работно време. Менаџерите немаат работно време. Подредете го животот на „нонстоп“ работно време, во согласност со потребите на клиентот. Да се разбереме, никој не ви забранува да живеете, да имате приватен живот, туку се бара добро управување со времето („time-management“), ефективност, насоченост... Работете од каде што сакате, но постојано... Не исклучувајте го мозокот, оставете го да работи и „вон работното време“. Ако сте вработени или сакате да се вработите, компанијата чувствувајте ја како своја и тогаш таа

нонстоп ќе биде со вас и нема да ви тежи во животот. Напротив, заедно ќе созревате и успеавате во практикувањето на професијата менаџер.

Менаџерите како лидери на одредена организација мораат да поседуваат одредени знаења и вештини за да можат успешно да ја извршуваат својата функција. Работниот успех на менаџерите многу зависи од неговото знаење и вештини, а помалку од неговите карактеристики. Секој што се гледа себеси како менаџер, без разлика на нивото на менаџирање, мора да поседува знаења и вештини, да ги усовршува и да ги развива, зашто се неопходни за објаснување на менаџерската функција.

Диференцијацијата помеѓу одделни нивоа на менаџмент се однесува на тоа колку поединечни знаења и вештини се поседуваат. Успехот зависи од тоа како се развиваат и комбинираат знаењата и вештините потребни за ефикасен менаџмент. Со оглед на тоа дека менаџерите дејствуваат во различни средини, кои брзо се менуваат, покрај силната конкуренција на пазарот, потребно е постојано едуцирање за секоја ситуација. Тоа е причината што високоразвиените западни земји веќе одамна ја осознаа важноста од постојано едуцирање на менаџментот. Постојат многу начини и модели за едуцирање, меѓу кои предност има таканаречениот *куќен тренинг*, односно едуцирање внатре во организацијата, во групи за тренинг и преку работилници. Но истовремено се присутни и конференциски програми, самостојно проучување на релевантни литератури, тренинг-програми и слично.

Со оглед на важноста на правилното и рационалното управување со времето, цел на ова истражување е да се докаже дека управувањето со времето има големо влијание во успешноста на работењето на организацијата, односно на ефективноста и продуктивноста на организацијата и да се испита дали и во која мера менаџерите правилно управуваат со времето во организацијата, дали поседуваат способности и дали можат да ги оценат способностите, вештините за управување со времето и во која мера знаат да се ослободат од таканаречените *крадци на време*.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Менаџментот како теорија

Менаџментот е еден од термините што денес мошне често се сретнува во секојдневниот говор и практика, но не секогаш и не од сите се сфаќа правилно. Потребно е менаџментот повеќе да се третира како активност или процес, а помалку како поим или настан. Денес тој не е присутен само во деловната туку и во општествената сфера. Менаџментот се однесува на извршување на работите или на овозможување работите да се случат, и тоа се однесува на процес што сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на нивното живеење во организациите.

Менаџментот е процес на насочување на однесувањето на другите кон извршување одредени задачи, одредени активности насочени кон постигнување определени цели (однапред зацртани). Менаџментот можеме да го дефинираме и како процес на координација на фактори, односно дејствување со цел постигнување одредени резултати. Според економистите, менаџментот најчесто се определува како оптимална алокација на ресурсите (Шуклев, Б. 2011). Исто така, менаџментот според човековата и деловната организациска дејност може да се дефинира како чин на дејствување на луѓето со цел да се остварат посакуваните цели. Американскиот теоретичар Џ.Л. Маси (J.L. Massie), менаџментот го дефинира како специјална група луѓе чија задача е својот напор да го насочат кон заеднички цели, но и кон активностите на другите луѓе (од Бојациоски, Димитар, *Менаџмент на човечките ресурси*, 2009).

Разгледувајќи ја природата на менаџментот, можат да се издвојат следниве карактеристики:

- менаџментот е процес со кој се настојува да се изврши адаптација на организацијата на променливата околина;
- менаџментот е процес во којшто се остварува синергија на поединците, односно нивно координирање за остварување заедничка цел, а тоа значи вклучување други луѓе во работата;

- менаџментот е процес што води кон воспоставување рамнотежа меѓу ефикасноста и ефективноста;
- менаџментот е процес преку кој се остварува максимално искористување на ресурсите.

Со оглед на овие карактеристики на менаџментот, неговите цели мораат да бидат јасни, мерливи, реални, остварливи. Целта е да се оствари максимален излезен елемент со минимален влезен елемент. Под ефикасност на компанијата се подразбира однос меѓу излезните и влезните елементите во претпријатието. Ефикасноста е одбирање вистински цели. Во теоријата на менаџментот се темели на рамнотежа меѓу ефикасност и ефективност, бидејќи ако претпријатието се ориентира само кон ефикасност, не би остварило профит, а ако се ориентира кон ефективност, ќе недостасува ефикасност.

1.1 Карактеристики на менаџерот

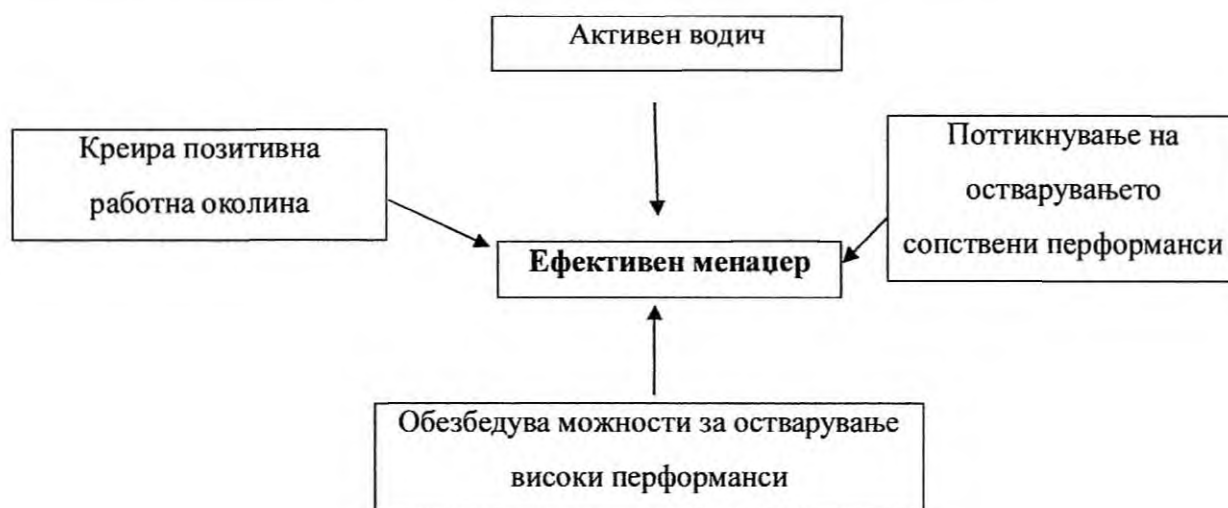
На прашањата како се станува менаџер, што и како работат менаџерите, дали може да се зборува за посебни црти на личноста на менаџерите, не може да се одговори на едноставен начин. Станува збор за комплексна улога што треба да биде проучувана на интердисциплинарен начин.

Менаџерот има посебна улога што е определена од потребата да се управува и да се води работниот процес. Менаџерската улога се состои од:

- планирање на активностите,
- организирање на работните задачи,
- ангажирање, водење и контролирање на човечките ресурси,
- управување со финансиски и физички активи.

Освен што има стекнати вештини за комуникација со луѓето и компетенции за работниот процес, тој исто така има посебен пристап кон времето во организацијата. Се смета дека организациското време не се мери со вообичаените мерки со кои се мери времето, туку со посебни економски категории, како што се: продуктивност на трудот, трошоци, ефективност, ефикасност, профит и други блиски на нив економски индикатори. Според тоа, менаџерите треба да постигнат урамнотеженост меѓу своето лично време,

организациското време и времето на персоналот. Оттаму произлегува и потребата менџерите да имаат изграден пристап кон сите овие категории на организациско време. Сликата подолу претставува визуелен пристап на организациското време, односно на економските индикатори што претставуваат мерлива величина на времето.



Слика 1. Економски индикатори што претставуваат мерлива величина на времето

Во големите компании постојат преку 20 нивоа на менаџмент во хиерархиската структура (Buble, M. *Osnove managementa*, 2003). Меѓутоа, во претпријатијата вообичаено се разликуваат три нивоа на менаџмент, а тоа се: највисоко ниво (top management), средно ниво (middle management) прва линија (lower management). Менаџментот на највисоко ниво донесува стратешки одлуки за долгорочен развој на компанијата, ја планира иднината, дефинира развој - стратегија. Тука спаѓаат директори, ректори. Менаџментот на средно ниво ги пренесува информациите и одлуките на менаџментот од највисокото ниво. Акцент ставаат на комуникацијата. Менаџментот на најниско ниво се занимава со оперативна организација на работата (нормативна работа, учинок). Во литературата се спомнуваат пет функционални подрачја на менаџментот:

- Планирање
- Организирање
- Структурирање на кадарот
- Водење и влијание на вработените

- Контролирање на организациските операции и средства

Менаџерскиот распоред зависи од проблемите што се јавуваат од ден-наден, од час в час, па затоа врвниот менаџмент најмногу време поминува на планирање и организирање. Средниот менаџмент најмногу време троши на организирање и водење, а менаџментот на најниско ниво најмногу време троши на водење на вработените во остварување на целите. На контролата се троши најмалку поради изградениот систем на контрола и развој на самоконтролата.

Менаџерите на сите нивоа на менаџментот мораат да поседуваат одредени знаења и вештини за успешно извршување на своите работни задачи. Деловниот успех на менаџерот, како што истакнува Р.Л. Кац (R.L.Katz), повеќе зависи од неговите знаења и вештини отколку од неговите лични карактеристики. Со ова не се намалува значењето на личните карактеристики на менаџерот за неговиот деловен успех, туку, напротив, се истакнува дека се потребни и одредени знаења и вештини за да се биде добар менаџер. Секако, кога би се додале и неговите лични карактеристики, успехот би бил уште поголем.

Секој што себеси се доживува како менаџер, без разлика на кое ниво е, мора да поседува, да усовршува и да развива знаења и вештини што се неопходно потребни за извршување на менаџерските функции. Со оглед на тоа дека менаџерските позиции во различни организации и институции, профитни или непрофитни, бараат факултетско образование, односно образование од различни професии и профили, се поставува прашањето кои се заеднички знаења и вештини, независно од темелното образование, односно професијата. Р.Л. Кац смета дека сите менаџери мораат да ги поседуваат следниве видови темелно знаење и вештини (Katz, R.L. според Robbins, S.P., Coulter, M. *Pearson Education*, 2005):

- технички знаења и вештини,
- социјални вештини, односно знаења и вештини за справување со луѓето,
- концептуални знаења и вештини, односно стручни знаења за социјалните аспекти и стратешки пристапи,
- делегирање.

Диференцијацијата помеѓу индивидуалните нивоа на менаџмент се однесува на тоа колку поединечни знаења и вештини тој мора да поседува. Успехот на менаџментот на

кое било ниво зависи од тоа како ги развива и ги комбинира своите знаења и вештини, потребни за ефективен менаџмент на соодветното ниво.

Технички знаења и вештини	најважни се за ниското ниво на менаџмент
Социјални знаења и вештини	Комуникацијата со луѓето е подеднакво важна за сите нивоа на менаџмент, што е сосема јасно бидејќи сите менаџери комуницираат со луѓето и своите соработници ги насочуваат на остварување на организациските цели, затоа им се потребни социјални вештини. Овие вештини мора да ги поседува секој вработен, затоа што меѓусебно комуницираат.
Концептуални знаења и вештини	формирање знаења е потребно на сите нивоа на менаџмент, особено на ниво на врвниот менаџмент.

Под **технички знаења и вештини** се подразбира способност за примена на знаењата од професијата, специјалистички и аналитички знаења, односно методи и техники за извршување на знаењата. Овој вид знаење овозможува добро извршување на работата. Се мисли на техничко, економско, правно, социолошко, медицинско или некое друго знаење што се стекнува при одредено образование.

Под **знаења и вештини за справување со односи со луѓето** се подразбираат различни технички организациски однесувања, како што се водење и мотивирање на соработниците, способност за тимска работа и создавање позитивна и пријатна работна атмосфера. Овие вештини се исклучително важни и имаат одлучувачка улога на секое ниво на менаџмент. Ниту најуспешните менаџери што поседуваат изворедни технички знаења и концептуални способности, нема да се успешни ако не знаат да „работат“ со луѓе. Деликатноста на овие знаења и вештини се огледа во фактот дека тие не можат да се научат, туку зависат од карактеристиките на личноста, кои не се менуваат лесно. Затоа менаџерите со добро развиени социјални вештини се најдобри за своите соработници и соработниците целосно им се предаваат. Ваквите менаџери знаат како да комуницираат со луѓето, како да ги мотивираат, како да работат со нив, како да ги наградуваат со цел да бидат ентузијастички, задоволни на работното место и од работата што ја вршат. Додека менаџерите дејствуваат во одредени средини што брзо се менуваат паралелно со острата

конкуренција на пазарот, потребно е постојано да се едуцираат за нови ситуации. Водечките светски компании годишно трошат стотици илјади, па и милиони долари за едуцирање не само на менаџерите туку и на сите вработени. Постојат многу модалитети и начини за изведување едукација, а најголема предност има едукацијата во групи во рамките на организацијата и едукацијата преку работилници (workshops). Исто така, постојат и конференциски програми, семинари, самостојно изучување на релевантни литератури, програми за симулација и слично.

Под **концептуални знаења и вештини** се подразбира способност за разбирање и сфаќање на апстрактни или општи идеи и нивна примена во некоја специфична ситуација. Станува збор за знаења што овозможуваат да се види „големата слика“, односно холистичкиот пристап на организацијата, кој организацијата ја гледа како целина што е под влијание на надворешни и внатрешни фактори. Менаџерите што ги поседуваат овие знаења и вештини ги пронаоѓаат проблемите, учествуваат во случувањата и подготовка на различни сценарија за непредвидлива и сè понесигурна иднина на организацијата. Овие знаења им помагаат на менаџерите да ги разрешат и најсложените ситуации во кои можат да се најдат во текот на работата. Со усовршување на концептуалните знаења и вештини полесно би се разбрала сложеноста на организацијата.

Умешноста за **делегирање**, односно способноста за пренесување овластување и одговорност на соработниците или на пониското ниво на менаџмент се смета за една од најважните менаџерски вештини и водење. Оној што не е способен да делегира, не знае или не сака да делегира, наидува на бројни проблеми во својата кариера и напредување. Имено, во текот на растењето и ширењето на организацијата менаџерот вообичаено се сретнува со потребата за делегирање. Во секоја организација, без разлика на бројот на вработените, секогаш на врвот е само една личност. Со напредувањето на компанијата повеќе од јасно е дека таа личност не може да ги изврши сама сите задачи, туку дел од своите обврски, овластувања и одговорности мора да ги делегира на своите соработници. Во пишаната историја за човештвото, прв што ги почувствувал предностите на делегирањето е Мојсеј (околу 1200 години пред Исус), и тоа во ситуацијата кога го организирал и го водел својот народ од египетското ропство. Оттогаш па сè до денес, во потребата за делегирање се увериле многу менаџери, особено оние што раководат со големите организации. Џ.М. Џенкс и Џ.М. Кели (J.M. Jenks и J.M. Kelly, *Don't Do*.

Delegate! 2nd ed. Kogan Page, 1995, 11-16) велат дека делегирањето е најважна менаџерска вештина, затоа што менаџерот не мора секоја работа да ја работи сам. Дobar менаџер се разликува од лош менаџер само по способноста да ги остварува своите задачи со помош на другите луѓе, односно со делегирање. Делегирањето е вештина што треба да се научи, а не талент со кој некој се раѓа. Дали менаџерите поседуваат вештина за делегирање, зависи од особините на менаџерите. Со делегирањето се поврзани поимите *овластување* и *одговорност*. **Овластување** е ограничено право за употреба на средствата на организацијата и насочување на вработените во саканиот правец (Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F., *Management*, 1985, 184). **Одговорноста** се дефинира, пак, како обврска за извршување на задачите со задоволувачко решение (Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F., op.cit., 283). Делегирањето е основа за успешно водење. За да бидат успешни, менаџерите мораат да отстапат дел од своите овластувања во корист на подредените и со нив мораат да разменуваат многу информации. Информациите се битни за успешно делегирање. Ако менаџерот не разменува информации со подредените, делегирањето нема да биде успешно. Причини за делегирање има многу. Делегирањето е потребно заради самиот менаџер и неговите соработници, односно подредените, но и за самата организација. Поради сè поголемите овластувања и одговорности што го притискаат менаџментот во секоја организација, особено менаџерите на највисоко ниво, делегирањето е единствен начин да останат успешни во својата работа. Делегирањето им овозможува на менаџерите успешно извршување на доделените обврски. Без делегирање нема успешен менаџмент, а уште помалку успешно водство.

2. Менаџмент на време

*Единствената причина поради која постои времето,
е тоа дека сите нешта не можат да се случуваат истовремено.*

Алберт Ајнштајн

Времето е еден од најважните ресурси и е целосно необновливо. Преку анализа на користењето на времето, можно е да се одредат поефикасни начини за користење на

времето, работното место и пошироко. Навиките поврзани со времето се многу сложени и различни. Ако сакате да се постигне она што е планирано, секој мора да биде свесен за своите навики и ставови кон времето.

Ставовите во однос на времето постојано се менуваат. Во прединдустриските епохи времето се мерело субјективно и според природните циклуси. На пример, кога луѓето зборувале за времето, ги употребувале термините *утро*, *пладне*, *квечерина*, *зајдисонце*. Кога требало да се означи моментот на раѓањето на еден човек, се истакнувало времето на извршување одредени земјоделски работи, како, на пример, во времето на жнеење, берење на пченките или за време на некој празник. Времето во тие периоди не било метричко време и било еднакво на случувањата што ги извршувале луѓето. Брзината на движење и извршување на активностите не била дефинирана. Главно се работело според природниот ритам. Почетокот и крајот на работата бил ограничен од природните циклуси. Меѓутоа, во модерните индустриски општества претставите за времето се менуваат. Првиот механички часовник е измислен во 14 век откако и почнува револуцијата во начинот на гледање на времето (Ѓуровска, М., 2006). Оттогаш па сè до денес времето е метричка категорија и може да биде предмет на посебни анализи.

Модерните технологии што постојано се усовршуваат, значително го определуваат пристапот кон времето. Технологиите влијаат на содржините на работното живеење, како и на секојдневието на луѓето. Во модерните индустриски општества се развива тенденцијата на сè поголема пресија на времето во извршувањето на работните активности. Во претпријатијата, но и во секојдневието постојано се поставува прашањето дали е можно да се направи повеќе во текот на денот. Новиот пристап кон времето наметнува постојана динамика, тенденција кон сè поголемо згуснување на времето со активности.

На начинот како се однесуваат вработените кон времето значително влијае и корпоративната култура. Во многу организации, долгорочната работа се изедначува со напорна работа. Ако одите на работа навреме, другите можат да мислат дека глумите посветеност. Во реалноста, долгорочното работење ја намалува ефикасноста и продуктивноста. Работењето со продолжено работно време не ги дава секогаш очекуваните ефекти. За времето да не се претвори во инертен фактор, неопходно е да се инвестира во дизајнирање и подобрување на употребата на времето.

Поради сè поголемото значење на времето како ограничен и необновлив ресурс, во економијата се развива една посебна дисциплина **Менаџмент на време** (Time management) или управување со времето, со што се овозможува **воспоставување контрола и над сопствениот живот**. Овој начин на управување се темели на една од седумте навики на високоефективните луѓе, а се однесува на давање приоритет на важните работи. Во светот постојат многу стручни имиња и обемна литературата што се занимава со менаџирање на времето и со истражување на оваа тематика.

Од теоријата и од практиката е познато дека во работата на менаџерот времето е еден од најбитните фактори. Сите сме минале низ периоди кога сме немале доволно време да го завршиме она што сме го планирале. Речиси да нема организациска структура во која повремено не се јавува проблем во врска со потребата за подобра организација на времето. Треба да признаеме, всушност, дека и покрај сознанието за оваа потреба, во практиката работите многу малку се менуваат. А кога ова се случува, процесот станува толку мачен што просто ни доаѓа да се откажеме.

При анализата на времето, меѓу многубројните прашања се наметнува прашањето за организација на времето. Ова прашање воопшто не се поставува кога работите се одвиваат добро. Тоа се јавува тогаш кога се забележуваат симптоми на замор, оптоварување, вознемиреност или стрес. Се чувствуваме незадоволни сами од себе, од другите, како да ни е виновен целиот свет. Стануваме здодевни и неподносливи во семејството, во пријателските кругови. Тонеме сè повеќе и повеќе во нашите проблеми. И дури тогаш стигнуваме до заклучокот дека за да излеземе од тој маѓепсан круг, неопходно е да научиме да работиме со факторот време. Меѓутоа многу малку луѓе признаваат дека управувањето со факторот време е нешто многу тешко. Тоа допира до нашите животни определби, до нашата филозофија и до нашиот начин на живеење.

Менаџмент на времето значи да се направи промена со цел да се откријат нови можности во работењето и во животот на личноста. А промената, од своја страна, значи подготвеност свесно да се стават под прашање изградениот стил за работа и живот, секојдневните рутински дејности, утврдените навики, па дури и самото организирање на работното место. Промената значи и волја да се откажеме од она за што мислиме дека ни пречи и да ги прифатиме ризиците на новото со сите колебања, со сиот страв и несигурноста што произлегуваат од нив.

Дали некогаш сме си го поставиле прашањето какви сме од аспект на нашиот однос кон факторот време, односно:

- дали сме од оние што претпочитаат работата да ја завршат **во последна минута** и дејствуваат ефективно дури тогаш кога работата веќе не трпи никакво одложување;
- или сме од оние луѓе коишто **го прифаќаат сиот товар на себе**, постојано се чувствуваат одговорни за сè, работат многу, се преморуваат, мислат дека сè нешто не успеале да извршат; најпосле се незадоволни од себе, а и самата задача не е завршена во целост и доволно добро;
- или сме од оние **што не можат да одбијат** кога ќе бидат замолени за нешто, од претпоставените, од колегите;
- дали сме оние што **многу сакаат да работат**, но ни недостигаат услови или го губиме времето на разгледување несоодветни идеи и предлози.

Тоа се само некои од видливите карактеристики што ги поседуваме како луѓе. Работата на менаџерот е многу напорна и ако тој не се познава добро себеси, своите сопствени определби и склоности, со сигурност не ќе може да се вклопи во времето, не ќе може да го издржи оптоварувањето.

2.1 Што е времето

Често ја користиме фразата „немам време“ без да се замислиме дали е таа логична или не. Кога ќе го слушнеме тој израз, би требало да се замислиме дали времето може да се дефинира, какви се специфичностите на времето. Со прашањето за тоа што претставува времето се занимавале и античките филозофи. Така, Хераклит истакнал дека времето претставува чиста промена, затоа тоа постои, но истовремено не постои бидејќи поминува. Интересно видување за времето имал Св. Августин кој истакнал: *Додека никој не ме прашува што е времето, тогаш јас знам што е тоа, но кога треба да го објаснам - јас, не знам.* Со дефинирање на чистата категорија - време се занимавале физичарите. За Исак Њутн времето е континуирана низа од моменти што се случуваат еденподруг создавајќи еден непрекинат тек во кој нештата се случуваат. Според А. Анштајн, барањето одговор на прашањето за времето е само губење време. За да ја објасни

комплексноста на оваа категорија, тој направил шега на своја сметка. Тој истакнал дека возрасните не размислуваат за времето бидејќи имаат толку други проблеми за решавање. *Но јас растев многу бавно и затоа долго време продолжив да се занимавам со прашања за просторот и времето* - рекол Анштајн. Како творец на теоријата на релативноста, тој времето го доведува во тесна поврзаност со движењето на материјата. Доколку нема движење и случување, тогаш и самото време нема смисла (<http://www.tacnovreme.com/sta-je-to-vreme>).

Освен филозофска и физичка димензија, времето има и своја психолошка димензија, која се поврзува со персоналната егзистенција. Времето може да се објасни со различни способности. На пример, сегашноста се поврзува со моќта за перцепција, минатото со способноста за паметење, а иднината со способноста за анализа и рационално предвидување.

Иако времето се мери во количества, го нема во изобилство. Тоа постојано поминува и не би можело да се продолжува повеќе од она со кое располагаме. Тоа не може да се менува, дели и да се чува. Дали и како ќе го користиме, зависи пред сè од нашата волја и желба. Обично луѓето не внимаваат кога калкулираат во своето време.

2.2 Менаџирање на времето

Според деловниот вокабулар, менаџмент на време претставува посебна област од менаџментот што се занимава со рационално користење на времето како скапоцен и необновлив ресурс. Менаџментот на време, исто така, претставува основна деловна вештина што треба да ја поседуваат менаџерите, пред сè за успешно да го водат работниот процес и луѓето (<http://www.premiumsoft.rs/index.php> , glossary terms).

Општиот пристап кон времето може да ни помогне да го осознаеме нашиот став кон времето. Но за да управуваме подобро со него, би требало да имаме јасна претстава со колку време просечно располагаме според законите на природата. Познато ни е дека:

- едно деноноќие има 24 часа,
- една недела има 168 часа,
- еден месец има 720 часа,
- една година има 8640 часа.

Ако прифатиме дека просечниот животен век е 70 години, тогаш човекот располага со приближно 600 000 часови. Од нив, првите 18 години, односно околку 150 000 часови, се наменети за неговиот развој и образование. Останатите 450 000 часови се делат рамномерно за: сон, работа и слободно време. Во однос на времето постојат многу изречени мудрости. Во предвечерјето на индустриската ера, кога времето добива големо значење во животот на луѓето, Бенџамин Френклин рекол: *Времето е пари!* - додавајќи - *Ако водиме сметка за минутите, годините сами ќе се погрижат за вас.*

Времето е редок, ограничен и неповратен ресурс што мора да се знае како да се користи и како да се управува со него. Според социологот на организациите Питер Дракер, времето е најдефицитарниот ресурс, а ако со него не можеме да управуваме, тогаш не ќе можеме да управуваме со ниеден друг ресурс. Секоја секунда, минута, час, ден или година неповратно поминуваат, па ако не се рационално искористени, на најдобар начин тоа ќе се одрази на секое оставување во кое било поле во животот - приватно или службено.

Времето е објективно мерлива величина, но неговото восприемање од наша страна е субјективно. Во текот на животниот век немаме еднаков пристап кон времето. Ако во младоста научиме добро да управуваме со времето, тоа ќе ни користи во текот на целиот наш живот.

Управувањето со времето не е магично стапче што ќе ни ги реши сите наши проблеми, туку вештина што ќе мора да се развива. Техниката на управување со времето ни помага да ги постигнеме своите краткорочни и долгорочни цели. Иако се работи за вештина, односно техника за управување на времето што може да се научи, искуствата покажуваат дека некои менаџери не само што не се склонени кон управување на времето туку не сакаат ни да научат да управуваат со него. Станува збор за луѓе што се природно, генетски, лежерни. За нив е непознато какво било управување со времето, какво било планирање, каков било распоред и ред, бидејќи им ги попречува нивните креативни потенцијали. Тоа може да се каже и дека е нивна заблуда, замка во која паѓаат секогаш кога ќе се најдат во итна ситуација што треба да ја решат.

А кога ќе стане сè итно, тоа е најдобар знак за лошо управување со времето. За ниедна организација не е добро ако на челните позиции се наоѓаат вакви менаџери. Сосема спротивен резултат постигнуваат поединците што добро управуваат со времето,

на коишто им останува доволно слободно време да се изразат креативно.

Добро управување на времето е вештина што може да се усоврши. За тоа е важна улогата на семејството, средината во која расте и се развива поединецот. Менаџерите што знаат да управуваат со своето време по правило се најуспешни, сè работат без тешкотија, за сè имаат време и навремено им се извршени работните обврски. За разлика од нив, менаџерите што не знаат да управуваат со времето, вечно доцнат и ни една обврска не им е завршена навреме. Постојано се под стрес, што не е воопшто ретка појава на менаџерска болест, која ги следи помалку успешните, односно неуспешните менаџери.

Денес, во време кога се живее со многу брзо темпо, многу почесто може да се слушне: *Немам време!* или *Ми треба уште малку време!* *Постојано сум во трчање!* *Имам толку многу обврски што не знам што прво да направам!* Овие и уште којзнае колку реченици секојдневно ги изговараат илјадници луѓе. Токму поради тоа во изминатите педесетина години се изнаоѓале ефикасни средства за планирање на времето, со што се овозможува да се воспостави контрола над сопствениот живот. Управувањето со времето за овие педесетина години има претрпено големи промени во техниките методи и во методите на планирање. Земајќи ја предвид неговата значајност, постои потреба за преземање повеќе истражувачки активности и подлабоко теоретско и емпириско проучување на проблемот.

Менаџментот во практиката значи да се направи промена со цел да се откријат нови можности во работењето и во животот на личноста. А промената, од своја страна, значи подготвеност свесно да се стават под прашање изградениот стил на работа и живот, секојдневните рутински дејности, утврдените навики, дури и самото средување на работното време. Промената значи и волја да се откажеме и од тоа за коешто мислиме дека ни пречи и да ги прифатиме ризиците на новото со сите колебања, со страв и несигурност што произлегуваат од нив.

3. Времето како работно време

Во однос на менаџирањето, управувањето со времето се наметнува и потребата за дефинирање на работното време како основно право на работниот однос. Уредувањето на работното време е дел од правниот систем на секоја држава, со што се уредуваат и

работните односи. Одредени држави интегрираат флексибилни работни легислативи и ја поддржуваат договорената концепција на работниот однос, а други, пак, ја истакнуваат социјално-заштитната природа на работниот однос.

Работното време претставува мерка (измерена со часовник) за извршени платени активности. Станува збор за време што се поврзува со извршување определени работни задачи или спротивно, мерење на работната задача со определено време (час, ден, месец, година). Во суштина, не се мери самата задача, туку вредноста на времето во пари.

3.1 Форми на работно време

3.1.1 Работа со неполно работно време (part time-job)

Станува збор за таков тип работа што се однесува на работно време пократко од полното работно време. Како фактори што придонесуваат за зголемување на договорите за вработување со неполно работно време се меѓународната конкуренција, нови методи на производство и нови форми на организација, зголемената невработеност, зголемената стапка на партиципација на женскиот труд и различните барања на работниците во однос на релаксирање во текот на работното време. Работата со неполно работно време јавно се промовира во алатка за унапредување на флексибилноста на пазарите и реорганизација на работното време, како и решение за различните семејни политики и намалување на стапката на невработеност. За работодавачите, опцијата за склучување договори за вработување со неполно работно време дозволува зголемена флексибилност во согласност со барањата на пазарот, како и зголемување на капацитетите или проширување на работното време на претпријатијата. Работењето со неполно работно време може да овозможи и шанса за подобар баланс помеѓу работниот живот и останатите активности на работникот.

Под терминот „работник со скратено работно време“ се подведува секој работник чии работни часови се, пресметани неделно или во просек за период до една година, помалку во споредба со работните часови на работник со полно работно време (Директива 97/81/ЕЗ од Конвенција на Меѓународната организација на трудот). Договори за вработување со неполно работно време главно се склучуваат во одредени сектори и

професии. Најчести се во услужните дејности, односно: хотели и ресторани, здравство и социјална работа, дистрибутивна трговија (продавници, стоковни куќи), образование, финансиските институции и услуги и земјоделството. Професионалниот статус и полот исто така значително влијаат на овој работен статус. Вработувања со неполно работно време се вистинска реткост кога станува збор за менаџерските работни места.

Работник со полно работно време се однесува на работник што засновал идентичен работен однос и работи идентични или слични видови работи или занимања и е вработен во истата организација (организациска единица). Работното време на работникот (со полно работно време) изнесува 40 часа во работната недела (Д-р Тодор Каламатиев, *Работното време и флексибилноста на работниот однос*, 2012).

Маргинални и супстанцијални работни часови - работата со неполно работно време е флексибилна во поглед на одработените работни часови. Работните национални законодавства, и покрај постоењето на меѓународни извори што ја регулираат оваа материја, не се униформни во определувањето на работни часови што треба да бидат основа за определување на работата со неполно работно време. Правната теорија, пак, инспирирана од реалните случаи во практиката, прави поделба на два типа работа со неполно работно време: маргинална работа (*marginal work*) до 19 работни часа во неделата и супстанцијална работа (*substantial work*) од 20 до 34 работни часа (*Messenger Working time and Workers' Preferences in Industrialized Countries*).

Маргиналната работа претставува таков тип работа со неполно работно време што обично го опфаќа распоредот до 19 работни часа во работната недела. Компаративните истражувања покажуваат дека овој цензус од 19 работни часа во работната недела како плафон, може и поинаку да се определи (Германското законодавство препознава т.н. „маргинални“ работници што можат да работат до 15 работни часа во работната недела). Маргиналната работа со неполно работно време може да се диверзифицира во согласност со распоредот на работните часови. Маргиналната работа може да се утврди преку фиксен и варијабилен распоред на работните часови. Кај фиксниот распоред, работниците однапред го знаат работното време и работат во согласност со однапред воспоставените стандарди. Варијабилниот распоред на работните часови може да се појави во најразлични варијанти.

Така, најкарактеристична варијанта на варијабилен распоред на работното време е

склучувањето договорот за вработување со нулта работно време (zero hours contract) или како што уште се нарекува - договор за вработување на повик (on call job). Овие видови договори за вработување со неполно работно време (работа на повик), не вклучуваат фиксно работно време. Работници работат само доколку работодавачот има потреба од нив. Овие договори се карактеристични за САД, но и за некои други европски земји во кои не постојат институционални ограничувања во поглед на работното време. Овој вид работно време одговара на посебна категорија работници (на пример, студенти). Во таков случај, работодавачот ја плаќа само ефективно извршената работа, додека времето на чекање го наградува со определен пашал. Супстанцијална работа, или значителна работа, претставува форма на работа со неполно работно време, која обично го опфаќа распоредот од 20 до 34 работни часа во неделата.

Работните часови кај договорите за вработување со супстанцијално неполно работно време можат да се распоредат фиксно, но и нестандартно и флексибилно. Истражувањата покажуваат дека работниците секогаш се понаклонети кон извесниот и предвидлив распоред на работните часови во рамките на супстанцијалниот модел на работа со неполно работно време. Во продолжение е односот кон работното време од аспект на неколку фактори.

Пол

Како главна причина за вработување со неполно работно време најголем број на испитаниците (41%) наведуваат дека се грижат за своите деца, што укажува на нерешен прашање околу чувањето на деца во поедини држави каде на ваков вид вработување се одлучуваат повеќе жените отколку мажите. Според истражувањето, студирањето е втора причина за ваков вид вработување.

Возраст

Во однос на возрасната граница (во истражувањето биле опфатени лица на возраст од 16 до 64 години), меѓу вработените со неполно работно време преовладуваат оние што почнуваат да работат или им завршува работниот век, што го потврдува и уште едно истражување спроведено од Евростат (Eurostat Labour Force Survey, 2002).

Степен на образование

Меѓу вработени со неполно работно време значително помалку има лица со високо образование, а оние што се со магистратура, речиси и не се нафаќаат за ваков вид вработување.

Застапеност по дејности

Работата со неполно работно време е најзастапена во образованието, здравството, хотелиерството, рестораните за брза храна, во трговијата генерално во услужните дејности.

Разлика меѓу земјите

Работата со неполно работно време е позастапена во земјите од северна Европа, отколку во земјите од јужна Европа. Така, на пример, во Холандија 43,8% од вкупниот број испитаници работат со неполно работно време, додека во Грција бројот на вработени изнесува 4,5%. Овие разлики можат да се објаснат со комбинација на фактори како што се економската развиеност на земјата, карактеристики на работната сила на пазарот, начинот на кој е решен проблемот - чување деца, даночен систем, социјално осигурување и слично. Исто така, работа со неполно работно време не можат да си дозволат сите, бидејќи таа подразбира помали парични примања. Овој вид вработување е повеќе застапен во развиените земји во коишто цената на работниот час е повисока (Pat Joynt, Bob Morton, *The Global Human Resource Manager*, 1999).

3.1.2 Прекувремена работа (Overtime work)

Под прекувремена работа се подразбира онаа работа кога работникот работи над редовниот број работни часови утврден или договорен со договор за вработување. Институтот прекувремена работа, како вид работно време, е во функција на потребите на работодавачите за задоволување на потребите на побарувачката на пазарот, тесните грла во производството и недостатоците од работна сила. Станува збор за работа што не претставува дел од вообичаениот распоред на неделното работно време на работникот. Прекувремената работа се регулира на различен начин во различни земји-членки на ЕУ.

3.1.3 *Флексибилно работно време*

Договорот за вработување со флексибилно работно време претставува уште еден од често споменуваните подвидови договори во рамките на интерната нумеричка флексибилност. Станува збор за таков вид договор преку кој работното време на работникот може да варира во рамките на определени лимити (започнувањето и завршувањето на работниот ден). Флексибилното работно време е варијабилно работно време со варијабилен распоред, кое е антоним на традиционалните договори за вработување што предвидуваат распоред на полно работно време со стандарден почеток во 9 часот и негово завршување во 17 часот. Флексибилното работно време претпоставува исполнување на работното време во фиксен, главен период (приближно 50% од целосното работно време, на пример, помеѓу 10 и 14 часот). Останатото работно време од работниот ден е „флекси период“, во кој работниците можат да одбираат кога ќе работат, имајќи вид дека неопходната работа треба да биде завршена и дека треба да биде постигнат вкупен обем на дневно, неделно или месечно работно време. Политиката на *флекси време*, на работниците им овозможува самостојно да одлучат кога ќе работат, додека политиката на *флекси место*, на работниците им овозможува самостојно да одлучат каде ќе работат. Денес постојат многу типови договори за вработување со *флекси работно време*, започнувајќи од формален писмен договор со прецизно објаснети правила и процедури, па сè до неформален договор помеѓу работодавачот и работникот. Од договорот за вработување со флекси работно време, придобивки имаат двете страни: работниците и работодавачите. За некои работници (особено за вработените родители), ваквите типови договори за вработување се одговор на работните и семејните обврски (како што е грижата за деца). Исто така, ваквиот тип организација на работното време е погоден за работниците што патуваат од местото на живеење до работното место, со цел да го избегнат стресниот бран на сообраќаен метеж итн. Договорот дава многу предности и за работодавачите. Флексибилната организација на работното време не познава доцнење на работа, а тоа може да ја зголеми мотивацијата на работниците на работа. Сепак, флекси работното време има и недостатоци. Со ваков тип договори за вработување, менаџерите имаат потенцијални тешкотии при обезбедување оптимален проток на работата и при покривањето на критичните функции. Тие честопати се соочуваат и со дополнителен

обем на трошоци потребни за супервизија, со цел да го контролираат квантумот на работно време што треба да го извршуваат нивните вработени. Конечно, флекси работното време може да придонесе кон зголемување и на индиректните трошоци (како што се загревањето и климатизирањето на работните простории), затоа што кај ваквиот тип работа, работното време трае подолго од вообичаеното. Ангажирањето работници со неполно работно време во организацијата, може да има и некои поволности. Тоа подразбира подобра распределба на работата, во смисла намалување на прекувременска работа и поголема флексибилност на организацијата и прилагодување на барањата на пазарот. Исто така, во услови на нестабилна и економска криза, овој облик на работно време на фирмата обезбедува дополнителна работна сила, а притоа не ја изложуваат фирмата на ангажирање лица кои не можат реално да ги исполнат работните обврски. Сепак, според овој начин на вработување работодавачот ризикува овие вработени да бидат и помалку мотивирани од другите и да се чувствуваат помалку рамноправни членови на тимот, што, секако, може да влијае на нивниот став кон работата.

Вработувањето со ваков вид ангажман може да има и свои предности во однос на користење на слободното време со семејството, приватни активности или друга работа, но има и лица што не би го прифатиле овој начин на вработување во однос на помало финансиско задоволство, малата можност за напредување и слично. Кога се разгледуваат добрите страни на флексибилното работно време, обично се спомнува и намалениот стрес и професионалните заболувања.

Како негативна карактеристика уште се наведува и скратеното право за обуки што ги организира работодавачот, намалено чувство на сигурност кај вработените, намален пристап за дополнителни видови осигурување.

Според истражувањето направено од страна на Европската фондација за унапредување на квалитетот на животот и условите за работа (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), во текот на 1998 година во коешто биле опфатени 30 557 лица во 15 земји-членки на Европската Унија и Норвешка, дошле до сознанија дека од вкупниот број вработени во Европа, 18% работат со неполно работно време. Од споменатиот број на оние што работат со неполно работно време, 19% се принудени на ваков начин на вработување бидејќи не успеваат да најдат постојано вработување со полно работно време. Но можеме и да претпоставиме дека денес бројот

на оние што работат со флексибилно работно време во ситуација на економска криза е □ поголем, особено на оние што се принудени на тоа, бидејќи споменатото истражување покажува дека колку е поголема невработеноста толку е поголем и бројот на лицата што се принудени да работат со неполно работно време.

3.1.4 Збиено (компресирано) работно време

Збиеното (компресирано) работно време претставува флексибилен модел на организирање на работното време. Се карактеризира со зголемување на бројот на работни часови на дневна основа за сметка на бројот на работни денови во една седмица (Compressed working time, 1996). Овој модел претставува варијанта на флексибилна форма на организирање на работното време и на работниот процес. Во овој модел зголемениот фонд часови на дневна основа по правило се компензира со слободни денови (денови за одмор). Постојат повеќе опции преку кои може да се реализира компресираното работно време. Притоа, збиеното работно време се надополнува со сменската работа и со останатите флексибилни модели на организација на работата и работното време. Работодавачот при организирањето на компресивното работно време мора да се раководи од одредбата со која се предвидува полното работно време. Практиката во повеќето земји укажува дека најкарактеристично е намалувањето на работната недела на 4 работни дена (Thomas M. Beers, 2000).

3.2 Правно уредување на работното време во Република Македонија

Во Република Македонија постојат стандардни форми на регулирање на работното време, кои се во корелација со општата теорија за класифицирање на работното време. Македонското трудово законодавство ги инкорпорира двете основни класификации на работното време, и тоа: според времетраењето и според периодот од денот/ноќта на вршењето на работата. Според времетраењето на работното време, теоријата и практиката, како што посочивме погоре, со исклучок на различните флексибилни варијации, разликуваат: полно работно време (како основа при пресметувањето на траењето на работното време) и алтернативи: над и под полното работно време. Кога

говориме за работно време над полното работно време, мислиме на прекувремената работа, додека кога говориме за алтернативата под полното работно време, говориме за работата со скратено работно време. Според периодот од денот/ноќта на вршењето на работата, речиси сите современи работни законодавства, покрај стандардното работно време во текот на денот, ја регулираат и т.н. ноќна работа, која предвидува посебни специфичности за работниците и за работодавачите. Основен извор за регулирање на работното време е Законот за работни односи.

Скратено работно време. Скратеното работно време претставува работно време пократко од полното работно време (Директивата 97/81 и Конвенцијата на МОТ, број 175). Скратеното работно време најчесто се инкорпорира во соодветен вид договори за вработување, кои се евидентни како во македонското така и во компаративните работни законодавства. Оттука, во продолжение ќе направиме обид да го проанализираме овој тип работно време преку соодветниот договорен облик, истовремено укажувајќи на извесни аспекти и уочувајќи определени недостатоци во Законот за работни односи. Работата со скратено работно време е регулирана во член 48 и член 49 од Законот за работни односи, дисперзирајќи се на основа на два института. Имено, Законот за работните односи предвидува склучување договор за вработување со скратено работно време и договор за вработување со скратено работно време со повеќе работодавачи. Пред да преминеме на анализата на овој тип работа и на неговата позитивноправна детерминација, сметаме дека е неопходно да интервенираме во самиот назив на овој термин, кој по наше длабоко убедување е неправилно употребен. Доколку го споредиме институтот „скратено работно време“ од членовите 48 и 49 од Законот за работни односи, што означува современ флексибилен договор за вработување, со институтот „скратено работно време“ од Глава IX - Работно време, а особено со членовите 122 (скратено работно време во посебни случаи) и 122-а (скратено работно време во посебни услови), се добива впечаток дека станува збор за идентични работи. И покрај тоа што дефиницијата за т.н. скратено работно време е работа што е пократка од полното работно време, законодавецот прави термиолошка недоследност. Договорот за вработување со скратено работно време претставува посебен, флексибилен тип вработување што се однесува на сите работоспособни луѓе. Овој тип договор, како посебен вид е дел од Законот за работни односи од 2005 година и е резултат на хармонизирањето на македонското трудово

законодавство со Европската директива 97/81 за рамковниот договор за работа со „неполно работно време“, што би бил најсоодветен термин на „part-time job“. Истиот овој термин „скратено работно време“ се употребува и во Глава IX, меѓутоа неговата функција е сосема поинаква. Во овој дел, скратеното работно време најпрво се однесува на работа на инвалидизирани лица, односно лица на медицинска рехабилитација (член 122), како и на лица што работат во посебно тешки, напорни услови штетни по здравјето на работникот (член 122-а) и чие скратено работно време се пресметува како полно. Значи, во првиот случај станува збор за флексибилни договори за вработување, според кои работниците ги реализираат своите права на основа на принципот *pro rata temporis* (во пропорција со времето), додека во вториот случај станува збор единствено за интервенција во работното време, и тоа со кретење, редуцирање на полното работно време, со цел заштита на здравјето и безбедноста на работниците што работат тешки, напорни работи. Сметаме дека првиот институт поправилно би било да се нарекува „договор за вработување со неполно работно време (part-time job)“, додека вториот да остане скратено работно време (reduced working hours), затоа што станува збор за интервенција во самото работно време, со цел заштита на здравјето на работниците. Како што споменавме, договорите за вработување со скратено работно време (го користиме овој термин затоа што тоа е официјално законско решение) се регулираат со два члена, кои истовремено можат да се третираат и како два издвоени работно-правни статуси. Единствената разлика помеѓу т.н. „договор за вработување со скратено работно време“ и „договор за вработување со скратено работно време со повеќе работодавачи“ (multi-employer part-time working contract) постои во поглед на диспозицијата и афинитетите на договорната страна (пред сè на работникот), како и на варијацијата во однос на вториот субјект во работниот однос (работодавачот). Додека кај т.н. „договори за вработување со скратено работно време со повеќе работодавачи“, интенцијата е реализирање на повеќе работни ангажмани на работникот кај различни работодавачи, со цел комплетирање на полното работно време (член 49, став 2), „договорот за вработување со скратено работно време“ означува засновање работен однос со работно време пократко од полното (член 48, став 1) кај еден работодавач. Значи, согласно принципот *pro rata temporis*, работникот што работи со договор за вработување со скратено работно време, ќе има помала парична мотивација, меѓутоа и повеќе слободно време за семејство, приватниот живот и ќе ги

користи сите современи бенефиции што ги овозможува овој флексибилен облик. Во поглед на определени права од работниот однос, кои се нотираат во рамките на конкретните членови од Законот за работни односи, кај „договорите за вработување со скратено работно време со повеќе работодавачи“, работникот е должен да се договара со работодавачите за распоредување на работното време, начинот на користење на годишниот одмор и за другите отсуства од работа (член 49, став 2.), додека работодавачите се должни да му обезбедат користење на годишниот одмор и останати отсуства доколку тоа не им предизвикува поголема штета (член 49, став 3). Значи, реализирањето на правата од работниот однос со овие договори, во голема мера се сведува на една договорна основа, при што активно партиципираат и работникот и работодавачите.

Кај договорот за вработување со скратено работно време, правата од работен однос се остваруваат во согласност со времето за кое е склучен договорот за вработување (член 48, став 3), со напомена дека годишниот одмор на работникот што работи со скратено работно време изнесува најмалку 10 работни дена (член 48, став 4 од Законот за работни односи, Пречистен текст, *Службен весник на РМ*, број 16/2010). Во поглед на договорот за вработување со скратено работно време со повеќе работодавачи, сметаме дека законодавецот треба да обрне дополнително внимание во поглед на институтот „конкурентска забрана“, односно „забрана за конкурентско однесување“. Со Законот за работни односи треба да се утврди дополнителен услов за работниците во функција на осигурување на лојалната конкуренција на пазарите. Тоа би се реализирало така што работникот, доколку сака да се вработи со скратено работно време и кај друг или други работодавачи што ја извршуваат истата дејност што ја извршува и работодавачот кај кого работникот е активно вработен, ќе мора да добие соодветна согласност од работодавачот кај кого веќе склучил договор за вработување со скратено работно време. Во поглед на работното време, пак, сметаме дека пак би било корисно.

Прекувремено работно време. Од правилото дека работното време не може да трае повеќе од 40 часа неделно, постојат неколку исклучоци: прекувремена работа (член 117 од Законот за работни односи), дополнително работење (член 121 од Законот за работни односи), прераспределба на работното време (член 124 од Законот за работни односи) и работа во смени (регулирана со член 124-а од Законот за работни односи). Во

продолжение ќе се фокусираме единствено на прекувремената работа како механизам на дерегирање на законската презумпција за работа со полно работно време.

Законодавецот пропишал стриктно наведени ситуации кога може да се пристапи кон механизмот на прекувремена работа. Имено, во согласност со став 1, член 117 од Законот за работни односи, прекувремената работа може да се ефектуира единствено во случај на исклучително зголемување на обемот на работа на работодавачот, доколку е потребно продолжување на деловниот или производствениот процес, во случај на отстранување и оштетување на средствата за работа, што би предизвикало прекинување на работата, обезбедување на безбедноста на луѓето и имотот, како и безбедност на прометот и во други случаи утврдени со закон или колективен договор (Ревизија за социјална политика, 2012).

Прекувремената работа во секоја од претходно наведените ситуации, работникот ја извршува по барање на работодавачот. Законот за работни односи на Република Македонија пропишал ограничување на траењето на прекувремената работа. Покрај прецизното утврдување на причините поради кои работникот може да биде ангажиран на прекувремена работа, Законот за работни односи го навел и горниот лимит на работни часови како максимална граница на траењето на прекувремената работа.

Хармонизирајќи го нашето законодавство со европското, за разлика од поранешните верзии на Законот за работни односи коишто дозволуваа и до 10 часа прекувремена работа во текот на работната недела, актуелниот пропис се лимитира на 8 часа. Па така, во согласност со став 2, член 117, ограничувањата за прекувремената работа се сведуваат на двојна основа: неделно и годишно. Лоцирајќи го неделното ограничување, ќе заклучиме дека прекувремената работа може да трае најмногу осум часа во текот на една недела, додека годишниот лимит се сведува на најмногу 190 часа. Овде станува збор за т.н. општо ограничување на прекувремената работа, кое се однесува на сите работници. Заштита од ангажирање за прекувременно работно време уживаат и посебна категорија лица што се таксативно наведени во Законот за работни односи, освен за работите што не можат да се прекинат поради специфичниот процес на работа или за кои нема услови и можности работата да се организира во смени. Се чини дека попрецизно дообјаснување на можноста за отстапување од максималната граница од 190 часа се дава во експлицитната одредба во ставот 3 од членот 117.

Имено, станува збор за можност за продолжување на прекувремената работа и на повеќе од 190 часа годишно кај работниците од Министерството за внатрешни работи поради посебните должности и овластувања со кои се соочуваат. Овие лица можат да работат повеќе од дозволеният праг поради извршување итни и неодложни работи и по претходно писмено дадена согласност.

4. Времето како слободно време

Кога се зборува за работното време, неопходно е да се зборува и за слободното време, односно за времето кога не се работи. Во општествените науки доминира сфаќањето дека слободното време е преодредено и комплементарно на работното време. Тоа значи дека работниците имаат право на одмор, потреба да се посветат на своите семејства, потреба од остварување социјални контакти, да остварат професионален развој, а денес сè повеќе да ја задоволат потребата од рекреација и релаксација. Работното и слободното време се комплементарни. Практично, едното време постои поради тоа што постои другото време. Содржините на слободното време се определени од содржината на работата, односно од степенот на измореност, од просечниот животен стандард, од висината на платата, како и од усвоените потреби. Теоретски гледано, во определувањето на должината на работното време постои тенденција да се постигне рамнотежа со слободното време. Така, работното време не може да биде многу кусо бидејќи на тој начин не може да се сработи минимумот, но не може да биде и предолго бидејќи постојат биолошки ограничувања. Меѓутоа тоа е само идеал. Рамнотежата во идеалниот сооднос работно време-слободно време се нарушува поради дејствување на определени економски и други општествени фактори.

Слободното време се определува речиси секогаш во релација со работното време. Според тоа, слободното време е времето во кое не се работи. Во англиското, како и во француското подрачје се употребува терминот *leisure*, кој преведен на македонски би значел *безделничење* - термин со поинакво значење од слободното време. Во македонскиот јазик за посоодветен се смета терминот слободно време.

Во однос на слободното време постојат тврдења за неговата целосна подреденост од работното време. Се истакнува дека, ако е работата тешка, исцрпувачка и неинтересна

за работникот (алиенарен труд), тогаш и слободното време е безсмислено, апатично и алинеарно. Исто така, се наидува на тврдења што ја негираат нивната комплементарност, како и нивната заемна одреденост. Според овие гледишта, природата на работните задачи нема директно влијание на случувањата во работничките хали или во канцелариите.

Слободното време креира нови вредности што значително го оддалечуваат од неговата компензаторска улога. Исто така, овие вредности го модифицираат начинот на живеење, како и самата работа. Во современите општества во кои се зголемува индивидуализмот, се појавува нова етика на задоволства и нови содржини на слободното време. Слободното време има и своја сопствена логика што се базира на посветеноста кон работата, но и една сосем друга посветеност кон слободното време.

4.1 Слободното време - богатство на современиот свет

Во време на стрес, во борбата за преживување ја губиме идејата како би можеле да го поминеме времето кога не сме на работа, кога изреката „немам време“ ни станува често алиби за неорганизираност, неспособност или желба да се дистанцираме од секојдневието.

Дали изреката „немам време“ ни стана изговор за неорганизираност, алиби за неспособност или не можеме да одговориме на барањата на современиот живот?

Без обзир на одговорот, причината за нечија успешност или неуспешност денес се мери и со тоа како би го потрошиле времето од 86 400 секунди, колку што ни се на располагање секој ден. Експертите велат дека освен финансиите, недостатокот на време претставува еден од најголемите предизвикувачи на стрес во современата цивилизација. Младите генерации денес не можат да сфатат како според приказните на возрасните во нивното времето се работело до 6 до 14 часот, секој викенд бил слободен, а секоја прекувремена работа добро се плаќала. Денес ретко кој има фиксно работно време, што подразбира дека на шефот сте му достапни цел викенд, уредно би одговарале на телефонските повици и електронски пораки. Да се усогласат работните обврски со семејството, да се направи распоред во кој ќе вметнете повеќе часови посветени на вашите деца, гледање телевизија со пријателите, спортување, пазарување, посета на фризер, е еднакво на невозможна мисија.

Психологот Весна Томиќ (Vesna Tomić) смета дека доколку постои добра организација, но сепак се јавува недостиг на време, тогаш тоа може да предизвика фрустрација, незадоволство и стрес.

За оние што работат истовремено неколку работи за да преживеат, недостатокот на време е стрес за организмот, иако лично не можам да поверувам дека некој не може да си посвети половина час до 45 минути време за себе, што е сосема доволно за некое мало лично задоволство, да се прошета, да седне некаде да пие кафе, нешто да прочита... - вели Томиќ.

Изреката *навистина немам време* се користи само како изговор за дистанцирање од секојдневието. Во последно време оваа изрека доби и метафорично значење за недостаток на пари, затоа што исполнувањето на слободното време е условено и со финансиски момент. Немаме пари за театар, кино, за книга. Па и зошто ни е слободно време ако тоа се сведува на гледање во таван и размислувања како да преживееме. Слободното време подразбира немање обврски и влијае на квалитетот на животот. Вработените на нашите простори имаат дефицит на слободно време, а кога го имаат, најчесто го користат за најпасивни активности - спиење и интернет, или го организираат исто како работно време, или, пак, патуваат притоа користејќи аранжман што им е најевтин, но тука сè е испланирано до детали и пак не располагаат со своето време бидејќи немаат пари сами да си го организираат.

4.2 Образование и слободно време

Во ова поглавје ќе биде разгледан поимовниот карактер на слободното време, како и слободното време и *во функција на образованието*. Слободното време не служи за релаксација и креативно организирање на времето, туку и за образование кое зема голем замав во денешно време.

Тргнувам од тезата дека слободното време е, всушност, *функција* што го пресликува самиот диспонибилитет (*расположливост*) во образованието. Пресликувањето на расположливоста на слободното време во образованието претставува создавање законска кореспонденција помеѓу образецот на слободно време и образованието. Расположливоста на слободното време да се пресликува во

образованието, значи индивидуата активно да го обработува според правилата што ги наметнува. Следствено, појдовната теза - дека слободното време е функција што ја пресликува расположливоста во образованието - на нов начин го отвора проблемот на значењето на слободата во слободното време. Имено, под „слобода“ на слободното време не подразбирам филозофско гледиште на поимот слободата, ниту некој од неговите социјални деривати, а најмалку некоја волева специфична состојба на индивидуата, туку мислам токму на состојба на нешто што е на располагање, како на основна карактеристика или „природа“ на слободното време. Во однос на образованието, слободното време е „слободно“ не како онтолошка или социјална категорија, туку затоа што ни е на располагање. Расположливоста е суштина на односот на слободното време кон образованието и обратно, на образованието кон слободното време. Образованието не е неопходна дејност како што е работата, но како расположлива дејност дадена ни е на располагање. Меѓутоа, секој облик на расположливо време, како што е емпириското слободно време, не е во функција на образованието. За да биде во функција на образованието, услов е да не пукне „имањето“ на некој траг слободно време, туку индивидуите да имаат развиен сензибилитет за расположливост на слободното време, односно да имаат развиено посебно „чувство“ за слободно време. Нашата перцепција на слободното време не ни е вродена, а не може автоматски да се стекне и претставата за него, туку и овде удел имаат нашите ментални способности, нашите интелектуални конструкции што се создаваат од искуството и дејствувањето. Како што децата учат да го развијат своето чувство за време во зависност од цивилизацијата и културата на којашто ѝ припаѓаат така и возрасните луѓе од индустриското друштво го развиваат своето чувство за слободно време во зависност од социјално-културните услови и од социјалните групи на коишто им припаѓаат. Исто како што не постои единствена интуиција за времето така не постои и единствена интуиција за слободното време. Сите припадници на социјалните групи немаат исто чувство за слободното време ниту, пак, можеме да се потпреме на точноста на претставата за тоа што е слободно време кај припадниците на различни култури и социјални групи. И, на крај, секој од нас нема иста способност за пресликување на диспонибилитетот на слободното време на образование, нема исто чувство дека е создадена законска кореспонденција помеѓу образецот на слободновременската расположливост и диспонибилитетот на карактерот на образование. Гледано историски,

способноста за „активна обработка“, односно „пресликување“ или „проекција“ на расположливоста на слободното време во диспонибилноста на образованието, не ја поседуваат сите генерации. Единствено генерациите на граѓанското општество можат за себе да кажат дека ја поседуваат таа способност. Образованието, всушност, само во граѓанското општество можело институционално и функционално да се потврди и да се развие. Тоа е суштината на функцијата што го определува односот меѓу слободното време и образованието.

Втора теза: слободното време ја одржува суштината на поимот само доколку го третираме како „време со коешто се располага“ (*disposable time*), без обзир на социјалните, економските, културните и други услови во коишто настанува. За разлика од времето како космичка категорија, расположливото време е повеќе социјално обоено и затоа можеме да го подредиме во социјални категории. Но социјалното време, пред сè слободното време не е само социјална категорија туку, пред сè, културен поим.

Историски и поимовно, слободното време е продукт на индустриското друштво и првобитно има карактер на емпириско слободно време, коешто е апсолутна спротивност на работното време. Слободното време се јавува со појавата на работното време и не пред индустриското производство.

Според своите карактеристики и основни функции, слободното време како општа појава на современото општество задира во сите подрачја на општествениот живот, а и се изучувало во рамките на науките за општествените случувања, но подоцна дошло до создавање на социологијата на слободното време како посебна дисциплина.

Врските меѓу слободното време и образованието и слободното време и работното време се мошне испреплетени и неминовно влијаат едно на друго и се надополнуваат.

4.3 Родова димензија на слободното време

Анализата на работното време и слободното време не би била целосна доколку се заобиколи аспектот на начинот на кој вработените жени го минуваат слободното време. Дали, поаѓајќи од генералната рамка на сознанијата за слободното време може да се одговори на прашањата кои ги наметнува секојдневието на жените?

Ниту приближно! Жените се уште ги извршуваат домаќинските работи. Во општите концепции за слободното и работното време е истакната нивната комплементарност и заемна условеност. Домот е главното место каде што се репродуцира силата потрошена во текот на работното време. Потребно е да се набави храна, да се готви, да се одржува домот, да се води грижа за децата (нивното образование и културен и биолошки развој), некој да се грижи за облеката, обувките, мебелот, подовите и таваните. Статистиката покажува дека за сите овие работи се грижат жените по работното време. Овде комплементарноста на работното време и слободното време не е дискутабилна. Во сферата на платениот труд (работното време) жените имаат инфериорна положба (имаат пониски плати, помали шанси за напредување, неквалификувани работни места), а тоа се одразува на начинот на поминување на слободното време. Инфериорната положба на жените во сферата на трудот не останува без влијание на слободното време, односно на времето кога жената не е на работа. Наспроти активностите што се извршуваат во текот на работното време, кои подлежат на валоризација и општествено признание, активностите во домаќинството не се вреднувани. Тие добиваат признание и респект, но нивниот труд материјално не се валоризира. Имајќи ги предвид овие дилеми, се поставува прашањето дали жените навистина имаат слободно време. Анализите на овој проблем покажуваат дека многу жени времето кога не биле на работа го нарекувале проколнато време, наместо слободното време. Бројни примери од реалноста можат да укажат на парадоксалноста во секојдневието на една домаќинка и на еден професионалец.

На пример, една домаќинка има статус на економски неактивно лице. Меѓутоа, таа во текот на денот извршува многубројни активности, понекогаш по неколку истовремено: станува наутро пред сите и подготвува храна, ги храни децата и ги подготвува за в училиште, ги средува спалните соби, чисти, пегла, а потоа оди во кујната размислувајќи дека треба да се направи нешто во градината, пред да ги земе децата од училиште оди да пазарува, го довршува заедничкиот оброк, работи со децата во сферата на нивното образование, пред легнување ги планира обврските за наредниот ден. Нејзиниот ден не се води како работен ден, но нејзината работа започнува со нејзиното будење, а завршува по заспивањето. Дали овие домаќинки навистина имаат слободно време? Ако одговорите се бараат по постоечките стереотипи, тогаш би заклучиле дека: домаќинките се паразити што располагаат со целото свое време, кои се одмараа по сопствена волја, кои можат да

излезат и да прават што сакаат.

Жените секогаш имаат некој час помалку во однос на мажите. Во текот на денот, најмалку време за слободни активности имаат жените што се во брак со деца, имаат малку повеќе од три и пол часа, а највеќе имаат жените кои се во брак и немаат деца - скоро и по шест и пол часа. Во машката популација најмалку време имаат оние што се во брак и имаат деца - околу 5 часа, најмногу имаат мажите што не се во брак и немаат деца, повеќе од седум часа.

5. Принцип на менаџментот на време

5.1 Навремено пристигнување или доцнење на работното место

За еден од индикаторите со големо значење во менаџментот на времето се смета пристигнувањето навреме/доцнењето на работното место. Доаѓањето или недоаѓањето навреме на работа покажува каков е пристапот на вработените кон работата. Според една стара источна мудрост, луѓето што ја сакаат својата работа не работат ниту еден ден во животот. Индустриската револуција на човештвото му го наметна вработувањето и работното време. Во ерата на занаетчиството, мотивацијата за работа и смислата за работа се пронаоѓаше во идејата, моделот и односите кон клиентот. Во современите општества луѓето главно работат за плата, која како мотиватор може да ја одржува дисциплината во работењето, но не е и мотиватор што дава смисла на самото работење. Оттаму, менаџерските науки се обидуваат да најдат нови принципи за намалување на фрустрациите од работното време и за вклучување на вработените во „тековите“ на работниот процес. Анализирајќи го проблемот на доцнење на работното време, често се поставуваат прашањата: Дали често доцните 5 минути (или повеќе)? Дали ви станува навика да доцните на состаноци? Доцнењето на работа, на закажан состанок, дури и во приватниот живот претставува голема непрофесионалност од страна на лицето што доцни, како и покажување непочит кон оние лица што доаѓаат точно навреме. Доцнењето не влијае само на една или две личности, тоа влијае на имиџот и сликата на целата компанија, која се искривува пред јавноста и губи од својата професионалност и сериозност. Дополнително, доцнењето праќа порака дека не се однесувате со почит кон

времето на другите луѓе. Да бидете точни, или да доаѓате 5 до 10 минути порано, игра голема улога во изгледот на вашиот имиџ.

Со кого би сакале повеќе да работите: со непрофесионалец што константно го обвинува часовникот, сообраќајот или неговиот тесен распоред, или, пак, со професионалец што мирно ве чека додека вие пристигнувате, кој е подготвен веднаш да почне со работа?

Еве неколу совети како да се биде точно навреме (<http://macedonia-consulting.com/blog/?p=438>):

- **Сменете го вашиот фокус.** За оние што хронично доцнат, промената започнува со адаптирање на нивното однесување. Направете точноста да ви биде приоритет, а не случајност. Точноста има потреба од планирање однапред. Напишете си го целиот распоред со сите активности што ги имате и секогаш практикувајте го овој начин на работа, сè додека не ви стане рутина.
- **Веројатност за грешка.** Сигурно ќе се појави момент кога вашето доцнење е од оправдани причини, од неочекувана турканица во сообраќајот до расипан автомобил. Секогаш кога тоа е можно, опуштете се со цел да го избегнете стресот од објаснување и од изговори за вашето доцнење. Затоа планирајте да пристигнете на работа или на некој состанок барем 10-ина минути порано за да можете да се сместите, да се опуштите и да ги подготвите точките за вашиот состанок.
- **Бидете реални колку време ќе ви биде потребно да завршите една работна задача.** Секогаш е подобро да го прецените отколку да го потцените вашето време. Кратка порака може да ви одземе 15 секунди или 15 минути, но ако некој ве чека, подобро е да го прилагодите вашето време.
- **Избегнувајте презафатеност.** Ако сте личност што има премногу закажани состаноци во еден ден или личност на која ѝ е тешко да каже *не*, ова однесување може да биде извор на доцнење, едноставно поради презафатеност. За жал, најдобрите намери не се изговор за доцнење, посебно кога другата личност не била информирана за вашата неспособност да дојдете навреме. Многу е полесно да го реорганизираше вашиот дневен распоред со цел да добиете подолга пауза за да се подготвите за следните состаноци што ги имате на дневна база.
- **Почитувајте го времето на другите.** Просто кажано, си должите себеси, на

вашиите клиенти, на вашето семејство и на пријателите да го почитувате нивното време и да пристигнете точно кога сте рекле дека ќе пристигнете, целосно концентрирани без да ви го одземаат потребното внимание.

Пристигнувањето навреме со сигурност е добра навика што вреди да се негува. Еднаш кога ќе имате поголема почит кон вашето време, ќе добиете поголема почит кон времето на другите луѓе, па ќе видите дека тоа што луѓето ве чекаат е трошење на нивното скапоцено време.

6. Типови менаџери и нивниот однос кон времето

Се поставува прашањето какви типови менаџери има од аспект на нивниот однос кон факторот време. Едни се од оние што претпочитаат работата да ја завршат во последна минута или од оние луѓе што го прифаќаат сиот товар на себе, некои од нив не можат да одбијат или, пак, се луѓе што многу сакаат да работат. Ова се некои видови карактеристики што ги поседуваат менаџерите како луѓе што имаат директен однос кон работата воопшто и делумно, но секако и кон менаџментот на времето.

Управувањето со времето за овие педесетина години има претрпено многу промени во техниките и методите на планирање. Наједноставниот начин за управување со времето кај менаџерите е користење потсетници. Овде не станува збор за некакво планирање на времето, туку сè се сведува на едноставни забелешки и проверки дали се извршени обврските. Но, на овој начин не се врши вистинско распределување на времето. Вториот тип на управување со времето е планирање на работите со забележување во нотеси и употреба на календари. Времето се до некој степен се планира, но сепак не се врши поделба на важните од не толку важните работи. Вистинското планирање на времето содржи: планирање, поставување приоритети и контролирање. Овде најважна фаза е определување на вредностите и поставување на приоритети. Главна одлика на овој начин на управувањето со времето е способноста да се воспостават вредностите и да се утврдат приоритетите. За да се постигнатат зацртаните вредности потребно е да се определат долгорочните и краткорочните цели, па потоа да се дефинираат активности за нивно постигнување. На тој начин се успева да се даде редослед на животните процеси.

Во однос на манаџирањето, управувањето со времето се наметнува и потребата за

дефинирање на работното време како основно право на работниот однос. Уредувањето на работното време е дел од правниот систем на секоја држава, во која се уредуваат и работните односи. Одредени држави интегрираат флексибилни работни легислативи и ја поддржуваат договорената концепција на работниот однос, а други, пак, ја истакнуваат социјално-заштитната природа на работниот однос.

Работата на менаџерите не е лесно да се дефинира. Таа се разликува од кој било вид друга работа, а се остварува по пат на основните менаџерски функции, активности и улоги.

Сите функции, активности и улоги на менаџерот се подеднакво важни и немаат еднаков пристап во различни работни ситуации. Сите обврски што ги извршува менаџерот не се подеднакво важни - постојат важни и помалку важни обврски. Ако менаџерот максимално се ангажира на помалку важните, односно на неважните задачи, му останува малку време за клучните задачи, стратешки важни за организацијата. Во тој случај станува збор за лошо управување со времето. Спротивната ситуација е кога менаџерот посветува максимално внимание и значење на важните задачи. Добриот и способниот менаџер мора јасно да ги разликува, а во тоа разликување лежи и неговата способност за управување со времето.

Поаѓајќи од важноста и значењето на одделни активности, сите менаџерски активности можат да се поделат во три основни групи:

1. Приоритети
2. Временски обврски
3. Активности на кои се губи време, односно *крадци на време*.

Приоритетите се најважни во менаџерската работа, па секој менаџер кому му е важен сопствениот успех и успехот на организацијата што ја води треба јасно да ги препознава истите. Приоритети се активности што придонесуваат за остварување на целите на организацијата.

Во приоритети се бројуваат и клучните менаџерски функции, но не сите, туку оние што се најважни. Познато е дека добар број од тие задачи, односно задачите на менаџерската функција ги извршуваат и професионални организациски единици во организациската структура на компанијата. Меѓутоа, тоа не значи дека менаџерите нема да ги извршат и помалку важните обврски, бидејќи тие се составен дел од работата на

секој менаџер. Затоа некои од тие обврски можат да ги редуцираат, други да ги делегираат, а трети да ги елиминираат.

Во одредувањето на задачите што се вбројуваат во приоритети, помага ако сознаеме колку се тие важни и битни за организацијата. Сите задачи не можат да бидат и важни и итни и ако менаџерот работи сè што е истовремено и важно и битно, тоа е прв показател на лошо управување со времето. Тајната на доброто управување со време се крие во тоа што некои важни задачи не се истовремено и итни, а некои не се итни иако се важни, па токму поради тоа менаџерот треба да се фокусира на предноста на извршување одделни задачи. Истовремената важност и итност на некои работни задачи е оправдана само во случај на решавање изненадни, кризни ситуации.

Веќе е истакнато дека успешниот менаџер 80% од работата ја врши во 20% од времето. Тоа е во склад со Паретовиот принцип 80:20, според којшто успешните луѓе користат 20% време што ќе им донесе 80% учинок, а неуспешните 80% од времето го посветуваат на работи што ќе им донесат 20% учинок.

Временските обврски се помалку важни активности во кои спаѓаат бројни обврски на кои менаџерите трошат 40-45% од своето време. Станува збор за состаноци, службени патувања, телефонски разговори и повици, пишување писма и извештаи. Менаџерите повеќето обврски што спаѓаат во оваа група би требало да ги делегираат со своите соработници за да им остане повеќе време за решавање на приоритетите.

Активности на кои се губи време, или крадци на време се активности на кои менаџерите трошат 10-15% од своето работно време, но понекогаш и повеќе. Тоа се непожелни и неважни активности, кои ни најмалку не придонесуваат за остварување на целите на организацијата. Тука спаѓаат перфекционизам, барање заборавени документи, безделничење, пиење кафе и сл.

Наведените активности, односно времето што се троши на нив е знак на лошо управување со времето, знак на неорганизиран менаџер. Времето што се троши на тие активности би требало да се сведе на минимум, односно треба потполно да се елиминираат. Сите ние, па и најуспешните менаџери повремено се наоѓаат во ситуации дел од времето да се потроши на таканаречените крадци на време.

Табела 1. Преглед на активностите што се составен дел од животот на менаџерите, кои припаѓаат во одделни категории задачи.

крадци на време	временски обврски	приоритети
➤ одолговлекување ➤ заборавување работи ➤ барање изгубени работи ➤ перфекционизам ➤ неодлучност ➤ делегирање во нагорна линија ➤ безделничење ➤ прекинување на самиот себеси во работата ➤ неспособност да се каже „не“ ➤ грижи	➤ патувања ➤ читање ➤ посетители ➤ шеф ➤ кореспонденција ➤ секојдневно патување од работното место и назад ➤ телефонирање ➤ прекини во работата (поради упад на други) ➤ состаноци ➤ пошта	➤ поставување цели ➤ планирање ➤ делегирање ➤ одлука ➤ саморазвој ➤ креативност ➤ организирање ➤ семеен живот

Додека менаџерите дел од времето трошат на временските обврски, а дел на крадците на време, со добра организација на времето, односно делегирање на едните и елиминирање на другите ослободуваат време, добиваат време за приоритетните задачи, но и за пожелните активности за кои дотогаш немале време. Пожелните активности не се битни за организацијата, но работната околина ја прават удобна и поубава. Пожелните и релативно неважните активности на менаџерите им одземаат 10% до 15% од времето. Со пожелните активности менаџерите штедат време за другите активности, како што се приоритетите и, евентуално, дел од временските активности што мораат сами да ги извршат. Уреден работен простор, прегледна работна маса позитивно влијаат на секој поединец. Модерниот менаџер е ориентиран кон луѓето, со нив комуницира, создава позитивна работна атмосфера. Во пожелни активности би можело да се вброи и дружење,

дури и неслужбено дружење со соработниците, заеднички ручек, турнеја низ погонот и слично.

6.1 Менаџерски методи за управување со времето

Бројни се методите и техниките што менаџерите можат да ги употребуваат во управувањето на своето време. Некој е сам по себе помалку или повеќе, добро или лошо организиран во управувањето на своето време. Организираноста во животот е клуч до успехот. Значи, добро управување со времето е еднакво важно за сите поединци во приватниот, а уште повеќе во професионалниот живот, особено ако сте на менаџерска функција.

Добро управување со времето е исклучително важно за менаџерите, бидејќи им помага во следново:

Одредување приоритетни активности и задачи

Со оглед на дадената листа задачи што ја имаат во текот на денот, менаџерите ќе ги извршат навремено само ако одредат приоритети при извршувањето.

Избегнување временски замки

Невозможно е да се избегнат сите временските замки, бидејќи професионалниот живот не се одвива по однапред одредени шеми и алгоритми, но менаџерите би можеле да ги избегнат со добро управување на времето.

Предвидување и искористување на повољните околности

Ова им овозможува на менаџерите да сторат повеќе во исто време или во кратко време.

Добивање слобода и контрола

Контролата над еден дел од денот им овозможува флексибилност и слобода во остатокот од денот.

Избегнување временски теснеци

Избегнувањето на временските тесници е можно кога сите активности, обврски и задачи се запишани на едно место.

Избегнување грижа на совест

Кога менаџерите имаат добар план за работата што ја работат, односно кога добро управуваат со времето, совеста ќе им биде мирна и нема да се грижат дали нема да постигнат да направат нешто или нешто не направиле.

Оценување на сопствениот професионален напредок

Менаџерите во секој момент ќе знаат колку од своите обврски извршиле, па никогаш нема непријатно да ги изненади дадениот рок за извршување на работата.

Уочување на големата слика

Им овозможува таканаречен птичји поглед неколку месеци однапред, па ништо не може да ги изненади, бидејќи сè можат навремено да планираат.

Уочување на уште поголема слика

Им овозможува на менаџерите да планираат однапред за да се вклопат во евентуални изненадувања.

Учење паметно, рационално, а не повеќе

Овозможува менаџерите да научат одредени приоритети помеѓу обврските и задачите.

Наведените инструкции им помагаат на менаџерите да управуваат со времето и би требало секогаш да ги имаат на ум, односно да ги применуваат. Еднаш кога ќе почнат вака да се однесуваат како менаџери, сè ќе стане едноставно и опуштено.

6.2 Менаџирање на сопственото време

Доброто управување со времето најмногу зависи од самиот менаџер, односно од

неговата сопствена способност на најдобар начин да го искористи времето што му е на располагање. Менаџерите голем дел од своето време трошат на своите соработници или на останатите таканаречени крадци на време, на коишто од разни причини не може да се влијае, но добрата организација и управувањето со времето зависат од самиот менаџер. За да постигнува добри резултати, менаџерот мора да ги врши следниве активности:

- Подготовка на дневните активности што мораат да се реализираат
- Листа на задачи што мораат да се извршат
- Групирање на задачите во категории А, Б, В
- Делегирање на задачите
- Извршување само на една работа
- Подобра комуникација со вработените

Ова е дел од начините за правилно користење на времето, со чијашто примена се постигнуваат добри резултати, на општо задоволство на сите во организацијата како целина.

За успешно менаџирање со времето менаџерите треба да го знаат следново:

Определете ги своите цели. Успешно менаџирање е можно само ако се има јасно определена цел проследена со контрола (мониторинг) на остварувањето на целта. **Целите** претставуваат предизвик за сите учесници и стимулираат **акција** (дело): знаеш каде сакаш да одиш и што сакаш да постигнеш (**резултат**). Во исто време овие цели поставуваат стандарди за евалуирање на начинот на изведеното. Менаџирањето според принцип на поставени цели, во исто време претставува и делотворен и прифатлив пристап користен во корпорациите и при менаџирање на вработените.

Употребувајте дневни распореди. Колку поточно испланирате толку се помали шансите да ве фатаат неподготвени. Кога работите со распоред, она што е важно е да го испланирате секој ден посебно.

- Денот е најмала единица во системско прикажување на времето што може да се менаџира/управува.
- Доколку претходниот ден бил неуспешен, секогаш постои следниот ден (нов ден, нов почеток).
- Ако дневните рутини не ти се под контрола преку планирање, невозможно ќе биде

да спроведете подолгорчни планови (месечни, годишни).

Една реално прикажана дневна агенда треба да содржи само она што ви е потребно за тој ден. Колку повеќе мислите дека целите ви се остварливи толку повеќе ќе се ангажирате за нивно остварување.

Методата LEADS (водење) е релативно едноставна метода и сè што ви е потребно е да одвојувате по 8 минути за планирање во текот на денот, во просек, за да имате повеќе време за битните работи.

Оваа метода се однесува на:

Стави ги активностите во список (**List activities**).

Процени колку време ти е потребно (**Estimate time needed**).

Одвој време за непредвидени работи (**Allow time for unscheduled tasks**).

Постави си ги приоритетите (**Decide on priorities**).

Разгледај кои се поставените задачи на крајот на денот (**Scan scheduled tasks at end of day**).

Направете список со задачи, активности и краен рок:

Задачи: направи си листа за проверка (checklist) на работните обврски со краен рок за дадената седмица, месец.

Незавршена работа: прегледај ги незавршените работи од списокот за претходниот ден.

Неочекувани работи: внеси во списокот нови работни обврски.

Краен рок: внеси краен рок што треба да се почитува за секоја задача.

Редовни настани: внеси во списокот редовни настани.

Проценете колку време ќе ви биде потребно за да се извршат работите. Имајте го предвид приближното време потребно за извршување на задачите. Внимавајте да не претерате.

- Времето е ограничено. Осум часа, се осум часа.
- Практиката покажала дека најчесто се преценува она што може да се постигне во определено време и се предвидуваат повеќе активности отколку што реално можат да се спроведат. Тоа резултира во непотребна фрустрација и намалена желба за извршување на дневните задачи.

- Поставете си временски граници.
- Елиминирајте ги прекините во текот на работата. Ако имате определено временска рамка во која треба да ја спроведете една задача, ќе бидете посконцентрирани во нејзината реализација и ќе можете порешително да се справувате со прекините.

Определете време за непредвидените задачи. Направете распоред за определен дел од работниот ден. Практиката покажала дека тоа треба да биде 60% од вашето време (основен принцип на правење распоред на време). Непредвидените работи, прекините во работата, крадците на време и личните потреби наложуваат неопходно оставање време и за непредвиденото.

Според тоа, распоредот треба да биде поделен на три блока:

- околку 60% за планираните активности (дневен распоред);
- отприлика 20% за непредвидените активности (прекини во работата, крадци на време);
- отприлика 20% за спонтани и општествени активности (креативно време).

Поставете си приоритети. Постојат два основни проблеми во менаџментот: постојаниот предизвик да се прават премногу работи одеднаш и ризикот од расплинување на енергијата на повеќе индивидуални задачи. На крајот на денот може да се случи, и покрај тоа што работевте напорно цел ден, важните работи да не бидат сработени или завршени. Најголем дел од луѓето имаат многу обврски. Кога треба да се одлучат што треба да се направи и по кој редослед, тогаш тие вообичаено постапуваат вака:

- го работат она што го сакаат, а не што треба;
- почнуваат од полесните работи што им создаваат чувство на задоволство;
- мислат дека мораат да ѝ дадат приоритет на секоја работа со која ќе се соочат;
- ги остваруваат вистинските приоритети или тоа што е навистина важно во животот само кога ќе се соочат со вистински проблем.

Успешните менаџери се познати по својата вештина да се справуваат со многубројни и различни задачи, но во исто време да се посветени на една задача. Следи дека тие секогаш се справуваат само со една работа, но тоа го прават упорно и решително. За ова се потребни јасни приоритети и умешност да се придржуваш до нив. Постапување приоритети значи способност на одлучување кои работи се со најголем приоритет, кои со помал. Задачите со приоритет се извршуваат први.

Позитивни ефекти од поставувањето приоритети:

- испочитуван е рокот;
- позадоволителен тек на работата и задоволителни резултати од работата;
- зголемена сатисфакција помеѓу колегите и претпоставените;
- одбегнување конфликти;
- зголемено сопствено задоволство и избегнување непотребен стрес.

Анализа АБВ. Направената анализа за вреднување на употребеното време покажува релативност во однос на времето поминато во извршување на:

А - многу важна работа;

Б - важна работа;

В - помалку важна работа во зависност од улогата на извршителот на задачата.

Тајната на успехот на добро менаџирање на времето лежи или се крие во добар распоред на активности со јасни приоритети подредени по класификацијата на системот АБВ.

- Задачите од група А се најважните задачи во менаџментот. Тие можат добро да се спроведат само од едно лице или тим (но не може да се делегираат на друг) и се од големо значење за извршување на менаџерската функција.
- Задачите од група Б се важни, но може да се делегираат на друг.
- Задачите од групата В се помалку важни за извршување на функцијата и ги има во најголем број (рутински задачи, читање, телефонирање или друга административна работа).

Анализата АБВ укажува на избалансираност на овие задачи и добра распределба на одговорностите.

Внимавајте на линијата на изведба. Кој рано рани, две среќи граби. Во текот на денот потенцијалот на изведба на секој поединец флукутира. Иако постојат бројни разлики од човек до човек, сепак може да се каже дека:

- максималниот изведбен потенцијал е секогаш наутро, и тоа не се повторува во текот на денот;

- во попладневните часови започнува добро познатиот период на неактивност ручек-оброк; некои се обидуваат да го надминат тоа со конзумирање појако кафе, но тоа само го пролонгира изведувањето на работите;
- постои второ покачување на изведбениот потенцијал во приквечерните часови и тоа почнува да опаѓа сè додека не го постигне своето најниско ниво неколку часа по полноќ.

Сите ние се справуваме со овие флукуации. Она што е битно е да го спознаете вашиот дневен ритам за да можете да ги планирате комплицираните и важните работи додека трае вашиот најголем потенцијал на изведба.

6.3 Елиминирање на непотребните прекини од страна на соработниците

Ни најдобрата организација во управувањето со времето не гарантира дека менаџерот добро ќе управува со своето време. Имено, на менаџерите во извршување на одредени задачи им помагаат и нивните соработници. Ни најдобро организираното време на менаџерите, ни најдоброто планирање и управување со нивното време не зависат само од нив, туку зависат и од нивните соработници, затоа што и тие можат да го доведат во прашање она што е добро испланирано и организирано.

Така, еден од проблемите во управувањето со времето на менаџерите е рационализирање на времето: елиминирање на непотребните прекини во работата од страна на нивните соработници. И најдоброто организирање на сопствената работа од страна на менаџерот може да биде доведено во прашање поради неспособноста на соработниците сами да ги решаваат проблемите и поради многубројните непотребни обраќања и поставување прашања наменети кон претпоставените. Непотребните прекини во работата резултираат со таканаречениот ефект на сечиво. Имено, по секој непотребен прекин во работата од страна на соработниците, менаџерот мора да се врати на почеток на работата што ја работел. Тука менаџерот двојно губи, пред сè затоа што е непотребно прекинат во работата, бидејќи соработникот можел да го реши проблемот сам или со помош на своите колеги. Притоа, губењето на времето се однесува на повторно прилагодување и враќање на работата што претходно менаџерот морал да ја прекине. Јасно е дека работата на менаџерите би требало да е во доменот на креативноста и

иновативноста, па секој прекин во работата бара дополнително време за повторно прилагодување. Затоа не е нималку чудно што секретарите на менаџерите, кога се во прашање ненајавените соработници или странци, на прашањето дали менаџерот може да ги прими, најчесто одговараат дека не е тука, иако не е така. Секретарот води сметка за времето на својот претпоставен, инаку неговото работно време би било потполно надвор од контрола. Во овој случај би трпел и менаџерот, затоа што би бил потполно неефикасен, а би можело да биде и опасно по неговото здравје. Истовремено тоа би се одразило негативно и на работата на организацијата.

Соработниците многу често им се обраќаат на менаџерите со некој проблем и желба да им помогнат за неговото решавање, иако, всушност, тоа би можеле да го решат сами или со помош од другите колеги.

Во големите организации менаџерите во текот на денот имаат голем број контакти, како со соработниците така и со странки, иако повеќето од нив се непотребни, очигледно е дека е потребно подобро управување со времето. Од горенаведеното може да се заклучи дека времето на менаџерите може да се рационализира и истовремено да се елиминираат или да се сведат на минимум сите непотребни прекини во работата при давање информации и пружање помош на подредените.

Тоа што современиот менаџер е ориентиран кон луѓето, што е близок и достапен, што соработниците и подредените можат без проблем да комуницираат со нив, никако не значи дека наведениот текст е во судир со неодамнешните трендови во менаџерството. Потребно е да се разликуваат потребните од непотребните прекини во меѓусебната комуникација. Современиот менаџер повеќе е тренер отколку класичниот ригиден менаџер, кој е надреден над своите соработници. Освен тоа, би требало да се спомне дека препреките што се однесуваат на рационализација и управување на времето на менаџерот не треба да се сфатат круто, туку еластично, што значи и самиот менаџер треба да процени како ќе постапи во одредени ситуации. Како и во бројни други ситуации во животот на поединецот или организацијата, треба да се најде вистинската мера помеѓу одредени крајности.

6.4 Елиминирање на таканаречени крадци на времето

За добро управување со времето не е доволно само добро организирање на времето од страна на менаџерите и сведување на минимум на непотребните прекини во работата од страна на соработниците, туку мораат да знаат и да се ослободат од таканаречените *крадци на времето*. Предолгите и непотребни состаноци, ненајавените и ненадејни посети, разговорите во канцеларија што можат да траат и со часови, телефонските разговори, барањето изгубени работи, менаџерите би требало да ги сведат на минимум или да ги елиминираат во целост. Многумина од менаџерите не можат да се ослободат од непожелните посетители во својата канцеларија од различни причини:

- поради своето образование и воспитание;
- поради барањата на фирмата;
- поради одредени ставови кон соработниците;
- поради потребата да се постават како „родители“;
- поради барање на можноста за бегане од работните обврски.

Ова се причини поради кои менаџерите не можат лесно да ги разграничат поимите *случајни* и *ненадејни* посетители. Иако работата не е исто што и семејството, односно друштвото и пријателите, често менаџерот се наоѓа во ситуација со часови да слуша глупости поради својата пристојност и воспитување. Порано или подоцна и најљубезниот менаџер ќе сфати дека мора да го промени своето однесување, колку и да се коси со неговите принципи, затоа што ако има повеќе такви соработници, би бил потполно попречен во својата работа. Во одредени ситуации менаџерот мора да ги трпи и оние личности што навистина му оздемаат од драгоценото време поради таканаречените интереси на организацијата, било да станува збор за соработници или клиенти што треба да се прифатат со своите мани. И самите менаџери понекогаш имаат двоен став кон состаноците. Имено, иако се свесни и одговорни личности, понекогаш им е потребно да имаат пократки состаноци на кои малку би се опуштиле.

Некои од менаџерите сакаат да се постават како родители кон помладите колеги, соработници, сакаат кога ги третираат како родители. Ако се негува односот родител-дете меѓу претпоставените и соработниците, менаџерот значително време би морал да посвети и одвои за доверливи и приватни разговори со соработниците, најчесто надвор од работните задачи, што ќе му одзема многу од неговото време.

Многу често се случува во канцелариите да ги има и оние што бараат можност да побегнат од работата и сакаат да се наметнат некому за да можат да го губат своето и времето на останатите. Причини за бегство од работата може да има многу. Независно од причините, тоа е проблем на секоја организација, особено за онаа во чиешто рамки оваа појава станува масовна. Менаџерите треба сами да ги извршуваат приоритетните работи. Дел од временските обврски можат да ги делегираат, а таканаречените крадци на време треба целосно да ги елиминираат. Потполна елиминација на активности на кои се губи времето може да се постигне на различни начини.

Од непожелните посетители, менаџерите и соработниците можат да се ослободат на следниве начини:

- можат да ја затворат вратата од својата канцеларија, затоа што затворена врата значи: *ми треба мир*;
- стаклените прегради во канцеларијата можат да се покријат со темно платно;
- ако во канцеларија имаат апарат за кафе или чај, што е чест предизвик за многумина, треба поскоро да се ослободат од тие апарати.

Менаџерот можат и со сопственото однесување да ги избегнат непожелните посетители, и тоа на следниве начини:

- ако не сака да му пречат во работата, посетителите треба да ги пречека во стоечка позиција и да продолжи да стои, со што би им покажал дека нема многу време за разговори;
- ако некој ненајавен влезе во канцеларија и праша дали менаџерот има слободни неколку минути, треба да се одговори дека е зафатен и дека нема време;
- ако веќе е неопходно да разговара со личноста што нема мерка за време, самиот мора да ја контролира должината на разговорот и да употребува прашања на кои се одговара само со *ДА* или *НЕ*;
- ако пак соговорникот е „непресметлив“, во смисла дека не може да го спознае крајот на тој разговор, треба да се проба, иако тоа не е во склад на убавото однесување, да се помести столот, торбата или слично, со што на соговорникот ќе му стане јасно дека менаџерот нема веќе време за разговор;
- кога ќе се исцрпат сите расположливи средства и можности, треба да се послужи со некоја добронамерна лага за да се ослободите од напорниот соговорник.

Оние менаџери што се свесни дека состаноците им одземаат време, а повеќе би сакале да разговараат им се препорачува следново:

- секој ден дел од времето да одвојат за дозволени „муабетчиски“ состаноци;
- состаноците да ги користи како награда за добро завршена работа;
- секогаш да се завршат работните обврски, а потоа да се опуштат и муабететат со колегите;
- внимателно да ги поканат колегите на состанок и да им се даде можност сами да одлучат дали сакаат да муабетат или не.

Главен клуч на успехот е да се постигне баланс меѓу работата и приватниот живот.

6.5 Навики за успешност и менаџирање на времето

Нивото на размислување кај луѓето е различно, и тоа е основата на којашто се создаваат **седумте навики на успешните луѓе**. Станува збор за пристапот на лична и интерперсонална ефикасност што поаѓа од внатрешноста (од внатре кон надвор), насочен на принципите и заснован на карактерот.

Навиките се внатрешни принципи и модели на однесување, кои се продукт на знаењето, вештините и личната желба или мотивација (Stephen R. Covey, The seven habits of highly effective people).

Прва навика:

Биди проактивен, или навика на лична визија.

ИНИЦИЈАТИВА + ОДГОВОРНОСТ = ПРОАКТИВНОСТ

Клучот за постигнување проактивност се состои во потребата:

- ✓ да се биде толерантен, а не судија,
- ✓ да се биде пример, модел за поддржување, а не критичар,
- ✓ да се биде програмер, а не програма

Втора навика:

Работите почнете ги со крајна цел - принцип на лично лидерство

Суштината на оваа навика може да се согледа преку одговорите на прашањата:

Каде сакаш да одиш?

Што сакаш да бидеш?

Што сакаш да постигнеш?

Трета навика:

Ставете ги вистинските работи на вистинско место - принцип на лично управување

- Се однесува на идентификувањето на вистинските приоритети во однос на она што се сака да се постигне.
- Тоа е навика што овозможува да се каже „не“ на она што не е важно.
- Само „со вртење на грбот“ кон небитните времето може да се посвети за решавање на оние работи што се битни.
- Оваа навика го вклучува правилното организирање и управување со времето и настаните поврзани со личните приоритети

Четврта навика:

Размислувајте во духот: заедничка добивка - компромис

- Се однесува на барање успех/добивка во која сите страни можат да добијат преку воспоставувањето односи, барањето солүции и преговарањето.
- Во семејството, како и во работата, ефикасноста се постигнува со заеднички напори на повеќе лица.
- Навиката „добива - добива“ е барање заемна добивка, што се постигнува со истражување на сите можности додека заемно не се добие задоволително решение.

Петта навика:

Обидете се прво да ги разберете другите пред тие да ве разберат вас (принцип на емпатичка комуникација)

- Се однесува на развивање на вештините за слушање.
- Треба да се мисли пред да се направи нешто, односно тоа е обид најпрво да се разберат другите.
- Повеќето проблеми произлегуваат од разликите во перцепциите на работите – за

да се надмине ова, потребно е да се посвети особено внимание на недвосмисленоста, односно да се разбере туѓото гледиште.

- Во таа смисла, емпатичкото слушање претставува психолошка терапија, зашто откако луѓето ќе почувствуваат дека некој ги разбира, нивната „одбрана“ станува неагресивна.

Шеста навика:

Дејствувајте заеднички - синергија - принцип на креативна соработка - тимска работа

- Укажува на потребата од креативно здружување.
- Синергијата доаѓа како резултат на почитувањето на разликите во мислењето на поединците, односно со заемното разбирање.
- Тогаш луѓето се чувствуваат слободни да ги одберат најдобрите алтернативи.

Седма навика:

Оstreње на пилата - обновување на енергијата - принцип на внатрешно самообновување

- Се согледува во постојаното барање време за: **менталното (личните размислувања), физичкото, емоционалното и духовното обновување.**
- Оваа навика дава сила и моќ за користење на сите претходни навики
- Подготвувањето за акција, или „острењето на пилата“, често значи **воспоставување рамнотежа или кондиционирање.**

Успешното управување со време нуди:

- **ПЕРСПЕКТИВА** - подобро разбирање на активностите што треба да се спроведат во согласност со утврдените приоритети;
- **КРЕАТИВНОСТ** - повеќе можности да се биде креативен (покажување иницијатива наспроти реагирање);
- **НАМАЛУВАЊЕ НА СТРЕСОТ** - справување, намалување и избегнување на стресот;

- **ПОВЕЌЕ СЛОБОДНО ВРЕМЕ** - создавање повеќе слободно време, односно време за семејството, пријателите и за себе лично;
- **ЦЕЛИ ВО ЖИВОТОТ** - постигнување на своите цели на систематски начин, така што животот да добие смисла и цел / насока.

II. МЕНАЦИРАЊЕТО НА ВРЕМЕТО ВО ПРИВАТНИОТ И ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. Методологија на истражување

Теоријата и практиката на менаџирање на времето, за што материјалот го презедовме од странската литература, поставија редица прашања за тоа каков е пристапот на Македонците кон времето. Се разбира, не наидовме на некои богати сознанија за оваа проблематика. Единствен начин да дојдеме до повеќе сознание беше да спроведеме едно скромно емпириско истражување и да ги поставиме прашањата, односно индикаторите релевантни за оваа проблематика. Истражувањето е скромно и од него не би можеле да извлечеме некои сериозни заклучоци. Како што истакнавме, ориентационо можеме да извлечеме општи заклучоци за тоа каков е пристапот на менаџерите кон времето во организациите.

Општата цел на емпириското истражување е да се добијат одговори на прашањата дали менаџментот на време како посебна категорија од науките за менаџментот, особено за менаџментот на човечките ресурси е категорија што е препознаена од страна на менаџерите во Република Македонија. Исто така, една од целите се однесува на пристапот на менаџерите кон времето, како тие се однесуваат кон сопственото време, како и кон времето на нивните подредени.

Основните задачи се поврзани со тенденцијата да се испита како менаџерите го користат своето работно време, да се испита дали поседуваат способности и вештини за управување со времето, да се испита колку менаџерите дозволуваат крадците на времето да им трошат дел од работното време.

Анкетниот прашалник е конструиран според стандардните прашалници преземени од литературата и прилогодени на македонската јазична и логичка структура, според барањето за реализирање на целите на ова истражување. Се чини дека самиот анкетен прашалник и неговата адаптација на македонските услови е една од поголемите придобивки од ова емпириско истражување. Тој содржи три мерни инструменти, и тоа:

- анкета за тоа како се користи работното време,
- анкетен прашалник за утврдување на сопствените работни навики и активности на кои се губи време (крадци на време) и
- анкетен прашалник за испитување на способностите и вештините (стратешки, социјални и технички) на менаџерите.

Првиот анкетен прашалник се состои од прашања на кои се понудени одговори на кои испитаникот ќе треба да заокружи еден од понудените одговори.

Вториот и третиот анкетен прашалник се состојат од тврдења и скала и нуди можности за варирање на одговорот (секогаш, често, понекогаш, ретко и никогаш и речиси секогаш сум таков/а, често сум таков/а, понекогаш сум таков/а, ретко сум таков/а и никогаш не сум таков/а.

Со пополнувањето на овој анкетен прашалник се добиваат мислењата и ставовите на менаџерите во однос на нивните способности и вештини за управување со времето.

Во почетокот на нашата емпириска анализа се тргна од претпоставката дека во нашата земја менаџерите немаат развиен пристап кон времето и дека не постои развиена практика на менаџирање на времето. Исто така, се појде од претпоставките дека менаџерите во приватниот сектор поефективно го користат работното време во однос на менаџерите од јавниот (државен) сектор. Како општ заклучок, кој го наметнуваат податоците од анкетата, е дека менаџерите позитивно ги оценуваат своите способности и вештини за менаџирање на времето. Според овие скромни резултати, менаџерите трошат минимално време во активности на кои се губи непотребно време и успешно ги елиминираат од своето опкружување крадците на време.

Станува збор за анкета што беше реализирана со триесет менаџери на човечки ресурси кои управуваат со приватни и државни институции. Во однос на полот, тринаесет испитаници беа од машки пол, а седумнаесет испитаници беа од женски пол. Просечната возраст на испитаниците во приватниот сектор изнесува 38 години за мажи, а кај менаџерите во државниот сектор е 41 година и 33 години за жени во приватниот сектор, 40 години во државниот сектор. Изборот на испитаниците не беше случаен, т.е. беше спроведен со менаџерите на човечки ресурси од нашата средина, чиј број е многу низок. Тоа значи дека беа опфатени менаџерите што прифатија да одговорат на прашалникот. Истражувањето се реализираше во декември 2013 и јануари 2014 година, во

приватни и државни институции во градот Скопје.

Во ова истражување е запазен *етичкиот кодекс*. Така, загарантирана е анонимноста на лицата, како и анонимноста на претпријатијата, односно на институцијата во која се вработени. Исто така беше испочитуван и *принципот на доброволност*, поради што повеќе од дваесетина предвидени испитаници не прифатија да одговорат на прашалниците.

По претходно обезбедена согласност за спороведување на истражувањето од страна на раководните лица во јавните (државните) и приватните институции, се пристапи кон примена на мерните инструменти на избраниот примерок. Упатство за пополнување беше дадено на самиот мерен инструмент, како и дополнително усно упатство дека нивните одговори ќе се користат исклучително за изработка на магистерски труд.

2. Како македонските менаџери на човечки ресурси го користат работното време

Целта на спроведување на анкетата за користењето на работното време од страна на менаџерите на човечки ресурси од јавните (државните) и приватните организации, е да се добијат објективни податоци за начинот на користење на нивното работно време. Анкетниот лист се состои од 12 прашања и опфати 30 менаџери во Скопје.

На прашалникот за користење на своето работно време одговорија триесет менаџери, од кои петнаесет работат во јавна (државна) служба, а петнаесет во приватна фирма. Сите менаџери работат со полно работно време (8 часа). Во однос на точката:

1. На работа доаѓам:

- а) точно на почетокот на работното време,
- б) порано, пред почетокот на работното време (колку минути во просек)
- в) подоцна, по започнувањето на работното време (колку минути во просек)

се дојде до сознание дека точно на почетокот на работното време доаѓаат помал број испитаници (4) од јавната (државна) служба за разлика од приватниот сектор (7). Но имало и такви менаџери што доѓале пред почетокот на работното време, а нивниот број е подеднаков и во јавниот и во приватниот сектор (5). Во поглед на доцнењето, може да се

заклучи дека во јавниот сектор се доцни значително повеќе (6) отколку во приватниот сектор (3). Интересен е податокот дека се доцни приближно 30 минути, што не е оправдано за менаџери што ја водат организацијата.

Во однос на точката:

2. Во текот на работното време ги правам следниве активности и за нив трошам... колку минути? Се однесува на трошење на работно време во приватни активности, како што се: пиење кафе, читање весник, пушење, приватни разговори, електронска кореспонденција, сурфање и компјутерски игри, шетање, пазарување, приватни обврски и пребарување документација, во однос на тоа колку пати дневно се изведуваат и колку просечно тоа трае во минути. Ова се однесува на секоја наведена активност.

Истражувањето го покажа следново: во државните институции испитуваните менаџери **пијат кафе** 1-2 пати во денот во времетраење од 30 минути, додека во приватните организации менаџерите пијат кафе 2-3 пати во денот во времетраење од 40 минути. Овие резултати зборуваат за тоа дека во приватните организации почесто и подолго се пие кафе, што не е во согласност со практиката на менаџирање на времето, според која времето треба рационално да се користи. Но имајќи предвид дека самата теорија на менаџментот на времето не се заснова на квантитативно користење на времето, туку на квалитативно користење на времето, покажува дека само квалитетното користење на времето води до поголема ефикасност и ефективеност. Тоа можеме да го илустрираме со следниов пример: Двајца дрвосечачи, од кои едниот работел континуирано и исекол 20 дрвја. Другиот дрвосечач работел, а на секој час правел пауза по 15 минути и исекол двојно повеќе дрвја.

Исто така, оваа практика на правење почести паузи во приватниот сектор во понатамошните анализи ќе се оправда, бидејќи овие менаџери почесто остануваат по завршувањето на работното време за разлика од менаџерите на државните институции.

Читање весник. Ако се спореди трошењето на работното време во однос на оваа активност во јавниот и приватниот сектор, ќе дојдеме до заклучок дека времетраењето е исто во однос приватниот и државниот сектор. Интересен е податокот дека младите, информатички образовани менаџери, чијшто број е многу поголем во приватните отколку во државните организации, не користат хартиено издание на весник, туку информации

собираат преку пребарување на интернет. Менаџерите од јавната служба ја прават оваа активност, читаат весник во хартиено издание во еден или во два наврати во текот на денот во времетраење од 15 минути.

Пушење цигари. Во државниот сектор менаџерите користат во просек по 5 минути за една цигара, и тоа 5 пати во денот. Во приватниот сектор користат по 3 минути за една цигара, со зачестеност од 7 пати во денот. Почестото правење паузи со пократок интервал е подобра варијанта отколку подолгите паузи, што повторно оди во прилог на менаџерите од приватниот сектор.

Меѓутоа, менаџерите од приватниот сектор во текот на еден ден отвораат **електронска пошта** или пребаруваат на интернет за индивидуални потреби речиси во текот на целиот ден, што не е случај со менаџерите од државниот сектор, кои проверуваат електронска пошта три пати дневно во времетраење од 10 минути. Вработените во приватниот, како и вработените во државниот сектор трошат подеднакво време од работното време за некои видови компјутерски игри (максимум 15 минути).

Шетање, пазарување, приватни обврски. Менаџерите и во двата сектори користат од 20 до 30 минути во текот на денот за извршување лични активности. Од одговорите на испитаниците може да се забележи дека начинот на нивното користење на паузите е стихиен. Организациите не посветуваат доволно внимание на содржините на паузите за ручек, а тоа е причината поради која голем дел од вработените одат во блиските продавници или одат да завршат некоја приватна работа што не секогаш е во временската рамка на паузата. Многу често се случува времето за пауза да се продолжи, што негативно се одразува на рационалното користење на времето.

Завршување на работниот ден. На прашањето кога завршува вашето работно време, најголем број од менаџерите и од јавната служба (7) и од приватниот сектор (10) си заминуваат дома подоцна од определениот термин за крај на работното време. Во јавниот сектор има извесен број менаџери што си заминуваат од работа предвреме (4). Во приватниот сектор ниеден од менаџерите не си оди порано, а само 5 од нив си одат точно на крајот на работното време (5). Оваа проблематика го привлече нашиот интерес, бидејќи се добија дополнителни податоци во прашалникот. Имено, во однос на тоа дали часовите што не се одработени се евидентираат, 7 менаџери од јавниот сектор одговориле негативно, а во приватниот сектор само 2 менаџери дали негативен одговор, што укажува

на поголема контрола на работното време во приватниот сектор.

Во Хрватска се донесени правилници за содржината и евиденцијата на работните часови. Но од самиот почеток на примената на Правилникот NN 66/10, работодавачите предупредувале дека неговата примена е комплицирана, премногу бирократизирана, односно како временски така и финансиски е дополнително оптоварување за претпријатијата. Според правилникот, работодавачот мора да ја води евиденцијата во работниот простор и тоа уредно, ажурно и секојдневно по завршетокот на работниот ден. Податоците за работното време можат да се евидентираат електронски или на хартија. Овие податоци задолжително мора да се архивираат и да се чуваат најмалку 6 години, а при тоа работникот треба да има увид во евиденцијата (<http://www.obracun-placa.com/index.php/radno-vrijeme-i-evidencija-radnoga-vremena>).

Во нашата земја забележавме дека во голем процент часовите што не се одработени се евидентираат (не ни е познато на кој начин ги евидентираат), но се толерираат и во јавниот (8) и во приватниот сектор (12). Во ниеден сектор не постои правилото да се одзема одредена сума од платата на менаџерите.

Прекувремена работа. На прашањето колку прекувремени работни часови одработуваат испитаниците, се дојде до констатацијата дека менаџерите во јавните служби одработуваат 12 часа повеќе во споредба со менаџерите од приватниот сектор, кои месечно одработуваат 10 часа повеќе од законското време.

Иако беше очекувано во приватниот сектор да се одработуваат повеќе прекувремени работни часови, се покажа спротивното. Ваквиот факт се објаснува со процедурата на евидентирање. Имено, значителен број испитаници од државниот сектор истакнаа дека нивните прекувремени работни часови не се евидентираат (4). Во приватниот сектор продолженото работно време во поголема мерка се евидентира, но тоа не значи дека се прима соодветен паричен надомест за тоа. Така, според 3 испитаници од јавниот сектор и 11 испитаници од приватниот сектор, евидентираниите дополнителни работни часови не се плаќаат. Со оглед на овие резултати, може да се заклучи дека менаџерите од јавниот сектор имаат предност во споредба со менаџерите од приватниот сектор. Денес вработените се соочуваат со потребата да продолжат да работат и по завршувањето на законски определеното работно време. Современите претпријатија и институциите работат во значително динамична средина и постојано се соочуваат со временски рокови

во кои треба да се завршат работите. Во согласност со процедурите на менаџментот на човечките ресурси, наједноставен и најевтин начин да се одговори на зголемениот обем на работа е да се продолжи работното време на оние што се веќе вработени. Вработување дополнителна работна сила чини посакапо, а е потребно и време новите вработени да биде обучени за извршувањето на работите. На новите работници им е потребно време за ефективно и ефикасно да ги извршуваат работните задачи. Од друга страна, работодавачите значително заштедуваат ангажирајќи ја дополнително постојната работна сила (во однос на таксите за работна сила). Не може да се каже дека дополнителниот ангажман не е мотивирачки и за вработените, затоа што нивниот труд се почитува и се вреднува со изразување благодарност, давање соодветен подарок или мал причен надомест.

Според член 30 од Колективниот договор, работното време на работникот изнесува 40 часа во работната недела (полно работно време). Работодавачот може да воведо работно време пократко од 40 часа во работната недела во случаите и под услови утврдени со закон. Почетокот на работното време е во период од 7:30 до 8:30 часот, додека завршувањето на работното време е во периодот од 15:30 до 16:30.

Според Законот за работни односи, за прекувремени работни часови работникот треба да добие дополнителна парична награда. Според член 66 од Колективниот договор за уредување, односно доуредување на правата, обврските и одговорностите од работниот однос во Фондот на пензиско и инвалидско осигурување на Македонија, успешноста во извршувањето на работните задачи зависи од квалитетот, ефикасноста и обемот на извршувањето. Видот и обемот на работните задачи за секое работно место се утврдени во одлуката за организација на работата и систематизација на работните места на стручната служба на Фондот на пензиско и инвалидско осигурување. Доколку работникот ги извршува работните задачи во обем и квалитет што го бара работното место, работникот добива плата утврдена по коефициент на сложеност. Но доколку ги извршува работните задачи во поголем обем, платата може да му се зголеми до 20%.

Според Законот за работни односи, кога работникот работи во денови на празници или други неработни денови утврдени со закон, работникот има право на надомест поголем за 50%, односно ако работникот работи за време на државен празник, ќе му бидат исплатени 2,5 дневници (*Закон за работни односи*, „Службен весник на РМ“ бр. 62/05 и

52/12). За дополнително ангажирање (прекувремена работа), на работникот треба да му се исплатат по 135% од еден дополнителен работен час. Во случај на дополнително ангажирање (прекувремена работа) на работниците на ден - празник којшто е ден од неделен одмор, платата се зголемува по сите три основа, и тоа зголемување по час изнесува: за прекувремена работа - 135%, работа на ден на празник - 150% и работа на ден на неделен одмор - 150%.

Во поглед на **родовата перспектива** на примерокот испитници, се наметна еден интересен заклучок. Имено, функцијата менаџер на човечки ресурси ја извршуваат значително поголем број жени. Феминизацијата на оваа функција е повеќе карактеристична за приватниот сектор. Се посатвуав прашање зошто, но може да се објасни и со самата природа на личностите од женски пол. Тие секојдневно во семејството се соочуваат со менаџирање на домашните обврски, како на сопствените така и на сите членови во семејството.

3. Сопствени работни навики и губење време

Иако пристапот кон времето е нешто што е културно предодредено и е резултат на генералната социјализација, сепак постојат определени лични карактеристики кои придонесуваат определени поединци да бидат повеќе склони кон губење на времето за разлика од други што ги препознаваат ситуациите и факторите што би воделе до поголемо губење на работното време. Во ова поглавје ќе се задржиме на влијанието на сопствените работни навики на менаџирањето на време и ќе се обидеме да дадеме одговор на прашањето што најмногу влијае на губењето на работното време. Табелата подолу содржи стандардни индикатори според кои се истражуваат проблемите поврзани со ефективното искористување на времето. Исто така, претставена е дистрибуцијата на одговорите поврзани со овие индикатори. Со оглед на малиот број испитанци во примерокот, нумеричката дистрибуција може да укаже на некои тенденции, но не дава можност за донесување поиздржани заклучоци.

Табела 2. Откривање на личните работни навики што продуцираат активности на кои губат време (крадци на времето)

1.	Категорија: Сопствени работни навики и крадци на време	речиси секогаш	често	понекогаш	речиси никогаш
	Тврдења	f	f	f	f
1.1	Телефонот постојано ме прекинува, а разговорите траат повеќе од колку што е обично потребно;	3	7	16	4
1.2	Голем број посетители (во или вон фирмата) често ме попречуваат во извршување на обврските;	3	1	15	6
1.3	Состаноците често траат предолго, а и резултатите се незадоволителни;	2	7	15	6
1.4	Задача со многу барања за која е потребно повеќе време за да се изврши, најчесто помалку пријатна, ја одложувам или имам потешкотија со спроведување на истата;	0	4	8	18
1.5	Немам приоритети и сакам сè да постигнам одеднаш. Премногу време трошам на небитни нешта и не можам да се насочам на битните работи;	0	2	4	24
1.6	Честопати можам да постигнам резултати само под притисок на краен рок, затоа што секогаш нешто неочекувано излегува или прифаќам повеќе отколку што можам да споведам;	0	3	13	14
1.7	Имам многу документи на работната маса, кореспонденцијата и читање на истата ми одзема многу време. Мојот работен простор не е среден;	1	4	7	18
1.8	Честопати немам доволно комуникација со другите. Редовно има задоцнето пренесување информации, недоразбирања и непријатни ситуации, лоши чувства;	1	3	12	14
1.9	Делегираните задачи скоро никогаш не се спроведуваат и не ретко треба сам/а да ги завршам работите;	0	3	12	14
1.10	Тешко ми е да кажам НЕ кога другите бараат нешто од мене, а треба всушност да ја работам својата работа;	4	5	11	14
1.11	Немам јасни професионални или лични цели, односно често тешко ми е да ја работам својата работа;	0	0	2	28
1.12	Понекогаш ја немам потребната самодисциплина да го споведам она што сум решил/а да го направам.	0	0	5	25

Губење време во телефонски разговори. Значителен дел од работите денес се извршуваат преку телефонска комуникација. И покрај развиеноста на електронската комуникација, денес телефонот е сè уште основно средство за комуникација. Дали има

личност од навршени 10 години и повеќе што нема телефон во својот џеб. На секоја работна маса задолжително стои телефон за интерна или за екстерна комуникација. Телефонските разговори за време на работата претставуваат фактор број еден што придонесува да се загуби речиси еден цел час од целокупното работно време. И нашите податоци индицираат дека вработените во Република Македонија губат многу време зборувајќи на телефон. Вообичаено, преку телефон се зборува подолго отколку што е потребно.

Посетители на работното место. Во современите организациски принципи нема простор за посети во текот на работното време. Меѓутоа многу работни места се поврзани со персонална комуникација *лице в лице*, која може да биде значаен фактор за губење на времето. Работата со соработниците не може да се сведе на чиста рационална форма и да се води само комуникација од работен карактер. Попатно се водат и лични разговори, а тогаш можат да се загубат добри 30 минути од работното време. Теоретичарите на организациите долго време укажувале на проблемот на т.н. *мртво време*, односно времето што работниците го губат одејќи по определени реквизити за работа, попатна комуникација и сл. На пример, Хенри Форд многу им се лутел на работниците што, одејќи по делови за да го склопат автомобилот, попат разговарале со соработниците. Тоа било причината да ја конструира подвижната лента што ја пренесува автомобилската шасија од еден до друг работник. По повод тоа тој истакнал: *Веќе не ги плаќам работниците да шетаат во работниот простор*. Иако во нашата средина не е изразен овој аспект, сепак податоците сигнализраат дека се случува понекогаш посетителите да го попречуваат извршувањето на работните задачи (во тој контекст се изјасниле 16 од испитуваните менаџерите), а 3 од испитуваните речиси не можат да работат поради честите посети на лица одвнатре, но и однадвор. Во однос на губењето на времето на овој начин, интересно е мислењето на Бенџамин Франклин, кој рекол: *Времето е пари. Кога тргнувааш наутро на работа имаш банкнота од 24 часа. Ако ги потрошиш парите ќе останеш без пари, а ако го потрошиш времето ќе остнееш без сопствениот живот. Времето е единствениот ресурс што можеш да го потрошиш како ти што сакаш. Биди внимаелен и не дозволувај никој да го троши твоето време наместо тебе* (<http://izreka.com/index.php/izreke/118-vrijeme>). Препораките во врска со губењето на времето одат во насока на тоа секој поединец да размисли за овој проблем.

Важно е да се знае дека на овој начин се губи време, а воедно треба да се идентификуваат лицата што вршат узурпација на туѓото време. Се смета дека во просек луѓето го искористуваат своето работно време од 60-80%. Повторно ќе потсетиме дека во ефективна работа, за 20% од времето се извршуваат 80% од работата, а во неефективна работа, 20% од работата се извршува за 80% од времето. Неопходно е да се знае дека целосна ефективност на работата не постои и не постои можност целосно да се реализираат направените планови за работа.

Долгото траење на состаноците. Современиот начин на работење вклучува состанување. Оваа практика подеднакво е воведена во приватниот и во државниот сектор. Во јавниот сектор таа е значително поприсутна поради бирократските организациски принципи на чии основи е поставен. За една одлука да добие легитимитет, потребно е да се задоволат легалните процедури на нејзиното донесување. Во рамките на менаџментот на човечки ресурси постои развиена методологија на менаџирањето на состаноците со цел тие да бидат ефективни во смисла на донесувањето на самата одлука, но и во смисла на заштеда на работното време. Лошо организиран состанок има поголем број негативни последици. Освен губењето време, тука е и мотивацијата на вработените. Во нашата средина состаноците не се секогаш добро организирани, односно подготвени. Но постојат и определени културни аспекти и потреба секој од присутните да го каже своето мислење, при што се губат од предвид вистинските цели на состанокот. Во средини со влошени меѓучовечки односи состаноците по правило траат долго. Разделените групи се обидуваат да го наметнат своето мислење како да станува збор за вистинска војна. Групата што врши поголем притисок се смета за победник, иако можеби донесената одлука е многу штетна за самата институција или за претпријатието.

Одложување на работните задачи за подоцна. Овој принцип повеќе е карактеристичен за јавниот сектор, а помалку за приватниот сектор, каде што резултатот е мерлива величина. Многу анализи покажуваат дека поради специфичноста на работата, во јавниот сектор работите можат да бидат континуирано одлагани. Според петтиот Перкинсонов закон за администрацијата, ако постои можност да се одложи донесувањето на некоја важна одлука, тогаш бирократијата ќе го пронајде (<http://www.izreke-citati.com/hijerarhologija/>). Искуството покажува дека одлагањето на работите се случува често. Причините можат да бидат од организациска природа, како што покажува

примерот со бирократијата, можат да бидат од лична природа, ама и да произлегуваат од карактеристиките на културата. Одлагањето на големите задачи од денес за некој друг ден е сосема спротивен принцип од принципите на менаџирање со времето. Во нашата средина е забележано дека повеќето од испитаниците имаат практика да ги одложат работите за некое друго време, но 18 од испитаните лица истакнале дека никогаш не ги одлагаат потешките работи, туку дека тие се предизвик за да се започне веднаш со нив. Причините за одлагање на работните обврски можат да бидат и прекумерната оптовареност на вработените со работни обврски. Многу е тешко да се измери обемот на работни задачи што еден поединец може да ги изврши. Кога постојат мноштво ситни задолженија, поединецот е изгубен меѓу сите нив и тешко ги извлекува приоритетите. На пример, кога еден службеник не ги решава предметите според некој предметен редослед, туку ги решава тогаш кога клиентите ќе дојдат кај него, тогаш веднаш започнува со работа. Во таков случај навистина се губи двојно време, процесот трае подолго, а решението може да биде несоодветно.

Определување приоритети во работењето. Ова е еден од најзначајните принципи на менаџментот на време. Приоритет претставува нешто за што се мисли дека е поважно од нешто друго, и затоа прво на тоа му се посветуваме. Но за да се дојде до ова сознание, како што претходно беше истакнато, неопходно е да се има план на активностите и посебно вреднување на секоја од активностите во поглед на постигнувањето на целите. Правењето план на приоритети не е едноставна задача. Аналитичарите многу често ги истакнуваат четирите основни принципи на Рене Декарт за рационалното размислување. Имено:

- Напиши ги во писмена форма обврските, целите или проектот што треба да се реализира;
- Целокупната задача расчлени ја на составните елементи од кои се состои;
- Направи редослед на извршување на задачите според значењето и приоритетите;
- Синтеза, т.е. види дали има уште нешто што треба да се направи и направи анализа на добиениот резултат.

Лицата што немаат план и визија за целите што сакаат да ги остварат, немаат ниту приоритетна листа на задачи што треба да ги извршат. Тие, дефинитивно, го губат сопственото време и не успеваат да ги извршат и малите задачи. Во нашата средина,

според индицираните податоци од истражувањето, ниеден од испитуваните менаџери не се изјаснил дека има листа од приоритети. Тие главно настојуваат работите да ги завршат одеднаш, а при тоа се губи премногу време на небитни нешта. Една од грешките што вообичаено ја прават менаџерите се поврзува со делегирањето на задачите. Постои правило дека менаџерите не треба да ги извршуваат оние работи што подредените успешно би ги направиле. На менаџерите што се зафаќаат со извршување на сите работи, им „бегаат“ крупните работи или донесуваат погрешни одлуки.

Работење под притисок. Во менаџментот на време важи правилото: *Занимавај се со битните работи, а не со итните!* Кога работите се извршуваат под притисок, значи дека нешто затаило во одредувањето на приоритетите или во прифаќањето на обемот на активностите што треба да се завршат. Многу често со овој принцип од менаџментот на време се поврзува фактот до кое ниво треба да се прифаќа обемот на работите. Многу е важно да се процени кога треба да се каже *не*. Во суштина, одбивањето задолженија нема негативни секвенции и не создава секогаш негативен имиџ. Спротивно на тоа. Дава можност останатите работи да се завршат навреме. Кога се работи под притисок, има големи изгледи работата да се заврши површно и да изгледа како голема импровизација. Од друга страна, работењето под притисок на времето создава психолошки трауми, односно стрес. Во суштина приоритетните цели никогаш не се итни, тие се планирани. Во македонски контекст, главно не се работи под притисок на времето. Имено 14 од испитуваните одговори дека никогаш не работат под притисок.

Натрупана работна маса, немање увид во документите. Оваа одлика е тесно поврзана со претходните принципи. Вработените што немаат план на своето време и приоритет на работење само ги складираат документите во нивна близина, со цел тие да не бидат заборавени, т.е. да ги потсетуваат дека треба да бидат изработени. Со текот на времето купот од хартии станува толку голем што е невозможно да се направи разлика меѓу битните и небитните нешта. Во таа самисла, самата работна маса станува место што се избегнува и не го мотивира вработениот да се зафати со работа. Едноставно, тој не знае од каде да започне. Во Република Македонија, значителен број од испитаниците (18) имаат секогаш уредна работна маса, а само 4 имаат речиси секогаш неуредено биро.

Нарушена комуникација и некоректно пренесување информации. Човекот во организацијата, во претпријатието создава односи и комуницира со другите луѓе, кои се

многу значајни како за единката така и за колективизмот. Комуникацијата е размена на информации меѓу две или повеќе лица или групи за да постигнат заедничко разбирање (д-р Еленица Софијанова, *Комуникациски и лидерски вештини во тимска работа*, 2003).

Процесот на комуникација во организацијата подразбира организирана професионална интеракција на членовите на организацијата кои извршуваат заеднички работни активности заради реализација на целите и на мисијата на организацијата (Kreitner & Kinicki, 1992).

Со процесите на комуникација и низ прифатениот професионален јазик на организацијата, всушност се остварува трансакција на информациите (факти, предлози, сугестии, сфаќања) меѓу организациските членови заради решавање значајни организациски проблеми.

Структурата на комуникацијата ги опфаќа следниве елементи:

комуникатор → кодирање → порака → комуникациски канал →
→ примач → декодирање → повратна информација.

Ефикасноста на комуникацијата е одредена од степенот на интеграцијата на нејзините составни елементи и од нивната усогласеност со социјалната структура, со односите и со културата на организацијата. Постојат и пречки (бариери) што би можеле да ја нарушат комуникацијата. Нарушувања во процесите на комуникацијата можат да настанат од повеќе причини: семантичките проблеми произлегуваат од разликите во мисловно-вредносните ориентации, од примената на одреден жаргон или различен јазик, стилските на слушање на подредените, гласини (неточни информации) што циркулираат низ организацијата. Секако дека постојат и начини за отстранување на пречките во комуникацијата, и тоа се: активно слушање, тимско известување (брифирање), адекватен фидбек (feed-back) и техники за развој на организацијата што вклучуваат интервенциски стратегии за менување на индивидуите и на групите.

Според податоците што ги добивме, 14 менаџери не се сложуваат дека во нивната организација постои лоша комуникација и задоцнето пренесување информации, недоразбирања и непријатни ситуации, лоши чувства, додека 12 сметаат дека тоа се случува често. Добрата комуникација бара јасност, комплетност, концизност, конкретност

(Falmer).

Делегирање на задачите. Многу менаџери се жалат дека тие имаат премногу работа, но сепак се воздржуваат од префрлање на дел од задачите на подредените. Делегирање на задачите е една од најмалку развиените и најмалку се користи како менаџерска доблест. Многу од менаџерите не се склони кон делегирање на задачите, затоа што сметаат дека тие се носители на ризикот и одговорноста. Затоа многумина менаџери сакаат сè да направат, да сработат сами што може да функционира само до одредена големина на организацијата. Бројни се примерите за успешни менаџери во мали претпријатија кои покажале неспособност да водат голема компанија. Главна причина за нивниот неуспех е неспособноста да делегираат. Добиените резултати ни покажуваат дека од испитуваните менаџери, 14 одговориле со речиси никогаш задачите не се делегираат и сами работат во извршувањето на задачите.

Самодисциплина да се реализира личниот план. Самодисциплината е особина којашто би требало да води кон смислено искористување на времето. Ако дисциплина е однесување според правила што други ни го наметнуваат, тогаш самодисциплина е однесување според правила што сами си ги поставуваме. Често, потешко е да се однесуваме самодисциплинирано, отколку дисциплинирано. Изгледа парадоксално, но нам ни е полесно да се однесуваме според туѓи правила, кои ни се наметнуваат уште од детството: прво сме морале да се однесуваме според правилата на родителите, воспитувачките, учителите, професорите, шефовите. Точно знаеме кои се казните доколку не ги почитуваме правилата: шлаганица, стоење во кош, слаба оцена, намалување на платата. Кај самодисциплината, правилата што сами си ги поставуваме не секогаш имаат јасно дефиниран опис. Често немаме јасен план ниту цел пред самите себеси. Кај самодисциплината проблемот е што нам ниту казната не ни е јасна. Можеби сакаме да ослабеме десетина килограми, па одлучно се одрекуваме од јадење слатки. И? Колкумина од оние што ги познавате ќе го почитуваат тоа повеќе од една седмица? Или сакате да почнете со некоја физичка активност, на пример, трчање. Колкумина ќе се откажат по првото или второто трчање. Не станува збор само за слабеењето и трчањето, пропуштаме многу битни работи поради недостаток на самодисциплина. Самодисциплината е способност да преземеме некоја акција без обзир на емотивната состојба во која се наоѓаме. Зар навистина не е така? Сакаме да трчаме, но не мрзи.

Повеќе нема да се прејадувам навечер, но очите ми се празни. Би требало да учам, но филмот баш ми се допаѓа. Ако успееме да се отргнеме од емотивната состојба што нè спречува за некоја акција, тогаш сигурно ќе го направиме она што е добро за нас. Недостатокот на самодисциплина секогаш е насочен против нас. Во ова истражување најголем број менаџери (25) секогаш имаат самодисциплина во она што решиле да го спроведат, значи ја поседуваат оваа особина.

4. Способности и вештини на менаџерите за менаџирање на времето

- Дали Хари изгледа чудно?

- Не!

Всушност, ужасниот, стресен ден е типичен за менаџерите. Иако Хари имаше 32 лични активности и 14 прекинувања ова утро, истражувачкото и консултирачкото искуство покажале дека ова не е невообичаено, дури и за многу ефикасни менаџери. Проблемот на Хари е што тој не може ефикасно да управува со своето време и не поседува менаџерски вештини. Ако не научи како, наскоро тој не ќе може да опстане, физички или професионално.

А што е со македонските менаџери? Дали и нив им бега времето, дали имаат менаџерски вештини?

Се поставуваат прашањата: Што работат менаџерите? Дали имаат модерен пристап кон времето?

Менаџментот не е едноставна задача. Бара знаење и практика. Затоа и постои хиерархијата и искачувањето по неа. Не постои човек што веднаш по излегување од училиште или факултет ќе може да дојде до одредена врвна менаџерска позиција.

Уште во средината на 50-тите, бихејвиористите испробале многу начини да одговорат на ова прашање. Како прво, тие ги прашувале менаџерите што работат. Но истражувачите открија дека добивањето на одговорите е потешко отколку што очекувале. Вообичаено беше сценарио слично на следново:

ИСТРАЖУВАЧОТ: Господине, ја продискутирајме накратко оваа организација и начинот на којшто работи. Дали би сакале да ни објасните што работите Вие?

ИСПИТАНИКОТ: Што работам?

ИСТРАЖУВАЧОТ: Да.

ИСПИТАНИКОТ: Тоа не е лесно.

ИСТРАЖУВАЧОТ: Пробајте, без разлика.

ИСПИТАНИКОТ: Како менаџер, нормално јас сум одговорен за многу работи.

ИСТРАЖУВАЧОТ: Да, тоа го сфатив. Но што, всушност, работите?

ИСПИТАНИКОТ: Па, морам да гледам дали работите се вршат добро.

ИСТРАЖУВАЧОТ: Можете ли да ми кажете пример?

ИСПИТАНИКОТ: Морам да знам дали нашата финансиска ситуација е добра.

ИСТРАЖУВАЧОТ: Но, што Вие правите во врска со тоа?

ИСПИТАНИКОТ: Па тоа е тешко да се каже.

(Time management <http://www.mojakarijera.com/node/4842>)

4.1 Што се тоа менаџерски вештини

Наједноставно кажано, вештина претставува знаење да се извршуваат некои активности или задачи. Ова знаење се учи или, пак, се стекнува со практично изведување на тие активности. Значи вештината се стекнува со учење и искуство.

Постојат многу дефиниции за вештини што велат дека тие се еден вид талент. Талентот претставува лична дарба или вродена вештина на одредена личност. Не може секој да биде уметник. Вообичаено, уметниците имаат вроден талент, кој потоа со одредена едукација го развиваат преку усовршување на уметничките вештини. Значи вештините може да се стекнат со учење, но талентот не може да се научи. Во секој случај талентот и вештините се надоврзуваат еден на друг и создаваат личност која има одредена вештина за нешто.

Кога станува збор за менаџерска вештина, тоа се вештини што се употребуваат од страна на менаџерите, а кои овозможуваат одржување на ефективност и ефикасност кај луѓето во извршување на работните задачи. Значи менаџерите треба да имаат вештини со кои ќе ги управуваат луѓето и технологијата со цел да се постигне ефективно и ефикасно исполнување на работните задачи пред вработените и и да се остварат деловните цели на компанијата.

Можете да замислите зошто им било тешко на испитаниците да ги наведуваат нивните конкретни функции. Менаџерите вршат многу специфични работи за да ги постигнат најосновните организациски цели и често е тешко да се искаже врската меѓу нив.

Менаџерите треба да се карактеризираат со:

менаџерска надлежност, интерес и способност да се користат различни комбинации на директиви и поддршка, односи соодветно на одредена ситуација;

аналитичка компетентност, способност да се разберат комплексни ситуации, да донесуваат одлуки што вклучуваат многу елементи и одржување на глобалната визија;

интегративна надлежност, способност за различни точки на гледање, од страна на различни поединци и организациски единици, синтетизира и консолидира корисни резултати;

компетентност, соработка, интерес и способност за работа со други, се обидува да формира сојузи;

органizaциско знаење, способност за вршење работа во контекст на организацијата, има увид во организациската култура и политика, како и ефикасно да се користат управувачка моќ;

Менаџерите треба да се многу одговорни личности, со голема енергија. Типичниот менаџер е вклучен во сите активности: телефонирање, диктирање, бележење, состанување, читање и зборување.

Затоа ќе се обидеме на скроман начин да ги оцениме менаџерските способности и вештини на менаџерите на човечки ресурси во Република Македонија.

Прашалникот што беше дистрибуиран кај менаџерите во јавниот и приватниот сектор беа составени од 18 изјави, кои се однесуваат на откривање стратешки, социјални и технички вештини. На дадените изјави, менаџерите имаа задача да се оценат со помош на скала:

- 5 бода – секогаш сум таков/а
- 4 бода – често сум таков/а
- 3 бода – понекогаш сум таков/а
- 2 бода – ретко сум таков/а
- 1 бода – никогаш не сум таков/а

На крајот од прашалникот се пресметуваат резултатите со собирање на бодовите напишани на изјавите. Изјавите со следниве редни броеви 1,3,6,9,12,15 се однесуваат на стратешките вештини, изјавите со редните броеви 2,5,8,10,14,17 на социјалните вештини и изјавите со редни броеви 4,7,11,13,16,18 на технички вештини.

Табела 3. Влијанието на сопствените способности и вештини за менаџирање

1	Категорија: Сопствени способности и вештини	секогаш сум таков/а	често сум таков/а	понекогаш сум таков/а	ретко сум таков/а	Никогаш не сум таков/а
	Тврдења	f	f	f	f	f
1.1	Кога морам да извршам многу работи, поставувам приоритети и се организирам во рокови	18	12	0	0	0
1.2	Повеќето од колегите би ме опишале како добар слушател	11	16	2	1	0
1.3	Кога морам да одлучам за сопствениот правец на движење (на пример: со кое хоби да се занимавам, кој јазик ќе го изучувам, каде ќе работам), размислувам за импликацијата на својот избор	17	7	0	4	2
1.4	Повеќе сакам предмети што се од техничка и квантитативна природа, отколку оние што вклучуваат книжевност, психологија и социологија	10	4	6	8	2
1.5	Кога не се согласувам со некој во мислењето, настојувам до крај да го разгледам, решам предметот	11	10	9	0	0
1.6	Кога работам на проект или некоја задача, не ми е толку важно да го расчленам проблемот до најмали детали, туку важно ми е да размислувам за „големата слика“	7	5	9	4	4

1.7	Повеќе сакам да седам пред мојот компјутер отколку да го минувам времето со луѓе	1	4	7	8	10
1.8	Настојувам да ги вклучам и другите луѓе во активности и во разговори на кои присуствувам	4	15	8	0	3
1.9	Секогаш ги споредувам концептите што сум ги научил/а со концептите за кои слушам	4	15	7	2	2
1.10	Кога некоја личност ќе направи грешка, не настојувам да ја поправам и да ѝ го објаснам правилниот одговор - пристап	4	2	7	10	7
1.11	За да можам да ја продолжам работата, мислам дека е поважно ефикасно да управувам со сopственото време додека разговарам со некој, отколку да се интересирам, грижам за тоа што сака таа личност	4	10	7	5	4
1.12	Имам јасна визија за тоа што сакам во кариерата, семејството и слично, и темелно сум размислил/а за тоа	19	7	2	1	1
1.13	Кога решавам проблеми, повеќе би сакал/а да анализирам податоци и да работам со статистика, отколку да се среќавам со луѓе	6	4	7	4	9
1.14	Кога работам во групен проект и кога некој во мојата група не вложува максимален напор во решавањето на проблемот, отворено в лице кажувам што мислам, а не озборувам со колегите зад грб	11	11	5	1	2
1.15	Разговорот за идеите и концептите ме воодушевува и ме возбудува	13	8	7	2	0

1.16	При извршувањето на работата не се водам од чувствата, приоритет давам на конкретните знаења	12	11	7	0	0
1.17	Мислам дека е важно да сум пристоен и не навредувам ничии чувства	20	5	3	2	0
1.18	Податоците и работата ме интересираат повеќе отколку луѓето	4	5	7	11	3

Кога морам да извршам многу работи, поставувам приоритети и се организирам во рокови. На ова тврдење, добиени се следниве резултати: 18 од испитаните менаџери одговориле дека кога извршуваат многу работи, секогаш поставуваат приоритети и се организираат, 12 одговориле дека често е така, додека на останатите три одговори (понекогаш, ретко и никогаш не сум таков/а) не одговорил ниеден од испитуваните менаџери.

Повеќето од колегите би ме опишале како добар слушател. За ова тврдење 11 од испитуваните менаџери се изјасниле дека секогаш ги опишуваат како добри слушатели, често - одговориле 16 менаџери, 2 одговориле дека понекогаш се такви, а 1 менаџер се изјаснил дека ретко го опишуваат како таков/а, а ниеден испитан менаџер не одговорил со никогаш.

Кога морам да одлучам за сопствениот правец на движење (на пример: со кое хоби да се занимавам, кој јазик ќе го изучувам, каде ќе работам), размислувам за импликацијата на својот избор. На ова тврдење, добиени се следниве резултати: 17 од испитаните менаџери одговориле дека секогаш одлучуваат за сопствениот правец на движење, 4 одговориле со често, со понекогаш не одговорил ниеден од испитуваните менаџери, додека 2 одговориле дека никогаш не размислуваат за импликацијата на својот избор.

Повеќе сакам предмети што се од техничка и квантитативна природа, отколку оние што вклучуваат книжевност, психологија и социологија. Одговор дека секогаш повеќе сакаат предмети што се од техничка и квантитативна природа, отколку книжевност, психологија и социологија дале 10 менаџери, а 4 од испитуваните менаџери одговориле дека често е тоа така. Шест од менаџерите дале одговор дека тоа е понекогаш така, 4 одговориле со ретко и со никогаш одговориле 2 од испитуваните менаџери.

Кога не се согласувам со некого во мислењето, настојувам докрај да го разгледам, решам предметот. На тврдењето што се однесува на несогласување на мислењата и настојувањето докрај да се разгледа, реши проблемот, со одговор - секогаш се изјасниле 11 од испитуваните менаџери, одговор - често дале 10 од менаџерите, со понекогаш одговориле 9 од испитуваните менаџери. Додека на понуденото тврдење со ретко и никогаш, не одговорил ниеден од менаџерите, што укажува дека менаџерите се отворени за соработка и се грижат за мислењата на своите соработници и вработени.

Кога работам на проект или на некоја задача, не ми е толку важно да го расчленам проблемот до најмали детали, туку важно ми е да размислувам за „големата слика“. Во однос на ова тврдење од оваа категорија, добиени се следниве резултати: 7 од испитуваните менаџери одговориле дека секогаш размислуваат за големата слика, 5 одговориле со често дека е така, со понекогаш одговориле 9 од испитуваните менаџери, додека со ретко одговориле 9 од менаџерите, а со опцијата никогаш не одговорил ниеден од испитуваните менаџери.

Повеќе сакам да седам пред мојот компјутер отколку да го минувам времето со луѓе. Еден од менаџерите одговорил дека секогаш сака да седи пред компјутер, повеќе отколку да го минуваат своето време со луѓето околу него. На опцијата дека честопати им е пријатно друштвото на колегите одговориле 4 менаџери, 7 од испитуваните менаџери одговориле дека така прават понекогаш, 8 ретко и во најголем процент и застапеност, односно 10 одговориле со никогаш. Оваа вредност се очекуваше да е најголема кај опцијата - никогаш, бидејќи како менаџери потребно е да се чувствуваат пријатно со своите соработници и колеги.

Настојувам да ги вклучам и другите луѓе во активности и во разговори на кои присуствувам. Тврдењето настојувам да ги вклучам и другите луѓе во активности и во разговори на кои присуствувам ги доби следниве резултати: 4 одговориле со секогаш, 15 менаџери одговориле со често, потоа со понекогаш одговориле 8, ниеден не одговорил со ретко, 3 дека никогаш не ги вклучуваат другите во разговорите во кои учествуваат. Резултатите укажуваат дека менаџерите во најголем процент дозволуваат присуство на другите луѓе во нивните разговори. Тоа ја потврдува хипотезата за постоење социјални вештини кај менаџерите.

Секогаш ги споредувам концептите што сум ги научил/а со концептите за кои слушам. Четворица од испитуваните менаџери ги споредуваат новите концепти со концептите што веќе ги знаат, 15 менаџери одговориле дека тоа го прават често, 7 одговориле со понекогаш, а по двајца менаџери одговориле со ретко и никогаш не ги споредуваат новите со веќе научените концепти.

Кога некоја личност ќе направи грешка, не настојувам да ја поправам и да ѝ го објаснам правилниот одговор-пристап. Добиените резултати укажуваат на следново: 4 менаџери одговориле дека секогаш стојат настрана и не го објаснуваат правилниот одговор - пристап и не настојуваат да поправат нечија грешка, 2 одговориле дека често дека не го прават тоа, 7 од испитуваните менаџери одговориле со понекогаш, 10 одговориле со ретко и 7 велат дека никогаш не ги поправаат грешките и не го објаснуваат правилниот одговор. Овде се дава право на слободата на сопственото мислење и изразување.

За да можам да ја продолжам работата, мислам дека е поважно ефикасно да управувам со сопственото време додека разговарам со некој, отколку да се интересирам, грижам за тоа што сака таа личност. На единаесеттото тврдење менаџерите одговориле вака: секогаш сум таков/а - 4 менаџери, често сум таков/а - 10 менаџери, понекогаш сум таков/а - 7 менаџери, ретко сум таков/а - 4 менаџери и никогаш не сум таков/а одговориле - 4 менаџери. Мислењата се поделени, но треба да се земат предвид и да се почитуваат и сопственото време и барањата на вработените.

Имам јасна визија за тоа што сакам во кариерата, семејството и слично и темелно сум размислил/а за тоа. На ова тврдење ги добивме следниве резултати: 19 од испитуваните менаџери одговориле дека секогаш имаат јасна визија во однос на кариерата, семејството, потоа 7 одговориле дека често е така, 2 одговориле со понекогаш, и по еден менаџер од вкупно испитаните одговориле со ретко и никогаш немаат јасна визија во однос на својата кариера и семејство. Иако не се очекуваше добиен поен на овие две тврдење, сепак се појави.

Кога решавам проблеми, повеќе би сакал/а да анализирам податоци и да работам со статистика, отколку да се сретнувам со луѓе. На ова тврдење, добиени се следниве резултати: одговор - секогаш со фреквенција од 6 менаџери, одговор - често со фреквенција 4 менаџери, одговор - понекогаш со фреквенција 2, одговор ретко и никогаш

со фреквенција - 1 испитуван менаџер. Проблемите како составен дел од секоја работа, потребно е да се решат и да се елиминираат навремено, а не да се остават нерешени и да пречат или да влијаат во понатамошната работа во организацијата.

Кога работам во групен проект и кога некој во мојата група не вложува максимален напор во решавањето на проблемот, отворено в лице кажувам што мислам, а не озборувам со колегите зад грб. Со одговор - секогаш и често на тврдењето: кога работам во групен проект и кога некој во мојата група не вложува максимален напор во решавањето на проблемот, отворено в лице кажувам што мислам и не озборувам зад грб заедно со другите колеги - одговориле по 11 од менаџерите, на тврдењето понекогаш сум таков/а се изјасниле 5 менаџери, на тврдењето ретко, одговориле 1 и со никогаш одговориле 2 од испитуваните менаџери. Искреноста е важен фактор во комуникацијата, не само во организацијата и на своето работно место туку и на сите полиња, затоа е потребно сите да се стремиме кон тоа.

Разговорот за идеите и концептите ме воодушевува и ме возбудува. Менаџерите во однос на ова тврдење се изјасниле вака: 13 од нив дека секогаш се воодушевуваат на новите идеи и концепти, 8 од нив често се воодушевуваат, понекогаш 7, 2 менаџери одговориле со ретко дека се такви и со никогаш не се изјаснил ниеден менаџер.

При извршувањето на работата не се водам од чувствата, приоритет давам на конкретните знаења. Во однос на ова тврдење се добиени следниве резултати: дека секогаш при извршувањето на работата не се водат од своите чувства и приоритет даваат на конкретните знаења одговориле 12 од менаџерите, често одговориле 11, понекогаш одговориле 7, додека ретко и никогаш не одговорил ниеден од менаџерите.

Мислам дека е важно да сум пристоен и не навредувам ничии чувства. Ова тврдење се однесува на пристојноста како важна човечка особина и пожелно е да ја поседува секој оној што е на функција менаџер. Во однос на ова тврдење добиени се овие резултати: со секогаш сум таков/а одговориле 20 менаџери, често сум таков/а 5 менаџери, понекогаш сум таков/а одговориле 3, ретко 2 менаџери и со никогаш не сум таков/а не се изјаснил ниеден од менаџерите. Најголем процент е добиен кај одговорот - секогаш, што покажува на позитивни менаџерски способности и вештини.

Податоците и работата ме интересираат повеќе отколку луѓето. Овде 4 менаџери одговориле дека секогаш ги интересираат податоците и работата, 5 одговориле со често, 7 одговориле со ретко, 11 менаџери одговориле со понекогаш е така и 3 од менаџерите одговориле со никогаш. Ова укажува дека менаџерите се насочени кон својата работа.

Со овој прашалник се испитуваа стратешките вештини, социјални и техничките вештини. Сите три групи наведени вештини му се потребни на добар менаџер, секој што не е добар во некоја од овие вештини, односно има помалку од 15 бода, би требало да ги усоврши.

Во прилог е табелата на добиените резултати:

Табела 4. Резултати од истражувањето

Јавни (државни) институции		Приватни фирми	
Категорија: Вештини	Просечно бодови	Категорија: Вештини	Просечно бодови
стратешки	24	стратешки	24
социјални	23	социјални	22
технички	17	технички	18

Кога ќе ги анализираме добиените резултати од табелата 4, ќе забележиме дека менаџерите вработени во јавниот сектор ги поседуваат сите вештини за добро управување на организацијата. За стратешки вештини, во просек имаат 24 бода, за социјални имаат 23 бода и за техничките 17 бода. Иако за техничките вештини просечната вредност е 17, сепак еден од испитуваните менаџери има под 15 бода, што ја искажува потребата за негово усовршување во таа област.

Според добиените резултати се заклучува дека и менаџерите во приватниот сектор ги поседуваат сите вештини потребни за успешно менаџирање со својата организација. Социјалните вештини имаат просечна вредност - 24 бода, социјалните имаат вредност - 23 бода. Иако просечната вредност кај техничките вештини е 18, сепак кај тројца од менаџерите што беа испитувани имаа под 15 бода, што значи дека треба да се усовршат во таа област. Менаџерите вработени во јавниот сектор имаат подобра вредност во однос на социјалните вештини, изедначени се во стратешките вештини, а послаби се во техничките вештини.

ЗАКЛУЧОЦИ

Според основната дефиниција, менаџментот е процес што се одвива во одредено време. Затоа **времето е важен фактор во целокупниот процес на менаџментот**. Само од рационалното користење на времето зависи успехот на организацијата, неговата ефикасност и ефективност. Колку подобро се искористува работното време толку е поголема продуктивноста, а колку побрзо се реагира на промените од околината толку е поголема можноста да се биде чекор понапред од конкуренцијата. Колку е поорганизирано времето во организациите толку е поголема добивката што ја остваруваат.

Во ова време на глобализација се користат повеќе варијанти на распределба на работното време со цел да се постигнат подобри резултати, а истовремено трошоците за работната сила се сведени на минимум. Во истражувањето на времето големо значење и влијание има и културолошкиот аспект, односно културата што ја негуваат институциите во секоја држава. Одредени сличности меѓу културите - слични ставови за успех во работата, заеднички причини за донесување одлуки за избор и стабилен однос меѓу нивото на успех што менаџерите го остваруваат со нивните лични вредности, влијаат на успешноста на менаџерите.

Теоретската рамка за разгледување на проблемот во овој труд - менаџирање на времето како ефикасен фактор во менаџирањето, се градеше на основа на следниве прашања:

- ✓ како менаџерите го користат работното време,
- ✓ откривање на своите работни навики и справување со крадците на време и
- ✓ испитување на способностите и вештините кај менаџерите.

Иако тргнавме од претпоставката дека менаџерите во Република Македонија немаат развиен пристап кон времето и дека не постои развиена практика на менаџирање на времето, според резултатите добиени во ова истражување дојдовме до сознанија дека, сепак, менаџерите во одредена мера правилно го користат своето работно време, не злоупотребувајќи ја работната положба.

Од анализата на прашалниците може да се заклучи дека: менаџерите доцнат на

своите работни места, неопходно е да се зголеми квантитетот и ефикасноста на работата, што значи да се намали времето на пиење кафе, читање весник, пушење цигари, пребарување на интернет, шетање, пазарување, пребарување документација. Помеѓу приватниот и јавниот сектор во Република Македонија постојат разлики во користењето на работното време во однос на евиденцијата на неодробените часови. Во приватниот сектор постои голема злоупотреба при неплаќање на прекувремените изработени часови, што претставува една од битните кочници за економскиот развој на Република Македонија.

Се предлага да се воведат контрола, евиденција за користењето на работното време и контрола за присутноста на работното место, односно евиденција за доаѓањето на работно место, користењето на паузите, евидентирањето на прекувремените работни часови. Денес постојат софтвери за контрола на работното време.

Потребно е менаџерите правилно да го корисат сопственото време, бидејќи работното место менаџер е најскапо, па губењето на работното време претставува и голема финансиска штета.

Како општ заклучок што го наметнуваат податоците од анкетата, е дека менаџерите позитивно ги оценуваат своите способности и вештини за менаџирање на времето. Според овие скромни резултати, менаџерите трошат минимално време во активности на кои се губи непотребно време успешно ги елиминираат крадците на време од своето опкружување.

Во утврдувањето на работните навики и активности поради кои се губи време, дојдовме до сознанија дека постојат работни навики кај менаџерите и во добра мера не дозволуваат крадците на времето да им го попречуваат вршењето на својата функција менаџер.

Она што се препорачува е следново:

- да се водат пократки телефонски разговори,
- во јавниот сектор менаџерите да научат да одредуваат приоритети,
- да се овозможи пријатна и опуштена атмосфера за работа,
- да се подобри комуникацијата меѓу вработените,
- да се делегираат задачите,
- да се одржува самодисциплина.

Во однос на поседување способности и вештини (стратешки, социјални и технички), може да се забележи дека менаџерите вработени во јавниот и приватниот сектор ги поседуваат сите вештини за добро управување со времето и организацијата. Разликата е во тоа што менаџерите вработени во јавниот сектор имаат подобри вредности во однос на социјалните вештини, а во однос на стратешките и техничките вештини се изедначени.

Стегнатото искуство при собирање на знаењето, неговата анализа и прилагодување за примена во конкретни ситуации, е драгоцено не само како предуслов за реализирање на овој магистерски труд туку и како научен пристап за согледување и решавање на проблемите во секојдневното професионално и животно опкружување. Со заедничка соработка и систематско и континуирано стекнување знаења од сите сфери на животот, се создава реална основа за досигнување вредности кон кои тежнееме, а со планирање на иднината добиваме задоволство и благосостојба за сите луѓе.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Ангелоска-Галевска, Н., (2009), *Планирање на научно истражување* - интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет.

Бојациоски, Димитар, *Менаџмент на човечките ресурси*: постојан учебник, Скопје, Економски факултет, 2009

Директива 97/81/ЕЗ, од Конвенција на Меѓународната организација на трудот

Ѓуровска, Милева, *Авторизирани предавања по предметот Социологија на трудот* (2005)

Ѓуровска, Милева (2008), *Социологија на организациите*, авторизирани предавања, Скопје.

Закон за работните односи, „Службен весник на Република Македонија“, (Пречистен текст) бр. 158, од 9.12.2010.

ЗРО, Службен весник бр. 62/05 и 52/12

Каламатиев, Тодор, *Работното време и флексибилноста на работниот однос*
Конвенција за скратено работно време, од Меѓународната организација на трудот, бр. 175, од 1994, Женева

Петковски, Константин, *Навики на успешност и менаџирање на времето* – презентација

Петковски, Константин; Пеливанова, Горица, *Предизвиците на современото*

лидерство во образованието, Скопје, 2009

Работното време и флексибилноста на работниот однос, Ревиија за социјална политика, год. 5, бр. 9, Скопје, август 2012

Софијанова, Еленица, *Комуникациски и лидерски вештини во тимска работа*, Скопје, 2003

Тодоров, Антониј и соработниците, *Политички менаџмент*, Фондација Fridrih Ebert, Канцеларија Скопје, 2009

Лектор Славица Тодорова

Buble, M, *Osnove managementa*, Ekonomski fakultet, Split, 2003.

Burce, R.J., Cooper, C.L., (2004), *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*, Routledge

Bahtijarević-Šiber Fikreta, *Menazment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb (1999)

Dowling, P., (2007), *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, Paperback, 5 Ed.

Dr. Jeevan Jyoti, Prof. R. D. Sharma., Ms. Jyoti Sharma., *Impact of Talent Management on employee effectiveness*

J.M.Jenks I J.M Kelly *Don't Do.Delegate!* 2nd ed. Kogan Page, London, 11-16

Katz R.L. prema Robbins, S.P.,Coulter, M.(2005), *management* 8th ed.Pearson Education, Upper Saddle River,NJ,12

Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, (2004), *The Talent Management Handbook*, McGraw-Hill, page 4.

Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, (2004), *The Talent Management Handbook*, McGraw-Hill, page 6.

Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, (2004), *The Talent Management Handbook*, McGraw-Hill, page 14.

Lance A. Berger, Dorothy J., (2007), *Talent Management*, Business & Economics.

Lucas, R. Lupton, B. and Mathieson, H., (2006), *Human Resource Management in an International Context*, Published by CIPD, London.

Mescon, M. Albert, M. Khedouri, F. 1985 *Management*, Harper and Row, New York, 184

Mescon, M. Albert, M. Khedouri, F. op.cit., 283

Messenger *Working time and Workers' Preferences in Industrialized Countries*
Osnove managementa – bilješke s predavanja (IM/CR)

Pat Joynt, Bob Morton, (1999), *The Global Human Resource Manager*, (Creating the seamless organization), CIPD, London. Compressed working time, 1996).

Reilly, P., Tomkin, P., (2007), *The Changing Human Resource Function: Transforming Human Resource*, CIPD, London.

Stephen R. Covey, *THE SEVEN HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE*

Sparrow P.R. (2008), *Performance Management Systems: A Global Perspective*.

Flexible time in EU companies, The European Company Survey

Harris. H and Dickmann, M.,(2005), *International Management Development*, Guide, London. Chartered Institute of Personnel and Development, London.

H. Ford, (1926), *Progressive Manufacture*, Encyclopedia Britannica, 13th ed. New York: Encyclopedia Co

Cheese.P, Thomas,R.J.,Grain,E., (2008), *The Talent Powered Organization*, Business & Economics.

Интернет-страници

<http://marketing365.mk/category/%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B6%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B0/>

<http://www.biznisvesti.mk/6-nachini-da-gi-privlechete-najdobrite-vrabotenii/>

http://hr.wikipedia.org/wiki/Glavna_stranica

<http://pretpriemac.mk/index.php/novosti/1439-tajnite-na-najproduktivnite-lugje.html>

<http://www.premiumsoft.rs/index.php> , glossary terms

<http://macedonia-consulting.com/blog/?p=438>

<http://www.obracun-placa.com/index.php/radno-vrijeme-i-evidencija-radnoga-vremena/>

<http://izreka.com/index.php/izreke/118-vrijeme>

<http://www.izreke-citati.com/hijerarhologija/>

ПРИЛОЗИ

Ве молам искрено пополнете го овој анкетен лист според Вашите согледувања и мислење. Анкетата е анонимна и со дискреција на информациите штом се добијат. Имате целосна слобода да го изразите Вашето мислење. Податоците ќе бидат употребени исклучливо за потребите на магистерскиот труд.

Од Вашите искрени одговори зависи дали ќе се добијат реални податоци.

Однапред Ви благодарам!

АНКЕТЕН ЛИСТ

КОРИСТЕЊЕ НА РАБОТНОТО ВРЕМЕ

1. Вработен/а сум во(заокружи)

- a. државна или јавна служба
- b. приватна фирма

Вид занимање _____ (во која област сте)

2. Вработен / а во својство на менаџер

- a. ДА
- b. НЕ

3. Вид на работното време

- a. полно работно време
- b. скратено работно време (_____ часа)

4. На работа доаѓам

- a. точно на почетокот на работното време
- b. порано _____ минути во просек
- c. подоцна _____ минути во просек

5. Во текот на работното време ги правам следниве активности и за нив дневно трошам – колку минути (трошење на работно време во приватни активности)

Вид активност	Зачестеност на користење (колку пати дневно)	Просечно траење во минути/денови
Пиење кафе и сл.		
Читање весник		
Пушење		
Приватни телефонски разговори		
Допишување по е-маил		
Сурфање, компјутерски ирги и слично		
Шетање, шопинг, приватни обврски		
Пребарување документација		

6. Од работа си одам:

- а. точно кога е крајот на моето работно време
- б. порано некоја минута
- с. покасно некоја минута

7. Часовите кои не сум ги одработил/а:

- а. никаде не се евидентираат
- б. се евидентираат, но и се толерираат
- с. се евидентираат, но и ми одбиваат од плата одредена сума

8. Просечно во месецот обработувам _____ прекувремени саати

9. Прекувремените часови кои сум ги обработил/а:

- а. никаде не се евидентираат
- б. се евидентираат, но не се плаќаат
- с. се евидентираат, но и ми ги плаќаат

10. Пол М/Ж (заокружи)

11. Возраст _____ години

12. Работен стаж _____ години

**ПРАШАЛНИК ЗА ОТКРИВАЊЕ НА СОПСТВЕНИТЕ РАБОТНИ НАВИКИ И
КРАДЦИТЕ НА ВРЕМЕТО**

Самоевалуација		Точно			
Моите крадци на време		Скоро секогаш	често	понекогаш	скоро никогаш
1	Телефонот постојано ме прекинува, а разговорите траат повеќе од обично или потребно				
2	Голем број посетители во или вон фирмата често ме попречуваат во извршување на обврските				
3	Состаноците често траат предолго, а и резултатите се незадоволителни				
4	Задача со многу барања за која е потребно повеќе време за да се изврши, најчесто помалку пријатна, ја одложувам или имам потешкотија со спроведување на истата				
5	Немам приоритети и сакам се да постигнам одеднаш. Премногу време трошам на тривијални небитни нешта и не можам да се насочам на битните работи				
6	Често пати можам да постигнам резултати само под притисок на краен рок, затоа што секогаш нешто неочекувано излегува или прифаќам повеќе отколку што можам да спроведам				
7	Имам многу папирологија на работна маса, кореспонденцијата и читање на истата ми одзема многу време. Мојот работен простор не е баш среден				
8	Често пати нема доволно комуникација со другите. Редовно има задоцнето пренесување на информации, недоразбирања и непријатни ситуации, лоши чувства				
9	Делегираните задачи скоро никогаш не се спроведуваат и не ретко треба сам/а да ги завршам работите				
10	Тешко ми е да кажам НЕ кога другибараат нешто од мене а треба всушност да ја работам својата работа				
11	Немам јасни професионални или лични цели, односно често тешко ми е да ја работам својата работа				
12	Понекогаш ја немам потребната самодисциплина да го спроведам она што сум решил/а да го направам				

ПРАШАЛНИК ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА СПОСОБНОСТИТЕ И ВЕШТИНИТЕ КАЈ МЕНАџЕРИТЕ

Оценете ја секоја наведена изјава со помош на овие скали

5 бода – секогаш сум таков/а

4 бода – често сум таков/а

3 бода – понекогаш сум таков/а

2 бода – ретко сум таков/а

1 бода – никогаш сум таков/а

1	Кога морам да извршам многу работи, поставувам приоритети и се организирам во рокови	
2	Повеќето од колегите би ме опишале како добар слушател	
3	Кога морам да одлучам за сопствениот правец на движење (на пример: со кое хоби да се занимавам, кој јазик ќе го изучувам, каде ќе работам), размислувам за импликацијата на својот избор	
4	Повеќе сакам предмети кои се од техничка и квантитативна природа, отколку оние кои вклучуваат книжевноста, психологијата и социологијата	
5	Кога не се согласувам со некој во мислењето, настојувам до крај да го разгледам, решам предметот	
6	Кога работам на проект или некоја задача не ми е толку важно да го расчленам проблемот до најмали детали, туку што ми е важно да размислувам за “големата слика”	
7	Повеќе сакам да седам пред мојот компјутер отколку да го минувам времето со луѓе	
8	Настојувам да ги вклучам и другите луѓе во активности и разговори на кои присуствувам	
9	Секогаш ги споредувам концептите кои сум ги научил/а со концептите за кои слушам	
10	Кога некоја личност ќе направи грешка не настојувам да ја поправам и да и го објаснам правилниот одговор-пристап	
11	За да можам да ја продолжам работата мислам дека е поважно ефикасно да управувам со сопственото време додека разговарам со некој, отколку да се интересирам, грижам за тоа што таа личност сака	
12	Имам јасна визија за тоа што сакам во кариерата, семејството и слично и темелно за тоа сум размислил/а	
13	Кога решавам проблеми повеќе би сакал/а да анализирам податоци и да работам со статистика отколку да се сретнувам со луѓе	
14	Кога работам во групен проект и кога некој во мојата група не вложува максимално напор во решавањето на проблемот, отворено во лице и кажувам што мислам за неа, а не ја озборувам со колегите позади грб	
15	Разговорот за идеите и концептите ме воодушевува и ме возбуждува	
16	При извршувањето на работата не се водам од чувствата, приоритет давам на конкретните знаења	
17	Мислам дека е важно да сум пристоен и не навредувам ничии чувства	
18	Податоците и работата ме интересираат повеќе отколку луѓето	

Пресметка на резултатите: Соберете ги бодовите напишани до наведените изјави за да ги добиете своите резултати:

1,3,6,9,12,15 Вкупен резултат за стратешки вештини _____

2,5,8,10,14,17 Вкупен резултат за социјални вештини _____

4,7,11,13,16,18 Вкупен резултат за технички вештини _____

Објаснување: Бидејќи сите три групи наведени вештини се потребни на добар менаџер, секој кој не е добар во некоја од овие вештини (има помалку од 15 бодови) би требало да ги усоврши.