

## Nowoczesne metody zarządzania czasem pracy menedżera i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Modern Methods of Work Time Management  
and Their Influence on Business Activities

### Wstęp

Zarządzanie czasem to zagadnienie, które dotyczy nas wszystkich. Jest ono obecne zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Obserwując najbliższe otoczenie, można zauważyć, iż efektywne zarządzanie czasem jest faktycznie dużym problemem, ludzie nie potrafią zarządzać sobą ani swoją pracą. Dobre zarządzanie czasem *jest czymś więcej niż dyscypliną z pogranicza pedanterii, przemawiającą do tych, którzy lubią mieć wszystko na swoim miejscu; jest środkiem pozwalającym więcej zrobić i lepiej żyć*<sup>1</sup>. Ludzie bardzo mało czasu poświęcają temu problemowi. Są wiecznie zabiegani, skarżą się na jego brak, ale w rzeczywistości niewiele robią, aby spokojnie zastanowić się, ile czasu bezpowrotnie marnują i co zrobić, aby ten problem rozwiązać. Aby nauczyć się efektywnie zarządzać czasem, na początek trzeba poświęcić trochę własnego czasu, po to aby się tego nauczyć.

Aby efektywniej wykorzystać dostępny czas, konieczna jest również zmiana naszych nawyków i wieloletnich przyzwyczajeń. *Jesteśmy niewolnikami nawyków. Każda zmiana to dla nas niebываły wysiłek. A jeszcze większym wysiłkiem jest trzymanie się nowych zasad. Lubimy to, co znamy. Zawsze argumentujemy, że podobają nam się nowe metody, ale one w praktyce się nie sprawdzają. Takimi wymówkami oszukujemy samych siebie.* Na sam początek walki ze złą organizacją czasu warto zacząć od drobnych rzeczy, na przykład zrobić coś, co odkładaliśmy od dłuższego czasu, bo wydawało nam się nudne czy pracochłonne.

<sup>1</sup> B. Clegg, *Błyskawiczne zarządzanie czasem*, Kraków 2000, s. 11.

Osiąganie efektywności przez dane przedsiębiorstwo w dużej mierze uzależnione jest od sprawności funkcjonowania w niej menedżera oraz sposobu, w jaki organizuje on własną pracę. Współcześnie czas nabiera coraz większego znaczenia, a pracodawcy poszukują pracowników zorganizowanych, którzy potrafią w sprawny sposób kierować powierzonymi im obowiązkami i zadaniami. Narzędziem, które może ułatwić menedżerom to zadanie, jest właśnie nauka zarządzania swoim czasem. Pozwala ono oszczędzać czas oraz efektywniej go wykorzystywać, po to aby odnieść maksymalne korzyści przy minimalnych nakładach czasu. Skuteczni menedżerowie nie zaczynają od zadań, lecz *zaczynają od swojego czasu. I nie od planowania. Zaczynają od zbadania, na co ten czas idzie. Potem próbują racjonalnie go rozdysponować, ograniczając nieproduktywny nań popyt. W końcu komasują czas, jaki pozostaje do ich dyspozycji, w możliwie duże ciągle jednostki czasowe. Ten trzystopniowy proces: zarejestrowanie budżetu czasu, rozdysponowanie czasu i skomasowanie czasu jest podstawą efektywności w kierowaniu<sup>2</sup>.*

### **Menedżer skuteczny – jego kompetencje i zadania w przedsiębiorstwie**

Termin menedżer zaczął funkcjonować w Polsce na przełomie lat 80. i 90. XX w., kiedy to doszło do istotnego przeobrażenia pojęcia o osobach mających kierować, jak to się jeszcze wówczas często określało, *zakładami pracy*<sup>3</sup>. Zmieniający się świat, rozwój gospodarczy i ekonomiczny wymagał poczynienia pewnych zmian w przedsiębiorstwach. Właściciel zaczął poszukiwać osoby, która na bieżąco będzie kierowała jego działalnością, stąd tak duże zapotrzebowanie na pracowników na kierownicze stanowiska. W dzisiejszych czasach kadra menedżerska jest siłą napędową firm.

Menedżer to osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania, czyli podejmowanie decyzji, planowanie i organizowanie. Menedżerem jest *każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć*<sup>4</sup>. Krótko mówiąc, wy-

<sup>2</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Warszawa 2004, s. 47.

<sup>3</sup> M. Roguszczyk, *Zarządzanie czasem pracy menedżera*, Warszawa 2010, s. 11.

<sup>4</sup> Więcej: P.F. Drucker, dz. cyt., s. 20.

razem ‘menedżer’ można określić każdą osobę, która posiada wysoki poziom wiedzy fachowej, podejmuje decyzje i jest odpowiedzialna za swój wkład pracy, a także wyznacza i osiąga cele przedsiębiorstwa. Słowem, które najlepiej opisuje menedżera, jest skuteczność, *która oznacza nie ilość godzin spędzonych w pracy, ale jaką treścią zostały owe godziny wypełnione. Wielu kierowników, chcąc zatuszować swój brak dobrej organizacji pracy, często pod pozorem natłoku obowiązków pracuje znacznie dłużej niż inni*<sup>5</sup>. Menedżer to osoba, która szybko i sprawnie realizuje postawione przed sobą cele, doskonale organizuje pracę swoją i swoich podwładnych, rozdziela im zadania oraz egzekwuje ich wykonanie.

Wyróżniamy siedem głównych zadań „menedżera jutra”. Są to: zarządzanie przez cele; podejmowanie większego ryzyka z większym wyprzedzeniem; podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym; tworzenie zintegrowanego zespołu, w którym każdy potrafi zarządzać oraz oceniać swoje wyniki przez pryzmat realizacji wspólnych celów; zdolność do szybkiego i jasnego przekazywania informacji; postrzeganie organizacji jako całość i zintegrowanie z nią realizacji swoich zadań; dostrzeganie relacji między swoim produktem i otoczeniem organizacji, uwzględniając w swoich decyzjach i działaniach to, co w tych relacjach ważnego dla skuteczności i sprawności<sup>6</sup>. Zadaniem każdego menedżera jest także *praca z ludźmi i przez ludzi, przewidywanie zachowań ludzkich, sprawowanie nad nimi kontroli i stymulowania nastawień pożądaných, a więc takie nim kierowanie, by zwiększać ich motywację, zachęcać do podnoszenia kwalifikacji i przejawiania troski o powodzenie organizacji, osiągnięcie wyższej wydajności i zadowolenia z pracy*<sup>7</sup>.

Szybkie tempo życia, rosnące wymagania pracodawców i rozwój organizacji sprawia, że zmieniają się także nasze oczekiwania względem menedżera. Poszukujemy osoby o wysokich kwalifikacjach zawodowych, specjalisty w swojej dziedzinie oraz osoby, która nieustannie będzie rozwijać swoje kompetencje kierownicze i osobiste. Istnieje kilka ważnych kompetencji, którymi powinien charakteryzować się nowoczesny menedżer.

Po pierwsze, aby menedżer dobrze zarządzał pracą innych, podległych sobie zawodowo ludzi, powinien najpierw sam nauczyć się

<sup>5</sup> M. Roguszcak, dz. cyt., s. 63.

<sup>6</sup> S. Smoleński, *Menedżer przelomu wieków*, Bydgoszcz 1999, s. 157–158.

<sup>7</sup> J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Warszawa 2005, s. 203.

zarządzać sobą w czasie oraz efektywnie zarządzać swoją pracą. Kolejną ważną cechą menedżera jest posiadanie wizji przyszłości rozwoju przedsiębiorstwa oraz siły i strategii jej urzeczywistniania. Aby tego dokonać, należy także jasno i precyzyjnie określać swoje cele, ponieważ jeżeli dokładnie wiemy, co chcemy osiągnąć, wiemy, na czym się należy skoncentrować, aby te cele urzeczywistnić.

Zdolność komunikowania się z innymi osobami jest również bardzo ważnym atrybutem pracy każdego menedżera. Aby uniknąć nieporozumień i niedomówień z personelem, należy przejrzyście i wyraźnie przekazywać swoje decyzje. Menedżer powinien również nauczyć się słuchać, co mają do powiedzenia inni ludzie. Dzięki tej umiejętności nauczy się wrażliwości na to, co ma do powiedzenia pracownik, a przy tym jego pomysły mogą okazać się warte wcielenia w życie.

Bardzo ważną cechą każdego menedżera jest także delegowanie swoich obowiązków i zadań innym osobom, po to aby samemu można było się skupić na tym, co jest naprawdę ważne dla rozwoju przedsiębiorstwa. Umiejętność ta może się jednocześnie przyczynić do rozwoju kompetencji pracownika, któremu delegowano zadania, oraz większej motywacji do pracy. Obok umiejętności delegowania, kolejnym ważnym atrybutem pracy menedżera jest też kontrolowanie oraz monitorowanie, czyli dogłębne oglądanie procesu wykonania zadań powierzonych pracownikom. Nie chodzi tu o brak zaufania do pracowników, ale o zapewnienie wykonania zaplanowanych wcześniej celów.

Nowoczesny menedżer niekoniecznie musi być przywódcą, ważne jest, *w jaki sposób podejmuje on decyzje, jaka jest ich jakość i jak traktuje ludzi w przedsiębiorstwie (...). Od takiego menedżera wymagana jest silna osobowość i charakter, a gruntowne wykształcenie i specjalizacja fachowa stwarzają dopiero ich podstawy. Tylko bowiem taki menedżer potrafi przeobrazić to, co potencjalne, w to, co rzeczywiste i zwykłych ludzi skłonić do robienia rzeczy niezwykłych*<sup>8</sup>.

### **Pojęcie zarządzania czasem – podstawowe zasady i koncepcje**

Często zastanawiamy się, czym tak naprawdę jest czas? Każdy wie, czym jest, ale zapytany o to nie potrafi go w prosty sposób zdefiniować. Pierwsza myśl, jaka się nasuwa, to powiedzenie, które każdy z nas na pewno zna: *Czas to pieniądz*. Nie można jednak traktować

<sup>8</sup> J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Łódź 2000, s. 122.

tęgo porównania tak dosłownie, z jednej prostej przyczyny, mianowicie (...) *czas ewidentnie nie jest pieniądzem. Dopiero gdy przestaniemy utożsamiać czas z pieniędzmi, odzyskamy możliwość poznania jego rzeczywistego charakteru. Pieniądze można zarobić – a czasu nie. Pieniądze nie są czymś, co się może skończyć. (...) Czas naprawdę jest nieskończenie cenniejszy od pieniędzy*<sup>9</sup>.

Czas nieustannie płynie i przemija, nie można go zmagazynować, kupić czy pomnożyć, nikt nie jest w stanie go zatrzymać ani nam odebrać. Trzeba zdać sobie sprawę z tego, iż to, co już raz się wydarzyło, nie powtórzy się w identyczny sposób, nie możemy cofnąć czasu. Ted Johns w książce *Doskonale zarządzanie czasem*<sup>10</sup> bardzo trafnie porównał czas do brazylijskich lasów deszczowych, które można odnowić, natomiast czas jest nieodnawialny. Kiedy skończy się dzień, nie da się go ponownie wykorzystać. Możemy tylko mieć nadzieję, że następny pozwoli nam się uczyć i zastosować dzisiejszą lekcję<sup>11</sup>. Dlatego tak ważne jest, aby wykorzystać dostępny nam czas w sposób maksymalnie efektywny.

Efektywne wykorzystanie czasu pracy zależy nie od ilości czasu zużytego, ale od umiejętnego i wydajnego wykorzystania go. Bardzo ważną cechą czasu jest jego elastyczność. Jest ona szczególnie widoczna w czasie pracy menedżera, który nie ma obowiązku pracować w ściśle określonych ramach czasowych, tzn. od godziny 8 do 16, ale jego praca ma charakter nienormowany. Ważniejsze od ilości czasu spędzonego w przedsiębiorstwie są efekty jego pracy, dlatego należy odpowiednio ją rozplanować, być zdyscyplinowanym i unikać „złodziei czasu”. Efektywne gospodarowanie czasem powinno opierać się na świadomym planowaniu i optymalnym wykorzystaniu własnego czasu, dlatego pierwszym krokiem do wzrostu efektywności pracy powinno być zrobienie rejestru, na co faktycznie zużywamy czas w ciągu dnia pracy. Jeżeli będziemy już wiedzieć, na co zużywamy i marnujemy najwięcej czasu, będzie nam później łatwiej nim zarządzać. Rejestr taki jest potrzebny, ponieważ bardzo często mamy fałszywe wyobrażenie o tym, na co faktycznie przeznaczamy nasz czas. Dopiero kiedy podzielimy swój dzień na godzinne lub mniejsze segmenty czasu i zapiszemy wszystko, co w danym okresie robiliśmy, na koniec mamy przejrzysty obraz dnia pracy. Jest to istotne, gdyż pamięć często nas zawodzi i wieczorem nie

<sup>9</sup> J. Adair, *Anatomia biznesu. Zarządzanie czasem*, Warszawa 2000, s. 19.

<sup>10</sup> T. John, *Doskonale zarządzanie czasem. Wszystko czego potrzebujesz, aby udało ci się za pierwszym razem*, Poznań 1999.

<sup>11</sup> Tamże, s. 12.

pamiętamy już wszystkiego, co wcześniej robiliśmy. Dopiero teraz możemy przeanalizować i porównać, czy rzeczywiście wykorzystujemy czas zgodnie z naszymi celami i priorytetami.

Nie ma sztywnych reguł postępowania w zarządzaniu czasem, ponieważ są one idealne dla prostego i zorganizowanego świata. Realne życie jest zupełnie inne, każdy człowiek jest inny, a świat wokół nas nieustannie się zmienia. Reguła cenna dzisiaj, jutro może być bezwartościowa. Istnieje jednak kilka najczęściej opisywanych w literaturze przedmiotu, a jednocześnie najważniejszych, pożytecznych i uniwersalnych zasad zarządzania czasem, ułatwiających i poprawiających życie. Każdy menedżer, który chce efektywnie pracować, powinien się z nimi zapoznać. Nie musimy jednak przestrzegać ich wszystkich, aby być mistrzami w zarządzaniu swoim czasem. Jak już wspomniano wyżej, każdy człowiek ma inne podejście do życia, inaczej reaguje na konkretne reguły, dlatego zarządzanie czasem powinno mieć charakter indywidualny.

Najistotniejszą zasadą, która powinna być stosowana powszechnie, jest zasada strategicznego planowania życia przy jednoczesnym myśleniu przyszłościowym. Chodzi o to, że jeżeli chcemy w życiu osiągnąć sukces, to już na początku drogi zawodowej powinniśmy wiedzieć, kim chcemy być oraz nauczyć się wyznaczyć sobie plany i cele, do których będziemy konsekwentnie dążyć. Każde nasze działanie powinno być poprzedzone pytaniem: *Co ja z tego będę miał za pięć, dziesięć lub dwadzieścia lat?*<sup>12</sup>. Chodzi o to, że każdy z nas codziennie podejmuje różne decyzje, ważne lub mniej ważne, i musimy zdać sobie sprawę z tego, że mają one wpływ na nasze późniejsze życie. Człowiek mądry powinien myśleć przyszłościowo, *ludzie sukcesu zawsze decydują się na krótkotrwałe wyrzeczenia na rzecz przyszłych, znacznie większych korzyści. Wybierają rozwiązania dające większe zyski w kontekście całego życia, natomiast ludzie nieudolni najczęściej dokonują wyborów przynoszących pewne, choć nieraz iluzoryczne korzyści, i to od razu. Dlatego ci ostatni zawsze pozostają biedni, sfrustrowani, nieudolni i niezadowoleni z życia*<sup>13</sup>.

Kolejną bardzo ważną zasadą jest zmiana nieodpowiedniej pracy na taką, którą polubimy do tego stopnia, że będziemy mogli ją wykonywać nawet za darmo. Oczywiście nie należy stosować się do tej zasady dosłownie, ponieważ żyjemy w takich czasach, że pieniądze

<sup>12</sup> H. Bieniok, *Zarządzanie czasem. Poradnik dla mało efektywnych*, Warszawa 2010, s. 41.

<sup>13</sup> Tamże, s. 48.

są nam potrzebne, aby przetrwać, ale powinniśmy poszukiwać odpowiedniej pracy, którą w końcu polubimy, i która da nam satysfakcję z jej wykonywania. Praca wyłącznie z obowiązku oraz ze względów materialnych jest pracą mało wydajną, niskiej jakości oraz bardzo męczącą fizycznie i psychicznie. Natomiast wykonywanie pracy, którą kochamy, daje nam ogromną przyjemność i *jest jednym z najskuteczniejszych sposobów osiągnięcia nie tylko sukcesu, ale także szczęścia i spełnienia*<sup>14</sup>.

Bardzo ważną zasadą w ujęciu fachowości i profesjonalizmu w pracy menedżera jest inwestowanie w swoje umiejętności i kompetencje oraz ciągle podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Nie chodzi o to, aby każdą wolną chwilę poświęcać na uczenie się czy czytanie książek lub czasopism fachowych, ale jeżeli chcemy osiągnąć sukces, musimy nauczyć się mądrze wykorzystywać swój czas wolny. Zasada ta jest istotna, ponieważ *inwestowanie czasu we własny mózg to kapitał, którego wartość ciągle się pomnaża*<sup>15</sup>.

Mądre zarządzanie czasem opiera się także na pogodzeniu pracy zawodowej z życiem osobistym i rodzinnym. Aby być w pełni efektywnym w pracy, a zarazem zadowolonym z życia, musimy rozdzielić te dwie kategorie. Kiedy pracujemy, poświęcamy się pracy całkowicie i z pełnym zaangażowaniem. Natomiast czasu spędzonego z rodziną nie powinny nam zakłócać problemy, jakie mamy w pracy. Jeżeli uda nam się zachować między nimi równowagę, to będziemy ludźmi szczęśliwymi. *Na czas pracy nie wolno patrzeć tylko przez pryzmat obowiązków i zysków. Nie wolno mu przeciwstawiać czasu wolnego. Wręcz przeciwnie, jest on jego sojusznikiem i nierozłącznym elementem. Wypoczynek jest tak samo ważny jak praca i nigdy czas prywatny nie powinien być ograniczony pracą – i na odwrót*<sup>16</sup>.

Menedżer w swoim działaniu powinien skupić się na zadaniach najistotniejszych z punktu widzenia wydajnego zarządzania czasem. Powinien natomiast unikać sytuacji i osób, które zakłócają mu wykonywanie pracy. Takie podejście do zarządzania pozwoliło wyodrębnić trzy koncepcje zarządzania czasem, są to:

- zarządzanie skierowane na czas (ang. *Time-based management*)
- konkurowanie czasem (ang. *Time-based competition*)
- kompresja czasu (ang. *Time compression*).

<sup>14</sup> Tamże, s. 48.

<sup>15</sup> H. Bieniok, dz. cyt., s. 49.

<sup>16</sup> M. Roguszcak, dz. cyt., s. 64.

### Zarządzanie skierowane na czas

Koncepcja zarządzania skierowana na czas, jak już sama nazwa wskazuje, opiera się na czasie jako priorytecie przy podejmowaniu wszystkich działań i zadań przedsiębiorstwa. Czas jest istotnym wyznacznikiem konkurencyjności firmy. Aby dostosować się do nowych warunków, przedsiębiorstwo jest zmuszone skrócić czas produkcji przy jednoczesnym zwiększeniu jakości oferowanych produktów lub usług. Ważna jest także terminowość realizowanych zamówień klientów, a także punktualność. Wszystkie te czynniki przyczyniają się do wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku, a co za tym idzie – zwiększenia własnych dochodów.

### Konkurowanie czasem

Koncepcja konkurowania czasem opiera się na dwóch kryteriach, które istotnie wpływają na decyzje kupującego, i jednocześnie na pozycję konkurencyjną firmy. Kryteria te to jakość produktu i jego cena. Koncepcja ta podkreśla znaczenie czasu jako czynnika w istotny sposób wpływającego na wszystkie procesy produkcji. Koncepcja ta występuje w dwóch formach: *szybko na rynek* lub *szybki produkt*<sup>17</sup>

Strategia *szybko na rynek* polega na znacznym skróceniu czasu trwania procesu produkcyjnego. Większa szybkość niesie ze sobą poprawę jakości, ponieważ skracając czas produkcji, przedsiębiorstwo jest zmuszone zmniejszać liczbę usterek w całym cyklu produkcyjnym. Negatywnym czynnikiem tej koncepcji jest wyższa cena oferowanych produktów, spowodowana szybszym wprowadzeniem ich na rynek. Ale, z drugiej strony, dzięki brakowi konkurencji ze strony innych przedsiębiorstw przyczynia się do wzrostu dochodów, zdobycia pozycji dominującej na rynku oraz szybkiego reagowania na zmieniające się oczekiwania klientów.

Natomiast strategia *szybki produkt* skupia się na skróceniu czasu wprowadzenia danego produktu na rynek oraz na szybkiej dostawie tego towaru do klienta. System ten opiera się na redukcji czasu wyprodukowania towaru, szybkim przyjęciu zamówienia od klienta, a następnie na błyskawicznej dostawie<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Tamże, s. 31.

<sup>18</sup> Tamże, s. 33.

### Kompresja czasu

Ostatnia koncepcja zarządzania czasem to kompresja czasu. Jej występowanie jest spowodowane coraz większymi wymaganiami stawianymi producentom i zarazem coraz większymi oczekiwaniami ze strony klientów. *W koncepcji tej dochodzi do klasycznego konfliktu interesów pomiędzy marketingiem, produkcją oraz zarządzaniem gospodarką rynkową*<sup>19</sup>. Marketing dąży do posiadania pełnej oferty produktów w swoich sklepach. Producenci z kolei poszukują ciągle nowych możliwości produkcyjnych, które mogą się przyczynić do zmniejszenia kosztów produkcji przy jednoczesnym zwiększeniu zysków. Natomiast w gospodarce magazynowej ważne jest posiadanie jak najmniejszych zapasów. Kompresja czasu polega *we wszystkich działach przedsiębiorstwa na spinaniu i kompromisie celów stawianych sobie przez każdy z działów z osobna*<sup>20</sup>.

### Błędy popełniane przez menedżera w procesie zarządzania czasem

Negatywne nastawienie menedżera do zarządzania czasem pracy powoduje, że popełnia on wiele błędów, chcąc efektywniej nim zarządzać. Do czynników najbardziej absorbujących nieefektywny czas pracy zaliczamy: niepewność i niezdecydowanie, opóźniające działanie i wynikające często z niekompetencji i niepewnego swych racji i kwalifikacji kierownika; fizyczne i umysłowe zmęczenie kierownika pracującego w złych warunkach organizacyjnych i biorącego na siebie zbyt wiele obowiązków; negatywne emocje i napięcie nerwowe wynikające z niedostosowania do pełnienia funkcji kierowniczej, złych stosunków społecznych z personelem, wrogość otoczenia itp.<sup>21</sup>. Nieznajomość podstawowych reguł zarządzania przyczynia się do tego, że zamiast skupić się na tym, co naprawdę ważne, tracimy czas na rzeczy mało istotne. Istnieje cały szereg przeszkód, które odciągają menedżera od pracy, czyli tzw. złodzieje czasu. Jest to *coś, co uniemożliwia nam ukończenie ważniejszego i pożytecznego zadania. Złodziej czasu to czynności, które pochłaniają dużo czasu, ale nie rekompensują odpowiednimi korzyściami włożonego w nie wysiłku*<sup>22</sup>. Trzeba

<sup>19</sup> Tamże, s. 34.

<sup>20</sup> Tamże.

<sup>21</sup> J. Osmelak, *Organizacja pracy własnej menedżera*, Bydgoszcz 1995, s. 10–11.

<sup>22</sup> M. Thomas, *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Tworzenie skutecznego zespołu poprzez*

zdać sobie jednak sprawę, że zakłócenia te są naturalną częścią pracy z ludźmi i nigdy nie będziemy w stanie zapanować nad nimi wszystkimi, *dlatego aby zniwelować ich działanie, musimy stosować takie techniki, jak unikanie określonych czynności, skracanie poświęcanego na nie czasu lub całkowitą ich eliminację*<sup>23</sup>. Do najczęściej spotykanych zakłóceń, czyli „pożeraczy czasu”, w pracy menedżera należy zaliczyć: przerywanie pracy przez inne osoby; rozmowy telefoniczne; odbieranie i wysyłanie poczty elektronicznej, próba wykonywania wszystkiego naraz, brak priorytetów, przedłużające się posiedzenia, osobista dezorganizacja, nieplanowani goście, odkładanie pracy, nieumiejętność mówienia „nie”, brak konsekwencji w działaniu i samodyscypliny, niewłaściwy rozkład dnia; zbyt dużo papierkowej roboty; brak motywacji; niezrealizowane do końca zadania; hałas; prywatne pogawędki; nieefektywne wykorzystanie czasu w podróży<sup>24</sup>.

Osobami, które zazwyczaj przerywają pracę menedżerowi, są współpracownicy, personel, szef, klienci, a nawet członkowie rodziny lub znajomi. Istnieje wiele sposobów, które pozwolą ograniczyć i świadomie kontrolować przerywanie pracy przez inne osoby. Jedną z nich jest wyznaczenie przedziałów czasowych w swoim dniu pracy, kiedy zezwalamy innym, by przychodzili ze swoimi problemami i sprawami. Jeżeli miejscem pracy menedżera jest biuro, to otwarte drzwi oznaczają, że mamy czas dla innych, natomiast ich zamknięcie jest przejawem tego, że akurat potrzebujemy chwili spokoju i nie chcemy, aby nam przeszkadzano. Wszystko to jest prawdą, ale trzeba szczerze powiedzieć, że jednak osobą, która najczęściej przeszkadza nam w pracy, *jesteś ty sam. Czasami mamy wielką ochotę, żeby nam ktoś poprzeskadzał. Zwłaszcza gdy wykonujemy żmudną pracę lub mamy się zabrać do nieprzyjemnego zadania. Wtedy tylko czekasz, żeby zadzwonił telefon. Albo nagle przychodzi ci do głowy, że sam musisz zadzwonić do kolegi – często w zupełnie nieważnej sprawie i wówczas to ty mu przeszkadzasz*<sup>25</sup>.

Koszmarnym „złodziejem czasu” są rozmowy telefoniczne. Sekretem wykonywania rozmów telefonicznych w sposób efektywny jest robienie tego w sposób bardzo zorganizowany. Pomocne będzie stworzenie własnego systemu zarządzania kontaktami z innymi osobami, zawierającego rejestr ludzi, do których musimy zadzwonić, oraz daty

*motywowanie, wspieranie i przywództwo*, Warszawa 2010, s. 204.

<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> M. Roguszczyk, dz. cyt., s. 99.

<sup>25</sup> J. Adair, dz. cyt., s. 114.

ich wykonania. Najprostszym sposobem jest zapisywanie wszystkich rozmów w kalendarzu, pod właściwymi datami<sup>26</sup>. Na rozmowę telefoniczną nie powinniśmy przeznaczać więcej niż 10 minut, pozwoli to nam utrzymać dyscyplinę wewnętrzną i uniknąć zbędnego gadulstwa. Mimo że rozmowy telefoniczne zajmują nam niezmiernie dużo czasu, warto zaznaczyć, iż *telefon to urządzenie pozwalające oszczędzić czas – ale musi się znaleźć w odpowiednich rękach*<sup>27</sup>.

### Podstawowe metody zarządzania czasem

Zarządzanie czasem pracy jest dziedziną nauki, z którą każdy menedżer powinien się zapoznać, aby skutecznie i sprawnie wykonywać swoje zadania. Menedżerowie pracują w różnych organizacjach, i w związku z tym każdy ma inne cele i priorytety oraz zadania do wykonania. *Zawsze jest więcej produktywnych zadań na jutro niż czasu na nie, i więcej szans niż ludzi zdolnych je podjąć; że nie wspomnieć o wiecznej obfitości problemów i kryzysów*<sup>28</sup>. W związku z tym, to do menedżera należy decyzja, które czynności należy wykonać w pierwszej kolejności, a które mogą poczekać. Zadanie to zdecydowanie ułatwia znajomość reguł zarządzania czasem oraz wypracowanie sobie praktycznych metod zarządzania w oparciu o znajomość głównych założeń teoretycznych gospodarowania czasem. Przed przystąpieniem do wyboru metod, które mają ułatwić zarządzanie sobą i swoją pracą, trzeba zdać sobie najpierw sprawę, że *każdy program, który ma nam pomóc w efektywnym gospodarowaniu czasem, musi zaczynać się od uświadomienia sobie, jak niezwykle cenny jest czas. Będzie to dla nas motywacja do troskliwej dbałości o ten klejnot. Bez tego żaden program na dłuższą metę nie będzie skutkował*<sup>29</sup>. Często jest tak, że ludzie na początku z zapałem przystępują do realizacji określonej czynności, przestrzegając każdej zasady, a po jakimś czasie ponownie wracają do starych nawyków i przyzwyczajeń.

Zostaną tu opisane, najczęściej spotykane w literaturze przedmiotu metody wspomagające zarządzanie czasem.

<sup>26</sup> M. Clayton, *Zarządzanie czasem. Jak efektywnie planować i realizować zadania*, Warszawa 2011, s. 104.

<sup>27</sup> J. Adair, dz. cyt., s. 111.

<sup>28</sup> P.F. Drucker, dz. cyt., s. 154.

<sup>29</sup> D. Fontana, *Zarządzanie czasem*, Warszawa 1999, s. 14.

### Metoda ABC

Metoda ABC zakłada *istnienie pewnej stałej proporcji pomiędzy nakładami a efektami. Jej głównym założeniem jest analiza zadań według rangi ważności*<sup>30</sup>. Teoria ta opiera się na założeniu, że zadania należy wykonywać według istotności, a nie według pilności. W pierwszej kolejności trzeba wykonać zadania najważniejsze, a dopiero gdy te będą zrealizowane, należy wykonać zadania najmniej istotne. Aby było to możliwe, menedżer musi podzielić swoje obowiązki i zadania na trzy kategorie. Pierwsza kategoria to zadania typu A (najważniejsze), czyli takie, których menedżer nie może przekazać nikomu innemu, musi wykonać je osobiście. Są to najważniejsze decyzje, których podjęcie jest istotne dla całej organizacji. Jedyne 15 proc. wszystkich obowiązków generuje aż 65 proc. efektów. Druga kategoria to zadania typu B (istotne). Są to zadania pilne i istotne, które można jednak przekazać do wykonania innemu, zaufanemu pracownikowi. Stanowią one około 20 proc. wszystkich spraw i gwarantują 20 proc. efektów. Trzecia kategoria to z kolei zadania typu C (najmniej ważne). Są to najczęściej zadania nieskomplikowane, których wykonanie zajmuje menedżerowi najwięcej czasu, dlatego powinny być one delegowane. Zadania te zajmują aż 65 proc. ogółu spraw, a przynoszą tylko 15 proc. efektów<sup>31</sup>. Większa efektywność jest możliwa dzięki wyeliminowaniu z kalendarza menedżera czynności, które pochłaniają znaczną część jego czasu, a nie przynoszą znaczących efektów i skupienie się na tych ważnych dla rozwoju przedsiębiorstwa, które muszą być wykonane osobiście przez niego. Pomocna jest tutaj zdolność menedżera do przewidywania, kreatywność i wyobraźnia oraz umiejętność oceny, co jest ważne, a co można przełożyć na później.

### Zasada Eisenhowera

W literaturze przedmiotu spotykamy analizę celów według zasady Dwighta D. Eisenhowera, który twierdził, że *większość rzeczy pilnych nie jest ważna, a większość rzeczy ważnych nie jest pilna*<sup>32</sup>. Zasada ta opiera się na dwóch kryteriach: ważności i pilności. Ważność jest powiązana z celami, które sobie wyznaczaliśmy wcześniej. Jeśli jakieś zadanie wpływa w sposób znaczący na realizację naszych celów, to znaczy, że jest ważne. Natomiast rzeczy pilne są związane

<sup>30</sup> M. Roguszczyk, dz. cyt., s. 48.

<sup>31</sup> Tamże, s. 48.

<sup>32</sup> M. Clayton, dz. cyt. s. 97.

z upływającym czasem i terminem wykonania danego zadania w czasie. W związku z tym zadania nasze możemy podzielić na cztery części kwadratu. Zadania A, czyli niepilne i ważne; Zadania B, czyli zadania pilne i ważne; Zadania C, czyli pilne i nieważne oraz Zadania D, czyli niepilne i nieważne.

Zadania A, czyli ważne, ale niepilne, to zadania odłożone w czasie, czyli takie, których nie musimy wykonywać od razu. Jednak jeżeli za ich realizację zabierzemy się odpowiednio wcześniej, to na wykonanie będziemy mieli dużo więcej czasu, a tym samym wykonamy je lepiej i bez zbędnego stresu, że minął termin ich realizacji. Zadania te nie są pilne i dlatego, jeżeli raz czy dwa nie wykonamy ich, nic złego się nie stanie, jednak jeżeli będziemy tak postępować notorycznie, będziemy musieli zastanowić się poważnie, co tak naprawdę jest dla nas ważne. Zadania te nie mają klauzuli „PILNE”, dlatego często o nich zapominamy.

Zadania B, czyli pilne i ważne, to zadania, które *szybko angażują całą uwagę i wymagają działania, ponieważ są bardzo zależne od czasu, a ich niewykonanie pociąga za sobą znaczące konsekwencje*<sup>33</sup>. Są to zadania ważne, „niecierpiące zwłoki” i konieczne do wykonania w wyznaczonym terminie, dlatego należy je wykonać w jak najkrótszym czasie.

Zadania C to zadania nieważne, ale pilne, które nie przyczyniają się do realizacji naszych głównych celów, ponieważ są to zadania istotne dla kogoś innego. Przystępując do takiego zadania, w pierwszej kolejności trzeba się zastanowić, czy jest ono dla nas wystarczająco ważne, aby podjąć się jego wykonania. Jeśli jest ono istotne dla innej osoby, a nie dla nas, to jeżeli jest taka możliwość, powinniśmy oddelegować je komuś innemu, dzięki czemu zyskamy więcej czasu na realizację zadań dla nas istotnych. Konsekwencjami nadmiernego poświęcania się zadaniom C są: słabe i powierzchowne związki; poczucie poświęcania się, którego nikt nie docenia; brak poczucia sensu wykonywanych działań; brak własnej wizji i misji<sup>34</sup>.

Zadania D, czyli niepilne i nieważne, to takie, które nie wpływają w żaden sposób na realizację naszych głównych celów. Zaliczamy tu tzw. „pożeracze czasu”, czyli takie czynności, jak: bezcelowe surfowanie po Internecie, oglądanie reklam produktów, których nie

<sup>33</sup> Tamże, s. 98.

<sup>34</sup> Dostępny: [http://careers.deloitte.com/uploadedfiles/PL/pdf/ak\\_konsultingu\\_Zarzadzanie\\_czasem\\_podrecznik.pdf](http://careers.deloitte.com/uploadedfiles/PL/pdf/ak_konsultingu_Zarzadzanie_czasem_podrecznik.pdf)

mamy zamiaru kupić, przerzucanie kanałów w telewizji. Działania nasze powinny iść w kierunku wyeliminowania jak największej liczby tych zadań z naszego harmonogramu dnia, ponieważ są one nieproduktywne. Minimalizując czas poświęcony na rzeczy nieistotne, znajdziemy więcej czasu na te naprawdę ważne. *Zadania niepilne i nieważne kradną twój cenny czas, dlatego marnuj go w ten sposób tylko wówczas, kiedy... masz na to czas*<sup>35</sup>.

Chcąc wykorzystać powyższy model w naszej pracy, powinniśmy zacząć od spisania na kartce wszystkich rzeczy, jakie mamy do wykonania w najbliższym okresie czasu, a następnie pogrupować je według pilności i ważności. Bardzo pomocne w ich klasyfikacji mogą się okazać odpowiedzi na poniższe pytania: *Czy jest to naprawdę pilne?* Jeśli tak, to trzeba będzie się tym zająć w tym tygodniu, a jeśli nie, to czy nie stanie się pilne pod koniec tygodnia. I drugie pytanie: *Czy jest to naprawdę ważne?* Jeśli tak, to niewykonanie tego zadania będzie się wiązało z poważnymi konsekwencjami, a jego wykonanie sprawi, że posuniesz się naprzód w kierunku osiągnięcia celów<sup>36</sup>.

### Planowanie

Kolejną bardzo istotną metodą zarządzania czasem jest planowanie. Teoretycznie każdy wie, jak ważne jest spisywanie bieżących planów, ale niewielki tylko procent ludzi to robi. Jest to duży błąd, ponieważ spisując zadania, jakie mamy do wykonania, odciążamy pamięć, a w czasie wykonywania czynności nie rozpraszamy się niepotrzebnie, i – co najważniejsze, pozwala nam to kontrolować na bieżąco realizację planu. Przystępując do spisywania planu, na początek powinniśmy odpowiedzieć sobie na kilka ważnych pytań: *Do kiedy mam to zrobić?; Czego potrzebuję do realizacji celu – informacje, inni ludzie itp.?; Jakie konkretnie czynności muszą wykonać (np. zapisać się na kurs językowy, zdobyć dyplom itp.)?; Co może stanąć mi na przeszkodzie i jak zamierzam sobie z tym poradzić?*<sup>37</sup>.

Zaplanować swój dzień pracy możemy albo z samego rana, albo wieczorem. Każdy z tych sposobów planowania ma zarówno swoje wady, jak i zalety. Do zalet planowania porannego możemy zaliczyć: nabieranie tempa w ciągu dnia; przemyślenie zadań ułatwia poruszanie się w celu ich wykonania; określenie priorytetów pomaga w jasnym

<sup>35</sup> M. Clayton, dz. cyt., s. 99.

<sup>36</sup> Tamże, s. 100.

<sup>37</sup> Dostępny: <http://www.menshealth.pl/praca/8-lekcji-zarządzania-czasem-4078-4.html>

dążeniu do celu; natomiast wypoczęty umysł i zasób energii sprzyja logicznemu i szybkiemu myśleniu<sup>38</sup>. Z kolei zalety planowania wieczornego są następujące: znane są rezultaty całodziennego działania; łatwiejszy wybór priorytetów na jutro; nie marnuje się sił na planowanie poranne, lecz od razu przystępuje się do działania; ma się jeszcze czas, aby zastanowić się nad pomysłami dnia wczorajszego i w ten sposób przyjść do pracy w pełnej gotowości działania<sup>39</sup>.

Bez względu na to, czy planujemy rano, czy wieczorem, najważniejsze jest to, aby plany nasze były zapisane; niekoniecznie muszą być dokładnie sprecyzowane, ponieważ w ciągu dnia mogą ulec zmianie, bo nie jesteśmy w stanie wszystkiego zaplanować. Istnieje jednak kilka ważnych elementów planowania, które wpływają na jego skuteczność, i które trzeba brać zawsze pod uwagę. Są to: ważne terminy, zadania pilne i ważne, sprawy niezłatwione z dnia poprzedniego, zdarzenia nieprzewidziane, komunikowanie się, czas do własnej dyspozycji, przerwy, a także życie prywatne<sup>40</sup>.

Zalety planowania świetnie obrazuje przykład przedstawiony przez Benno Heussen w książce *Zarządzanie czasem prawników*, który brzmi następująco: (...) *jeżeli napelnimy wazon po brzegi kamieniami, nadal pomieści on żwir, piach i na końcu może nawet cały zapas wody. Jeśli jednak najpierw wrzucimy do wazonu żwir, piasek i wodę, zabraknie miejsca na wszystkie kamienie*<sup>41</sup>. Morał z tego jest taki, że w pierwszej kolejności powinniśmy planować i wykonywać zadania duże, które potrzebują wolnej przestrzeni, a dopiero potem mniejsze zadania, na które zawsze znajdzie się czas, nawet pomiędzy tymi dużymi zadaniami.

Chcąc podkreślić, jak ważne jest planowanie, warto wspomnieć, że badania wykazują, że na zaplanowanie wystarczy poświęcić tylko 1% czasu potrzebnego na wykonanie danej pracy, aby zaoszczędzić godzinę dziennie. Planując tydzień naprzód, powinniśmy poświęcać około 20 minut na określenie strategii oszczędzania czasu. Daje nam to oszczędności rzędu czterech i pół godziny roboczych<sup>42</sup>. Zazwyczaj jest tak, że rezygnujemy z planowania, uznając je za stratę czasu. Jak już wspomniano, jest to wielki błąd, ponieważ każda minuta spędzona na planowaniu, daje nam znaczne oszczędności.

<sup>38</sup> M. Roguszczyk, dz. cyt., s. 89.

<sup>39</sup> Tamże.

<sup>40</sup> Tamże, s. 91.

<sup>41</sup> B. Heussen, *Zarządzanie czasem prawników*, Warszawa 2004, s. 32.

<sup>42</sup> D. Fontana, dz. cyt., s. 49.

Planując swój dzień, warto zastosować się do reguły 60:40, w myśl której *nie należy planować całego czasu, jaki mamy do dyspozycji, a jedynie jego 60%. Pozostałe 40% naszego czasu przypada na czynności nieoczekiwane i spontaniczne*<sup>43</sup>. Sprawy nieoczekiwane to niezaplanowane, nagłe i pilne zadania lub spotkania, złodzieje czasu. Natomiast zadania spontaniczne są trudne do zaplanowania, ponieważ nigdy nie wiadomo, co przyniesie dany dzień, ale to także czas na pracę twórczą lub przemyślenia.

Wpisując zadania w plan dnia, należy uwzględnić swój poziom wydajności psychofizycznej w ciągu dnia, który obrazuje Krzywa REFA, zwana zamiennie Dobową Krzywą Wydajności lub Indywidualnym Rytmem Aktywności (IRA). Krzywa ta obrazuje *zmieniającą się wydajność intelektualną oraz poziom koncentracji w zależności od pory dnia*<sup>44</sup>. W ciągu dnia możemy wyróżnić istnienie dwóch wyżów intelektualnych. Pierwszy, tzw. przedpołudniowy, który przypada między godzinami 6.00–12.30. W tym czasie najlepiej funkcjonuje nasza pamięć krótkoterminowa i dlatego wskazane jest wykonywanie zadań nowych i trudnych. Drugi wyż, tzw. popołudniowy, przypada w godzinach ok. 15.30–19.30. Między tymi wyżami pojawiają się również nize, gdy ochota do pracy jest najmniejsza. Przypadają one w godzinach 13.30–15.30 oraz 2.00–4.00<sup>45</sup>. *Jakość pracy przedpołudniowej prawdopodobnie powiązana jest z faktem, że dane zbierane przez mózg mogą zostać właściwie uporządkowane tylko podczas snu. Najpóźniej w południe jesteśmy już tak przepelnieni sprawami, które nazbierały się w ciągu dnia, że kolejną szansę na fazę wydajnej pracy otrzymalibyśmy dopiero po południowej drzemce*<sup>46</sup>. Oczywiście każdy człowiek jest inny i dlatego krzywa wydajności może się nieco różnić u poszczególnych osób, ale ogólny sens jej działania jest taki sam. Przebieg Dobowej Krzywej Wydajności możemy przedstawić za pomocą wykresu.

### Delegowanie

W pracy menedżera delegowanie kompetencji innym osobom jest zadaniem, które ułatwia mu w znacznym stopniu pracę. Delegowanie pracy polega na *przekazaniu komuś innemu odpowiedzialności za zrobienie czegoś, co początkowo było twoim obowiązkiem. W tym*

<sup>43</sup> M. Roguszcak, dz. cyt., s. 48.

<sup>44</sup> Tamże, s. 53.

<sup>45</sup> Tamże, s. 65.

<sup>46</sup> B. Heussen, dz. cyt., s. 15.

*samym czasie musisz również dać tej osobie władzę, której potrzebuje do tego zadania, oraz podjąć wszelkie konieczne decyzje. W dalszym ciągu odpowiadasz jednak za zadanie, więc musisz pozostawić sobie wystarczająco dużo kontroli, żeby zarządzać ryzykiem, które ta sytuacja stwarza. W delegowanie powinno się jasno określić podmiot, czyli pracownika lub grupę pracowników, którym należy zlecić zadanie; przedmiot, czyli wskazać zadanie lub projekt do wykonania; a także pokazać narzędzia, jakimi powinien się posłużyć pracownik, któremu oddelegowano zadanie do wykonania. Ważna jest również kontrola postępu realizacji projektu.*

Delegowanie, podobnie jak inne metody zarządzania, jest zadaniem trudnym do nauczenia się. Istnieje kilka przyczyn niedelegowania przez menedżera kompetencji pracownikom: złudne przekonanie o ważności decyzji, którą tylko menedżer jest w stanie dobrze podjąć; niechęć dzielenia się przez menedżera swoją władzą z podwładnymi z obawy, że może to spowodować zmniejszenie jego pozycji; brak wiary we własne umiejętności i wiedzę, a jednocześnie niepokój o to, iż pracownik może okazać się lepszy; perfekcjonizm i wiara menedżera, że jest niezastąpiony i tylko on jest w stanie wszystko dobrze wykonać; przekonanie, iż podwładni nie poradzą sobie z wykonaniem powierzonego zadania; niechęć przyjęcia odpowiedzialności przez samych podwładnych za realizację zleconych kompetencji<sup>47</sup>.

Poprzez delegowanie pracy menedżer ma więcej czasu dla siebie i tym samym może wykonywać inne, ważne dla rozwoju przedsiębiorstwa, czynności. Wiele zadań jest wykonywanych szybciej i dokładniej.

### **Nowoczesne metody zarządzania czasem pracy menedżera i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa**

Istnieje kilka metod zarządzania czasem, które ostatnio w sposób istotny wpływają na rozwój współczesnego przedsiębiorstwa. Zostaną tu, z kolei, opisane niektóre z nich, które mają szczególne znaczenie w pracy menedżera.

<sup>47</sup> Z. Dowgiałło, W. Zadworny, *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Szczecin 2005, s. 67–68.

### **Prawo wycucia czasu Maxwella**

Jest to zasada zarządzania priorytetami stworzona przez amerykańskiego specjalistę od zarządzania Johna C. Maxwella, który zarządzanie czasem opiera na kilku najważniejszych zasadach<sup>48</sup>. Menedżer powinien: zapisywać dokładnie każdą pojedynczą czynność, którą wykonuje, w dzienniku. Robienie pomiędzy zadaniami krótkich przerw pozwoli pokazać, na co faktycznie trwonimy nasz czas; zidentyfikować swoich głównych „złodziei czasu” oraz słabości i nawyki, po to aby następnie skupić się na ich wyeliminowaniu ze swojego dnia pracy; zidentyfikować czynności, które przynoszą menedżerowi największą wartość i skupić się wyłącznie na tych najważniejszych; poświęcić 5 minut na zaplanowanie kolejnego dnia, co pozwoli zaoszczędzić czas przy realizacji zaplanowanego zadania i stworzyć swój własny system uproszczeń. Każdy dokument, telefon czy zadanie powinno być wykonane od razu, bez konieczności wracania do niego w późniejszym czasie; orientować się na wynik, co oznacza, że jeśli jakieś przedsięwzięcie czy zadanie nie przynosi pożądaných efektów, powinniśmy zmienić swoje priorytety.

Wszystkie wyżej opisane metody na pozór różnią się od siebie i nie są wzajemnie powiązane, ale uzupełniają się i aby efektywnie zarządzać sobą i swoim czasem, konieczne jest stosowanie wszystkich naraz.

### **Zarządzanie przez cele**

Jedną z metod zarządzania czasem pracy jest zarządzanie przez cele. W zarządzaniu przez cele chodzi przede wszystkim o to, aby dążyć do zapewnienia zgodności między: celami przedsiębiorstwa i przyjętą hierarchią ich ważności a zachodzącymi zmianami w otoczeniu, tendencjami rynku; celami dotyczącymi trwałego, wielokrotnego rozwoju przedsiębiorstwa a celami rocznej działalności; celami przedsiębiorstwa a zapewnieniem postępu w zaspokajaniu potrzeb załogi, jej rozwojem<sup>49</sup>. System zarządzania przez cele jest to sposób aktywnego podejścia do problemu zwiększenia zysków i rozwoju przedsiębiorstwa przez kompetentny zespół kierowniczy, który zna cele przedsiębiorstwa i konsekwentnie dąży do ich realizacji<sup>50</sup>. Nauka zarządzania przez cele w pierwszym etapie pochłania bardzo dużo

<sup>48</sup> M. Roguszcak, dz. cyt., s. 56–57.

<sup>49</sup> Z. Dowgiałło, W. Zadworny, dz. cyt., s. 27.

<sup>50</sup> J.W. Humble, *Zarządzanie przez określanie celów*, Warszawa 1975, s. 15.

czasu menedżera, jednak w przyszłości daje ogromne korzyści, co w znaczący sposób wpływa na jego dalszą pracę.

Wyznaczanie celów jest to zadanie bardzo ważne, z punktu widzenia efektywnego zarządzania czasem pracy, a zarazem bardzo trudne do nauczenia się przez menedżerów. *W celach chodzi o optymizm – nie o ślepe wiary, że na koniec wszystko będzie dobrze, tylko o przeświadczenie, że wiemy, czego chcemy i uda nam się założone cele osiągnąć*<sup>51</sup>. Jednym z najtrudniejszych zadań menedżera jest *znalezienie właściwych proporcji między ważnymi, lecz częstokroć wzajemnie sprzecznymi celami*<sup>52</sup>. Musi on wybrać między różnymi ważnymi celami ten najważniejszy, który przyczyni się do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Kolejny problem to konkurencyjność celów, polegający na tym, iż celów jest wiele, ale środki przeznaczone na ich realizację są ograniczone. Trzeba się nauczyć hierarchizować cele i wybierać te, które mają największe dla nas znaczenie<sup>53</sup>.

Wyznaczanie celów powinniśmy zacząć od uświadomienia sobie, co tak naprawdę chcemy osiągnąć, a czego nie. Pozwoli nam to jednocześnie wyeliminować z naszego harmonogramu rzeczy zbędne, takie, które kradną nasz czas. Cele mogą być długoterminowe lub krótkoterminowe. Cele krótkoterminowe *to wynik, który chcemy uzyskać na przestrzeni miesięcy, tygodni lub dni*<sup>54</sup> i które mają największy wpływ na zarządzanie czasem. Wyznaczanie celów w tym przypadku polega na wyznaczeniu sobie kilku celów, jakie zamierzamy osiągnąć w nadchodzącym tygodniu i dążenie do ich osiągnięcia. Zrealizowanie celów bieżących przybliża nas do realizacji celów długoterminowych, które wyznaczamy na najbliższy rok, pięć lat, dziesięć lat, a także zaliczamy tu cele życiowe.

*Dobrze sformułowany cel oraz jasno i konkretnie określone zadania to 50–60% sukcesu. Reszta zależy potem tylko od naszej determinacji i pasji działania nastawionej na jego realizację*<sup>55</sup>. Dlatego ważne jest, aby proces formułowania celów był wielokrotnie przemyślany.

### Metoda SWOT

Metodą, która najlepiej zobrazuje pozycję menedżera w przedsiębiorstwie i jego stosunek do gospodarowaniem czasem, jest analiza

<sup>51</sup> M. Clayton, dz. cyt., s. 45.

<sup>52</sup> J.W. Humble, dz. cyt., s. 53.

<sup>53</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie*, Warszawa 2008, s. 84.

<sup>54</sup> M. Clayton, dz. cyt., s. 51.

<sup>55</sup> H. Bieniok, dz. cyt., s. 77.

SWOT czasu pracy kadry menedżerskiej. Polega ona na *indywidualnej analizie stylu dystrybucji czasu na poszczególne aktywności menedżera, połączona z badaniem tkwiącego w każdym człowieku potencjału oraz wad*<sup>56</sup>. Nazwa tej metody pochodzi od pierwszych liter słów określających w języku angielskim istotę przedmiotu analizy, tj.: *Strengths* (czyli mocne strony organizacji), *Weaknesses* (czyli słabe strony organizacji), *Opportunities* (czyli szanse w otoczeniu), *Threats* (czyli zagrożenia w otoczeniu)<sup>57</sup>. Mocne strony organizacji to czynniki wewnętrzne pozytywne, które określają atuty kadry kierowniczej, pozytywnie wpływające na samego menedżera oraz przedsiębiorstwo, w którym pracuje. Słabe strony organizacji to z kolei czynniki wewnętrzne negatywne, które są następstwem braku odpowiednich kwalifikacji menedżera, co wpływa w negatywny sposób na sprawność i szybkość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Szanse to czynniki zewnętrzne pozytywne, na które składają się zjawiska i okoliczności w otoczeniu, które w zależności od sposobu wykorzystania przez menedżera mogą stanowić impuls do rozwoju albo zagrożenia dla przedsiębiorstwa. Zagrożenia to czynniki zewnętrzne negatywne, czyli czynniki stanowiące zagrożenia i bariery dla efektywniejszego zarządzania czasem<sup>58</sup>. Analiza SWOT polega na *zidentyfikowaniu wymienionych wyżej czterech grup czynników, na opisanie ich wpływu na rozwój organizacji, a także możliwości organizacji osłabiania lub wzmacniania siły ich oddziaływania. Zderzenie ze sobą szans i zagrożeń z mocnymi i słabymi stronami firmy pozwala określić jej pozycję strategiczną, może być też źródłem ciekawych koncepcji strategii*<sup>59</sup>. Analiza zarządzania czasem pracy menedżera metodą SWOT pozwala dokładniej zobrazować wszystkie aspekty jego pracy.

Kiedy mamy już wypisane silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia, można sprawdzić, jak silne strony przekładają się na możliwości realizowania szans oraz na potencjalne zagrożenia, a także jak słabe strony przekładają się na szanse i zagrożenia. Zarządzając czasem, należy dążyć do maksymalnego wykorzystania naszych atutów, czyli silnych stron w sprzyjającym otoczeniu. *Koncentracja na mocnych stronach wsparta szansami jest dla menedżerów możliwością, aby ich efektywne wykorzystanie czasu pracy pozytywnie wpłynęło na sytuację*

<sup>56</sup> M. Roguszcak, dz. cyt., s. 50.

<sup>57</sup> Dostępny: [http://www.analiza-swot.org/czym\\_jest\\_analiz\\_swot\\_przedsiębiorstwa.html](http://www.analiza-swot.org/czym_jest_analiz_swot_przedsiębiorstwa.html)

<sup>58</sup> M. Roguszcak, dz. cyt., s. 51.

<sup>59</sup> Dostępny: [http://www.analiza-swot.org/czym\\_jest\\_analiz\\_swot\\_przedsiębiorstwa.html](http://www.analiza-swot.org/czym_jest_analiz_swot_przedsiębiorstwa.html)

ekonomiczną i organizacyjną kierowanych przez nich zakładów<sup>60</sup>. Analiza SWOT pokazuje, że kadra menedżerska posiada wiele cennych cech, które w istotny sposób wpływają na efektywne gospodarowanie czasem, a co za tym idzie – na szybszy i lepszy rozwój przedsiębiorstwa.

Podsumowując, można stwierdzić, że lepsze wykorzystanie czasu przez menedżerów powoduje, że w przedsiębiorstwie *uniknięto przesto-  
jów w produkcji; znika problem terminowości dostaw; zlikwidowa-  
no kwestię braku lub nadmiernych zapasów; obniżono koszty pro-  
dukcji i wzrosła konkurencyjność; obserwuje i analizuje się działania  
konkurencji; wychodzi się naprzeciw wymaganiom klientów oraz na-  
dąża się za nowinkami technicznymi*<sup>61</sup>.

W zarządzaniu czasem chodzi o to, iż każdy menedżer jest inny i powinien wybrać taką metodę, która będzie odzwierciedlała jego indywidualny charakter i potrzeby. Bardzo często jest tak, że to, co jest dobre dla jednego, może się okazać nieużyteczne dla innej osoby. Efektywność pracy menedżera zależy także w głównej mierze *od wiedzy organizacyjnej i ogólnozawodowej kierownika oraz jego do-  
świadczenia w pracy z ludźmi*<sup>62</sup>. W związku z tym trzeba pamiętać o jednym: pomimo iż metod zarządzania pracą jest wiele, to i tak najważniejszym w tym wszystkim jesteśmy my sami.

Przystępując do wyboru którejkolwiek z wyżej opisanych metod ułatwiających zarządzanie własnym czasem, trzeba zapamiętać, że *menedżer powinien być krytyczny w przyjmowaniu niesprawdzonych koncepcji. Podstawową zasadą winno być zapoznanie się z wynikami badań empirycznych stosowania danej koncepcji. Sprawą ważną jest odrzucenie w myśleniu menedżerskim utartych ścieżek myślowych i „usprawnienie” myślenia holistycznego, które pozwala „więcej” i „głębiej”*<sup>63</sup>.

Przyszłość wymaga *nowoczesnego zarządzania umożliwiającego elastyczne reagowanie na zmienność warunków działania, skupianie uwagi na sprawach najważniejszych, podejmowania ryzyka w decydowaniu, lepszego wykorzystania kapitału ludzkiego*<sup>64</sup>. Współczesne podejście rozwoju przedsiębiorstwa zakłada, że *kładzie się przede wszystkim nacisk na pewien sposób myślenia, a nie na konkretne techniki czy metody. Pomyślnie realizowane przedsięwzięcia rozwo-*

<sup>60</sup> M. Roguszcak, dz. cyt., s. 74.

<sup>61</sup> Tamże, s. 75.

<sup>62</sup> J. Osmelak, dz. cyt., s. 21.

<sup>63</sup> K. Zimniewicz, *Koncepcje zarządzania*, Poznań 2008, s. 108.

<sup>64</sup> J. Sadowski, *Organizacja i zarządzanie. Część II: ABC zarządzania – historia i współczesność*, Katowice 2011, s. 145.

ju cechuje całościowość i wielowymiarowość<sup>65</sup>. Chodzi o rozwinięcie wśród menedżerów zdolności do elastycznego i szybkiego działania.

Podsumowując, *umiejętnie zarządzane przedsiębiorstwo w aspekcie wykorzystania czasu pracy to takie, w którym w odpowiednim czasie następuje praktyczne wykorzystanie wiedzy*<sup>66</sup>, i jednocześnie powoduje, że przedsiębiorstwo staje się bezkonkurencyjne, bo posiada odpowiednie informacje we właściwym czasie. Właściwe zarządzanie czasem przyczynia się do podnoszenia wartości firmy poprzez: utrzymywanie istniejącego stanu, czyli pokonywanie aktualnych trudności i łagodzenie sytuacji, tak aby na koniec dnia nie była ona gorsza niż na początku; zapobieganie kryzysom poprzez przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym, które już wcześniej miały miejsce oraz przewidywanie przyszłych kryzysów, aby zredukować ich skutki; usprawnienie działania dzięki szybszemu, lepszemu i tańszemu wykonywaniu bieżących zadań; zarządzanie zmianą, które polega na wprowadzeniu w życie nowych pomysłów, korzystnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>67</sup>.

### Zakończenie

Artykuł ten wiele razy podkreślał znaczenie czasu i jego wpływ na nasze zachowanie. Czas jest wartościowym kapitałem, ponieważ jest najcenniejszym dobrem, jakie posiadamy, nie jest na sprzedaż, czasu nie daje się zaoszczędzić, zmagazynować ani rozmnożyć. Czas nieustannie płynie i dlatego musimy nauczyć się nim efektywnie zarządzać. Gospodarowanie czasem oznacza panowanie nad własnym czasem poprzez świadome i efektywne jego kształtowanie. Musimy w związku z tym nauczyć się świadomie wykorzystywać czas, aby móc osiągnąć cele zarówno zawodowe, jak i osobiste. Tylko w ten sposób możemy bezpośrednio połączyć rozwiązanie codziennych zadań i działań, z jednej strony, z osobistym zadowoleniem i własnym rozwojem – z drugiej.

Tak naprawdę czasem nie można zarządzać, ale poprzez właściwe zarządzanie własną pracą powstaje takie wrażenie. Kiedy już się tego nauczymy, zdobędziemy więcej czasu, szybciej będziemy załatwiać sprawy, będziemy mniej zmęczeni i przestaniemy się uskarżać na wieczny brak czasu. Zarządzanie czasem nie jest więc niczym

<sup>65</sup> Więcej: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Warszawa–Kraków 1998, s. 40–41.

<sup>66</sup> M. Roguszcak, dz. cyt., s. 104.

<sup>67</sup> T. Johns, dz. cyt., s. 13.

innym jak zarządzaniem samym sobą, które w końcu tylko w sposób pośredni oddziałuje na czas.

Praca menedżera jest specyficzną dziedziną, ponieważ nie pracuje on w ściśle wyznaczonych ramach czasowych. Menedżerowie mają nienormowany czas pracy, gdyż nie wytwarzają produktów ani nie świadczą usług. Jego głównym zadaniem jest twórcze myślenie i wyznaczanie celów, do których powinno dążyć przedsiębiorstwo, aby osiągać coraz to lepsze wyniki finansowe i rozwijać się. Dlatego zarządzanie czasem jest szczególnie istotne w pracy menedżera. Powinien on nauczyć się efektywnie zarządzać swoją pracą, delegować zadania, aby mieć więcej czasu na sprawy istotne dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby w pierwszej kolejności nauczyć się zarządzać samym sobą, a dopiero kiedy tego się nauczymy, możemy zarządzać innymi osobami.

Nauka zarządzania czasem wymaga systematyczności. Wiadomo, że szczególnie na początku każdy z nas popełnia błędy, ale nie można się od razu zrażać. Aby menedżer osiągał coraz to lepsze wyniki w swojej pracy, konieczne jest stałe uczenie się i podnoszenie swoich kompetencji, aby móc ulepszyć i usprawnić swoje działania. Dobre zarządzanie czasem to więcej wykonanych zadań w tym samym czasie, a tym samym – większa wydajność i efektywność. Trzeba pamiętać, że *bez względu na to, jak jesteś dobry – lub za jakiego się uważasz – zawsze jest jeszcze miejsce i czas na doskonalenie*<sup>68</sup>. Menedżerowi, jeśli chce być efektywny w swojej pracy, *nie wystarczy być inteligentnym, ciężko pracować i znać się na rzeczy. Efektywność to coś odrębnego, coś innego. Ale nie wymaga ona jakiegoś specjalnego daru, specjalnych talentów czy specjalnego treningu*<sup>69</sup>. Nikt nie rodzi się skuteczny i efektywny, trzeba się tego nauczyć, poprzez praktykę. Trzeba pamiętać również o tym, że świat nieustannie się zmienia i rozwija się w niezwykle szybkim tempie, dlatego nauka w zawodzie menedżera jest bardzo ważna, bo to, co dzisiaj uważane jest za doskonałe i nowoczesne, jutro może już takie nie być.

Podsumowując, właściwe zarządzanie czasem jest niezwykle istotne nie tylko dla dyrektorów czy menedżerów, lecz dla każdego z nas, gdyż w pełni pozwala wykorzystać czas przeznaczony na pracę zawodową i jej rozwój oraz na życie prywatne.

<sup>68</sup> S. Smoleński, dz. cyt., s. 7.

<sup>69</sup> P.F. Drucker, dz. cyt., s. 11.

## Summary

Time management is an issue that concerns each of us both in private and professional life. This is something more than just a discipline bordering on pedantry particularly appealing to those who like to have everything in its own place; it is a means that allows us to earn more and live better. People pay very little attention to the problem.

Time is a valuable capital and since it is a valuable asset we possess, time is not for sale, neither can it be saved, stored or multiplied. Time keeps flowing, which is why we need to learn to manage it effectively. Time management means control over our own time through shaping it consciously and effectively. For this reason, we need to learn to use time consciously in order to achieve both professional and personal goals.

Whether or not companies or organisations reach high standards of efficiency to a large extent depends on how effectively their managers function and how skilfully they organise their own work.

As a matter of fact, time cannot be managed; however, proper management of our own work creates such an impression. Therefore, time management is nothing else but the management of our own selves, which after all influences time indirectly.