

# FILARÓW

Skutecznego  
Menedżera



MAREK  
TOMZIK

JAK LEPIEJ  
ZARZĄDZAĆ ZESPOŁEM  
I MIEĆ WIĘCEJ CZASU  
DLA SIEBIE

ZŁOTE  
MYSLI

Ten ebook zawiera darmowy fragment publikacji ["5 filarów skutecznego menedżera"](#)

Darmowa publikacja dostarczona przez  
[ZłoteMyśli.pl](#)

Copyright by Złote Myśli & Marek Tomzik, rok 2011

Autor: Marek Tomzik  
Tytuł: 5 filarów skutecznego menedżera

Data: 08.08.2012

Złote Myśli Sp. z o.o.  
ul. Toszecka 102  
44-117 Gliwice  
[www.zlotemysli.pl](http://www.zlotemysli.pl)  
email: [kontakt@zlotemysli.pl](mailto:kontakt@zlotemysli.pl)

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody Wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli.

Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli dolożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wszelkie prawa zastrzeżone.  
All rights reserved.

# Spis treści

<b>Przedmowa</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Zarządzanie czasem</b> .....	<b>9</b>
Zarządzanie czasem a nasza życiowa przestrzeń .....	9
Dlaczego powinniśmy planować? .....	10
Skuteczne sposoby na zarządzanie czasem.....	11
Tworzenie zrównoważonego harmonogramu .....	12
Spróbuj wcześniej wyjechać do pracy .....	13
Harmonogram priorytetów .....	13
Zasada Pareto.....	14
Cele .....	14
Strategia SMART w realizacji celów .....	15
Wzbogacona strategia SMART .....	16
Złodzieje czasu .....	17
Matryca Eisenhowera .....	18
Harmonogram dzienny .....	20
Skuteczność w zarządzaniu czasem — podwajanie czasu .....	20
Technologia w służbie zarządzania czasem .....	21
Planujmy odpoczynek i relaks.....	21
<b>2. Zarządzanie stresem</b> .....	<b>23</b>
Czym jest stres? .....	23
Jakie są objawy stresu? .....	24
Dobry i zły stres .....	25
Co to jest <i>Posttraumatic Stress Disorder</i> ?.....	26
Zapobieganie stresowi. Jak sobie radzić ze stresem? .....	27
Funkcja stresu .....	27
Radzenie sobie z lękiem wywołującym stres.....	28
Stres w czasie kryzysu .....	29
Zarządzanie stresem w pracy.....	30
Objawy stresu .....	30
Dieta, alkohol i nikotyna .....	31

Sen a stres.....	32
Redukcja stresu .....	32
Inteligencja emocjonalna	
a przeciwdziałanie stresowi .....	32
Inteligencja emocjonalna w miejscu pracy.....	33
Redukcja stresu poprzez niwelowanie	
złych nawyków .....	34
Sposoby na organizację zadań w miejscu pracy.....	36
Styl życia jako antidotum na stres .....	37
Poprawa komunikacji sposobem	
na zmniejszenie stresu.....	37
Ćwiczenia antystresowe do samodzielnego	
wykonywania .....	38
<b>3. Wypalenie zawodowe.....</b>	<b>43</b>
Co to jest wypalenie zawodowe — definicja .....	43
Przyczyny wypalenia .....	45
Etapy radzenia sobie z wypaleniem zawodowym.....	45
Różnica między stresem a wypaleniem zawodowym	46
Przyczyny wypalenia związane z pracą .....	46
Przyczyny wypalenia związane ze sposobem życia ...	47
Cechy osobowości mogące przyczynić się	
do wypalenia zawodowego.....	47
Symptomy wypalenia zawodowego .....	47
Zapobieganie wypaleniu zawodowemu .....	49
<b>4. Motywowanie pracowników .....</b>	<b>53</b>
Geneza zjawiska motywacji .....	53
Przegląd klasycznych teorii dotyczących motywacji	54
Koncepcje empiryczne .....	54
Interakcjonizm.....	56
Model sytuacjonistyczny .....	56
Model walki klas Karola Marksa.....	56
Model zewnętrznych ograniczeń Croziera.....	57
Ograniczenia modeli .....	57
Motywy ludzi .....	57

Przegląd kluczowych czynników kierujących ludzkimi zachowaniami.....	57
Uczenie się zachowań.....	58
Motywacja zewnętrzna versus motywacja wewnętrzna.....	60
Opis zjawiska.....	60
Motywacja a zmiana.....	61
Fazy podjęcia działania w obliczu zmiany.....	61
Podświadomość a czynnik motywacyjny .....	62
Teoria potrzeb nabytych (McClelland).....	63
Opis zjawiska.....	63
Określenie sposobów motywowania dla różnych osób .....	64
Uczucia .....	64
Obrona.....	64
Feedback od innych osób oraz dialog wewnętrzny .....	64
Dlaczego warto stosować zasady motywowania pracowników? .....	65
Motywacja jest kluczem do poprawy wydajności.....	65
Najważniejsze motywatory .....	66
Teoria ERG (Alderfer).....	67
Teoria potrzeb nabytych (McClelland).....	69
Teoria dwuczynnikowa (Herzberg) .....	71
Teoria dóbr .....	71
Teoria wzmocnienia.....	73
Teoria oczekiwań (Vroom).....	73
Koncepcja motywacji Taylora .....	75
Teoria Mayo.....	76
Teoria motywacji Masłowa i Herzberga.....	77
Teoria Motywacji Herzberga.....	79
Teoria X i Y McGregora .....	80
<b>5. Rola menedżera w zarządzaniu grupą pracowniczą..</b>	<b>81</b>
Co to jest grupa pracownicza? .....	81

Korzyści .....	83
Dlaczego praca w grupie jest skuteczniejsza? .....	83
Rozwój grupy .....	84
Poziom wydajności grupy .....	85
Zarządzanie grupą .....	85
Implementacja modelu zarządzania grupą .....	86
Organizacja grupy pracowniczej.....	86
Zadania menedżera w procesie zarządzania grupą pracowniczą.....	87
Inteligencja emocjonalna .....	87
Zarządzanie a wydajność zespołu .....	89
Cechy skutecznego menedżera w procesie zarządzania grupą pracowniczą.....	89
Burza mózgów jako narzędzie zarządzania procesem grupowym w kontekście generowania pomysłów ...	91
Przyczyny popularności metody.....	92
Konflikty a komunikacja w grupie .....	92
Czy jako menedżer zespołu potrafisz określać i definiować problemy? .....	93

# Przedmowa

Książka ta jest próbą spojrzenia na pracę menedżera, ale także na każdą inną pracę wymagającą dużych nakładów energii, funkcjonowania w warunkach stresu, na „pełnych obrotach”, z psychologicznego punktu widzenia. Pozycja podzielona jest na 5 obszarów tematycznych. Pierwszy z tych obszarów koncentruje się na zarządzaniu czasem, czyli na pytaniach: czym jest dla nas czas, w jaki sposób go sobie organizujemy i w jaki sposób możemy go wykorzystać w pracy oraz w życiu osobistym tak, abyśmy mogli mieć go więcej i aby nasze życie było bardziej komfortowe. Drugi z obszarów koncentruje się na zagadnieniach dotyczących stresu, czyli na wszystkim tym, co wiąże się z funkcjonowaniem w trudnych warunkach wymagającej pracy, w poczuciu przeciążenia i wrażenia, że żyjemy za szybko. Część ta pozwoli Czytelnikowi dowiedzieć się, czym właściwie jest stres, dlaczego odgrywa on w naszym życiu zawodowym tak ważną rolę i jak możemy nad nim pracować. Trzeci obszar skupiony jest na zagadnieniach wypalenia zawodowego, co jest istotne szczególnie dla osób, które pełnią odpowiedzialne funkcje i osób pracujących z ludźmi. Część ta podpowie, kiedy zaczyna nam zagrażać syndrom

wypalenia zawodowego, i w jaki sposób zapobiegać wypaleniu, gdy zauważymy wczesne jego objawy. Ukaże nam także sposoby na walkę z wypaleniem zawodowym oraz wskaże, które grupy są szczególnie zagrożone tym syndromem. Czwarty, przedostatni obszar skoncentrowany jest na sprawach związanych z motywowaniem pracowników. Dowiesz się z niego, jak skutecznie motywować podległych Ci pracowników w taki sposób, aby byli oni zadowoleni ze swojej pracy, a Ty zadowolony z ich pracy. Ostatnia wreszcie część zajmuje się zagadnieniami związanymi z pracą menedżera w kontekście zarządzania zespołem pracowników. Mam nadzieję, że całość niniejszej publikacji da Ci spójny obraz współczesnego menedżera lub osoby piastującej odpowiedzialną funkcję w organizacji czy firmie, i pozwoli na polepszenie jakości wykonywanej pracy.

***Autor***



# 1. Zarządzanie czasem

Możesz dokonać zmian. Możesz rzucić pracę, zostawić rodzinę, zamieszkać w Bieszczadach i malować krajobrazy. Możesz. Ale prawdopodobnie tego nie zrobisz i chyba nie powinieneś. Dlatego powinieneś przeczytać ten rozdział, który pozwoli Ci na bardziej skuteczne ustrukturyzowanie czasu i zwiększy Twój komfort w stresującym życiu codziennym. Zarządzanie czasem jest chyba najbardziej ważne dla osób, które zarządzają ludźmi. Czyli właśnie dla Ciebie.

## Zarządzanie czasem a nasza życiowa przestrzeń

Większość menedżerów zwykle ciężko pracuje, często kosztem życia prywatnego. Mimo to niemal połowa ich wysiłków nie przynosi konkretnych rezultatów. Mieliby realną szansę poprawy swojej sytuacji, gdyby zmienili strukturę wykorzystania swojego czasu. Ważnym aspektem zarządzania czasem jest planowanie przyszłości. Niekiedy skuteczne zarządzanie czasem wymaga więcej czasu na wprowadzenie reorganizacji własnego życia. Pierwszym krokiem w kierunku skutecznego zarządzania czasem jest uporządkowa-

nie miejsca pracy i domu. Nawet jeśli nasz harmonogram jest dobrze ułożony, ale przestrzeń w biurze lub w domu jest zorganizowana w nieodpowiedni sposób, nie będziemy mogli dobrze organizować swojej pracy, bo nie da się pracować wydajnie w chaotycznym miejscu. Po uporządkowaniu biura i domu następnym krokiem w zarządzaniu czasem jest spojrzenie na wszystko z perspektywy spraw do załatwienia w ciągu tygodnia. Każdy szczegół powinien być zapisany, wliczając w to czas potrzebny na prysznic, ubranie, dojazdy, uczestnictwo w zebraniach, wykonywanie połączeń telefonicznych, sprzątanie, gotowanie, odbieranie dzieci ze szkoły i posiłki. Uwzględnijcie w kalendarzu również czas na rozrywkę i ćwiczenia, takie jak siłownia, spacer, a także czas poświęcany na oglądanie telewizji.

### ***Dlaczego powinniśmy planować?***

Przeciętny mieszkaniec Europy w swoim życiu spędza:

- ◆ 7 lat w łazience;
- ◆ 6 lat na jedzeniu posiłków;
- ◆ 5 lat w kolejkach;
- ◆ 3 lata na spotkaniach;
- ◆ 2 lata na rozmowach telefonicznych;
- ◆ 8 miesięcy na czytaniu maili reklamowych;
- ◆ 6 miesięcy na postojach na czerwonym świetle.

Więc spędzisz jeszcze dużo czasu, czekając na czerwonym świetle, na siedzeniu w poczekalniach czy

stojąc w kolejce. Jeżeli więc chcesz skrócić nieco czas spędzony na czynnościach wymienionych powyżej, powinieneś nauczyć się dokładnie planować swój cenny czas.

W czym pomaga planowanie?

- ◆ Zapewnia większe ukierunkowanie na konkretnie sprawy, większą efektywność i skuteczność.
- ◆ Porządkuje dzień, wprowadza ład w nasze życie.
- ◆ Koncentruje strategię działania wokół naszej wizji.
- ◆ Zwiększa wydajność i skuteczność pracy.

### ***Skuteczne sposoby na zarządzanie czasem***

Wielu ludzi codziennie tworzy listy zadań, jednak aby skoncentrować swój czas na tym, co jest naprawdę ważne, czyli zgodne z naszymi celami, należy uświadomić sobie (najlepiej zapisać!) to, co staramy się osiągnąć poprzez główne cele. Zanotuj 3 lub 4 plany miesięczne, które chciałbyś uzyskać. Pomogą Ci one osiągnąć zamierzone cele.

1. Zapisuj, co jest najważniejsze — kluczowe cele, nad którymi pracujesz — to pozwoli Ci na określenie właściwego kierunku działań.
2. Świadomie zaplanuj czas: za pomocą 3 lub 4 miesięcznych i tygodniowych planów.
3. Wybierz sposób zapisywania planów tak, abyś miał do nich łatwy dostęp, np. zapisuj swój harmonogram w kalendarzu, telefonie komórkowym lub stwórz system notatek.

4. Zapisuj wszystko w swoim organizerze ołówkiem, na wypadek zmiany planów.
5. Unikaj podporządkowania harmonogramowi. Fakt, że coś już zostało wprowadzone, nie oznacza, że nie można tego przesunąć lub wykreślić.
6. Okresowo sprawdzaj skuteczność Twojego harmonogramu.

Jednym ze sposobów, aby ocenić, jakie postępy dokonują się w naszym planowaniu, jest przechowywanie zapisków przez jakiś okres, a następnie weryfikowanie, jak spędziliśmy ten czas. Te zapiski mogą być środkiem do posegregowania naszych myśli i uporządkowania spraw. W ten sposób możesz zdobyć wiedzę na temat wykorzystania czasu i może okazać się to najlepszym sposobem na podniesienie Twojej produktywności. Z biegiem czasu prowadzenie osobistego dziennika stanie się sposobem na określenie postępu działań, a także na lepsze zarządzanie czasem.

### ***Tworzenie zrównoważonego harmonogramu***

Przeanalizuj zajęcia, obowiązki i codzienne zadania. Nadmiar zadań to prosty sposób na pojawienie się stresu. Postaraj się odnaleźć równowagę pomiędzy pracą a życiem rodzinnym. Dobrym sposobem jest znalezienie sobie ciekawego hobby.

Dobrze jest także unikać planowania nieistotnych rzeczy oraz unikać planowania wszystkich obowiązków na jeden dzień. Jeśli masz zbyt dużo obowiązków, należy dokonać podziału między zadaniami na priorytety oraz obowiązki, które nie są bardzo waż-

ne i można je odłożyć na później. Między zadaniami nieistotnymi i zadaniami, które są naprawdę ważne. Sprawy najmniej pilne należy umieścić u dołu listy rzeczy do wykonania lub, jeżeli to możliwe, całkowicie je wyeliminować.

### ***Spróbuj wcześniej wyjechać do pracy***

10–15 minut może zadecydować o jakości Twojego dnia pracy. Lepiej przyjechać do pracy wcześniej, spokojnie przeczytać pocztę i trochę się zrelaksować, niż pędzić do pracy, narażając się dodatkowo na mandat. Nie przysparzaj sobie dodatkowego stresu poprzez pośpiech i złą koordynację.

### ***Harmonogram priorytetów***

W skutecznym planowaniu bardzo istotną sprawą jest określenie naszych priorytetów. Określ harmonogram najcięższych zadań do wykonania w czasie godzin najbardziej produktywnych, czyli wtedy, kiedy przebywasz w pracy. Spróbuj określić przedziały czasu, które można wykorzystać do pracy nad projektami, które wymagają intensywnej koncentracji.

Często, gdy planujemy czas, stwierdzamy, że zostaje nam go na sen bardzo mało. Efekt jest taki, że wiele działań pomijamy lub eliminujemy. Określenie priorytetów działań w skali od 1 do 3, gdzie 1 to sprawa priorytetowa, 2 – mniej ważna, a 3 – najmniej ważna, może pomóc w realizacji ustalonych priorytetów.

Skuteczne zarządzanie czasem wymaga trzymania się harmonogramu zadań, które zostały uznane za waż-

ne. Prowadzenie kalendarza i codzienne planowanie jest pomocne, aby skoncentrować się na zadaniach, ale równie ważna jest samodyscyplina w konsekwentnym codziennym planowaniu na nowo działań na przyszłość. Najlepsza lista rzeczy do zrobienia nie pomoże komuś, kto nie robi codziennych planów i w sposób systematyczny ich nie realizuje.

Dobrym sposobem na radzenie sobie z wyzwaniami w pracy jest także technika łamania dużych projektów na mniejsze, które mogą być przetwarzane w krótszych przedziałach czasowych. Możesz nie mieć 5 godzin na stworzenie raportu, ale w 20 minut możesz napisać jego zarys i wrócić do niego później.

### ***Zasada Pareto***

Zasada ta na pewno pomoże Ci w planowaniu czasu. Powinieneś stosować ją jako zasadę nadrzędną. Została ona stworzona przez włoskiego ekonomistę Vilfreda Pareto. Reguła Pareto to inaczej reguła 80 : 20. Zasada ta mówi, że 80% wyników pochodzi z 20% wysiłków. Nie wszystkie zadania, które wykonujemy, są tak samo ważne dla osiągnięcia naszych celów. Stosując zasadę Pareto, możemy się skupić na 20% zadań, które przyniosą nam największą korzyść.

### ***Cele***

Ważne cele to te, które najbardziej wpływają i decydują o jakości naszego życia. Zbyt często wyznaczamy sobie konkretne cele (np. przejście na dietę lub zrównoważenie budżetu) i mamy nadzieję, że uda

się nam je zrealizować, ale często przeszkadza nam w tym zbyt duża chaotyczność, a po pewnym czasie nawet o nich zapominamy; aby temu zapobiec, powinniśmy określić kilka głównych kategorii naszych celów (np. kariera, rodzina, zdrowie, finanse, hobby itp.). Następnie powinniśmy spisać 4 lub 5 takich głównych kategorii na kartce papieru, a później podzielić te kategorie na mniejsze cele do osiągnięcia oraz wyznaczyć sobie na ich realizację określony czas. Jeżeli będziemy co jakiś czas zaglądać do spisu naszych celów, pomoże nam to w zapamiętaniu ich oraz obserwowaniu działań, które podejmujemy, aby je zrealizować.

Na początku powinniśmy stworzyć listę wszystkich możliwych działań, które mogłyby pomóc w osiągnięciu celu. Po drugie, należy wyznaczyć priorytety naszych działań. Tutaj pomocne byłoby wysłuchanie opinii współmałżonka lub kogoś bliskiego. Jeśli osoba ta troszczy się o nas, to na pewno pozostanie obiektywna i pomoże nam podjąć działania, dzięki którym pójdziemy w kierunku pożądanego rezultatu. Po trzecie, próbujemy realizować działania o wyższym priorytecie w danym dniu. Pamiętajcie o regule 80 : 20 – trzeba skupić 20% swojego czasu na działania priorytetowe, a 80% pozostawić na rzeczy mniej ważne.

### **Strategia SMART w realizacji celów**

Aby realizować nasze postanowienia skutecznie, możemy użyć techniki SMART. Technika ta polega na określeniu naszego zamierzenia jako celu:

*Specific* (sprecyzowany) – cel musi dotyczyć ściśle określonego (zdefiniowanego) obszaru działalności.

*Measurable* (mierzalny) – cel musi być mierzalny, czyli możliwy do ujęcia ilościowego (jest to jedna z najważniejszych cech konstrukcji celów strategicznych).

*Acceptable* (akceptowalny) – cel musi być możliwy do zaakceptowania przez zaangażowane strony (np. wykonawców, zleceniodawców).

*Realistic* (realistyczny) – najbardziej ambitny cel musi być możliwy do wykonania.

*Time bound* – (określony w czasie) cel musi być określony czasowo w sensie rozpoczęcia i zakończenia (dotyczy to także etapów realizacyjnych)<sup>1</sup>.

### ***Wzbogacona strategia SMART***

W celu zwiększenia skuteczności strategii SMART możemy posłużyć się poniższą typologią; aby nasze cele były jeszcze bardziej skuteczne, powinniśmy zatem stawiać sobie cele, które są:

- ◆ Jasne (nie ogólnikowe) i zrozumiałe, a więc wiemy dokładnie, co robić.
- ◆ Trudne, więc będziemy zachęcać, przy realizacji tego zadania nie można się nudzić.
- ◆ Osiągalne, więc takie, które prawdopodobnie powiodą się.

---

<sup>1</sup> Por. [http://www.controlling.info.pl/artyk/pokaz\\_artykul.php3?nr=51\\_2](http://www.controlling.info.pl/artyk/pokaz_artykul.php3?nr=51_2) [dostęp 10.02.2011].



### **Złodzieje czasu**

Nieoczekiwane sprawy. Wiele spraw do załatwienia pojawia się na bieżąco. Często są to rzeczy, o których wcześniej nie wiedzieliśmy, a więc nie mogliśmy uwzględnić ich w naszym harmonogramie. Jeżeli taka sprawa pojawia się nam w ciągu dnia i nie możemy rozwiązać problemu na bieżąco, należy się zająć tym w innym czasie.

Spotkania. Musimy wprowadzić porządek w spotkaniach, które prowadzimy, i starać się ściśle trzymać ustalonego harmonogramu; powinniśmy także unikać dygresji i nie przedłużać naszych spotkań. Jeśli uczestniczymy w zebraniach, a pewne kwestie nas nie dotyczą, możemy poprosić o pozwolenie na opuszczenie ich.

Czytanie dokumentów. Powinniśmy starać się czytać tylko niezbędne dokumenty.

Bałagan. Jeśli przeznaczysz kilka minut każdego dnia na porządkowanie przestrzeni, w której żyjesz, unikniesz chaosu i wiele spraw przyjdzie Ci łatwiej.

Nieskuteczna komunikacja. Błędne zrozumienie jakiegoś zadania źle działa na naszą pracę, a często należy powtórzyć ją jeszcze raz, co jest ogromną stratą czasu. Musimy więc komunikować jasno treści, które chcemy przekazać, i sprawdzić, czy osoba, z którą się komunikujemy, rozumie to, co próbujemy przekazać. Tę strategię musimy stosować także wo-

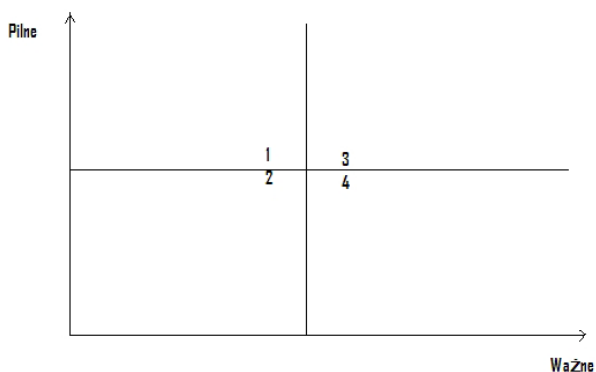
bec siebie — trzeba uważnie słuchać i pytać o to, co jest dla nas niejasne.

### ***Matryca Eisenhowera***

Bardzo dobrym narzędziem do porządkowania naszego czasu jest Matryca Eisenhowera (tabela poniżej). Składa się ona z 4 ćwiartek, które pozwalają na ustalanie tego, co jest naprawdę ważne.

Na nasze decyzje dotyczące wykorzystania czasu, którym dysponujemy, wpływają 2 wymiary: pilność i ważność. Ważność to kryterium, które ma związek z naszymi celami. Jeśli coś wpływa na osiągnięcie istotnych dla nas celów, to znaczy, że jest to dla nas ważne.

Pilność jest wymiarem związanym z czasem. Kryterium to zwraca uwagę na termin wykonania zadania. Termin ten może być mniej lub bardziej oddalony w czasie, w związku z tym dzieli naszą aktywność na mniej lub bardziej pilną.



Zadania pilne i ważne. Są to działania o znaczeniu strategicznym. Jednocześnie znajdują się w tej ćwiartce tabeli rzeczy, które trzeba załatwić ze względu na ich pilność, czyli tzw. sprawy „do załatwienia na JUŻ”.

Jednak im więcej czasu poświęcamy na czynności należące do tej ćwiartki, tym więcej czasu, który nam zostaje, przenosimy do ćwiartki 4. Jest tak dlatego, że aktywności obu ćwiartek sprawiają, że nie skupiamy się na teraźniejszości, tylko myślimy o przyszłości.

Zadania ważne, niepilne można zdefiniować jako „rozwojowe”. To ćwiartka, w której planujemy, zajmujemy się własnym rozwojem, rozwiązujemy problemy, uczymy się, odpoczywamy, a także spędzamy czas z innymi ludźmi. Tu znajdują się również działania, takie jak rozwój czy doskonalenie zawodowe.

Poświęcanie czasu na czynności z tej ćwiartki pozwala nam na rozwój i pielęgnowanie relacji społecznych. Zadania te nie są pilne, dlatego często o nich zapominamy, choć są dla nas bardzo ważne, gdyż pozwalają nam na zbalansowanie swojego życia.

Kolejna ćwiartka to zadania pilnie, ale nieważne. Czynności te musimy wykonać szybko, ale nie są dla nas one ważne, więc jeżeli to możliwe, powinniśmy się dzielić z innymi czynnościami z tej ćwiartki. W ten sposób zyskamy dodatkowy czas potrzebny na realizację istotnych dla nas zadań.

Zadania nieważne i niepilne to właśnie „złodziejstwo czasu”. Tymi zadaniami przejmujemy się najmniej.

W ten sposób przestaniemy tracić czas na rzeczy nieistotne, a znajdziemy czas na rzeczy naprawdę ważne.

### ***Harmonogram dzienny***

Czas to najcenniejszy z zasobów. Dlatego powinniśmy o nim pamiętać zawsze i codziennie skrupulatnie go planować. W tym celu powinniśmy:

1. Planować najbliższy czas. Tylko 10 minut pozwoli nam na skuteczne zaplanowanie działań na najbliższy czas. (Mówi się, że każda godzina w efektywnym planowaniu oszczędza 3 do 4 godzin w wykonaniu zadań.)
2. Sprawdzać harmonogram dobowy. Można zapisywać cele do wykonania w górnej części kalendarza, co umożliwi Ci szybki przegląd.
3. Prowadzić dziennik, w którym powinniśmy zapisywać, w jaki sposób czas został faktycznie wykorzystany. Dobrzy menedżerowie stale oceniają, jak można wykorzystać czas do zwiększenia wydajności w pracy.

### ***Skuteczność w zarządzaniu czasem — podwajanie czasu***

1. Wykorzystuj czas podwójnie, np. odpisuj na SMS-y do znajomych podczas jazdy autobusem. W miarę możliwości deleguj zadania.
2. Kończ dane zadania — nawet pomijając lunch.
3. Przechowuj numery telefonów osób, z którymi musisz się skontaktować, w sprawie „listy rzeczy do załatwienia”.

4. Załatwiasz sprawy na bieżąco. Na przykład, jeśli otrzymasz wiadomość e-mail, zdecyduj teraz, czy chcesz na nią odpowiedzieć, czy usunąć.

### ***Technologia w służbie zarządzania czasem***

Kalendarz pozwoli nam na długoterminowe planowanie i może pomóc nam dobrze zarządzać naszym czasem. Z pomocą przychodzą także nowinki technologiczne, które stały się już standardem w polskich firmach. Organizować czas możemy przy pomocy np. Outlooka, który posiada funkcję kalendarza, w którym zapisujemy ważne dla nas wydarzenia, takie jak zebrania, briefingi, spotkania, możemy ustawić także wysyłanie raportów Outlooka na naszą komórkę. W ten sposób cały czas będziemy trzymać rękę na pulsie i skutecznie przypominać sobie o ważnych wydarzeniach na bieżąco w ciągu dnia.

### ***Planujmy odpoczynek i relaks***

Presja, terminy i wymogi stawiane przez przełożonych często są przyczyną zmęczenia i stresu. Nierzadko nie potrafimy sobie poradzić z natłokiem zadań. Potrzebujemy odpoczynku. Najlepsze wyniki osiągniemy wtedy, gdy poświęcimy odpowiednią ilość czasu na pracę, wypoczynek i rozrywkę, tworząc harmonijną całość w naszym życiu. Jesteśmy różni, dlatego też konieczne jest, aby dowiedzieć się, jakie działania podnoszą nasz poziom energii. Niektórzy lubią siedzieć na kanapie i czytać ulubione książki, podczas gdy inni wolą zajęcia sportowe lub aktywność społeczną. Musimy dbać o nasze samopoczucie i wiedzieć, jak

wypoczywać skutecznie, co znacząco poprawi nasz komfort życia. Ważne jest także planowanie w swoim kalendarzu imprez sportowych oraz kulturalnych. Dziś niezbędne jest uprawianie sportu, nie tylko ze względu na utrzymywanie dobrej kondycji, ale także na autoprezentację oraz pielęgnowanie właściwych relacji. Często interesy załatwia się na polu golfowym albo podczas wspólnego wypadu na narty. Podobnie jest z wychodzeniem do teatru, kina czy na koncerty. Robiąc to, nie tylko będziemy rozwijać się duchowo, ale także pozytywnie wzmocniać nasz wizerunek w oczach innych osób.

Dlaczego warto mieć pełną wersję?



Pełną wersję książki zamówisz na stronie wydawnictwa Złote Myśli  
<http://jak-motywowac-pracownika.zlotemysli.pl>