

E-BOOK: WPROWADZENIE W TEMATYKĘ ZARZĄDZANIA CZASEM

Autor:
Przemysław Rusiecki

autor publikacji jest wykładowcą
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach
oraz producentem programu mAsystent 2007



Odwiedź koniecznie witrynę
www.niespamuj.pl/mAsystent/
aby pobrać darmowy program do zarządzania czasem

Streszczenie: Należy uświadomić sobie, że brak czasu nie wynika wcale z nawału pracy, ale z nieumiejętności jej zaplanowania. Artykuł stanowi próbę streszczenia głównych zagadnień wchodzących w skład tematyki zarządzania czasem. Porusza podstawowe zagadnienia związane z planowaniem czasu pracy. Przybliża tematykę organizowania zajęć oraz przedstawia sposoby optymalnego wykorzystania czasu zarówno w sferze zawodowej jak i prywatnej.

Słowa kluczowe: czas pracy, zarządzanie, organizowanie zajęć, planowanie dnia, zadania, priorytety, harmonogramy, biorytmy, rytm dobowy

Wprowadzenie

Umiejętności planowania i gospodarowania czasem oraz samokontrola są ściśle związane z tym, jakie mamy o sobie zdanie. Jednym z mierników poczucia własnej wartości jest poczucie panowania nad swoim czasem. Korzyści wynikające z dobrego zarządzania czasem, odczuwalne są dla nas samych, znajomych oraz dla rodziny. Planując zadania i wykonując je w terminie w pracy jak i w domu, wzrasta poczucie własnej wartości. Jeżeli nie możemy sobie poradzić z ciągłym brakiem czasu, nie potrafimy w terminie doprowadzić realizacji zadań do końca, poczucie własnej wartości maleje. Cierpimy na tym osobiście my jak i wszystkie osoby z naszego otoczenia.

Zakładając, że w dzisiejszych czasach człowiek żyje średnio 70 lat, odejmując czas przeznaczony na sen oraz okres edukacji, zostaje do dyspozycji ok. 260 tys. godzin (tzn. 30 lat) i od nas zależy jak je zagospodarujemy. Tadeusz Kotarbiński pisał, że „*nie ma na to czasu, żeby tracić czas*”. Z kolei Martin Luther King mawiał „*nie liczy się jak długo człowiek żyje, lecz, w jaki sposób wykorzystuje darowany mu czas*”. Czasami zadajemy sobie pytanie jak to jest, że jednym na wszystko wystarcza czasu innym natomiast wciąż go brakuje. Nie powinniśmy narzekać na brak czasu, gdyż mamy go tyle, co wszyscy. Albert Einstein zwykł mówić „*znane są tysiące sposobów zabijania czasu, ale nikt nie wie jak go wskrzesić*”.¹ Pozostaje, więc zadać pytanie jak zarządzać czasem, aby wykorzystać go najefektywniej?

Definicja czasu

Na pytanie, czym jest czas każdy mógłby przedstawić własną definicję. Chcąc przybliżyć omawiane pojęcie sięgamy do encyklopedii i słowników języka polskiego, gdzie możemy przeczytać, że czas jest:

- jedną z podstawowych (oprócz przestrzeni) form bytu materii,
- wielkością służącą do chronologicznego uszeregowania zdarzeń,
- bezustannym ciągiem następujących po sobie chwil²,
- nieprzestrzennym kontinuum, w którym zachodzą zdarzenia o nieodwracalnej kolejności,
- wyodrębnionym okresem (dziejowym).³

Znawca tematu, Lothar J. Seiwert określa czas jako najcenniejszy kapitał, który jest dobrem niesłychanie rzadkim, nie daje się go zaoszczędzić, zmagazynować oraz pomnożyć.⁴ Czas można traktować jako kategorię ekonomiczną, która ma swoją wartość. Każdy dobry menedżer zdał sobie z tego sprawę. Postrzegając czas jako dobro, które towarzyszy nam przez całe życie musimy nim gospodarować w taki sposób, aby móc go wykorzystać optymalnie i nie dopuścić do sytuacji, w której czas (a w zasadzie jego brak) oraz nawał pracy przejmują nad nami kontrolę.

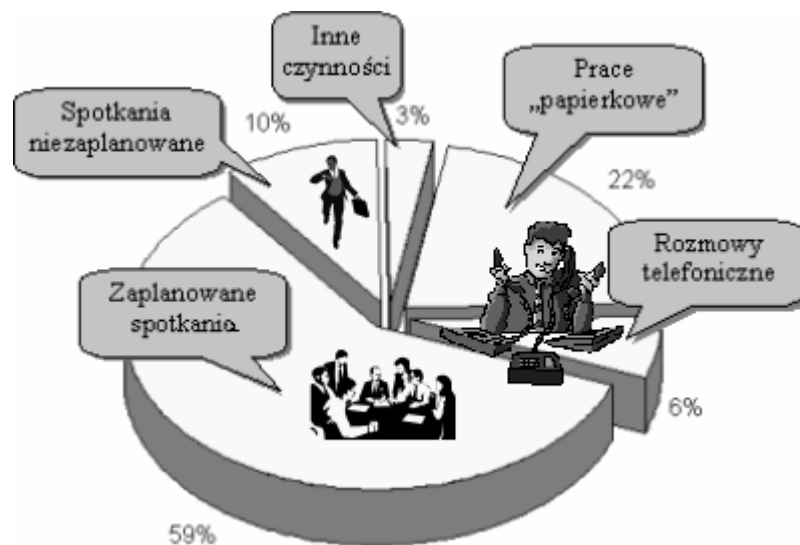
Wśród zasobów firmy czas jest zasobem, który nie można zastąpić innym. Identyczna sytuacja ma miejsce w życiu osobistym, w którym czas ulega zużyciu i nie można go zachować. Traktując czas pracy jako okres niezbędny na realizację określonego zadania musimy zdać sobie sprawę, że poświęcając większą część życia (czasu) na wykonywanie obowiązków zawodowych mniej pozostaje na wypoczynek i odwrotnie. Kluczowym zagadnieniem, staje się odpowiedź na pytanie jak w tym samym czasie zrobić więcej?

Inwentaryzacja czasu pracy

Czasami zdarza się tak, że patrząc na zegarek dziwimy się, że czas minął tak szybko i nie wiemy dokładnie, co się z nim stało. Bywa także, że włożony wysiłek na realizację zadania nie zawsze daje pozytywny rezultat. W takiej sytuacji należy zastanowić się czy są inne lepsze sposoby wykonania określonej pracy. Zazwyczaj okazuje się, że istnieją, ale w natłoku zajęć nie zostały wzięte pod uwagę.

Na samym początku procesu optymalizacji czasu pracy należy przeprowadzić rejestr wykorzystania własnego czasu, w którym trzeba określić, na jakie czynności poświęcamy go najwięcej. Zważywszy na to, że większość osób (menedżerów) ma nienormowany czas pracy i w związku z tym nie można określić sztywnych ram jego wykorzystania, warto zidentyfikować czynności, w które angażujemy się najczęściej. Najlepszym sposobem jest rejestracja całego tygodnia pracy. Należy wybrać taki tydzień, który jest najbardziej reprezentatywny dla naszej pracy. Na koniec każdego dnia wpisuje się w odpowiednie rubryki czas spędzony na konkretnych czynnościach. Aby ułatwić sobie zadanie w ciągu każdego dnia należy zapisywać czas przejścia z jednej czynności do drugiej. Na koniec tygodnia wpisy powinny zostać podsumowane, aby otrzymać w miarę dokładne dane, którego dnia i na jakie czynności poświęciliśmy czas.⁵ Znając czynności, które absorbują najwięcej naszego czasu możemy podjąć określone działania. I tak np. jeżeli okaże się że dużą część czasu pochłaniają spotkania (formalne bądź nie) z pracownikami, można się zastanowić czy są one niezbędne i czy w ogóle nie można ograniczyć ich liczby. W życiu prywatnym także należy sporządzić listę tzw. „pożeraczy czasu”. Najbardziej znane pożeracze czasu to: mgliste cele oraz brak priorytetów, bezplanowość pracy, brak ścisłych terminów, odkładanie ważnych decyzji i spraw na później, bezowocne rozmowy telefoniczne i spotkania, bałaganiarstwo, lenistwo, pesymizm oraz brak wiary w siebie.⁶

H. Mintzberg⁷ obliczył, że menedżerowie poświęcają 22% swojego czasu na pracę papierkową (korespondencja, przeglądanie umów itp.), 6% na rozmowy telefoniczne, 59% na zaplanowane spotkania, 10% na niezaplanowane spotkania oraz 3% na inne czynności zawodowe (patrz Rys.1).



Rys. 1 Wykorzystanie czasu pracy przez menedżerów
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Mintzberg⁷

Sporządzając podobny wykres uwzględniający specyfikę własnej pracy lub czasu spędzanego poza nią można przedsięwziąć odpowiednie kroki mające na celu ograniczenie tych czynności, które pochłaniają go najwięcej. Czasami nawet nie przypuszczamy ile czasu mogą zająć rozmowy telefoniczne. Wystarczy dokonać kalkulacji w skali tygodnia, miesiąca i od razu widać, że warto się zastanowić czy wszystkie rozmowy, w które się angażujemy warte są naszego czasu.

Planowanie i zdefiniowanie celów

Jeżeli potrafimy docenić wartość czasu, zostały zidentyfikowane czynności absorbujące czas pracy (lub wolny) kluczem do sukcesu jest odpowiednie planowanie zajęć i definiowanie celów. Ludzie, którzy z dobrym skutkiem wyznaczają sobie cele mają jasne wyobrażenie o swojej przyszłości i wiedzą, czego od niej oczekują. Cel powinien być konkretny gdyż im dokładniej zostanie sformułowany tym łatwiej będzie go osiągnąć. Np. codziennie będę pisał(a) 3 strony pracy doktorskiej, aby do końca roku móc przedstawić promotorowi całość. Cele powinny być sformułowane w formie pozytywnej, gdyż jak wykazują badania łatwiej jest je osiągnąć. Zamiast postanawiać sobie, że ograniczy się np. czas spędzony na oglądaniu telewizji, można zadeklarować cel jako postanowienie, że więcej czasu poświęci się na czytanie książek i uprawianie sportu.

Należy być realistą w wyznaczaniu celów. Nie należy podnosić porzeczek zbyt wysoko, aby nie okazało się, że cały nasz zapał do realizacji określonego zadania gdzieś zniknie po drodze, po tym jak nie uda nam się osiągnąć wyznaczonego celu. Wyznaczając konkretne cele należy pozostawić margines czasowy na nieprzewidziane okoliczności. Jeżeli plan będzie zbyt sztywny i nie będzie można wykonać go ściśle wg wyznaczonych ram, może to spowodować zniechęcenie wynikające z tego, że nie udało się spełnić naszych oczekiwań.¹¹

Mając konkretny cel należy stworzyć plan jego realizacji uwzględniający sytuacje nieprzewidziane. Plan powinien być elastyczny uwzględniający alternatywne możliwości wykonania zadania. Realizując kolejne etapy planu można stosować system nagród. I tak np., jeżeli uda nam się zrealizować określony fragment pracy (zgodnie z harmonogramem) możemy sobie pozwolić na odrobinę przyjemności - przykładowo wyjście do kina (element nagrody za nasz trud). Z drugiej strony, gdy nie uda się wypełnić postanowień stosujemy karę. Warto także upublicznić nasze postanowienia. Jeżeli poinformujemy np. współpracowników o celach, jakie przed sobą stawiamy, zachęta z ich strony oraz presja będą działały motywująco.⁵

Cele oraz harmonogram ich realizacji powinny mieć formę pisemną. Odnotowując kolejne etapy realizacji celu można śledzić przebieg postępów pracy. Jak wynika z badań⁴, na zaplanowanie wystarczy poświęcić 1% czasu potrzebnego na wykonanie danego zadania aby zaoszczędzić godzinę dziennie. Każda minuta poświęcona na planowanie daje znaczne oszczędności.

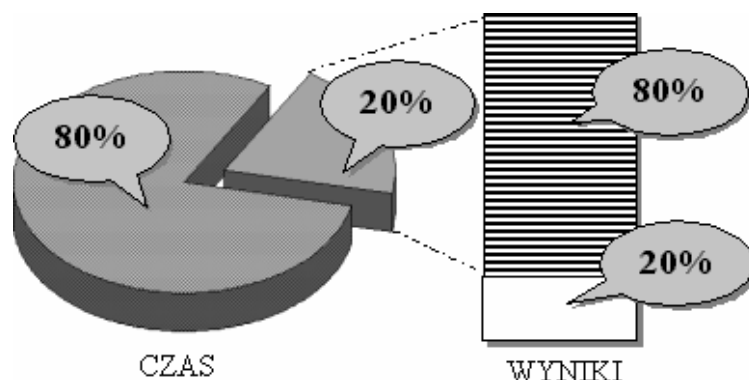
Ustalenie priorytetów

Po uściśleniu celów należy ustalić priorytety. Oznacza to, że powinno się rozstrzygnąć, które sprawy są najważniejsze, które mniej ważne oraz te, które w ogóle można pominąć. Wyróżniamy trzy rodzaje priorytetów: pilności, ważności i pilności z ważnością. W pierwszej kolejności należy zająć się tymi ostatnimi. Po wykonaniu jednych priorytetowych zadań przechodzimy do następnych.⁴ Pamiętać należy zawsze o prymacie spraw ważnych nad pilnymi.

Sztuka kierowania to w dużym stopniu umiejętność optymalnego wykorzystania czasu pracy. Czas menedżera ma znaczenie strategiczne, dlatego należy tak nim zarządzać, aby uniknąć sytuacji, w której nastąpi jego deficyt. Trzeba zdać sobie sprawę, że w pracy nie chodzi o wypełnienie jak największej ilości obowiązków, ale o załatwienie spraw kluczowych oraz osiągnięcie konkretnych (efektywnych) wyników. Peter Drucker tworząc metodę zarządzania przez cele w ramach jej podstawowych zasad sformułował tzw. regułę Pareta w zarządzaniu.⁵ W myśl tej zasady:

- w ciągu 20% czasu zużytego na zadanie osiąga się 80% wyników,
- 20% pracowników zajmuje 80% czasu przeznaczonego na zebranie,
- 80% spraw zajmujących naszą uwagę to sprawy niepotrzebne.

Dążąc do perfekcji w wykonywaniu czynności okazują się, że dodatkowy czas (80%) poświęcony na dopracowanie zadań do postaci, jaką będziemy uważać za idealną przyniesie tylko 20% efektów. Dlatego działajmy efektywnie i nie dążmy do zbytej perfekcji w tym, co robimy. Filozofię zasady Pareta (zwanej także regułą 20:80) prezentuje Rys. 2



Rys. 2 Zasada Pareta (Reguła 20:80)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Lothar J. Seiwert⁹

Odkładanie spraw na później

Większość osób ma tendencje do odkładania na później spraw, których nie lubi. Odkładanie może być spowodowane perfekcjonizmem (nie rozpoczynamy zadania dopóki nie upewnimy się czy nie wykonamy je prawidłowo), niepewnością (przed przystąpieniem do zadania już mamy przekonaniem, że wykonamy je źle), czy samodzielną decyzją.⁵

Prace odkładane gromadzą się i w końcu należy wykonać nie jedną a kilka czynności. Ponadto cały czas myśli się o nie załatwionych sprawach. Pozbywając się (załatwiając) takich spraw czujemy ulgę. Ta sama kwestia odnosi się do podejmowania decyzji. Zwlekanie z podjęciem decyzji jest uzasadnione tylko w takiej sytuacji, gdy konieczność jej podjęcia zależy wyłącznie od informacji, których jeszcze nie posiadamy. Jeżeli nadejdzie odpowiednia chwila należy niezwłocznie podjąć decyzje. Dalsze wahanie powoduje tylko stratę czasu.

Istnieje wiele technik pomagających uniknąć odkładania spraw na później. Jedną z nich jest technika *bilansu*, która mówi, że przed odłożeniem sprawy (decyzji) należy przeanalizować wszystkie za i przeciw. Po wnikliwej analizie decydujemy czy sprawę, rzeczywiście warto odłożyć na później czy zabrać się za nią od razu. Kolejna technika zwana jako *salami* sugeruje, że tam gdzie to możliwe, zadania powinno się rozkładać na mniejsze elementy i rozpatrywać je po kolei.

Zlecanie prac

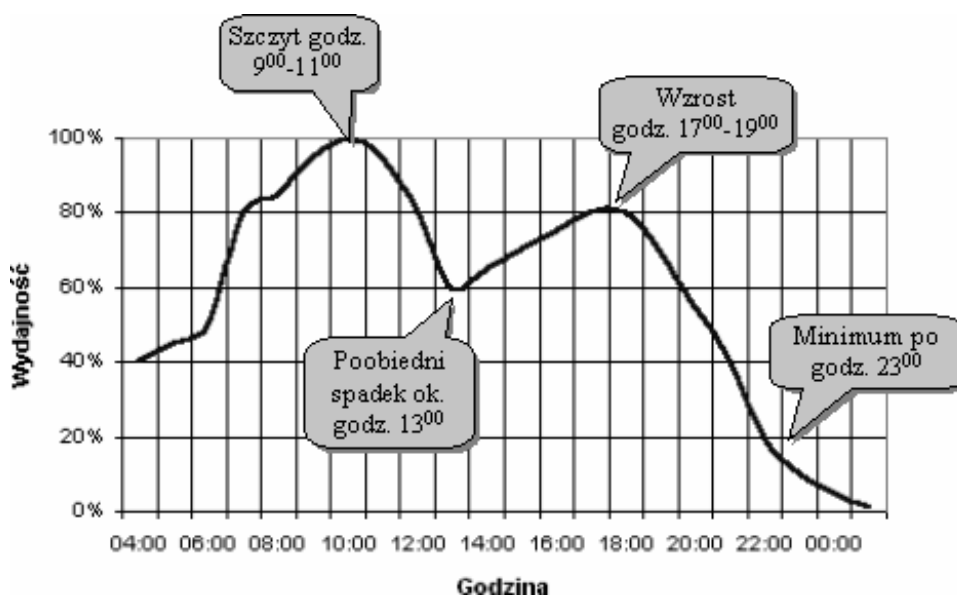
Zlecanie spraw do załatwienia jest kluczową czynnością osób na stanowiskach kierowniczych. Nie odnosi się jedynie do pracy zawodowej, ale także do życia rodzinnego. Z przekazywania prac wynikają liczne korzyści. Zlecenie pomaga w odciążeniu kadry kierowniczej i przeznaczaniu jej uwagi na realizację ważnych zadań, wykorzystaniu wiedzy oraz doświadczenia współpracowników. Ponadto wpływa na motywację do pracy i zadowolenie pracowników.

Przekazując zadanie należy pamiętać, aby dokładnie i najlepiej w formie pisemnej określić: co ma zostać zrobione? Która osoba ma wykonać zadanie? Dlaczego właśnie ta

osoba? Jak pracownik ma wykonać zadanie? Do kiedy zadanie ma być zrealizowane.

Wykonywanie zadań zgodnie z rytmem dnia

W licznych publikacjach udowodniono, że w pewnych porach dnia organizm człowieka funkcjonuje lepiej, zarówno pod względem fizycznym jak i psychicznym w innych zaś gorzej. Dla jednych optymalną porą dla aktywności fizycznej i/lub umysłowej są godziny ranne, dla innych dopiero wieczór przynosi pełnię sił twórczych. Na Rys. 3 przedstawiono krzywą wydajności pracy człowieka w ciągu doby.



Rys. 3 Krzywa wydajności pracy człowieka w ciągu doby
Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Bieniok⁶

Z wykresu wynika, iż największa wydolność umysłu przypada najczęściej na godziny przedpołudniowe tj. między godz. 9:00 a 11:00 oraz późne popołudnie pomiędzy godz. 17:00:19:00. W związku z tym realizacja najtrudniejszych zadań powinna przypadać w tych okresach, kiedy umysł jest najbardziej twórczy. Podczas popołudniowej fazy spadku wydajności nie należy pracować wbrew własnemu rytmowi biologicznemu, lecz spróbować się zrelaksować i wykorzystać tę fazę na kontakty z ludźmi oraz czynności rutynowe. Gdy krzywa wydajności (samopoczucie) wzrośnie znowu można zająć się sprawami ważniejszymi. Po godz. 19:00 wydajność umysłu w skutek nagromadzonego całodziennego zmęczenia gwałtownie spada aż do tego stopnia, że po godz. 23:00 mózg praktycznie jest niezdolny do pracy twórczej.

Godziny nocne można poświęcić na wykonywanie prac mechanicznych takich jak np. przepisywanie. W praktyce przebieg wykresu zależy od indywidualnych predyspozycji, przyzwyczajzeń czy też sposobu odżywiania. Każdy powinien żyć zgodnie z wahaniami osobistej wydajności. Ważne jest poznanie własnego rytmu dnia (biologicznego) i dopasowanie do niego rozkładu zajęć.

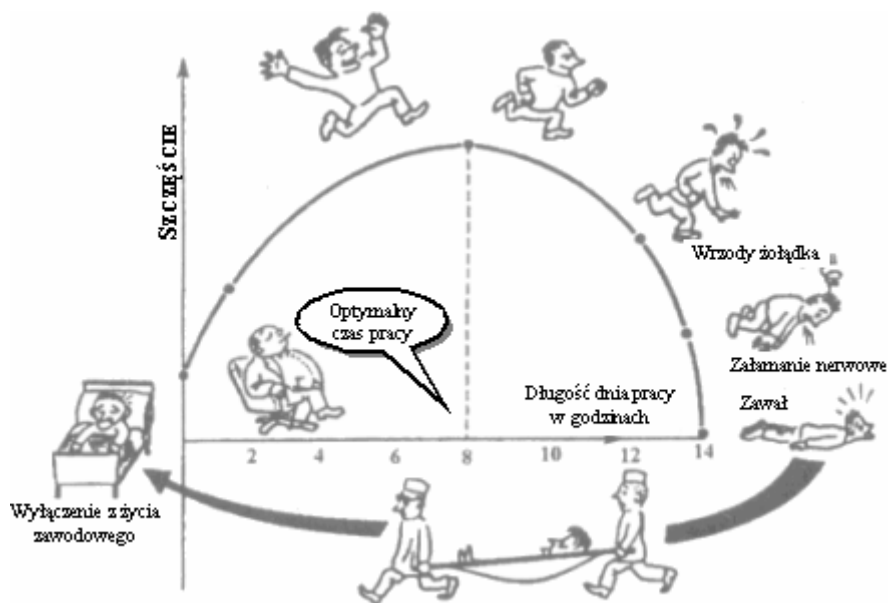
Zbyt długa oraz intensywna praca i tak nie jest opłacalna, ponieważ zmniejsza się zarówno koncentracja, jak i wydajność, co sprzyja popełnianiu błędów. Przerw w pracy nie

należy traktować jako stratę czasu, lecz jako uzupełnienie energii. Badania medyczne wykazały, że wypoczynek ma największą wartość po ok. godzinie pracy. Przerwa nie powinna trwać dłużej niż 10 minut, gdyż w ciągu pierwszych 10 minut uzyskuje się najlepsze efekty regeneracji, później następuje tendencja spadkowa.

Eksperti w dziedzinie zarządzania czasem twierdzą, iż czas poświęcony na pracę nie powinien być mniejszy niż 5 godz. dziennie oraz nie powinien przekraczać 9 godz., przy czym 8 godzin. stanowi optymalne rozwiązanie. Z przeprowadzonych badań wynika, że w Polsce produktywnie przepracowany czas pracy nie przekracza 4 godzin.⁵

Długość dnia pracy wpływa na samopoczucie. Osoby pracujące mniej niż 5 godzin dziennie w dłuższym okresie odczuwają niezadowolenie i frustrację. Z kolei osoby pracujące więcej niż 8 godzin czują się przemęczone, co w konsekwencji może doprowadzić do problemów zdrowotnych.

Angielski fizjolog Sheldon w wynikach swoich badań przedstawił zależność pomiędzy długością dnia pracy, samopoczuciem i stanem zdrowia pracowników w postaci „krzywej szczęścia” zaprezentowanej na Rys. 3. Jednakże najnowsze badania lekarzy amerykańskich do końca nie potwierdziły ani też jednoznacznie nie obaliły przytaczanych wyników. Wniosek z ich badań sprowadza się do stwierdzenia, że im większe sukcesy osiąga menedżer tym mniejsze jest prawdopodobieństwo, że zapadnie na chorobę serca lub naczyń wieńcowych⁶. Innymi słowy menedżer pracujący w ciągłym stresie, dłużej niż 9 godzin, na dodatek nie osiągający sukcesów w życiu zawodowym jest narażony na wykluczenie z pracy z przyczyn zdrowotnych, w większym stopniu niż jego kolega, który pracuje równie ciężko, lecz ciężką pracę potwierdza dobrymi wynikami.



Rys. 3 Krzywa „szczęścia” według Sheldona¹¹

Zakończenie

Czas to nasze życie. Racjonalna gospodarka czasem wymaga dokonywania wyborów. Zarządzanie czasem polega na: planowaniu zadań z podziałem na sprawy ważne i pilne, samodyscyplinie w walce z „pożeraczami czasu”, delegowaniu obowiązków i uprawnień, realizowaniu planów zaczynających się zawsze od spraw najważniejszych. Same techniki planowania stanowią jedynie wstęp do prawidłowego zarządzania czasem. Meritum sprawy przejawia się w pozytywnym nastawieniu do organizowania czasu oraz osobistą dyscypliną, bez której nie można osiągnąć całkowitego sukcesu.⁶

Reasumując. W pierwszym kroku należy zidentyfikować czynności zajmujące nasz czas. Następnie określić konkretne cele, które chcemy osiągnąć nie zapominając o wyznaczeniu terminów ich realizacji. W innym przypadku zadanie pochłonie tyle czasu ile mamy do dyspozycji. W dalszej kolejności nadajemy priorytety poszczególnym zadaniom i planujemy harmonogram ich wykonania. Jeżeli istnieje taka potrzeba zlecamy realizację zadania innej osobie. Zajmujemy się sprawami ważnymi dostosowując (w miarę możliwości) własny dobowy rytm do ich realizacji.

Jako końcową konkluzję postawmy pytanie, czy mamy czas na to żeby go traci? Oczywiście, że nie! Dlatego zastanówmy się czy przygotowaliśmy plan zajęć na resztę dnia, tygodnia czy też miesiąca?

Literatura

1. Głuch W.: Mądrość świata. Wydawnictwo Europa. Wrocław 1997.
2. Encyklopedia Powszechna PWN. Wydanie Trzecie, Tom 1. Wydawnictwo PWN. Warszawa 1983.
3. Komputerowy Słownik Języka Polskiego. Edycja druga. Wydawnictwo PWN. Warszawa 1998
4. Lothar J. Seiwert.: Jak organizować czas. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.
5. Fontana D.: Zarządzanie czasem. Wydawnictwo PWN, Warszawa, 1999.
6. Bieniok H.: Zarządzanie czasem. Skrypty uczelniane zeszyt III. Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 1999.
7. Mintzberg H.: The nature of Managerial Work. New York: Harper and Row 1973.
8. Oleksyn T.: Sztuka kierowania. Wydawnictwo WSZIP IM. B. Jańskiego. Warszawa 1997
9. Lothar J. Seiwert.: Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu. Agencja Wydawnicza Placet. Warszawa 1999.
10. Kieżun W.: Sprawne zarządzanie organizacją. Wydawnictwo SGH. Warszawa 1997.
11. McRAE B.: Praktyczne gospodarowanie czasem. Wydawnictwo M&A Communications Polska Sp. Z o o, Lublin, 1994.

© 2001 - 2007 Przemysław Rusiecki

Autor zezwala na nieodpłatne rozpowszechnianie
oraz wykorzystywanie e-booka w innych publikacjach
pod warunkiem umieszczenia informacji
skąd pochodzą użyte fragmenty