

Zdzisław Jasiński, Alicja Smolbik-Jęczmień

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CZYNNIK CZASU W DZIAŁALNOŚCI KIEROWNICZEJ

1. Wstęp

Dokonujące się w naszym kraju przekształcenia gospodarcze wymagają od kadry kierowniczej nie tylko wielkich wysiłków ekonomicznych, technologiczno-organizacyjnych, ale także zmiany sposobów myślenia, postrzegania i pojmowania otaczającej ich rzeczywistości – zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Menedżerowie to osoby szczególnie odpowiedzialne za sprawne funkcjonowanie całej firmy – muszą więc umieć radzić sobie z różnorodnym rodzajem prac czy nagromadzeniem wielorakich przedsięwzięć i efektywnie nimi zarządzać. Wśród ważnych zagadnień w ich pracy szczególne miejsce powinno zajmować zarządzanie czasem, a więc poznanie i stosowanie podstawowych metod i zasad określających m.in.: jak radzić sobie z najczęściej występującymi w pracy kierowników „złodziejami czasu”, jak oszczędzać czas poprzez efektywny kontakt z ludźmi, którzy tego czasu nie szanują, jak wyznaczać priorytety w sytuacjach nieoczekiwanych czy też jakie stosować metody skutecznej organizacji pracy.

2. Znaczenie czasu w pracy menedżera

Czas stanowi wyjątkowy zasób – najbardziej ograniczony, nietrwały i niemający substytutu – nie można go zaoszczędzić, zmagazynować, zatrzymać, sprzedać czy też kupić. Jest dobrem niesłychanie rzadkim – ucieka stale i nieodwołalnie [Seiwert 1998, s. 5]. Sukces kadry kierowniczej nie zależy już tylko od wielkości ekonomiczno-materiałnych, lecz przede wszystkim od tego, w jakim stopniu potrafi się ona obchodzić z najcenniejszym zasobem – czasem. Ciesząc się uznaniem kierownicy odznaczają się rozmaitymi umiejętnościami i cechami charakteru, swój czas wykorzystują świadomie i systematycznie, przez co zyskują więcej swobody na wykonywanie właściwych zadań kierowniczych oraz na rozwijanie swoich zainteresowań. Dawniej, kiedy ludzie mieli stosunkowo dużo czasu i ich życie było prostsze, gdy w określeniu upływu czasu kierowali się przede wszystkim rytmem natury, pór roku czy wschodów i zachodów słońca, każdy dokładnie

wiedział, co i kiedy należy zrobić. Wraz z rozwojem cywilizacji przemysłowej w pierwszej połowie XX wieku pojawiła się konieczność sprawniejszego gospodarowania czasem [Mikołajewska, Dworakowska 2002, s. 1]. Zaczęto odczuwać nieustanny brak czasu, a proste zapisywanie sobie ważnych spraw do załatwienia okazało się już niewystarczające. Coraz większego znaczenia nabierały umiejętności efektywnego organizowania sobie czasu pracy.

W firmach poszukiwano więc różnych metod i sposobów zwiększenia efektywności pracy kadry kierowniczej. Pewnym rozwiązaniem okazały się rozbudowane terminarze, gdzie na każde zadanie był przeznaczony ściśle określony czas, a dążeniem menedżerów było wykonanie tych zadań w coraz szybszym tempie poprzez zwiększanie swojej sprawności i ciągle udogodnienia techniczne. Zarówno w planowaniu, jak i realizacji wyznaczonych zadań dążono do perfekcji, a poziom wydajności i efektywności pracy stawał się najwyższą wartością – wyższą niż posiadany kapitał ludzki. Doprowadziło to do powszechnie panującego w naszej kulturze przekonania, że „na nic nie mamy czasu”. Można tu wskazać na zjawisko tzw. paradoksu czasu, polegające na tym, że jednym ciągle brakuje czasu, natomiast inni mają go zbyt wiele – a przecież wszyscy mamy po tyle samo, dla każdego bowiem doba ma 24 godziny – różnimy się jedynie sposobem jego wykorzystania.

Menedżerowie powinni traktować czas w sposób typowy dla biznesu, czyli jako jednostkę walutową, coś, co inwestują – wówczas z „zegarkiem w ręku” monitorowaliby jego upływ w stosunku do osiągniętych efektów swoich decyzji. Często kulturę zachodniego życia w organizacjach określa się skrótem SMT, co oznacza: „szybciej, mocniej, teraz”. Każdy człowiek ma specyficzne i właściwe sobie predyspozycje do sprawnego i efektywnego gospodarowania czasem albo w odniesieniu do aktualnych sytuacji, albo w kontekście odległej rzeczywistości. W związku z tym wyróżnia się dwa podstawowe podejścia do czasu – tzw. orientację „w czasie” i „przez czas” [Liszka 2003].

Orientacja „w czasie”, najczęściej spotykana u ludzi ze wschodu oraz z krajów latynoamerykańskich, znana jest z powiedzenia: „Co masz zrobić dzisiaj, zrób jutro” – a jutro oznacza każdy następny dzień po wschodzie słońca. Przyszłość postrzegana jest jako seria następujących po sobie chwil obecnych – więc potrzeba pilności przestaje być konieczna, a dotrzymywanie terminów czy punktualność stanowią bardzo duży obowiązek. Menedżerowie reprezentujący orientację „w czasie” często mają problemy z podjęciem decyzji czy przyjmowaniem zobowiązań, których jest bardzo wiele. Charakteryzuje ich brak realistycznego poczucia teraźniejszości oraz skłonność do „odkładania spraw na później”, co powoduje kłopoty z kontrolą, autonomią czy odmawianiem.

Orientacja „przez czas” jest charakterystyczna dla kultury europejskiej, gdzie szanuje się czas, traktuje się go jako zasób, walutę i postępuje według maksymy „Czas to pieniądź”. Kierownicy o tej orientacji oczekują dokładnego przestrzegania terminów i sami ich dotrzymują, postępując zgodnie z zasadą „Nie wszystko na raz”. Należy jednak zauważyć, że każdy sposób podejścia do czasu ma swoje wady i zalety, dlatego też warto „przesuwać się” na linii czasu rozciągniętej między organizację „przez czas” i „w czasie”, w okolice jej punktu środkowego. Nie-

właściwe gospodarowanie czasem bowiem przysparza wiele problemów – czy to w teraźniejszości, czy też w niedalekiej przyszłości. Niezwykle istotne jest, by menedżerowie nauczyli się właściwego gospodarowania czasem w rzeczywistości bieżącej oraz by znajdowali czas na rozwój, kontakty społeczne, odpoczynek czy sprawy nieprzewidziane. Powinni też zwracać uwagę na przyjętą orientację w czasie swoich klientów, współpracowników, przełożonych i podwładnych, gdyż ewentualne trudności w relacjach z nimi mogą być spowodowane odmiennym postrzeganiem czasu. Współczesnym menedżerom potrzebna jest więc umiejętność kierowania sobą i swoimi przedsięwzięciami równocześnie w czasie i poza czasem, gdyż dynamika biznesu może zmienić się względem omawianego zjawiska, czyniąc przyszłość organizacji niepewną [Liszk 2003].

Ważnym narzędziem w zarządzaniu czasem jest remanent czasu, który powinien być prowadzony w trzech płaszczyznach [Seiwert 1998, s. 25-40]:

- 1) analiza wykorzystanego czasu – analiza czynności i czasu ich trwania oraz arkusz zakłóceń w pracy,
- 2) analiza straconego czasu – źródła traconego czasu, szkodliwe przyzwyczajenia,
- 3) analiza „pożeraczy czasu” – przyczyny niepotrzebnego zużycia czasu, środki i metody walki z nimi.

Warunkiem tego, że w stylu pracy kierownika cokolwiek się zmieni, jest przede wszystkim wiedza o tym, gdzie jego czas jest marnotrawiony, i skuteczne przeciwdziałanie temu marnotrawstwu.

3. Szkodliwe przyzwyczajenia – „pożeracze czasu”

Jednym z ważniejszych sposobów właściwego wykorzystania czasu pracy przez menedżerów jest umiejętność rozpoznania podstawowych „pożeraczy czasu”, zdefiniowania przyczyn ich powstania oraz podjęcie starań, aby je zniwelować. Otóż wyeliminowanie z życia choćby części z nich ma ogromne pozytywne znaczenie dla właściwego samopoczucia, kreatywności i efektywności działania. L.J. Seiwert przedstawia bogatą klasyfikację „pożeraczy czasu” wraz z możliwymi źródłami ich powstania, a także skutecznymi środkami zaradczymi [Seiwert 1998, s. 195-197].

Do najczęściej występujących wśród kadry kierowniczej „pożeraczy czasu” należy zaliczyć m.in.

- pośpiech i niecierpliwość – wynikające z braku planowania pracy, dążenia do wykonania wielu prac w zbyt krótkim czasie czy też braku oceny stopnia ważności zadań;
- nieumiejętność mówienia „nie” – wynikającą z obawy przed obrażeniem kogoś, z chęci przypodobania się czy też potrzeby pomagania innym;
- niedoprowadzanie zadań do końca – spowodowane brakiem priorytetów, niezdecydowaniem czy też nieokreślanie terminów końcowych;
- osobistą dezorganizację – wynikającą z odwlekania zadań w czasie, z obawy przed utratą orientacji czy też „zawalenia biurka papierami”;

- brak celów, priorytetów czy też planów dnia – spowodowane brakiem systemu planowania, niestosowaniem podstawowych reguł zarządzania czasem lub też ukierunkowaniem na działanie (najpierw działać, potem myśleć!);
- próby czynienia zbyt wielu rzeczy na raz – wynikające z koncentracji na sprawach nagłych, zbyt szerokich zainteresowań czy braku planowania czasu;
- niezdecydowanie – mające swe źródło w obawie przed popełnieniem błędu, braku racjonalności w podejmowaniu decyzji, dążeniu do poznania wszystkich faktów, braku inicjatywy czy motywacji do działania [Seiwert 1998, s. 194-197].

Ponadto do niskiej efektywności pracy menedżerów przyczyniają się też w dużej mierze straty czasu pracy wynikające ze złej organizacji pracy, a szczególnie:

- późniejsze rozpoczynanie pracy i wcześniejsze jej kończenie,
- przedłużanie przerw przewidzianych w regulaminie pracy,
- wykorzystywanie braku nadzoru (zwłaszcza w sytuacjach, kiedy praca ma charakter trudno mierzalny),
- brak równomierności w obciążeniu zadaniami,
- organizowanie szkoleń w godzinach pracy,
- załatwianie w godzinach pracy spraw związanych z pełnieniem funkcji społecznych,
- brak instrumentów, które nakładałyby na pracowników większą odpowiedzialność za wyniki ich pracy [Rycak 2005].

Ważnym składnikiem umiejętnego zarządzania czasem przez kierowników jest właśnie rozpoznanie i uświadomienie sobie swoich własnych problemów. Przyczyny strat czasu pracy mogą wynikać z różnych uwarunkowań, które trzeba korygować, aby można było osiągnąć zamierzony cel. Do istotnych uwarunkowań, które uwzględnić trzeba, należą przede wszystkim perfekcjonizm, pracobolizm czy też specyficzne nawyki codzienne, jak np. odwlekanie.

4. Planowanie pracy swojej i podwładnych

Wzrastające tempo życia oraz wymagania, jakie stawia przed kadrą kierowniczą współczesny rynek pracy, sprawiają, że mimo iż doba ma ciągle 24 godziny – to jednak realnie jest ona krótsza. Dlatego też menedżer, gospodarując czasem i informacjami, powinien właściwie zaplanować zadania do wykonania dla siebie i swoich współpracowników. Powinien pamiętać o tzw. regule podstawowej planowania czasu (60/40), w myśl której można zaplanować tylko określoną część czasu pracy (według doświadczenia tylko 60%), pozostałą część bowiem stanowią nieprzewidziane wydarzenia – 20% czynności nieoczekiwane i ok. 20% czynności spontaniczne [Jasiński 2005, s. 205].

Kolejną ważną zasadą w zarządzaniu czasem jest zasada V. Pareto, zwana inaczej 20/80. Według niej 20% właściwie wykorzystanego przez menedżera czasu i energii przynosi aż 80% wyników. Tak więc każdy menedżer, rozwiązując problemy ekonomiczne, techniczne czy organizacyjne, powinien się skupiać na tych sprawach najważniejszych, a mniej ważne przekazywać do wykonania swoim zastępcom lub delegować innym pracownikom [Forsyth 2003, s. 72-73]. Stosowanie

tej zasady w praktyce wymaga dokonania analizy wszystkich zadań (ważnych i pilnych) pod kątem ich udziału w wyniku końcowym i podzielenia ich na kategorie A, B, C. Zadania typu A to te, których nie należy przekazywać zastępcy lub podwładnym, a więc najważniejsze. Zadania typu B to zarówno zadania pilne, jak i zadania specjalne, które w części lub całości można powierzyć spokojnie zastępcy. Zadania typu C to najczęściej zrutynizowane codzienne zadania, z reguły pilne i bardzo pilne. Należy je więc zestawić na piśmie (komputerze), szybko przeanalizować i delegować zastępcy lub innym pracownikom (kierownikom, specjalistom) [Covey 1998, s. 45-50].

Podstawą analizy ABC są udokumentowane obserwacje, z których wynika, że:

- Najważniejsze zadania (typu A) stanowią ok. 15% wszystkich zadań i czynności stojących przed menedżerami, jednakże ich właściwa wartość – w sensie udziału w osiągnięciu wyznaczonych celów – wynosi ok. 65%.
- Przeciętnie ważne zadania (typu B) stanowią 20% ogólnej liczby i ich wartość wynosi również 20%.
- Zadania mniej ważne lub nieważne (typu C) stanowią 65% wszystkich zadań do wykonania, a ich udział w wartości wynosi zaledwie 15%.

Z reguły ABC wynika, że każdy menedżer może uzyskać 65% swej „normalnej wydajności” przy wykorzystaniu zaledwie 15% normalnego czasu pracy, natomiast ok. 10-30% czasu poświęconego na wysiłek intelektualny wystarcza dla osiągnięcia 60-80% całkowitego sukcesu w zarządzaniu [Penc 2005, s. 306].

Jednak większość menedżerów zwykle ciężko pracuje (kosztem życia prywatnego), a mimo to niemal połowa ich wysiłków nie przynosi konkretnych rezultatów. Szansą na poprawę wyników kadry kierowniczej jest właśnie zmiana struktury wykorzystania czasu. Zajmowanie się tylko usprawnianiem starej struktury za pomocą środków organizacyjnych i technicznych, jak organizery, palmtopy, terminarze, dyktafony itp., nie pomoże – potrzebna jest zmiana podejścia do czasu i jego optymalne wykorzystanie. Uporządkowanie zadań za pomocą analizy ABC pozwala menedżerom na to, by swoją często chaotyczną pracę, tzw. gaszenie pożarów, zamienić na planowe, systematyczne wykonywanie zadań, zgodnie z wyznaczonymi priorytetami i zasadami delegowania uprawnień [Bieniok 1999, s. 74].

Sposobem osiągnięcia wysokiej efektywności pracy kadry kierowniczej jest więc eliminowanie wszystkich czynności podrzędnych, pochłaniających dużą część czasu, a wnoszących niewiele w ostateczny wynik działania, także skupienie się na tych czynnościach, które muszą być faktycznie realizowane osobiście przez kierownika. Do tego potrzebne jest też nastawienie na osiągnięcie celu, a nie na wykonanie czynności, tj. „załatwianie właściwych spraw, a nie tylko właściwe załatwianie spraw”, oraz nie dążenie za wszelką cenę do oszczędności czasu, lecz jego optymalne wykorzystanie [Penc 2005, s. 307]. Można tu przytoczyć myśl P.F. Druckera: „Jeśli istnieje jakiś sekret efektywności, to jest nim koncentracja. Ludzie skuteczni zajmują się tym, co pierwsze w hierarchii ważności i nie zajmują się więcej niż jedną rzeczą na raz”.

5. Zarządzanie czasem w praktyce

W zarządzaniu czasem menedżerów można zaobserwować bardzo wiele słabości i mankamentów. Wyniki badań przeprowadzonych przez H. Minzberga w Kanadzie i W. Kieżuna w Polsce dowodzą, że:

- Długość dnia pracy kierowników jest nadmierna i wynosi od 8,48 do 14,43 godzin dziennie (a powinno być 8-9 godzin).
- Struktura dnia pracy kierowników jest zbyt rozdrobniona, wykonują oni od 43 nawet do 583 różnych czynności dziennie (a powinno być 10-15 czynności), czego skutkiem jest dekoncentracja oraz spontaniczna skłonność do przepracowywania się.
- Kierownicy wolą spontaniczność i aktywność działania od zajmowania się poważnymi i zaplanowanymi działaniami.
- Zaobserwowano bardzo niski stopień planowości pracy kierowników, czego wynikiem jest realizacja zaledwie 20% zaplanowanych czynności (a powinno być 60-70%), w związku z tym ich praca jest bardzo żywiołowa i często ulegają oni naciskom zewnętrznym.
- Do menedżerów dociera zbyt wiele nieistotnych informacji, które nie są wcześniej selekcjonowane. Zbyt mało rutynowych zadań jest delegowanych do pracowników niższego szczebla, co prowadzi do przepracowania menedżerów.
- Nakłady czasu przeznaczone na samokształcenie menedżerów wynoszą zaledwie 2-4%.
- Na zebrania i narady kierownicy poświęcają zbyt dużo czasu, przeciętnie od 20 do 60% swojego czasu pracy [Szewczuk 2003].

Badania nad wykorzystaniem czasu przez niemieckich menedżerów [Seiwert 1998, s. 19] dowodzą, że tylko 8% osób na stanowiskach kierowniczych nie potrzebuje dodatkowego czasu, podczas gdy reszta ankietowanych potrzebowała od 10 do 100% dodatkowego czasu. W sumie 65% menedżerów cierpiało na chroniczny brak czasu, a jego dodatkowy przyrost o 20% i więcej rozwiązałby ich problemy. Przeprowadzone przez autorów badania czasu pracy kierowników wykazały, że:

- 34% kierowników nie bilansuje pracochłonności zadań z dysponowanym czasem pracy,
- 38% kierowników uważa, że przyjmuje na siebie zbyt dużo obowiązków,
- 32% nie ustala w podejmowanych przez siebie przedsięwzięciach działań priorytetowych,
- 30% kierowników uważa, że zebrania, w których uczestniczą, trwają za długo,
- 17% traci w kontaktach służbowych zbyt wiele czasu na rozmowy niewiążące się ze sprawami zawodowymi,
- 32% kierowników traci czas z powodu niezbyt dobrze zorganizowanych stanowisk pracy, z konieczności wypełniania nadmiernie rozbudowanej dokumentacji,
- 61% kierowników realizuje zadania pod presją czasu,
- 25% kierowników zdarza się realizować zadania po wyznaczonym terminie.

Badaniami ankietowymi objęto 100 kierowników pracujących w firmach na różnych szczeblach zarządzania. Z przeprowadzonych badań wynika, że czas pracy tej grupy zawodowej jest źle wykorzystywany, a jego większość ulega zmarnowaniu na czynności jałowe i nieefektywne, m.in. z powodu braku jasnych celów, planowania czy określania priorytetów. Jednocześnie ci sami menedżerowie skarżą się na wieczny brak czasu. Narzekają na konieczność pisania niepotrzebnych ich zdaniem raportów i analiz, zbyt dużo czasu pochłania im proces komunikacji, nie doceniają potrzeby robienia notatek ze spotkań czy narad. Ale są też i tacy menedżerowie, którzy ciągle odnoszą sukcesy, tak że można odnieść wrażenie, że ich czas jest jak „z gumy”. Okazuje się jednak, że kluczem do ich sukcesu jest właśnie umiejętność gospodarowania czasem, co w praktyce oznacza panowanie nad własnym czasem i własną pracą tak, by nie dopuścić do sytuacji, aby one przejęły nad nami kontrolę.

Umiejętność właściwego wykorzystania czasu wymaga od menedżerów posiadania bogatej wiedzy na swój temat, a szczególnie inwestowania swego potencjału we właściwą działalność (predyspozycje), zgodności wyznaczanych celów z wyznawaną hierarchią wartości (preferencje) oraz eliminowania złych nawyków związanych z marnotrawieniem czasu (przywyczajenia).

Często się zdarza, że w kręgu osób na stanowiskach kierowniczych „brak czasu” oraz przepracowywanie się jest w „dobrym tonie”. Im mniej czasu posiada określona osoba, tym bardziej wydaje się być ważna w hierarchii kierowniczej. W polskim środowisku menedżerskim przyjętym modelem postępowania jest również praca po kilkanaście godzin dziennie, co jest odczytywane jako przejaw zaangażowania, sumienności i profesjonalizmu. Natomiast w krajach rozwiniętych odchodzi się już od takiego wzorca i zbyt długie przesiadywanie w pracy często postrzegane jest jako dowód niskiej efektywności i złego wykorzystania czasu pracy. W czasach globalizacji, informatyzacji, dużej złożoności i różnorodności otoczenia istotne miejsce zajmuje czynnik zmienności trybu pracy czy realizowanych w pracy zadań. Tradycyjne, sztywne ramy czasowe dla wszystkich pracowników nie zdają już egzaminu – potrzebą czasu jest dążenie do uelastycznienia czasu pracy. A skuteczność w zarządzaniu czasem polega na określeniu budżetu czasu, rozdysponowaniu czasu i skomasowaniu go w duże i ciągle jednostki. Rzeczywiście im więcej czasu przeznaczamy na realizację danego zadania, tym dłużej trwa jego wykonanie. Jeśli termin wykonania pracy nie jest konsekwentnie przestrzegany, to istnieje wysokie prawdopodobieństwo, iż praca będzie ciągle poprawiana, ulepszana czy też zmieniana. Bezpośrednie konsekwencje wynikające z tego to strata czasu oraz zastój w realizacji wyznaczonych zadań – zgodnie z prawem Parkinsona „przeznacz mniej czasu na wykonanie danego zadania, wówczas szybciej je wykonasz”.

6. Zakończenie

Jeśli kadra kierownicza chce być sprawna i skuteczna, powinna rozwijać swoje umiejętności zarządzania, doskonalić własną wiedzę menedżerską, organizację pracy, a szczególnie umiejętnie zarządzać czasem. Obecnie menedżerowie podle-

gają dyktaturze pośpiechu i aby radzić sobie z nadmiarem pracy, szukają wyjścia w jednoczesnym wykonywaniu wielu czynności. Ponadto cechuje ich często chorobliwe dążenie do maksymalnej prędkości w działaniu, określanej jako *hurry sickness*, na co pozwala zresztą szybka komunikacja za pomocą e-maili i wideokonferencji [Hirn 2000, s. 38-41]. Można przypuszczać, że w nadchodzących latach pojawią się jeszcze dodatkowe czynniki przyspieszające, wzrośnie więc znaczenie lepszego gospodarowania czasem pracy i przekazywania zadań mniej ważnych pracownikom wraz z kompetencjami oraz odpowiedzialnością. Na znaczeniu będą więc zyskiwać dwie zasady:

- pracować efektywnie oznacza trafnie i dobrze wykonywać właściwe zadania,
- delegować efektywnie oznacza zarządzać efektywnie [Penc 2005, s. 308].

Kadra kierownicza powinna z jednej strony doskonalić strukturę swego czasu, uwolnić się od nadmiaru obowiązków i przeciążenia pracą dzięki przekazywaniu zadań i uprawnień, a z drugiej zaś strony umieć uszanować zarówno swój czas, jak i czas swoich podwładnych, posiadać właściwe nastawienie do wartości czasu oraz osobistą samodyscyplinę. Może się to okazać ważniejsze niż tylko kurczowe trzymanie się różnych zalecanych zasad gospodarowania czasem. W naszym kraju powszechny jest brak szacunku do czasu – często jest on beztrako marnowany i tracony, mimo że stanowi podstawowy wymiar naszej egzystencji. Przekłada się to na niższą produktywność, dyscyplinę i stosunek do pracy. Gdyby udało się zwiększyć szacunek do czasu zarówno menedżerów, jak i pracowników, i przeznaczyć tracony czas na właściwe działania, można byłoby rozwiązać wiele trudnych problemów. Dlatego też menedżerowie powinni się uczyć sztuki gospodarowania własnym czasem. Wielu z nich ma niewątpliwie dobre intencje, są dobrze wykształceni, energiczni, ale zbyt mocno rozpraszają swoją uwagę i często myślą intensywną pracą z konstruktywnymi działaniami. Jeżeli znajdują się pod presją, to czują potrzebę robienia czegokolwiek, aby wykazać się inwencją i aktywnością, łatwo narzucają sobie zbyt wiele obowiązków, często imponują nawet pracowitością i energią [Rikers 1996, s. 27-29]. Natomiast powinni zawsze być świadomi swego czasu i swej roli do spełnienia, dążyć do optymalnego wykorzystania czasu, by móc konsekwentnie osiągać wyznaczone cele, doskonalenie siebie i metod własnej pracy bowiem stanowi ważny czynnik osiągnięcia sukcesu w pracy menedżera.

Literatura

- Bieniok H. (1999), *Zarządzanie czasem*, AE, Katowice.
- Covey S.R. (1998), *Najpierw rzeczy najważniejsze*, Medium, Warszawa.
- Forsyth P. (2003), *Efektywne zarządzanie czasem*, Helion, Gliwice.
- Hirn W. (2000), *Dyktatura pośpiechu*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 7.
- Jasiński Z. (2005), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Liszka M. (2003), *Aby czasem rządzić czasem*, www.praca.onet.pl.
- Mikołajewska A., Dworakowska B. (2002), *Sprawy pilne, ważne i nieważne czyli o skutecznym zarządzaniu czasem*, www.praca.onet.pl.
- Penc J. (2005), *Rola i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa.
- Rikers J. (1996), *Analiza codziennych zajęć menedżera*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 2.

Rycak M. (2005), *Funkcja organizacyjna przepisów regulujących wymiar i rozkład czasu pracy*, „Polityka Społeczna”, nr 7.

Seiwert L.J. (1998), *Zarządzanie czasem – bądź panem własnego czasu*, Placet, Warszawa.

Szewczuk M. (2003), *Zarządzanie czasem, nie marnuj swojego czasu*, www.webpark.pl.

TIME FACTOR IN MANAGEMENT

Summary

The article presents time management issues of executive personnel. A special attention has been paid to the following questions: importance of time in management, identification of so-called „time-wasters” and ways to fight them as well as elementary methods of time management which can help you to achieve success. The article consists also of research results concerning the use of work time by managers in Poland and abroad.