



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 7

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 1(7)/2013



Research
for future

marzec 2013



**EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CZASEM
— WYBRANE ZAGADNIENIA**

EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CZASEM — WYBRANE ZAGADNIENIA

mgr Aneta Olejniczak
Instytut Lotnictwa

*„Czymże więc jest czas? Jeśli nikt mnie o to nie pyta, wiem.
Jeśli pytającemu usiłuję wytłumaczyć, nie wiem.” (św. Augustyn)*



Streszczenie

W artykule poruszone zostały podstawowe zagadnienia związane z tematyką zarządzania czasem. Jak wiemy, najbardziej narzekają na brak czasu Ci, którzy go najwięcej tracą. Traktujmy zatem czas własny, współpracowników, przyjaciół jako cenne, ale i ograniczone bogactwo. Zasady skutecznego zarządzania czasem mogą mieć zastosowanie w każdej instytucji naukowej i badawczej, przedsiębiorstwie czy korporacji. Korzyści wynikające z dobrego i efektywnego zarządzania czasem odczuwalne będą nie tylko dla nas samych, ale również dla znajomych oraz rodziny. Szczegółowe formułowanie celów, zidentyfikowanie i eliminowanie pozeraczy czasu i odkładania pracy na później (prokrastynacja), stosowanie metod zarządzania czasem oraz systematyczna kontrola pozwolą na efektywne wykorzystanie czasu. Dobry plan jest podstawą optymalnego i sensownego wykorzystania czasu.

Słowa kluczowe: czas, prokrastynacja, Prawo Parkinsona, zarządzanie czasem, samoorganizacja



Summary

EFFECTIVE TIME MANAGEMENT — SELECTED ISSUES

Deliberations included in this article contain the basic issues related to the subject of time management. As we know, people who waste their time the most, most complain about the lack of the time. We should treat our time, time of our co-workers, and friends as a valuable, but limited wealth. Principles of effective time management can be applied in any scientific and research institutions, companies or corporations. The benefits of a good and effective time management will be felt not only by ourselves but also by our friends and family. Detailed formulation of objectives, identification and elimination of time wasters and postponing work on later (Procrastination), using methods of time management and systematic control will allow for efficient use of time. A good plan is the basis for optimal and meaningful use of time.

Keywords: time, procrastination, Parkinson's Law, time management, self-organization

Wprowadzenie

Przy dzisiejszym tempie życia, rzadko kiedy zdarzają się przypadki, w których mieliśmy wystarczająco dużo czasu na wykonanie wszystkich naszych obowiązków. Praca, dom, gotowanie, siłownia, dodatkowe lekcje, sprzątanie... Ilość ról, w jakich musimy się spełniać każdego dnia wymaga od nas, żebyśmy wykonywali dziesiątki zadań dziennie.

Wprowadzając w życie proste, ułatwiające pracę zasady możemy choć w niewielkim stopniu zmienić nasze postrzeganie utartych procesów i schematów. Odpowiednie zarządzanie czasem można uznać za kluczowy zasób, istotny podczas funkcjonowania każdej instytucji naukowej i badawczej.

Problematyka niniejszego artykułu obejmuje szeroki wachlarz zagadnień związanych z zarządzaniem czasem. W pierwszej części omówiona zostanie istota zarządzania czasem. Przybliżony zostanie również problem prokrastynacji a także wykorzystanie Prawa Parkinsona w zarządzaniu czasem. W kolejnej części autorka omówi procesy zarządzania czasem w projekcie. Przedstawione zostaną również zasady, dzięki wprowadzeniu których nasza praca stanie się łatwiejsza.

Koncepcja zarządzania czasem może być wykorzystana wobec wszystkich przedsięwzięć, instytucji naukowych i badawczych, jak i w naszym codziennym życiu.

Istota zarządzania czasem

Czas — jaka jest jego definicja? Można śmiało powiedzieć, że nie ma jednej, konkretnej przyjętej przez ogół ludności definicji. Zastanawiając się nad istotą czasu, nad wpływem upływu czasu na wszystkich i wszystko dojdziemy do wniosku, że jest to bardzo skomplikowane pojęcie. W czasach filozofii greckiej czas pojawiał się w pismach myślicieli niezbyt często. Dla Platona przekonanego o celowości rzeczywistości czas istniał po coś. Platon mówił o czasie jako o ruchomym obrazie wieczności. Arystoteles czasowi poświęca kilka stron „Fizyki” ...czas jest właśnie ilością ruchu ze względu na „przed i po”. (...) Nie jest więc czas ruchem, lecz jest ilościową stroną ruchu.

„Czymże więc jest czas? Jeżeli nikt mnie o to nie pyta, wiem. Jeżeli chcę to wytłumaczyć komuś, kto o to pyta, już nie wiem. A jednak twierdzą stanowczo, że gdyby nic nie miało, nie byłoby czasu przeszłego; gdyby nic się nie działo, nie byłoby czasu przyszłego, a gdyby niczego nie było, nie byłoby czasu teraźniejszego.” Według św. Augustyna to nie czas płynie, tylko rzeczy w czasie. Czas nigdy nie stoi w miejscu. Obecna chwila tak szybko z przeszłości przelatuje do przyszłości, że nie sposób jej przypisać jakiegokolwiek trwania.

Newton traktuje czas jako coś absolutnego, jednostajnego, niezależnego, jako swoisty byt.¹

Kant analizuje sposób w jaki umysł dochodzi w akcie spostrzegania do przeciwstawiania sobie przedmiotu spostrzeganego, tak więc zajmuje się zagadnieniem konstytucji przedmiotu spostrzeżenia. Analiza ta wykazuje udział tzw. form przestrzenno-czasowych i pojęć w tworzeniu się przedmiotu spostrzeżenia. Z drugiej strony Kant wykazuje subiektywny charakter tych form i pojęć, zatem już sam sposób kształtowania się przedmiotu spostrzeżenia służy Kantowi jako dowód, że przedmioty postrzegane są tylko konstrukcjami umysłu nieistniejącymi naprawdę.²

Czas w rozumieniu Einsteina poszerza swoje pole, obejmując większą różnorodność rzeczywistości, jest prawie, że tymiczny.^{3,4}

B. Skowron-Mielnik podaje bardzo celną definicję czasu: „Czas pracy jest istotną kategorią społeczną, ekonomiczną i prawną”.⁵ T. Mendel natomiast twierdzi, że „czas jest najcenniejszym zasobem menedżera, który zakreśla mu granice możliwości”. Jako pojęcie ekonomiczne, czas pracy ukazuje m.in. efektywność pracy, umiejętność gospodarowania, jest także miernikiem płacy i rzeczowych nakładów produkcyjnych.⁶

Planując manipulujemy czasem lepiąc go według naszych chęci lub kaprysów. Kalendarz wymusza jakiś ład rzeczywistości układając ją w miesiące, tygodnie, dni, pory roku, rocznice i święta. Planując daje nam poczucie panowania nad własnym losem, przekonanie że coś od nas zależy. Pomimo, że doba ma 24 godziny, każda godzina może zostać wykorzystana w inny sposób. Czas jest sprawą indywidualną zależną lub niezależną od nas samych, ale także związaną w pewien określony sposób z danym miejscem lub sytuacją w jakiej się znaleźliśmy.⁷ Zarządzanie czasem to kolejność i logiczne następstwo przyszłych wydarzeń, których źródło tkwi w umiejętnym i rozsądnym wykorzystaniu każdej bieżącej chwili.

Brian Tracy, amerykański prelegent zajmujący się tematyką zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach oraz organizacji czasu w publikacji pt. *Zarządzanie cza-*

¹ P. Nierodka, *Recens-Arche filozofii Józefa Bańki*, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. Generała Jerzego Ziętka w Katowicach, s. 91.

² K. Ajdukiewicz, *Zagadnienia i kierunki filozofii*, Czytelnik, Warszawa 1983, s. 61.

³ *Thymos* — pojęcie to najczęściej identyfikowane jest z wartościami miękkimi, uczuciami, z nastawieniem na rozwijanie sfery życia emocjonalnego, w odróżnieniu od tego, co jest obiektywne, racjonalne, związane z kalkulacją, miarą, sferą poznawczą, w odróżnieniu od wartości twardych określaných pojęciem *phronesis*. Tutaj jednak — kiedy używa się pojęcia *thymos* — chodzi o czas „prawie, że” bliski człowiekowi.

⁴ K. Ajdukiewicz, *Zagadnienia...*, op. cit., s. 61.

⁵ B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 5.

⁶ M. Roguszcak, *Zarządzanie czasem pracy menedżera*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2010, s. 22.

⁷ H. Fołtyn, *Czas w życiu i pracy*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2012, s. 39.

sem uświadamia czytelnikom, że jednym z najcenniejszych nawyków do opanowania to poczucie pilności spraw, wewnętrznego impulsu, który zmusza do załatwienia bieżących kwestii od razu. Jak powiedział James Allen: *Przede wszystkim skoncentruj się na jednym; określ rozsądny i pożyteczny cel i poświęć się bez reszty jego osiągnięciu.*

Dzięki samodyscyplinie i determinacji wzrośnie poczucie naszej wartości. Koncentracja na określonych celach oraz umiejętne rozplanowanie działań w czasie to klucz do największych sukcesów⁸. Według Briana Tracy — 1 minuta planowania oszczędza 10 minut w działaniu.

Lothar J. Seiwert w „Zarządzanie czasem. Bądź Panem własnego czasu” podaje⁹:
„Zarządzanie czasem jest konsekwentnym i zorientowanym na cel stosowaniem 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.”

Dzięki stopniowemu wprowadzaniu różnych technik pracy staniemy się bardziej wydajni, zaczniemy pracować lepiej i skuteczniej. L.I. Seiwert przytacza 10 zalet dobrego zaplanowania i wykorzystania czasu:¹⁰

- realizacja tych samych zadań, ale mniejszym nakładem sił,
- lepsza organizacja własnej pracy,
- lepsze wyniki w pracy,
- mniej chaosu i stresu,
- większe zadowolenie z pracy,
- większa motywacja,
- czas na realizację zadań „wyższego rzędu”,
- mniejsza presja w pracy i nacisk na wydajność,
- mniej błędów popełnianych podczas realizacji zadań,
- szybsze osiągnięcie celów zawodowych i prywatnych.

Na poniższej matrycy zarządzania czasem (rys. 1) pokazano cztery sposoby w jakie zazwyczaj spędzamy czas. Pilne oznaczają, że dana rzecz wymaga wykonania w pierwszej kolejności, natychmiast, np. dzwoniący telefon jest sprawą pilną. Sprawy pilne nas naglą, wymagają naszego działania. Ważność ma związek z rezultatami. Jeśli dana rzecz jest ważna, stanowi ona wkład do naszej wartości, do najważniejszych celów.

⁸ A. Olejniczak, *Event marketing jako jedna z form innowacji marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych*, Marketing i Rynek nr 10/2013, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 14 za B. Tracy, *Zarządzanie czasem*, Muza, Warszawa 2009, s. 136–149.

⁹ L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź Panem własnego czasu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998, s. 14.

¹⁰ Ibidem, s. 17.

Rysunek 1. Matryca zarządzania czasem

	PILNE	NIEPILNE
WAŻNE	<p>I AKTYWNOŚĆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● sprawy kryzysowe ● sprawy naglące ● zadania opatrzone datą realizacji ● projekty „na wczoraj” 	<p>II AKTYWNOŚĆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● zapobieganie, codzienna aktywność ● budowanie prawdziwych relacji z innymi ludźmi ● szukanie nowych możliwości ● planowanie, ● rekreacja i odpoczynek
NIEWAŻNE	<p>III AKTYWNOŚĆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● niektóre telefony ● pewne korespondencje, raporty ● niektóre spotkania ● najbliższe sprawy naglące 	<p>IV AKTYWNOŚĆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● codzienność, zapracowanie ● pewna korespondencja ● pewne telefony ● pożeracze czasu ● przyjemności ● niepotrzebne surfowanie po Internecie

Źródło: S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania* (*The 7 habits of highly effective people*), Dom Wydawniczy Rebis, 2006, s. 152.

Reagujemy na sprawy pilne. Więcej inicjatywy i proaktywności wymagają sprawy ważne, ale niepilne. W matrycy zarządzania czasem uwzględnione zostały cztery ćwiartki.

Ćwiartka I — zakres aktywności dotyczy zarówno spraw ważnych, jak i pilnych, spraw których rezultaty mają duże znaczenie, którymi trzeba się zająć natychmiast. Niektórzy ludzie sporo czasu spędzają wśród spraw pilnych, ale nieważnych (III ćwiartka). Mają oni wrażenie, że są w I ćwiartce. Reagują oni na sprawy pilne, które wydają im się także ważne. Niejednokrotnie pilność tych zadań często oparta jest na priorytetach i oczekiwaniach innych.

Życie ludzi spędzających czas niemal wyłącznie w III i IV ćwiartce przeważnie jest nieodpowiedzialne. Rezultatem takiego zachowania może być nawet zwolnienie z pracy.

Sercem skutecznego zarządzania sobą jest ćwiartka II. Dotyczy ona tego, co nie jest pilne, ale jest ważne. Zajmuje się sprawami takimi, jak budowanie związków i więzi, długoterminowe plany, ćwiczenia fizyczne, zapobieganie rzeczom niepożądanym, a więc o tym wszystkim, o czym wiemy, że powinniśmy robić, ale rzadko robimy.

Reasumując, można powiedzieć słowami Petera Druckera, że ludzie działający skutecznie, nie szukają problemów — szukają możliwości i myślą profilaktycznie¹¹.

S.R. Covey w „7 nawyków...” przytacza myśl zawartą w „The Common Denominator of Success” („Wspólny mianownik sukcesu”) E.M. Graya. Autor poświęcił życie znalezieniu wspólnego mianownika sukcesu, czegoś co łączyłoby wszystkie osoby, które go osiągają. Gray doszedł do wniosku, że nie jest to ciężka praca, odpowiednie stosunki, czy szczęście, choć te sprawy też są ważne. Czynnikiem, który wydaje się ważniejszy od innych, jest istota robienia rzeczy we właściwej kolejności.

„Ludzie sukcesu mają nawyk robienia rzeczy, których ci, co w życiu osiągają niewiele, robić nie lubią — zauważył. To nie znaczy, że oni na pewno lubią je robić, jednak ich chęć i niechęć podporządkowane są sile ich celu”¹². Takie przyporządkowanie wymaga postannictwa, wyznaczania celów, poczucia kierunków i wartości, wewnętrznego „tak!”, które pozwala powiedzieć „nie” wszystkiemu innemu.

Świetnym sposobem na zastosowanie modelu jest narysowanie czterech kwadratów na dużej kartce papieru lub na tablicy i zapisanie wszystkich zadań stojących przed nami w tym tygodniu na karteczkach samoprzylepnych. Zdecydujemy o tym, które zadanie jest pilne a które mniej. Bezwzględność w ustalaniu priorytetów oznacza podniesienie poprzeczki słowu „ważne”¹³. Musimy ustalić, jakie priorytety są ważne dla naszej instytucji, jakie dla naszego działu a jakie dla nas osobiście. Większość instytucji ma określoną misję, której najczęściej towarzyszą konkretne cele. Cele te właśnie wyznaczają zadania priorytetowe dla naszej instytucji oraz priorytety naszego działu.¹⁴

Istotnym problemem pojawiającym się w zarządzaniu czasem jest nieraz znaczne przekraczanie ośmiogodzinnego dnia pracy. Wiadomo, jeśli zdarza się to rzadko nie ma powodu do obaw. Musimy zdać sobie sprawę z tego, że długość dnia pracy wywiera wpływ na nasz nastrój, a nawet na stan naszego zdrowia. Normalny człowiek przy zbyt małej ilości pracy (poniżej 5 godzin) odczuwa niezadowolenie i frustrację. Natomiast następstwem nadmiaru pracy (powyżej 8–9 godzin dziennie) zwłaszcza przy intensywnej, umysłowej pracy, wymagającej dużej koncentracji, jest przemęczenie, które objawia się zwiększającym się niezadowoleniem i wypaleniem zawodowym, a następnie różnymi za-

¹¹ S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania (The 7 habits of highly effective people)*, Dom Wydawniczy Rebis, 2006, s. 152–155.

¹² Ibidem, s. 150.

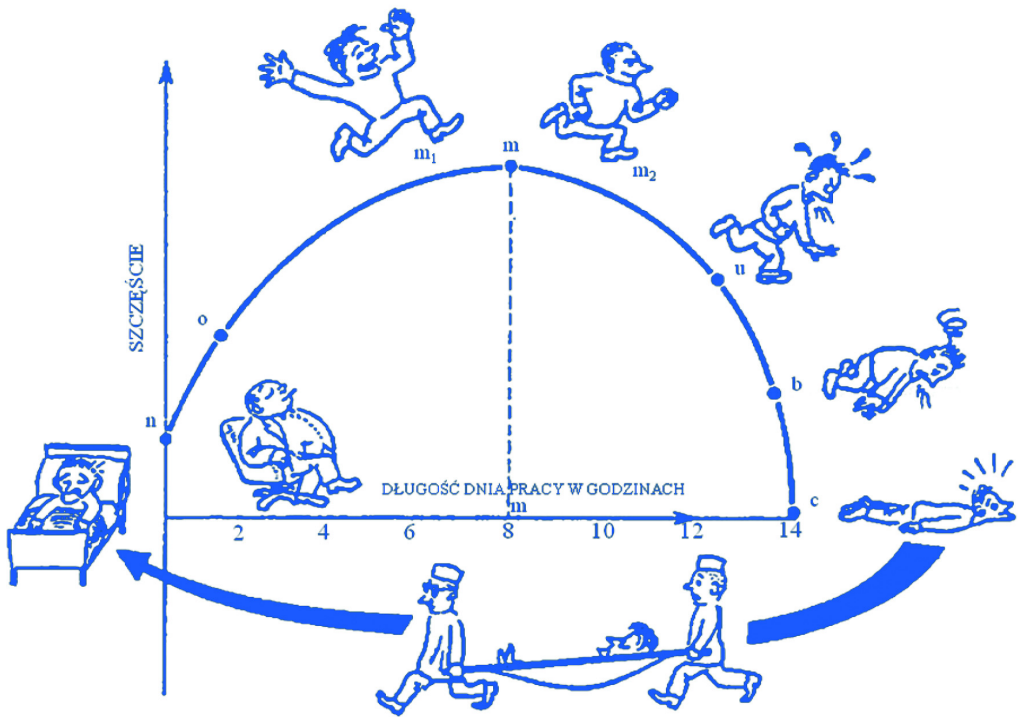
¹³ M. Clayton, *Zarządzanie czasem. Jak efektywnie planować i realizować zadania*, Samo sedno, Warszawa 2011, s. 100.

¹⁴ D.A. Tyler, *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa, 2004, s. 17.

burzeniami fizjologicznymi, które doprowadzić mogą kolejno do wrzodów żołądka, zła-
mania nerwowego, zawału serca i zupełnego wyeliminowania z pracy.

Angielski fizjolog Sheldon w wynikach swoich badań przedstawił zależność pomię-
dzy długością dnia pracy, samopoczuciem, oraz stanem zdrowia pracowników w posta-
ci „krzywej szczęścia” zaprezentowanej na rys. 2

Rysunek 2. Krzywa szczęścia wg Sheldona



Źródło: Gelinier O., *Le Travail Personnel du Dirigeante et de l'Equipe de Direction*, Hommes et Techniques 1961,
[w:] Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. SGH, Warszawa 1997, s. 192.

Punkty zaznaczone na krzywej Sheldona oznaczają¹⁵:

- m — punkt maksymalny, w którym człowiek odczuwa zadowolenie z wykonywanej dzia-
łalności zawodowej (odpowiada to 5–8 godzinom pracy),
- o — zmniejszenie liczby godzin pracy doprowadza do spadku satysfakcji, skutkiem cze-
go jest pojawianie się zakłóceń fizjologicznych (punkt „o” — strefa otyłości),

¹⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. SGH, Warszawa 1997, s. 192.

- n — punkt poczucia skrajnej nieefektywności,
- u — wydłużanie pracy poza punkt maksymalny prowadzi do przepracowania i powoduje pojawienie się schorzeń np. wrzodów żołądka,
- b — załamanie nerwowe,
- c — całkowita niezdolność do pracy wywołana zawałem serca (skutek przepracowania 10 do 16 godzin dziennie).

Jednak najnowsze badania przeprowadzone przez amerykańskich lekarzy do końca nie potwierdziły, ani też nie obaliły przytaczanych wyników. Wniosek z ich badań sprowadza się do spostrzeżenia, że „im większe sukcesy osiąga menadżer, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo, że zapadnie na chorobę serca lub naczyń wieńcowych”¹⁶.

Badania te jednocześnie dowiodły, że większy wpływ na stan zdrowia ludzi wywiera konstrukcja psychofizyczna, sposób odżywiania, ilość ruchu, skłonność do alkoholu, palenie papierosów jak również nieracjonalny tryb życia, niewystarczająca ilość snu aniżeli długość dnia pracy.

Tak więc czas jako kategoria ekonomiczna niesie ze sobą wiele wyzwań. Każda instytucja naukowa i badawcza dzięki dobremu wykorzystaniu czasu będzie w niezwykle korzystnej sytuacji. Wykorzystujmy zatem racjonalnie nasz najskromniejszy i najważniejszy zasób: nasz czas.

Prokrastynacja (odwlekanie spraw na później) — jak ją pokonać?

Prokrastynacja (z łac. *procrastinatio* — odraczanie, odwlekanie) polega na patologicznym wręcz odwlekaniu czynności, na której prokrastynator powinien się skupić w danej chwili, na rzecz zajęć bardziej przyjemnych lub mniej kłopotliwych. Jeśli dokładnie wiemy co chcemy i musimy zrobić, a jednak trwonimy godziny surfując po Internecie, czytając gazety, grając w gry lub wykonując bezużyteczne czynności to zjawisko to nazywamy prokrastynacją. Mała przerwa od czasu do czasu nie jest oczywiście niczym złym, jednak kontynuując prokrastynację wpadamy w błędne koło oraz frustrację. Prokrastynacja jest swoistą walką z czasem. Odwlekaniu na później sprzyja złudzenie, że jutro będzie lepiej. Początkowo przekładanie spraw na później może poprawiać nastrój. Jednak uświadomienie sobie konieczności wykonania jakiegoś zadania powoduje stres, strach oraz nerwowość przed tym, że czegoś nie zdążymy wykonać lub wykonamy to z nienależytą starannością.

¹⁶ H. Bieniok, *Zarządzanie czasem, Skrypty uczelniane*, Zeszyt III, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1999, s. 72.

Jak zostawić za sobą odkładnie na później?

1. Podzielmy duży projekt na mniejsze „łatwiejsze w obsłudze” elementy.
2. Zaczniemy w dowolnym miejscu. Sam fakt rozpoczęcia działania zmniejsza napięcie, które występuje przed rozpoczęciem projektu.
3. Wykorzystajmy metodę „sera szwajcarskiego” zalecaną przez Alana Lakeina w „Być panem swojego czasu i swojego życia”. Zaczniemy robić dziury w swoim projekcie. Wykonajmy najpierw zadania, które pochłaniają najmniej czasu. Jeśli któreś zadanie jest trudne do wykonania, przejdźmy do następnego.
4. Zrealizujmy najpierw najtrudniejszą część zadania.
5. Postarajmy się osiągnąć codzienną porcję wysokojakościowej pracy przez 30 minut. Na początku nie zmuszajmy się by robić więcej.
6. Pracujmy we własnym tempie. Zaplanujmy również czas na podładowanie akumulatora i nadgonienie zaległości.
7. Usuńmy zakłócenia. Jeśli przeszkadza nam hałas komputera sprawmy sobie słuchawki i słuchajmy np. spokojnej muzyki.
8. Powtarzajmy sobie, że naszym, celem jest to że będziesz świetny. Powtarzajmy sobie słowa „chcę” i „wolę” zamiast „muszę” i „powinienem”.
9. Świętujmy małe sukcesy i zwycięstwa¹⁷.

Prawo Parkinsona w zarządzaniu czasem

Dostajemy do wykonania jakieś zadanie. Na jego wykonanie mamy trzy miesiące.

Ilu ludzi, którzy mając czas i tak odległy termin na wykonanie określonej pracy, wykona ją bezzwłocznie? Ilu będzie czekało do ostatniego momentu?

Zjawiskiem tym zajął się i opisał angielski pisarz i historyk Cyril Northcote Parkinson (1909–1993). Był on jednocześnie doradcą rządów Wielkiej Brytanii. Przez wiele lat pracy poznał dokładnie funkcjonowanie i biurokratyczne relacje w administracji publicznej.

„Work expands so as to fill the time available for its completion.”

czyli

„Praca rozszerza się tak, aby wypełnić czas dostępny na jej wykonanie.”

Powyższe prawo autorstwa Parkinsona zostało opublikowane w 1958 roku „Parkinson's Law or the Pursuit of Progress”. Wprawdzie prawo to ma swoje źródła oparte na

¹⁷ P. Dodd, D. Sundheim, *Zarządzaj swoim czasem. 28 sprawdzonych technik*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 79–82.

relacjach w administracji państwowej, ale można bezpretensjonalnie stwierdzić, że zasada ta odnosi się do każdego z nas. Ma zastosowanie zarówno w życiu zawodowym, jak również prywatnym.

Im więcej mamy czasu na wykonanie jakiejś pracy, tym więcej czasu nam ona zabiera. Fakt ten wyraża się w powszechnym przysłowiu: „Najbardziej zajęty człowiek to ten, który ma mnóstwo czasu.” C.N. Parkinson w „Prawie Parkinsona...”¹⁸ przytacza przykład starszej pani, która nie ma nic do roboty, a więc może poświęcić cały dzień na napisanie i wysłanie pocztówki do swojej siostrzenicy w Bagnor Regis. Pierwszą godzinę zabierze jej znalezienie pocztówki, drugą — szukanie okularów, następne pół godziny to odnalezienie adresu, godzinę i 15 minut napisanie tekstu, kolejne dwadzieścia minut — rozmyślanie, czy powinna wziąć parasol idąc na pocztę, która znajduje się na sąsiedniej ulicy.

Zajętemu człowiekowi wysiłek ten zajmuje kilka minut, dla innej osoby może stać się dużym wyzwaniem — dniem pełnym niepokoju, udręki i zmęczenia.

Zatem uznając, że praca przede wszystkim biurowa jest tym bardziej frapująca im więcej czasu można jej poświęcić, dostrzeżemy, że ilość pracy faktycznie wykonanej praktycznie nie ma nic wspólnego z liczbą osób przy niej zatrudnionych. Zadanie, które należy wykonać, nabiera znaczenia i staje się bardziej złożone w prostym stosunku do czasu, który mu można poświęcić.

Przydzielajmy sobie krótsze terminy na zrobienie jakiegoś zadania. Wg Prawa Parkinsona, jeśli mamy mniej czasu, dane zadanie zrobimy znacznie szybciej. Zamiast 3 miesięcy — dajmy sobie tydzień np. na napisanie artykułu. Dzięki temu osiągniemy to samo, ale w krótszym czasie.

Zarządzanie czasem w projekcie

Kierowanie danym przedsięwzięciem polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w działaniach projektu w celu spełnienia jego wymagań. Czy jest zatem projekt? Projekt (przedsięwzięcie) to tymczasowa działalność podejmowana w celu dostarczenia unikalnej usługi, unikalnego wyrobu bądź osiągnięcia unikalnego rezultatu.

Kierując przedsięwzięciem wykorzystuje się i łączy ze sobą procesy zarządzania projektami, do których możemy zaliczyć procesy: rozpoczęcia, planowania, realizacji, monitorowania oraz kontroli i zakończenia. Kierowanie przedsięwzięciem obejmuje:

¹⁸ *Parkinson's Law Or the Pursuit of Progress*, Wydawnictwo John Murray, 1958, wyd. polskie tłumaczył Juliusz Kydryński, *Prawo Parkinsona albo w pogoni za postępem*, wyd. III, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 1971.

1. Określenie wymagań;
2. Wyznaczenie jasnych i osiągalnych celów;
3. Utrzymywanie równowagi pomiędzy trudnymi do pogodzenia wymaganiami, które odnoszą się do jakości, zakresu, czasu i kosztów;
4. Dostosowywanie wymagań, planów i sposobów podejścia do różnych zainteresowań i oczekiwań interesariuszy.

Menedżerowie projektu często wspominają o „potrójnym ograniczeniu” — zakresu, czasu i kosztu projektu w zarządzaniu niejednokrotnie trudnymi do pogodzenia wymaganiami danego przedsięwzięcia.¹⁹ Każda działalność biznesowa wiąże się z koniecznością stawiania czoła negatywnemu nastawieniu.²⁰

Zarządzanie czasem w projekcie (Project Time Management) obejmuje procesy wymagane do terminowego ukończenia projektu. Procesy zarządzania czasem w projekcie obejmują:²¹

1. Określenie działań (*Activity Definition*) — polega na określeniu i opisanu prac, które planujemy wykonać.
2. Określenie kolejności działań (*Activity Sequencing*) — polega na ustaleniu i opisanu logicznych zależności pomiędzy działaniami.
3. Szacowanie zasobów działań (*Activity Resource Estimating*) — sprowadza się do określenia, jakie zasoby (ludzie, sprzęt, materiały), w jakich ilościach oraz kiedy będą konieczne w celu wykonania działań w projekcie.
4. Szacowanie czasu trwania działań (*Activity Duration Estimating*) — w procesie tym wykorzystywane są informacje na temat zakresu prac poszczególnych działań, wymaganych typów zasobów oraz szacowanych ilości zasobów.
5. Tworzenie harmonogramu (*Schedule Development*) — to proces określania planowanych dat rozpoczęcia oraz zakończenia działań projektu.
6. Kontrola harmonogramu (*Schedule Control*).

Wymienione wyżej procesy oddziałują na siebie wzajemnie, a także na procesy w innych obszarach wiedzy. Każdy proces może wymagać zaangażowania jednej osoby lub grupy osób — jest to zależne od wymagań danego projektu.

¹⁹ *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)*, Management Training & Development Center, Warszawa 2006, s. 8.

²⁰ W. Świeczak, *Inbound marketing jako forma marketingu internetowego*, Marketing instytucji naukowych i badawczych 2, Prace Instytutu Lotnictwa nr 222, Wydawnictwa Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2012, s. 195.

²¹ *Ibidem*, s. 131.

Efektywne zarządzanie czasem

Efektywne zarządzanie czasem stanowi klucz do lepszej jakości życia. Czas mija bezpowrotnie wraz z niewykorzystanymi szansami. Można go jednak odzyskać w ujęciu teraźniejszym i przyszłym. Pozwala na to umiejętne zarządzanie sobą w czasie, czyli możliwość do wykonywania swoich obowiązków dokładniej i szybciej. Zarządzanie czasem nie jest kwestią wyboru. To coś z czym każdy z nas ma do czynienia, jednak tylko rozsądna osoba chce to opanować i efektywnie i skutecznie wykorzystać. Efektywne zarządzanie czasem zależy od dwóch czynników: planowania pracy oraz realizacji szczegółów.²² Jeśli lepiej przeanalizujemy na co zużywamy nasz czas, określimy priorytety, zaplanujemy naszą pracę krok po kroku efektywność na pewno będzie lepsza. Najważniejsza jest dobra organizacja pracy. To ona stwarza warunki do efektywniejszego wykorzystania czasu. Zdaniem autorki aby efektywniej i bardziej produktywnie wykorzystywać czas należy stopniowo zmieniać nasze nawyki oraz ustalać priorytety.

Samoorganizacja — jako sposób efektywnego zarządzania czasem

Właściwe zarządzanie czasem wymaga zaplanowania i zorganizowania własnych działań, w taki sposób aby prowadziło to do najszybszego osiągnięcia zamierzonych celów. Brian Tracy zauważa, że zaledwie poniżej 3 procent ludzi wyznacza sobie i zapisuje jasne cele. Oni właśnie odnoszą największe sukcesy w przeróżnych dziedzinach. Natomiast mniej niż 1 procent systematycznie uzupełnia i przepisuje swoje zamierzenia²³.

Można powiedzieć, że różnica pomiędzy przeciętnymi ludźmi a tymi bardzo efektywnymi polega na tym, że ci ostatni umieją lepiej organizować sobie pracę. Cechą charakterystyczną osób wydajnych, skutecznych i dobrze zarabiających jest doskonałe osobiste i profesjonalne zorganizowanie.

Peter Drucker wyraził opinię, że „*bezplanowe działanie to podłoże wszystkich porażek*”. Każde z największych życiowych osiągnięć — np. rozkręcenie własnego biznesu, wdrożenie zyskownego projektu czy nawet wyjazd na wakacje okazało się rezultatem wcześniej opracowanego, dobrego planu. Jeśli staramy się przewidzieć, jakie mogą być przyszłe skutki naszych poczynań, tym działamy skuteczniej. Jedno z najważniejszych i najlepszych ćwiczeń w wyrabianiu naszej samodyscypliny polega na przemyśleniu i zaplanowaniu wszystkiego przed podjęciem działań.

²² M. Roguszcak, *Zarządzanie czasem menedżera*, op.cit. s. 108.

²³ B. Tracy, *Zarządzanie czasem*, MUZA SA, Warszawa 2009, s. 29.

W jaki sposób lepiej się zorganizować? Wykorzystując poniższe wskazówki na pewno nasza praca stanie się łatwiejsza i mniej stresująca.

Cztery zasady organizowania własnych poczynañ²⁴:

1. Nawyk porządku

Bez utrzymywania porządku nie ma mowy o osobistej produktywności. Możemy znacznie zwiększyć naszą wydajność po prostu sprząając i porządkując swoje stanowisko pracy. Poczucie porządku uspokaja i pozwala zapanować nad życiem i otoczeniem. Za każdym razem jeśli uporządkujemy jakąś sprawę w pracy lub w życiu prywatnym odczuwamy przyjemność i satysfakcję. W czystym gabinecie i przy uporządkowanym biurku lepiej się pracuje. Czujemy satysfakcję jeśli uporządkujemy rzeczy czy to w torebce, aktówce czy w całym domu. Dzięki temu mamy lepsze samopoczucie, odczuwamy przyływ energii i ochotę do pracy.

2. Spróbuj spojrzeć na siebie obiektywnie, innymi oczami.

Brian Tracy proponuje zrobić krótkie ćwiczenie dla samego siebie: Odejdźmy na chwilę od biurka i zapytajmy: Któż taki tu pracuje? Co mówi o człowieku zawartość jego teczki? Spójrz na swój samochód. Rozejrzyj się po domu, podwórku, zajrzyj do szafy i zapytaj: Kto tu mieszka? Czy powierzyłbyś komuś takiemu zlecenie?

Podczas serii rozmów z osobami na wysokich stanowiskach kierowniczych pięćdziesięcioro z pięćdziesięciorga dwojga respondentów oświadczyło, że nie przyznałoby awansu komuś, kto ma zawsze nieporządek na biurku albo w miejscu pracy. Nawet jeśli ktoś taki pracuje wydajnie i dobrze, nie wydaje się być dobrze zorganizowany i trudno mu powierzyć obowiązki wymagające odpowiedzialności. Nie dopuśćmy to tego aby myśłano o nas w ten sposób.

3. Nie uciekaj się do wymówek.

Wielu ludzi pracujących w bałaganie przebiegle uzasadnia własne bałaganiarstwo. „I tak wiem, gdzie co jest”. Wyniki badań poświęconych efektywności w pracy nasuwają wniosek o fałszywości podobnych wymówek. Osoba która, twierdzi, że wie gdzie dany dokument się znajduje w istocie zużywa dużo energii na zapamiętywanie różnych drobiazgów, zamiast naprawdę pracować. Pracując w miejscu uporządkowanym, dobrze zorganizowanym i czystym zauważymy, że nasza wydajność wzrasta²⁵.

²⁴ Ibidem, s. 49–52.

²⁵ Ibidem, s. 51–52.

4. Pracuj przy uporządkowanym biurku.

Moje biurko to odzwierciedlenie stanu mojego umysłu. Jeśli jestem niezorganizowany i mam rozproszoną uwagę znajdzie to swój wyraz w sposobie, w jaki organizuję swoje otoczenie. Wielu specjalistów od zarządzania czasem jest przekonanych, że każda kartka papieru na biurku to jeszcze nie podjęta decyzja. Kiedy nauczymy się pracować przy pustym biurku, nasza produktywność wzrośnie. Mając więcej przestrzeni odczuwamy mniejszy niepokój, ponieważ nie wpatrujemy się stale w to wszystko, co stale przypomina o wszystkim, czym musimy się zająć. Większa przestrzeń pozwoli nam się lepiej skoncentrować. Zatem pracujemy nad szybkim podejmowaniem decyzji związanych z pojawianiem się nowych dokumentów na naszym biurku. Pamiętajmy więc o kilku prostych zasadach:

- nasza tacka na korespondencję przychodząca to stacja przesiadkowa. Nie służy do długotrwałego przechowywania,
- używajmy tacek na biurku tylko do przechowywania korespondencji przychodzącej oraz do przechowywania papieru firmowego. Dokumenty, które wymagają podjęcia działań mają swoje miejsce w segregatorach na zadania do wykonania,
- tacki powinny mieć swoje miejsce na pobliskim regale lub szafce, a nie na biurku,
- na naszym biurku mogą znaleźć się zszywacz, podajnik z taśmą klejącą oraz wizytownik. Artykuły biurowe, (również pieczątki) powinny mieć swoje miejsce w podręcznej szafce lub szufladzie. Nie przesadzajmy również z osobistymi drobiazgami, kilka w zupełności wystarczy.
- biurka potrzebujemy także w domu. Stół w kuchni, czy jadalni nie jest biurkiem. Jeśli któryś z nich jest obłożony papierami, pocztą, projektami należy podjąć intensywne działania pod hasłem „odgracanie i organizacja”. Jeśli w domu brakuje nam miejsca na biurko typowego rozmiaru pomyślmy o szafce z rozkładanym blatem²⁶.

PECET

Czy pulpit naszego komputera to dokładne odwzorowanie blatu naszego biurka? Czy jest na nim tyle dokumentów, jak gdyby wybuchła na nim bomba z ikonami? Jak wiele tracimy czasu, aby odszukać wybrany folder, plik? Aby oszczędzić sporo cennego czasu należy wykorzystać kilka prostych wskazówek:

- traktujmy wirtualny papier tak, jakby był prawdziwy. Jeśli coś jest zbędne, wrzucmy to do kosza. Jeśli stwierdzimy, że kiedyś nam się przyda — zarchiwizujmy go.
- wyróbmy w sobie nawyk zapisywania każdego adresu, w odpowiedniej bazie danych. Stwórzmy np. bazę w Excelu, w której będziemy odnotowywać adresy e-mail, nume-

²⁶ P. Dodd, D. Sundheim, *Zarządzaj swoim czasem...*, op.cit., s. 75–76.

ry telefonów czy inne ważne dane teleadresowe, nie tylko naszych kontrahentów. Dzięki temu zaoszczędzimy wiele godzin cennego czasu.

- korzystajmy z kalendarza. Jeśli będziemy w nim ustawiać przypomnienia, na pewno nie zapomnimy o czyichś urodzinach, ostatecznym terminie czy ważnym telefonie.
- dowiedzmy się, jak stosować funkcję „makro”. Narzędzie to pozwoli nam zapisywać kombinacje klawiszy i przypisane im polecenia, z których regularnie korzystasz podczas pracy z danym programem. Usprawnisz sobie pracę, gdyż zamiast wykonywać każde polecenie z osobna, zapiszesz całą sekwencję i „odtworzysz” ją wykonując parę ruchów myszą lub wciskając parę klawiszy.
- Zainwestujmy w szybszy komputer. Masywna pamięć RAM, superszybki procesor oraz najnowszy dysk pomogą nam zaoszczędzić kilka minut.
- Ważna jest również szybkość naszego łącza internetowego. Możemy lepiej wykorzystać czas, który tracimy na wpatrywanie się w „pasek postępu”.
- Zamontujmy dodatkowy monitor. Jeśli intensywnie korzystamy z komputera, pracując jednocześnie w kilku różnych programach, drugi monitor to będzie dobra inwestycja. Możemy zwiększyć swoją produktywność nawet o 30%.
- Zapoznajmy się z tajnikami wyszukiwania. Jeśli nauczymy się prawidłowo korzystać z wyszukiwarek znalezienie informacji zajmie nam mniej czasu²⁷.

Telefon

Telefonowanie to szybki sposób komunikacji, zapewniający prywatność. Korzystając z telefonu należy pamiętać o paru rzeczach, dzięki którym zaoszczędzimy trochę czasu.

1. Zapisujemy numery telefonu

Jeśli ktoś zadzwoni do nas na komórkę i uznamy, że jeszcze kiedyś będziemy chcieli porozmawiać z tą osobą, zapiszmy jej numer w pamięci telefonu. Pozwoli nam to zaoszczędzić w przyszłości wiele minut, które w przeciwnym wypadku musielibyśmy poświęcić na wyszukanie numeru.

2. Nie owijajmy w bawełnę

Na początku zapytajmy: „Co słytać?”, „Ale dziś piękny dzień!”, a następnie jasno określmy, czego tak naprawdę oczekujemy po danej rozmowie. Zakończymy ją w ten sposób: „Cieszę się, że wszystko omówiliśmy. Dziękuję”, a potem się pożegnajmy.

²⁷ M. Heppell, *Jak zaoszczędzić godzinę dziennie. Sprawne zarządzanie czasem*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 119–121.

3. Wstańmy

Przeprowadzajmy rozmowy telefoniczne na stojąco. W konsekwencji będą krótsze i bardziej energetyczne.

4. Zawsze zostawiamy wiadomość

Kiedy w słuchawce słyszymy sygnał poczty głosowej zostawmy wiadomość. Wielokrotne próby dodzwonienia się to marnowanie czasu. Dzwoniąc:

- Przedstawmy się.
- Zostawmy krótką, ale jasną wiadomość i powiedzmy po co dzwonicmy.
- Jeśli okaże się, że telefon zwrotny będziemy mogli odebrać o określonej porze, powiedzmy o tym.
- Przedstawmy się jeszcze raz. Powoli podajmy swój numer telefonu, następnie powtórzmy go jeszcze raz i na koniec podziękujemy²⁸.

Poczta elektroniczna

Wydawać by się mogło, że e-mail to najbardziej skuteczne i produktywne narzędzie do oszczędzania czasu w pracy, okazuje się jednak że pisanie, odbieranie e-maili pochłania wiele czasu.

- „Przeszkadzajki”
Wyłączmy funkcję wyskakującego okienka informującego, że otrzymaliśmy nową wiadomość. Nie przerywajmy tego, czym się zajmujemy. Poczty sprawdzajmy trzy, cztery razy dziennie.
- Pojemność skrzynki i spam
Zainwestujmy w dobry filtr antyspamowy. Zrezygnujmy z subskrypcji materiałów, poza tymi rzeczywiście ważnymi. Stwórzmy specjalny folder i wrzucamy do niego wszystkie listy, z którymi nie wiemy, co zrobić i przejrzymy je później.
- Zastąpienie komunikacji werbalnej
Poczta elektroniczna nie jest zamiennikiem komunikacji werbalnej. jej zadaniem było zastąpienie pisania listów. Obecnie ludzie natłogowo wysyłają e-maile zamiast po prostu zadzwonić. Stosujmy pocztę elektroniczną w sytuacjach awaryjnych, a nie jako substytut rozmowy²⁹.

²⁸ Ibidem, 121–123.

²⁹ Ibidem, 116–119.

Jak poradzić sobie ze złodziejami czasu?

Kiedy ktoś lub coś przerywa nam pracę, przeważnie jest to osoba, z którą pracujemy, np. szef, współpracownicy. Mogą to robić osobiście, przez telefon lub przez e-mail.

„Jeśli ktoś przerwie nam pracę wstańmy. Zmniejszy to prawdopodobieństwo, że druga osoba usiądzie, rozgości się i zacznie długą pogawędkę. Pozycja stojąca sygnalizuje gotowość do ruchu i da jasny przekaz, że twój czas nie jest nieograniczony.”³⁰

„Jedną z rzeczy, które najbardziej przeszkadzają w pracy, jest branie udziału w spotkaniach, które nie są nam do niczego potrzebne. Zacznijmy odrzucać zaproszenia na spotkania, w których nie musimy uczestniczyć.”³¹

„Jeśli pracujemy nad czymś ważnym, nawet jedna mała przerwa spowodowana przez kogoś w niewłaściwym momencie może wytrącić cię z właściwego rytmu”.³²

Jeśli nie staramy się ograniczyć nieplanowych przerw w pracy, ryzykujemy zmniejszeniem wydajności, stresem i koniecznością ciągłego zmagania się z tymi samymi problemami³³.

Wysoki poziom wiary w siebie i pozytywne podejście do wszystkiego możemy osiągnąć dzięki ćwiczeniom i praktyce.

„Wybierz problem albo wyzwanie, którym się obecnie zajmujesz. Patrz na to jak na coś dobrego, co może przynieść ci korzyści i pozwoli na wyciągnięcie jakiejś wartościowej lekcji. Zastanów się, co najgorszego może się stać, postanów, że zaakceptujesz to, jeśli się wydarzy, a potem dołóż wszelkich sił, aby było zupełnie inaczej”.³⁴

Podsumowanie

*Nie ma wartości równej wartości czasu.
Mamy dość czasu, jeśli go właściwie wykorzystamy.
Johann Wolfgang von Goethe*

Zarządzanie czasem to niewątpliwie rozległy temat. W niniejszym artykule autorka zawarła jedynie te zagadnienia, które jej zdaniem stanowią najważniejsze problemy w kwestii zarządzania czasem, ale również którymi osobiście jest zainteresowana. W artykule poruszone zostały podstawowe zagadnienia związane z tematyką zarządzania czasem.

³⁰ M. Clayton, *Zarządzanie czasem. Jak efektywnie planować...*, op.cit, s. 101.

³¹ Ibidem, s. 102.

³² J. Davidson, *Zarządzanie czasem. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2007, s. 93.

³³ Ibidem, s. 93.

³⁴ B. Tracy, Ch. Tracy Stein, *Pocałuj tę żabę!*, MT BIZNES Sp. z o.o., Poznań 2012, s. 95.

Zasady skutecznego zarządzania czasem mogą mieć zastosowanie w każdej instytucji naukowej i badawczej, przedsiębiorstwie czy korporacji. Korzyści wynikające z dobrego i efektywnego zarządzania czasem odczuwalne będą nie tylko dla nas samych, ale również dla znajomych oraz rodziny. „Czas ludzki to ograniczony, cenny zasób i ważne stało się by spędzać go w możliwie przyjemny, satysfakcjonujący sposób.”³⁵

Jak wiemy, najbardziej narzekają na brak czasu Ci, którzy go najwięcej tracą. Traktujmy zatem czas własny, współpracowników, przyjaciół jako cenne i wartościowe, ale i ograniczone bogactwo. Ludzie sukcesu mają jedną wspólną cechę — umiejętność racjonalnego gospodarowania czasem w ten sposób, aby na wszystko go starczało i pozostało dla rodziny, przyjaciół i dla siebie. Zarządzania samym sobą a przede wszystkim zarządzania czasem trzeba się uczyć samemu. Dzięki temu zrealizujemy więcej zadań mniejszym nakładem pracy, będziemy umieli skoncentrować się na sprawach rzeczywiste istotnych i pilnych kosztem spraw jedynie pilnych, unikniemy napięć i sytuacji stresowych, będziemy bardziej usatysfakcjonowani, osiągniemy szybszy rozwój osobisty oraz szansę na sukces oraz więcej czasu dla siebie i rodziny.

Szczegółowe formułowanie celów, zidentyfikowanie i eliminowanie pożeraczy czasu i odkładania pracy na później (prokrastynacja), stosowanie metod zarządzania czasem oraz systematyczna kontrola pozwolą na efektywne wykorzystanie czasu. Dobry plan jest podstawą optymalnego i sensownego wykorzystania czasu.

Wykorzystujmy nasz czas jak najlepiej. Każdy jest kowalem swojego losu i od nas samych zależy jak będzie wyglądało nasze życie. Podróże w czasie możliwe są tylko w filmach science-fiction. Robert Zemeckis w trylogii „Back to the future” stworzył niesamowitą opowieść dzięki której możemy się przenieść w lata 50-te (XX wieku), udać się na chwilę w przyszłość lub zwiedzić Dzikie Zachód. Dokąd chcielibyśmy się udać mając do dyspozycji filmowego DeLoreana — wehikuł czasu? W przeszłość czy może w przyszłość? Jak pisze Janusz Leon Wiśniewski w książce *188 dni i nocy* napisanej wraz z Małgorzatą Domagalik: „*Marzę o cofnięciu czasu. Chciałbym wrócić na pewne rozstaje dróg w swoim życiu, jeszcze raz przeczytać uważnie napisy na drogowskazach i pójść w innym kierunku.*” Każdy z nas czasami marzy żeby się cofnąć w czasie i coś zmienić, podjąć inną decyzję... Jedno jest pewne — nad naszą przyszłością możemy jeszcze popracować. Dzięki właściwemu gospodarowaniu czasem, możemy realizować się w każdym aspekcie życia.

³⁵ K. Wrona, *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, Marketing instytucji naukowych i badawczych 4, Prace Instytutu Lotnictwa nr 225, Wydawnictwa Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2012, s. 241, za P. Tkaczyk, *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Helion 2012.

Bibliografia

1. Ajdukiewicz K., *Zagadnienia i kierunki filozofii*, Czytelnik, Warszawa 1983.
2. Bieniak H., *Zarządzanie czasem*, Skrypty uczelniane, Zeszyt III, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1999.
3. Clayton M., *Zarządzanie czasem. Jak efektywnie planować i realizować zadania*, Samo sedno, Warszawa 2011.
4. Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania (The 7 habits of highly effective people)*, Dom Wydawniczy Rebis, 2006.
5. Davidson J., *Zarządzanie czasem. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2007.
6. Dodd P., Sundheim D., *Zarządzaj swoim czasem. 28 sprawdzonych technik*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.
7. Foltyn H., *Czas w życiu i pracy*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2012.
8. Heppell M., *Jak zaoszczędzić godzinę dziennie. Sprawne zarządzanie czasem*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013.
9. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. SGH, Warszawa 1997.
10. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)*, Management Training & Development Center, Warszawa 2006.
11. Nierodka P., *Recens-Arche filozofii Józefa Bańki*, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. Generała Jerzego Ziętka w Katowicach.
12. Olejniczak A., *Event marketing jako jedna z form innowacji marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych*, Marketing i Rynek nr 10/2013, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, za B. Tracy, Zarządzanie czasem, Muza, Warszawa 2009.
13. *Parkinson's Law Or the Pursuit of Progress*, Wydawnictwo John Murray, 1958, wyd. polskie tłumaczył Juliusz Kydryński, Prawo Parkinsona albo w pogoni za postępem, wyd. III, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 1971.
14. Roguszcza M., *Zarządzanie czasem pracy menedżera*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2010.
15. Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem. Bądź Panem własnego czasu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998.
16. Skowron-Mielnik B., *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
17. Świeczak W., *Inbound marketing jako forma marketingu internetowego*, Marketing instytucji naukowych i badawczych 2, Prace Instytutu Lotnictwa nr 222, Wydawnictwa Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2012.
18. Tracy B., Tracy Stein Ch., *Pocałuj tę żabę!*, MT BIZNES Sp. z o.o., Poznań 2012.
19. Tracy B., *Zarządzanie czasem*, MUZA SA, Warszawa 2009.
20. Tyler D.A., *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa, 2004.
21. Wrona K., *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, Marketing instytucji naukowych i badawczych 4, Prace Instytutu Lotnictwa nr 225, Wydawnictwa Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2012, s. 241, za P. Tkaczyk, *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Helion 2012.

mgr Aneta Olejniczak — magister ekonomii, specjalista z zakresu marketingu, logistyki i bankowości. Kieruje działaniami public relations oraz marketingu wewnątrzorganizacyjnego Instytutu Lotnictwa. Jej zainteresowania dotyczą zarówno tematyki marketingu, zarządzania czasem, jak i psychologii. Jest kierownikiem Biura Konferencji Instytutu Lotnictwa.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl