

# ZARZĄDZANIE CZASEM JAKO UMIEJĘTNOŚĆ WPŁYWAJĄCA NA SKUTECZNOŚĆ ORGANIZACJI PRACY MENADŻERA

**Małgorzata Sierpińska**

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania  
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

**Streszczenie:** Celem pracy jest zwrócenie uwagi na problem efektywnego gospodarowania czasem przez menadżera, którego dobre zarządzanie czasem własnym, przekłada się na lepszą organizację pracy, co przyczynia się w efekcie do rozwoju zarówno samego menadżera, jak i organizacji, którą kieruje.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie czasem, techniki gospodarowania czasem, organizacja pracy menadżera, planowanie, ustalanie priorytetów, delegowanie, złodzieje czasu

## **Wprowadzenie**

Zarządzanie czasem pracy wiąże się z występowaniem stresu u menadżera. Nieustanne zaangażowanie w pracę i wynikająca z tego ciągła presja czasu jest dużym obciążeniem fizycznym i psychicznym. Faktem oczywistym jest, że warunki pracy menadżera są same w sobie wystarczająco trudne. Pogłębić je może niewłaściwa organizacja pracy, która często wiąże się z brakiem umiejętności gospodarowania czasem pracy. Problemem staje się także zarządzanie czasem, aby go „nie brakowało”. Od menadżera oczekuje się, aby posiadający do dyspozycji czas wykorzystywał w sposób jak najbardziej optymalny. Brak umiejętności właściwej organizacji pracy może powodować u niego znudzenie lub nadmierne przeciążenie i deficyt czasu. Niewłaściwa organizacja aktywności oraz odpoczynku, nieumiejętne wykorzystanie czasu adekwatnie do potrzeb i możliwości są stratami nie do odrobienia. Oczywistym staje się stwierdzenie, że raz straconego czasu nie można przywrócić. Jak zatem organizować czas pracy, aby z jednej strony wszystkie zadania zostały wykonane, a z drugiej, aby nie dopuścić do wystąpienia reakcji stresowych?

## **Zarządzanie czasem – pojęcie, uwarunkowania i korzyści**

Gospodarowanie czasem jest procesem ściśle związanym z podstawowymi uwarunkowaniami egzystencji ludzkiej. Czas, jaki mamy do zagospodarowania, jest w miarę stały dla wszystkich. Niestety nie możemy go zwielokrotnić, cofnąć czy składować. Nie można go też niczym zastąpić. Oczywistym zatem jest fakt, że czas jest naszym najcenniejszym dobrem. Odbiciem tego stwierdzenia jest powiedzenie „czas to pieniądz”, co oznacza, że czas ma dla człowieka określoną wartość. Traktując to powiedzenie dosłownie, możemy wykorzystać czas do zarabiania pieniędzy, ale możemy również wykorzystać go do zdobycia innych ważnych dla

nas wartości, takich jak: pomoc innym, spotkania z innymi, podróżowanie czy uczenie się. Dlatego największym problemem ludzi jest marnowanie czasu i brak umiejętności gospodarowania czasem.

Biologicznie człowiek nie jest najlepiej przystosowany do gospodarowania czasem. W odizolowanym, zaciemnionym pomieszczeniu, w którym nie można korzystać z podstawowych zmysłów, człowiek szybko traci świadomość upływu czasu. Znudzenie powoduje, że człowiek ma wrażenie wydłużającego się czasu, natomiast podniecenie i zbliżające się terminy, pozornie skracają czas. Paradoksalnie – w warunkach dużego bezrobocia i perspektywy epoki wolnego czasu, wielu kierowników nadal pracuje przez wiele godzin, ponosząc tego konsekwencje w bezlitosnej walce o „wykonanie zadań”. Stąd też właściwe gospodarowanie czasem, jest tak istotną kwestią, i to zarówno dla każdego człowieka, jak i kadry kierowniczej, gdyż w pełni pozwala wykorzystać czas przeznaczony na karierę zawodową oraz życie prywatne.

Przeciążenie w pracy kierownika jest spowodowane wzajemnym krzyżowaniem się różnorodnych zadań. Wiele spraw musi być załatwionych równocześnie. Skutkiem tego priorytety są ustalane niewłaściwie, zadania drugorzędne nie są delegowane, a postępowanie menadżera jest determinowane przez potrzebę chwili. Uwaga natomiast jest odrywana od rzeczy ważnych na korzyść mało istotnych<sup>16</sup>. Trafnie oddają tę sytuację słowa Goethego: „Rzeczy, które liczą się najbardziej, nie mogą pozostawać na łasce rzeczy, które liczą się najmniej”. C. Hannaway i G. Hunt, powołując się na wyniki badań, podkreślają, że 50% czasu pracy menadżerów jest marnowane na zajęcia nieprzynoszące znaczących rezultatów<sup>17</sup>. Na skuteczność i sprawność menadżera wpływają umiejętności wykorzystania kompetencji interpersonalnych i konceptualnych w doborze i stosowaniu umiejętności technicznych. Jak zauważa S. Smoleński, menadżer powinien zatem:

- posiadać odpowiednią wiedzę, którą trzeba wciąż rozwijać,
- legitymować się doświadczeniem z różnych sytuacji i warunków w zarządzaniu zasobami w organizacji,
- cechować się myśleniem nastawionym na skuteczność i sprawność.

Wśród umiejętności menadżera, takich jak:

- umiejętność marketingowego myślenia,
- umiejętność zarządzania w organizacji zasobami ludzkimi i personelem,
- umiejętność menadżerskiego zarządzania kosztami,
- umiejętność menadżerskiego zarządzania finansami w zarządzanej wewnętrznie jednostce organizacyjnej i rozumienia związku kosztów z finansami i sprzedażą,

S. Smoleński wyróżnia również:

- umiejętność planowania i organizacji pracy własnej, jak również planowania i organizacji pracy zarządzanego zespołu, jako istotną umiejętność zarządzania<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 14.

<sup>17</sup> C. Hannaway, G. Hunt, *Umiejętności menadżerskie*, Wydawnictwo Kopia, Warszawa 1994, s. 16.

<sup>18</sup> S. Smoleński, *Menadżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997, s. 164.

Ten aspekt zarządzania określany jest w literaturze, jako „zarządzanie czasem”. Zarządzanie czasem to „świadome planowanie i sterowanie własnym życiem, dzięki któremu bezładny styl pracy przemieniać można w planowe, systematyczne wykonywanie zadań, zmierzające do osiągnięcia sukcesu”<sup>19</sup>. Według L.J. Seiwerta zarządzanie czasem jest to „konsekwentne i zorientowane na cel stosowanie w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez trudu, a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystany sensownie i optymalnie”<sup>20</sup>. Reakcje ludzi na niewłaściwe wykorzystanie czasu są zawsze negatywne i mają stresogenny wpływ na psychikę. Mogą one być związane z nadmiarem bądź niedoborem czasu. Osoby mające nadmiar czasu nudzą się, przeżywają nastroje depresyjne, nie odczuwają sensu życia. Natomiast osoby nadmiernie przeciążone, miewają stany permanentnego stresu, poczucia zmęczenia, niepokoju, przeżywają konflikty między pracą zawodową a życiem osobistym<sup>21</sup>. Co ciekawe, włożony wysiłek nie zawsze daje pozytywny rezultat. Dzieje się tak dlatego, gdyż wyścig z czasem jest często przeciwieństwem oczekiwań człowieka. Dezorganizacja i nieefektywne wykorzystanie czasu powoduje, że mimo wysiłku rezultaty bywają opłakane<sup>22</sup>. Wiele osób ciężko pracuje, ale niewiele zauważa, że efektywna praca jest tożsama z optymalnym gospodarowaniem czasem. Zatem uświadomienie sobie ważności czasu, jest początkiem efektywnego gospodarowania nim. D. Goleman podkreśla wagę tzw. świadomości emocjonalnej, która składa się na kompetencję zwaną samoświadomością. Samoświadomość określa wiedzę o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i intuicyjnych ocenach, pozwalając na wybór wartości i celów, którymi należy się kierować. Dzięki takiej umiejętności człowiek może zorientować się, czy własne zdrowie, praca i sprawy rodzinne są w stanie równowagi. Dzięki niej potrafi zdolność do pracy łączyć twórczo z osobistymi wartościami i celami<sup>23</sup>. Uzmysłowanie sobie własnych możliwości z pewnością przekłada się na uzyskiwanie lepszych wyników w życiu osobistym i zawodowym. Nie ulega wątpliwości fakt, że człowiek potrafiący zarządzać skutecznie własnym czasem czuje się panem swojego czasu. Ma świadomość możliwości zwiększania swojej skuteczności przez wykorzystanie własnego potencjału<sup>24</sup>. D. Fontana zauważa, że korzyści związane z umiejętnym gospodarowaniem czasem są oczywiste i wymienia najważniejsze z nich:

- zwiększona efektywność,
- zwiększona produktywność,
- większa ilość czasu dla siebie (rozrywka, hobby itp.),
- większa satysfakcja z wykonywanej pracy (każdy lubi pracować tak długo, dopóki praca go nie przerasta),

<sup>19</sup> J. Kardas, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 516.

<sup>20</sup> L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 14.

<sup>21</sup> J.E. Karney, *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007, s. 97.

<sup>22</sup> D. Fontana, *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 12.

<sup>23</sup> D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 86-89.

<sup>24</sup> M. Randak-Jezińska, *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w]: „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, red. nauk. P. Pachura, nr 2 (2011), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.

- mniejszy stres,
- większa ilość czasu na „wyłączenie się” po godzinach pracy (po wykonaniu całej pracy; nasz umysł łatwiej relaksuje się w ciągu nocy),
- łatwiejsze (z wyprzedzeniem) zaplanowanie długoterminowych zadań, (bez targających, wewnętrznych emocji; człowiek ma więcej swobody, aby wybiec myślami w przyszłość),
- większa kreatywność (człowiek jest najbardziej twórczy wtedy, gdy w wolnych chwilach może pogрузić się w marzeniach)<sup>25</sup>.

Z. Seiwert wymienia dodatkowo jeszcze następujące korzyści:

- realizacja tych samych zadań mniejszym wysiłkiem,
- lepsza organizacja własnej pracy,
- większa motywacja,
- czas na realizację zadań „wyższego” rzędu,
- mniejsza presja w pracy i nacisk na wydajność,
- mniejsza ilość popełnianych błędów,
- szybsze osiągnięcie celów zawodowych i prywatnych<sup>26</sup>.

Gdyby chciał jednym zdaniem określić korzyści z gospodarowania czasem, należałoby powiedzieć, że D. Fontana, że pozwala ono na:

- efektywne funkcjonowanie przez całe życie,
- ochronę przed największym wrogiem w naszej pracy, tzn. przed wypaleniem się naszych wewnętrznych zasobów.

Jak zauważa D. Fontana, dobrzy menadżerowie czasu zawdzięczają swój sukces po części cechom dziedzicznym. Jednak to dobrze ukierunkowane nauczanie pewnych form zachowania decyduje, czy te cechy są odpowiednio rozwijane, czy też nie<sup>27</sup>. We współczesnych systemach edukacyjnych młodzi ludzie nabywają tylko niewielką część doświadczeń. W przeważającej większości szkół nie było i nie ma odpowiednich programów nauczania, które pozwoliłyby wykształcić w uczniach umiejętność uczenia się. A zdaniem D. Fontany byłby to dobry początek do zainicjowania nauki gospodarowania czasem. W efekcie wiele osób nie uświadamia sobie korzyści płynących z posiadania takich umiejętności. Niezwykle ważne w prawidłowym gospodarowaniu czasem jest prawidłowe nastawienie w postaci pozytywnego myślenia. Zatem: prawidłowa motywacja + prawidłowe nastawienie + stosowanie prawidłowych technik = dobre gospodarowanie czasem<sup>28</sup>.

## **Proces zarządzania czasem własnym i zawodowym.**

### **Techniki pozwalające na lepsze gospodarowanie czasem**

Pokonywanie codziennych zadań i problemów można sobie wyobrazić jako rozmaite działania wzajemnie ze sobą powiązane i przebiegające w określonej kolejności. Proces ten L. Seiwert opisuje za pomocą kręgu reguł, które określają związki między kolejnymi jego etapami. Ilustruje to rysunek 1.

---

<sup>25</sup> Ibidem, s. 14-15.

<sup>26</sup> L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 17.

<sup>27</sup> D. Fontana, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 22-23.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 19-25.



**Rys. 1. Etapy procesu zarządzania czasem**

Źródło: Opracowane na podstawie: L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 41

W obrębie „kręgu zewnętrznego” wyróżnia się pięć kolejnych funkcji:

- I. Ustalanie celu. Analiza i formułowanie osobistych celów.
- II. Planowanie. Stworzenie planu oraz działań alternatywnych dla wszystkich wykonywanych czynności.
- III. Podejmowanie decyzji. Podjęcie decyzji o sposobie realizacji zadań.
- IV. Realizacja i organizacja. Harmonogram dnia i organizacja kolejnych etapów pracy nad wykonaniem powierzonych zadań.
- V. Kontrola. Wiąże się z kontrolowaniem siebie samego i osiągniętych wyników (ewentualna korekta celu).

W obrębie „kręgu wewnętrznego” wyróżniono funkcję uzupełniającą:

- VI. Informacja i komunikacja.

Wokół informacji i komunikacji „obracają się” pozostałe funkcje, ponieważ komunikacja jako wymiana informacji jest nieodzowna w trakcie całego procesu zarządzania czasem<sup>29</sup>.

Zdaniem L. Seiwerta w rzeczywistości poszczególne elementy nie następują po sobie w tak uproszczonej formie, jak to zostało przedstawione w zaprezentowanym powyżej modelu, lecz są ze sobą wielokrotnie powiązane.

<sup>29</sup> L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 40.

❖ W I ETAPIE, USTALANIA CELÓW, wykorzystuje się następujące techniki:

- A. Określanie celu.
- B. Analiza sytuacji przy wykorzystaniu strategii zorientowanych na cel i najkorzystniejszych metod.
- C. Formułowanie celu.

Ad. A. Aby określić cel, należy:

- Zadać sobie następujące pytania: Jakie cele chce się osiągnąć? Czy cele te nie kolidują ze sobą?
- Ustalić cele krok po kroku.
- Określić życiowe cele wg etapów: [1] opracowanie pożądanej wizji życia, [2] czasowe zróżnicowanie celów i pragnień, [3] określenie pożadanego modelu kariery zawodowej, [4] sporządzanie rejestru celów.
- Zapisać cele w myśl zasady: „ważne, bo zapisane”.

Ad. B. Należy przeprowadzić analizę sytuacji osobistej i zawodowej.

Ad. C. Na tym etapie określania celu należy konkretnie go sformułować, tj. ustalić ścisły termin jego realizacji, oraz zdefiniować oczekiwany rezultat własnych działań.

Etap I prowadzi do następujących wyników:

- ✓ Motywowania, likwidowania słabych stron.
- ✓ Rozpoznawania korzyści.
- ✓ Koncentracji sił na tzw. „wąskich gardłach”.
- ✓ Ustalenia terminów i następnych kroków<sup>30</sup>.

❖ W II ETAPIE, PLANOWANIA, wykorzystuje się następujące techniki:

- A. Plany roczne, miesięczne, tygodniowe.
- B. Zasady zarządzania czasem.
- C. Metodę ALPEN.
- D. Prace z terminarzem.

Ad. A. Planując, należy uwzględnić: priorytety, terminy, rezerwę czasu, wydajność, delegowanie zadań. Zyskuje się określenie celów krótko- i długoterminowych (plany roczne, miesięczne, tygodniowe), orientację we wszystkich działaniach, oszczędzanie czasu na rzeczy ważne.

Ad. B. Istnieją zasady i reguły zarządzania czasem:

- Planować należy wg reguły 60:40. Około 60% czasu przeznaczać na czynności zaplanowane, 20% - na czynności nieoczekiwane, ( jest to podstawowa reguła planowania czasu)<sup>31</sup>.
- Arkusze czynności i czasu ich trwania (zapisywanie w arkuszu).

Ad. C. Metoda ALPEN, składa się z 5 etapów:

---

<sup>30</sup> Ibidem, s. 42.

<sup>31</sup> L.J. Seiwert, *Jak organizować czas*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 23-24.

- Zestawienia zadań, z wykorzystaniem przykładowych skrótów, np.: O- omówienia, D- delegowanie, K- kontrola, W- wyjazd służbowy, czy T- telefon, w odpowiednich rubrykach planu dziennego.
- Oceny czasu trwania czynności.
- Rezerwy czasu na sprawy nieprzewidziane, zgodnie z wcześniej opisaną regułą 60:40.
- Ustalanie priorytetów, skracanie i delegowanie. Porządkowanie zadań, wyznaczanie priorytetów wg analizy A, B, C.
- Kontrola realizacji zadań.

Zaprezentowana powyżej metoda jest stosunkowo łatwa i wymaga poświęcenia na planowanie przeciętnie nie więcej niż 10 do 20 minut dziennie. Przynosi ona zwiłokrotniony zysk, który sięga nawet do 20% czasu każdego dnia<sup>32</sup>.

Ad. D. Jak podkreślają D. Steward oraz L. Seiwert, z punktu widzenia technik planowania czasu należy stosować prace z terminarzem (z mapami i rozkładami jazdy lub lotów).

Prowadzenie terminarzy poprawia jakość oraz efektywność pracy i jest jednym z najważniejszych narzędzi osobistego zarządzania czasem. Seiwert uważa, że plan sformułowany na piśmie daje psychologiczny efekt „samomotywacji” do pracy, nie mówiąc już o tym, że odciąża pamięć<sup>33</sup>.

Etap II prowadzi do następujących wyników:

- ✓ Przygotowania do urzeczywistnienia celów.
- ✓ Optymalnego podziału i wykorzystania czasu pozostającego do dyspozycji.
- ✓ Redukcji czasu poświęcanego na realizację kolejnych czynności.

❖ W III ETAPIE, PODEJMOWANIA DECYZJI, wykorzystuje się następujące techniki:

- A. Ustalanie priorytetów.
- B. Zasada Pareto (reguła 80:20).
- C. Metoda ABC.
- D. Zasada Eisenhowera.
- E. Delegowanie.

Ad. A. Podejmowanie decyzji w zarządzaniu czasem, oznacza wybór rodzaju i objętości zadań, które należy załatwić w pierwszej kolejności, czyli ustalanie tzw. priorytetów.

Ad. B. Zasada (80:20), sformułowana przez V. Pareto, która mówi, że jeżeli rozpatruje się wszystkie zadania pod względem ich efektywności, to 80% wyników jest osiągnięta przy wykorzystaniu tylko 20% czasu, podczas gdy pozostałe 20% wyników, są rezultatem 80% poświęconego czasu. W przypadku pracy menadżera:

- W ciągu 20% czasu zużytego na działanie osiąga się 80% wyników.
- W przeciwieństwie do tego – pozostałe 80% zużytego czasu przynosi tylko 20% wydajności.

<sup>32</sup> L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 107-108.

<sup>33</sup> L.J. Seiwert, *Jak organizować ...*, op. cit., s. 19.

Należy zatem rozpoczynać od „niewielu zasadniczych” problemów, a dopiero następnie przechodzić do załatwiania „wielu mało istotnych”<sup>34</sup>.

Ad. C. Metoda ta mówi, że należy ustalać priorytety wg Zasady ABC:

- A – zadanie o najwyższym priorytecie, które jest najważniejsze i najbardziej złożone,
- B – zadanie o nieco mniejszym priorytecie, czyli mniej ważne i mniej złożone,
- C – zadanie o najmniejszym priorytecie łatwe do wykonania i banalne.

Ad. D. Wskazania te wykorzystuje się w analizie według Zasady Eisenhowera. Mówi ona, że: zamiast wykorzystywać czas i energię na rzeczywiście ważne sprawy jesteśmy często absorbowani przez czynności pilne, ale mniej ważne. Priorytet ustalany jest według kryteriów pilności i ważności. Zadania można zatem podzielić na:

- Zadania pilne i ważne, które trzeba wykonać natychmiast i osobiście.
- Zadania pilne i mniej ważne, które powinny zostać delegowane.
- Zadania mniej pilne i ważne, należy wyznaczyć termin ich wykonania.
- Zadania mniej pilne i mniej ważne, których powinno się unikać (kategoria K, czyli koszt)<sup>35</sup>.

Ad. E. Technika dotycząca zasad delegowania, zdaniem P.F. Druckera, wiąże się z podstawowym pytaniem menadżera: które czynności mogłyby zostać równie dobrze lub nawet lepiej wykonane przez kogoś innego? Jedynym sposobem, by skoncentrować się na tym, co ważne jest zmuszenie innych ludzi do zrobienia wszystkiego, czego menadżer nie musi robić osobiście<sup>36</sup>. Zdaniem Seiwerta jednocześnie ze zleceniem zadania powinny zostać przekazane na niego także niezbędne kompetencje i odpowiedzialność merytoryczna.

Etap III prowadzi do następujących wyników:

- ✓ Skutecznych harmonogramów dnia.
- ✓ Załatwiania spraw istotnych przed błahymi.
- ✓ Uporządkowania zadań według ich ważności.
- ✓ Pokonania tyranii spraw niecierpiących zwłoki.
- ✓ Produktywnej pracy.
- ✓ Pozytywnego wpływu na pracowników.

❖ W IV ETAPIE, REALIZACJI I ORGANIZACJI, wykorzystuje się następujące techniki:

- A. Harmonogram dnia.
- B. Krzywa wydajności (naturalny rytm dnia).
- C. Biorytmy.
- D. Rozwój osobisty.
- E. Ramowy Plan Dnia.

---

<sup>34</sup> Por.: L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 131-150; L.J. Seiwert, *Jak organizować ...*, op. cit., s. 15.

<sup>35</sup> L.J. Seiwert, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 138-140.

<sup>36</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2000, s. 309.



Ad. A. Ustalając harmonogram dnia, należy stosować organizacyjne zasady kształtowania przebiegu dnia. Zasady te dotyczą początku dnia, przebiegu dnia i końca dnia.

Ad. B. Krzywa wydajności dnia wiąże się z naturalnym rytmem dnia. Różni ludzie posiadają różną sprawność psychofizyczną. Istnieją ludzie określani przez naukowców jako ludzie o wczesnym rytmie tzw. „ranne ptaszki” drudzy są osobami o późnym rytmie, dochodzą do formy przed południem i pracują nawet do późna w nocy, tzw. „nocne marki”. Jednak rzeczą wspólną dla wszystkich ludzi są rytmiczne wahania sprawności.

Ad. C. Seiwert proponuje zarządzanie za pomocą biorytmów, wychodząc z założenia, że nauka o biorytmie upatruje fizycznej, duchowej i umysłowej sprawności każdego człowieka w podleganiu rytmicznym wahaniom, które można obliczyć.

Ad. D. Osobisty styl pracy jest ważnym elementem wpływającym na dzienne obciążenie pracą. Oznacza on sposób pracy, który jest wyznaczany przez cechy charakteru, skłonności i zwyczaje.

Ad. E. Ramowy Plan Dnia jest ćwiczeniem, które pozwala sformułować modelowy plan dnia na podstawie przedstawionych w tym rozdziale zasad i metod organizacji. Jest to orientacyjny wzór do indywidualnej organizacji i planowania czasu.

Etap IV prowadzi do następujących wyników:

- ✓ Wykorzystania wiedzy o zarządzaniu czasem.
- ✓ Koncentrowaniu się na sprawach istotnych.
- ✓ Wykorzystaniu czasu szczytowej wydajności.
- ✓ Uwzględnianiu okresowych wahań formy.
- ✓ Rozwoju własnego stylu pracy.
- ❖ W V ETAPIE, KONTROLI, wykorzystuje się następujące techniki:
  - Kontrola realizacji zadań.
  - Kontrola wyników.
  - Przegląd dnia (samokontrola).

Etap V prowadzi do następujących wyników:

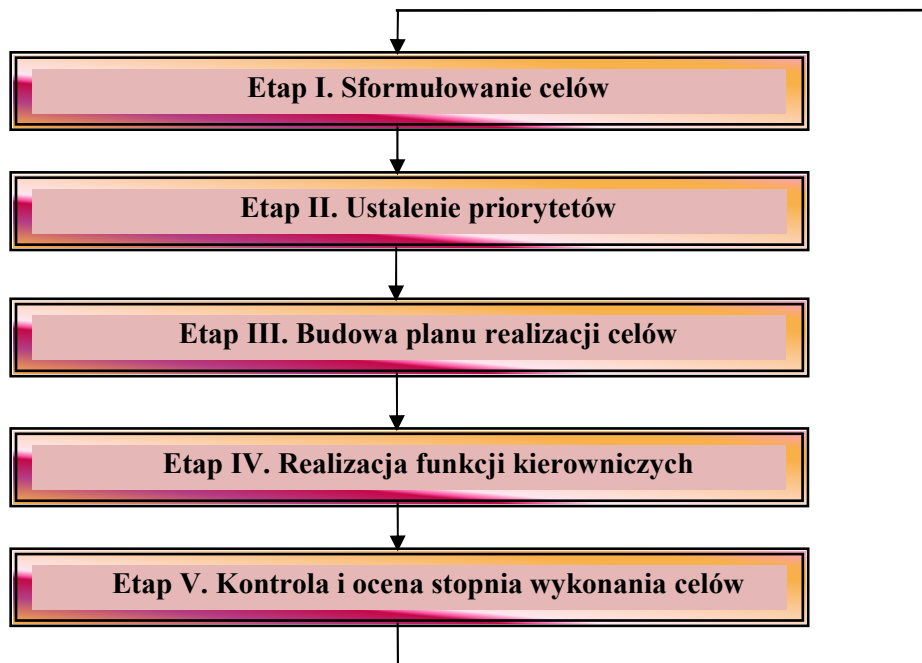
- ✓ Upewnienia się, co do wydajności.
- ✓ Pozytywnego nastawienia do życia.
- ❖ W VI ETAPIE, INFORMACJI I KOMUNIKACJI, wykorzystuje się następujące techniki:
  - Racjonalnego czytania.
  - Racjonalnego przeprowadzania posiedzeń.
  - Racjonalnego prowadzenia spotkań dwustronnych.
  - Racjonalnego telefonowania.
  - Racjonalnego korespondowania.
  - Listów kontrolnych i gotowych formularzy.

Etap VI prowadzi to do następujących wyników:

- ✓ Szybszego czytania.
- ✓ Lepszej organizacji konferencji.
- ✓ Ustalenia godzin spotkań.
- ✓ Ochrony przed zakłóceniami.

- ✓ Mniejszych przerw w pracy.
- ✓ Ograniczenia dokumentów.

Zarządzanie czasem to umiejętność wykorzystywania w każdej chwili własnych kompetencji i możliwości. Jednak w przedsiębiorstwie cele osobiste muszą być powiązane z celami zawodowymi. J. Kardas wyróżnia wzajemnie ze sobą powiązane etapy postępowania w procesie zarządzania, które przedstawia rysunek 2.



**Rys. 2. Proces zarządzania czasem w przedsiębiorstwie**

Źródło: J. Kardas, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Diffin, Warszawa 2008, s. 522

Etap I polega na sformułowaniu celów zawodowych i osobistych poprzez:

- wytyczenie celów realnych i możliwych do wykonania,
- postawienie celów konkretnych, jasnych, wymiernych,
- formułowanie celów w sensie pozytywnym,
- zharmonizowanie celów zawodowych i osobistych,
- dokonanie podziału na cele długo-, średnio- i krótkoterminowe.

Etap II wiąże się z ustaleniem priorytetów zadań. Może on przebiegać według zasady ABC, z uwzględnieniem ich ważności i pilności. Ważnym jest, aby unikać opracowania zbyt wielu wykazów zadań priorytetowych i nieustannych zmian priorytetów.

Etap III, czyli budowanie planu realizacji celów, polega na:

- sporządzaniu planów dziennych, tygodniowych, miesięcznych, rocznych,
- określeniu metod, terminów realizacji poszczególnych celów, jak również osób współuczestniczących w ich wykonaniu,
- określeniu potencjalnych zagrożeń oraz szans realizacji celów,
- zaplanowaniu rezerwowego czasu na różne nieprzewidziane sytuacje.

Etap IV to realizacja funkcji kierowniczych, polega na:

- rozróżnieniu czynności rutynowych oraz kontrolnych,
- uwzględnieniu w planach dziennego przebiegu własnej wydajności psychofizycznej, jak również skorelowaniu jej z istotnością wykonywanej czynności,
- dokonywaniu aktualizacji oraz niezbędnych korekt w planach realizacji celów,
- wykonywaniu w pierwszej kolejności najważniejszych spraw,
- koncentrowaniu się w danym odcinku czasu tylko na jednej czynności,
- delegowaniu uprawnień podwładnym,
- wyznaczeniu przerw w pracy oraz czasu na działalność koncepcyjną.

Ostatni V etap to kontrola i ocena stopnia wykonywania celów, polega na:

- okresowej rejestracji wykorzystanego czasu pracy,
- krytycznej analizie czasu poświęconego na wykonanie czynności,
- wprowadzaniu środków zaradczych oraz ewentualnych korekt do celów wcześniej przyjętych<sup>37</sup>.

### **Błędy i nieprawidłowości w zarządzaniu czasem**

Niesprawności w gospodarowaniu czasem niosą ze sobą wiele negatywnych następstw. Zła organizacja pracy powoduje stagnację rozwoju zawodowego pracownika i przedsiębiorstwa. Prawidłowe wykorzystanie czasu świadczy o poziomie instytucji i jej kulturze. Jeżeli chodzi o zarządzanie czasem menadżerów, można wskazać bardzo wiele błędów. M. Hinzberg w Kanadzie i W. Kieżun w Polsce przeprowadzili badania zarządzania czasem, z których wynika, że:

- Menadżerowie pracują zbyt długo (długość dnia pracy od 8,48 do 14,48 godzin dziennie zamiast 8-9 godzin).
- Menadżerowie wykonują od 43 do 583 różnych czynności dziennie, zamiast 10-15. Skutkiem takiego błędnego zarządzania czasem jest brak koncentracji i spontaniczna skłonność do przepracowywania się.
- Menadżerowie wolą spontaniczność i akcyjność działania zamiast zajmowania się poważnymi i zaplanowanymi działaniami.
- Zaobserwowano też bardzo niski stopień świadomego planowania pracy przez menadżerów, czego wynikiem jest realizacja zaledwie 20% zaplanowanych czynności (powinno być 60-70%). Menadżerowie często też ulegają naciskom zewnętrznym, co pogarsza efektywność ich pracy.
- Menadżerowie przyswajają zbyt wiele nieistotnych informacji, które nie są wcześniej odpowiednio selekcjonowane.
- Zbyt mało rutynowych zadań jest delegowanych do pracowników niższego szczebla, co prowadzi do przepracowania i często frustracji.
- Nakłady czasu przeznaczone na samokształcenie wynoszą jedynie 2-4%.
- Menadżerowie poświęcają na zebrania i narady aż 20-60% swojego czasu.

---

<sup>37</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 273.

Z przeprowadzonych badań wynika niestety, że czas pracy menadżerów i dyrektorów jest źle wykorzystywany, jego większość ulega zmarnowaniu na czynności jałowe i nieefektywne. Tzw. „złodziejami czasu” mogą być:

- ✓ telefon (zbyt długie rozmowy),
- ✓ interesanci,
- ✓ zbyt długie posiedzenia,
- ✓ chroniczne odkładanie pracy na później,
- ✓ terminy dotrzymane pod presją czasu,
- ✓ zbytnie rozdrabnianie się na rzeczy nieistotne,
- ✓ zbyt dużo papierów na biurku,
- ✓ spóźniona wymiana informacji, nieporozumienia,
- ✓ problem ze zlecaniem prac,
- ✓ nieumiejętność odmawiania (brak asertywności),
- ✓ brak sensu w tym, co się robi,
- ✓ brak samodyscypliny<sup>38</sup>.

Problemy z czasem mogą wynikać ze specyficznych uwarunkowań psychologicznych, które należy korygować, aby zarządzanie czasem się powiodło. Równie ważnymi uwarunkowaniami, które należy uwzględnić są: perfekcjonizm, pracoholizm, specyficzne nawyki codzienne takie jak: odwlekanie, perfekcjonizm czy pracoholizm. Marcin Kijak wylicza 10 najczęstszych błędów związanych z gospodarowaniem czasem. Zalicza do nich:

1. Wielozadaniowość.
2. Niekorzystanie z bloków czasu.
3. Wykonywanie zbyt wielu czynności.
4. Brak ustalania priorytetów.
5. Niezapisywanie zadań do wykonania.
6. Brak planowania.
7. Odkładanie na później, czyli prokrastynacja.
8. Brak przerw.
9. Praca w bałaganie.
10. Zbyt krótki sen<sup>39</sup>.

## Podsumowanie

Pokonywanie codziennych zadań i problemów może przynieść satysfakcję, jeśli są odpowiednio szybko i skutecznie zrealizowane. Skuteczności działania można się nauczyć, ale tylko od indywidualnego nastawienia menadżera zależeć będzie, czy czas przeznaczony na wykonanie zadań nie będzie czasem straconym. W rzeczywistości istnieje wiele kroków, które można podjąć w celu minimalizowania negatywnego efektu stresu. Jednym ze sposobów jest prawidłowe zarządzanie czasem. Dobre zarządzanie czasem może pomóc w nadaniu pracy lepszej struktury. Skuteczne wykorzystanie czasu pracy ma duże znaczenie nie tylko dla samego

---

<sup>38</sup> L.J. Seiwer, *Jak organizować ...*, op. cit., s. 11-12.

<sup>39</sup> M. Kijak, *10 największych błędów zarządzania czasem*, dostęp: <http://www.projektsukces.pl/zarzadzanie-czasem-najwieksze-bledy.html>

menadżera, ale także dla rozwoju organizacji. Menedżerowie, pracując nad swoją efektywnością i racjonalnym wykorzystaniem czasu, podnoszą poziom całej organizacji. Sens optymalnego wykorzystywania czasu trafnie obrazuje przytoczona przez G. Feylera sentencja: „Wykorzystuj czas na:

- Pracę – to cena Twego sukcesu,
- Myślenie – to źródło Twojej siły,
- Zabawę – to jest tajemnica Twojej młodości,
- Czytanie – to podstawa Twojej wiedzy,
- I bądź miły – to brama do pełnego szczęścia,
- Na marzenia – to droga do gwiazd,
- Na kochanie – to jest czysta radość życia,
- I bądź wesoły – to jest muzyka Twojej duszy”<sup>40</sup>.

## Literatura

1. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2000.
8. Feyler G., *Endlich mehr zeit haben*, Heyne Verlag, München 2009.
9. Fontana D., *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
10. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
11. Hannaway C., Hunt G., *Umiejętności menedżerskie*, Wydawnictwo Kopia, Warszawa 1994.
12. Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
13. Kardas J., *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
14. Karney J.E., *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007.
15. Kijak M., *10 największych błędów zarządzania czasem*, dostęp: <http://www.projektsukces.pl/zarządzanie-czasem-najwieksze-bledy.html>
16. Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
17. Randak-Jezińska M., *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, red. nauk. P. Pachura, nr 2 (2011), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
18. Seiwert L.J., *Jak organizować czas*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
19. Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
20. Smoleński S., *Menedżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.
21. Steward D.M., *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 2002.

## TIME MANAGEMENT AS THE ABILITY OF EFFECTIVE ORGANIZATION OF WORK MANAGER

**Abstract:** The aim of this work is to highlight the problem of effective time management by a manager, whose own effectiveness in time management is reflected in better work organization, which, as a result, contributes to the development of the manager as well as the organization which he leads.

**Keywords:** time management, time management techniques, organization of work manager, planning, setting priorities, delegating, thieves of time

---

<sup>40</sup> G. Feyler, *Endlich mehr zeit haben*, Heyne Verlag, München 2009, s. 294.