

Patrick Forsyth

Efektywne zarządzanie czasem

- ✦ Usprawnij swoją organizację pracy
- ✦ Zawsze znajdź czas na to, co najważniejsze
- ✦ Skróć do minimum czas potrzebny na rutynowe czynności
- ✦ Osiągnij maksymalną wydajność



PLUS **MINISŁOWNICZEK**
polsko-angielsko-niemiecki

one QUICK!
press

Spis treści

Wstęp	7
1. Czas — kluczowy zasób. Możliwości i trudności	9
Jak to robić?	10
Indywidualne podejście	12
Zwiększona wydajność	13
Inwestuj czas	14
Czas idealny	15
2. Pierwsze kroki na drodze do efektywnego zarządzania czasem	17
Twoja praca	18
Oceń swój obecny styl pracy	19
Zaplanuj pracę	22
Jaki system wybrać?	24
Wyznaczaj jasne cele	25
Myśl perspektywicznie	27
Zainwestuj czas, by go oszczędzić	29
Nie żałuj czasu na myślenie	29
Naucz się mówić „nie”	30
Być czy nie być (ideałem)	31
Nie pracuj dłużej, a mądrzej	32
Nagradzaj samego siebie	33
3. Dobra organizacja pracy	35
Opracuj plan	36
Podziel zadania na grupy	37
Efektywnie korzystaj z kalendarza	38

Ostrożnie planuj spotkania	40
Porządek na biurku	41
Systematyczność	42
Korzystaj z serwisów.....	42
Internet.....	43
Zaznacz, co najważniejsze	44
Stawiaj na jakość	44
Działaj albo inwestuj czas.....	45
Dobra sekretarka.....	46
Przechowalnia dokumentów.....	48
Checklisty	50
Od technik do efektów	51
Zrób sobie przerwę	52
4. Nie marnuj czasu	55
Główny winowajca.....	56
Ktoś jeszcze ci przeszkadza?	59
Zbędne rozmowy telefoniczne	62
Nie czekaj bezużytecznie na połączenie	64
Klarowny system przekazywania wiadomości	65
E-maile.....	66
W podróży	67
5. Priorytety	71
Zasada Pareto	71
Stawiaj drobiazgi na pierwszym miejscu.....	73
Planuj od końca	74
Terminy.....	75
Sposoby wykonywania zadań	76
Unikaj robienia rzeczy niepotrzebnych	78
Uwaga — niebezpieczeństwo!.....	79
Wierz w swoje priorytety.....	80
6. Kontrola ilości papierów	83
Zmniejsz ilość papierów	84
Bądź zwięzły	85
Krótkie memoranda.....	86
Zminimalizuj obieg dokumentów.....	87

Nie trać czasu na archiwizację	88
Utrzymuj porządek w papierach	91
Ostrożnie korzystaj z komputera	91
Nie powielaj niepotrzebnie informacji	93
Nie produkuj zbędnych informacji	93
Nie pisz bez potrzeby	95
Pisz szybciej	96
KNP — najlepszy pomocnik w oszczędzaniu czasu	96
7. Praca z ludźmi	99
Rozmowy towarzyskie	100
Kontakty nieformalne	101
Lunch w interesach	102
Inne spotkania	103
Unikaj konfliktów	104
Odpowiedni ludzie	106
Jasne instrukcje	106
Nie rób wszystkiego sam	107
Wymieniaj się z innymi	113
Wspomagaj rozwój swoich podwładnych	114
Szczególne pytanie	115
Nie stój nad nimi	117
Motywuj pracowników	118
Pomóż podwładnym w zarządzaniu czasem	118
Ustal niepodważalne reguły	119
Spotkania — szansa czy zagrożenie?	121
8. Słowo końcowe	127

Dobra organizacja pracy

Rozpacz to cena, jaką płacimy za postawienie sobie nieosiągalnego celu.

Graham Greene

Organizacja pracy i zarządzanie czasem mają z sobą wiele wspólnego. Dobra organizacja pracy stwarza warunki do efektywnego wykorzystania czasu. Zła organizacja pracy działa podstępnie. Każda czynność zabiera odrobinę więcej czasu niż powinna, a że dzieje się tak dzień za dniem, nieuchronnie obniża się twoja efektywność. Nawet drobne błędy w organizacji pracy mogą mieć istotny wpływ na zmniejszenie efektywności, ponieważ powtarzają się przy wielu czynnościach. W najgorszym przypadku brak dobrej organizacji pracy powoduje prawdziwe kłopoty, bo źle zorganizowana osoba:

- ◆ nie może znaleźć potrzebnych informacji czy dokumentów,
- ◆ ma zamęt w kalendarzu,
- ◆ przeskakuje od zadania do zadania, próbując zdążyć z nakładającymi się terminami,
- ◆ jest źle przygotowana i spóźnia się na spotkania,
- ◆ ciągle przybywa jej papierkowej roboty,
- ◆ nie ma jasnych priorytetów,
- ◆ pracuje w bałaganie,
- ◆ ma problemy w komunikowaniu się z innymi i źle prowadzi dokumentację.

W rezultacie osoba taka podwaja wysiłek, marnuje czas, nie dotrzymuje terminów, a efekty jej pracy są niewystarczające, choć na pozór włożyła w ich osiągnięcie odpowiednią ilość czasu i wysiłku. Co gorsza, taka kiepska wydajność jest doskonale widoczna i wpływa na pracę innych. Osoby bezpośrednio współpracujące z kimś źle zorganizowanym same wpadają w tarapaty, a winowajcę uważają

za niesolidnego. Zła organizacja wpływa więc nie tylko na bieżącą pracę, ale również na szanse rozwoju kariery.

Mam nadzieję, że powyższy opis nie dotyczy ciebie (beznadziejnie źle zorganizowana osoba z całą pewnością nie sięgnęłaby po niniejszy poradnik). Jednak większość ludzi dostrzega u siebie pewne elementy złej organizacji pracy. Łatwo sobie wyobrazić, że nawet tylko część powyższych punktów miałaby bardzo negatywny wpływ na naszą pracę. Zwykle nie trzeba zresztą uruchamiać wyobraźni, twoja pamięć na pewno podsunie ci odpowiednie przykłady.

Wykazanie wad złej organizacji pracy jest prostym zadaniem. Jak jednak dobrze zorganizować pracę, i to na stałe? Podstawą jest plan. Zajmiemy się więc, podobnie jak w poprzednim rozdziale, tworzeniem planu, a także jego realizacją. Następnie omówimy szereg rozmaitych czynników pozytywnie wpływających na organizację pracy. Niektóre z nich to proste pomysły, mające jednak istotny wpływ na dobrą organizację, inne mają fundamentalne znaczenie. Wszystkie będziesz musiał prawdopodobnie nieco dostosować do swoich metod pracy. Jednak wiele z nich łatwo przekształcisz w nawyki i nie będziesz marnował czasu na zastanawianie się nad ich implementacją. Najpierw jednak zajmiemy się planowaniem.

Opracuj plan

Opracowanie planu to coś więcej niż wypisanie listy rzeczy do zrobienia. Zadania trzeba zapisywać w odpowiedni sposób i również w odpowiedni sposób na bieżąco uzupełniać plan. Można to zrobić następująco:

- ◆ Spisz zadania. Lista musi być wyczerpująca, choć w formie krótkich notatek. Trudno pracować z bardzo rozbudowanym planem.
- ◆ Oszacuj jak najdokładniej czas, jaki zajmie wykonanie każdego zadania.
- ◆ Dodaj czas na nieprzewidziane wypadki. Zazwyczaj wszystko zajmuje więcej czasu, niż oszacowano. Uwzględnij również powtarzające się czynności, które wykonujesz codziennie na bieżąco.
- ◆ Ustal priorytety. To kluczowy, niezwykle istotny aspekt zarządzania czasem.

Zaglądaj w ciągu dnia do planu i analizuj go dokładnie raz dziennie. Ja robię to pod koniec każdego dnia pracy, aktualizując plan zgodnie z tym, co wydarzyło się w ciągu tego dnia, a do tego przeglądam go szybko codziennie rano, gdy przychodzi poczta. Ważne, żebyś robił to wtedy, gdy ci to odpowiada.

Proces ten powinien stać się nawykiem. Podjęcie innych koniecznych działań zależy od tego, jaki charakter ma twoja praca i jak wygląda twój dzień pracy. Gdy w ciągu dnia pojawi się nowe zadanie, zastanów się nad nim i dodaj do listy od razu albo odłóż i wpisz do planu podczas najbliższego przeglądu. Bardzo użyteczne są, moim zdaniem, żółte karteczki do przyklejania. Nie wiem, jak sobie radzieliśmy, zanim się pojawiły. Można ich użyć do zrobienia krótkiej notatki i przykleić do planu, a dopiero później wprowadzić daną informację na stałe.

Powyższy proces przeglądania planu i wprowadzania zapisów to fundament efektywnego zarządzania czasem. Różne systemy zarządzania czasem proponują szczegółowe układy zapisu, podziały, nagłówki itd. Taki system może okazać się pomocny, jednak prosty, samodzielnie wypracowany system również powinien się doskonale sprawdzić. Wydzielenie gotowych rubryk czy zastosowanie drugiego koloru mogą usprawnić pracę z planem. Jeśli będziesz sumiennie dokonywał wpisów i skrupulatnie przeglądał plan, zapanujesz nad sytuacją i na pewno o niczym nie zapomnisz.

Podziel zadania na grupy

Jeśli mamy bardzo dużo zadań do wykonania, to ich lista staje się długa, a więc nieczytelna i nieużyteczna. Jedynym sposobem jest zastosowanie podziału zadań na grupy. Dzielenie zadań na kategorie jest najważniejszą zasadą efektywnego zarządzania czasem. I w tym przypadku różne systemy proponują własne metodologie podziału. Jedynym kryterium wyboru powinna być twoja wygoda. Uważam, że istotniejsza od szczegółowej konfiguracji systemu jest po prostu liczba kategorii. Trzy lub cztery to idealna liczba, z którą łatwo będzie pracować. Nie jest też szczególnie ważne, jak nazwiesz te kategorie. Mogą to być na przykład następujące kategorie:

- ◆ Priorytet
- ◆ Ważne

- ◆ Na teraz
- ◆ Potrzeba więcej informacji
- ◆ Do przeczytania

To tylko propozycje, niektórzy nazywają swoje kategorie po prostu A, B i C. Potrzebne będą ci również inne kategorie, jak: Do akt, Telefon, Do napisania, Do podyktowania. W zależności od rodzaju pracy i stanowiska mogą przydać się również inne kategorie, na przykład PROPOZYCJE, NOTOWANIA, nazwy produktów, działów czy systemów. Zastosowanie tych kategorii wiąże się oczywiście z papierkową robotą. Na tym etapie istotna jest odpowiedź na pytanie, ile kategorii i o jakich nazwach będzie ci odpowiadać, a także dbałość o zgodność systemu ze sposobem, w jaki zorganizowane jest miejsce pracy (biurko). Liczba kategorii może na przykład odpowiadać liczbie segregatorów, a oznaczenia kategorii oznaczeniom na dokumentach (nawiasem mówiąc, lepiej unikać stosowania kolorowych oznaczeń w pracy całego biura ze względu na dużą liczbę osób nierozróżniających kolorów). Zajmijmy się teraz jedną z potencjalnych kategorii, która łączy się z codziennym korzystaniem z kalendarza, czyli SPOTKANIAMI.

Efektywnie korzystaj z kalendarza

Dobry i czytelny kalendarz jest po prostu niezbędny. Wiele formalnych systemów łączy tradycyjny kalendarz z wyszukaną wersją listy zadań do wykonania. Z całą pewnością doskonale sprawdza się umieszczenie w tym samym miejscu listy spotkań oraz listy zadań do wykonania. Dzięki temu jedno spojrzenie wystarczy, by poznać kompletny obraz dnia pracy.

W wielu biurach dochodzi do nieporozumień dotyczących tego, który kalendarz jest najważniejszy. Jeden kalendarz ma sekretarka na biurku, drugi menedżer nosi w kieszeni, a do tego dochodzi jeszcze kalendarz ścienny i kalendarz w komputerze. Należy to wyjaśnić i jeśli zachodzi taka potrzeba, zorganizować regularną wymianę informacji między menedżerem a sekretarką. Niezbędna jest dobra komunikacja między nimi i jasny podział kompetencji. Pamiętajmy, że nawet drobiazgi wpływają na efektywność pracy.

- ◆ Kalendarz powinien być szczegółowy, a zawarte w nim informacje jasne. Zapis „R.B. lunch” mówi niewiele, nie

znamy miejsca, godziny rozpoczęcia i planowanej długości spotkania, a także możliwości kontaktu w czasie nieobecności w biurze, a przede wszystkim nie wiadomo, czy za trzy tygodnie będziesz pamiętał, kogo oznaczają inicjały R.B. Spotkałem się kiedyś w czyimś kalendarzu z zapisem „Oxford”, który dotyczył dwóch dni. Osoba ta wyjechała, najpewniej zatrzymała się w hotelu, a rodzinie przekazała, by kontaktować się z nią przez biuro. Dziecku tej osoby przydarzył się wypadek samochodowy, ale informacja ta dotarła do ojca dopiero po dwóch dniach. To doskonały przykład niejasnego zapisu w kalendarzu.

- ◆ Ponadto kalendarz powinien być wypełniany ołówkiem, aby możliwe były poprawki bez stwarzania nieczytelnego bałaganu, jak również powinien pokazywać, ile czasu przeznaczono na każde zadanie (ułatwi to podejmowanie decyzji o dodatkowych przedsięwzięciach).

Bardzo użyteczne są również planery zawarte w niektórych kalendarzach. Ja na pewno nie dałbym sobie rady bez planera, podobnie jak każdy, kto pracuje w sposób, który wymaga jasnego obrazu przyszłego okresu oraz powiązań między poszczególnymi zadaniami. Najistotniejszą różnicą między zwykłym kalendarzem a systemem zarządzania czasem jest to, że ten drugi zawiera nie tylko informacje o spotkaniach, ale obejmuje (prawie) cały czas pracy i jest przez to dużo użyteczniejszy. Uwzględnia zadania do wykonania, dokładny czas przeznaczony na wykonanie konkretnych projektów oraz czas na myślenie, tak by planowanie i kreatywne myślenie nie odbywało się, jak to często bywa, jedynie w przerwach między spotkaniami. Jeśli w systemie zarządzania czasem uwzględnisz również czas na nieoczekiwane zadania i sprawy pojawiające się na bieżąco i nie zapomnisz o przeglądaniu planu pracy, będziesz lepiej zorganizowany i lepiej ocenisz postępy prac oraz szanse na ukończenie zadań i dotrzymanie terminów.

Na koniec dwie uwagi. Kalendarz jest narzędziem niezbędnym, należy go pilnować i traktować z szacunkiem. Jest też dlatego dobrym miejscem do zapisywania ważnych informacji, numerów telefonów i danych, które warto mieć pod ręką. Pamiętaj jednak, by nie przeładować kalendarza informacjami, bo stanie się zbyt nieporęczny.

Komputery i różnego rodzaju elektroniczne organizatory przejmują wiele zadań tradycyjnych kalendarzy i często dobrze się sprawdzają. Możliwość umówienia się na spotkanie z sześcioma osobami, przebywającymi w różnych miastach, za pomocą jednego kliknięcia myszą komputera podłączonego do sieci to duża oszczędność czasu. Jednak dla wielu osób kalendarz, który działa zawsze, jeśli tylko mamy ołówek, jest elementem niezbędnym w efektywnej pracy. A sposób myślenia, jaki trzeba zastosować w przypadku organizacji kalendarza, jest oczywiście taki sam, bez względu na rodzaj informacji, jakie będą zapisywane.

Ostrożnie planuj spotkania

W przypadku wielu osób na kierowniczych stanowiskach spotkania i rozmowy z innymi ludźmi zajmują większość czasu pracy. Sposób, w jaki planujesz takie spotkania, ma bezpośredni wpływ na twoją produktywność. Rezerwuj wystarczającą ilość czasu, gdyż nakładające się spotkania zawsze powodują problemy. I zawsze planuj spotkanie jako zadanie z początkiem i końcem. Takie oszacowanie rzadko będzie dokładne, ale zawsze pomocne. Pomyśl o:

- ◆ możliwych utrudnieniach (spotkanie wcześniej rano, przed otwarciem biura zajmie mniej czasu, bo będzie mniej utrudnień),
- ◆ miejscu (sala konferencyjna będzie lepsza niż biuro, zwłaszcza jeśli musiałbyś przed rozpoczęciem spotkania sprzątnąć to, nad czym teraz pracujesz),
- ◆ godzinie rozpoczęcia, która może spowodować, że spotkanie odbędzie się podczas przerwy na lunch lub po pracy,
- ◆ godzinie rozpoczęcia, która może kolidować z godzinami innych spotkań (spotkanie późnym rankiem uniemożliwi ci odbycie innego spotkania wcześniej rano lub później przed lunchem).

Uważaj szczególnie na spotkania, na które przyjdzie więcej niż jedna osoba. Powinieneś iść im na rękę, ale nie stawiaj ciągle wygody innych na pierwszym miejscu. Zawsze w klarowny sposób zapisuj planowane spotkania w kalendarzu.

Rozważając planowanie spotkań, warto poświęcić kilka słów naszemu wewnętrznemu zegarowi. To ważna i użyteczna uwaga. Jestem skowronkiem i uwzględniam to, planując dzień pracy. Nie będziesz w stanie dopasować wszystkiego do swojej natury, ale to nie powód, by ją ignorować. Staraj się robić większość rzeczy w zgodzie ze swoją naturą, a osiągniesz większą efektywność i stracisz mniej czasu.

Porządek na biurku

Niektórzy na pewno nie przyczynią się do zwiększenia sprzedaży płynów do czyszczenia mebli. Ich biurka są całkowicie zavalone stosami papierów, tak że nie widać ani skrawka drewnianej powierzchni. Ludzie ci mówią: „Ale ja wiem, gdzie co leży”. Oni naprawdę tak myślą, a niektórzy nawet mają rację. Jednak tego rodzaju nieporządek trudno pogodzić z efektywnym zarządzaniem czasem. Utrzymanie porządku opłaca się. Opłaca się i tobie, i twojej firmie. Jeśli pracujesz w dużej organizacji, to nie jesteś niezastąpiony. To przykre, ale prawdziwe. Co więcej, twoim obowiązkiem jest zapewnienie ciągłości wykonania zadań, a to obejmuje uwzględnienie twojej możliwej nieobecności, bez względu na jej przyczynę. Nawet krótka nieobecność, spowodowana na przykład chorobą, może wywołać katastrofę. Innym trudno będzie nawet znaleźć to, nad czym ostatnio pracowałeś, a przez to wykonanie zadań może zostać przerwane czy przedłużone. Z twojego punktu widzenia jeszcze gorsze może być to, że po powrocie nie będziesz mógł niczego znaleźć w bałaganie wywołanym bezładnymi poszukiwaniami.

Staraj się więc zachować porządek na biurku. Do tego celu niezbędny jest klarowny, wyraźnie oznaczony, czytelny nie tylko dla ciebie system, który nie będzie się sprowadzał jedynie do dwóch półek na dokumenty przychodzące i wychodzące.

Zauważyłem, że wiele osób chce mieć wszystko na widoku. Zgodnie z powiedzeniem: „Co z oczu, to z serca” obawiają się, że jeśli coś schowają, szybko o tym zapomną. Potrzebę tę do pewnego stopnia zaspokajają stosowanie kalendarza i planu pracy, które mogą zawierać informacje o lokalizacji odpowiednich dokumentów. Ja również chcę mieć niektóre rzeczy zawsze pod ręką, bez tego czuję się niepewnie. Rozwiązaniem może być podręczna

półka (ang. *tray*) służąca do przechowywania bieżących projektów. Moja stoi z boku biurka, a na jej wierzchu umieściłem listę dokumentów, jakie zawiera. Dzięki tej często zmieniającej się liście zawsze mam pewność, że jestem na bieżąco. Listę trzymam w foliowej koszulce. Zaznaczam na niej również obecny status poszczególnych projektów, co jest bardzo użytecznym rozwiązaniem. W ten sposób można pogodzić potrzebę trzymania bieżących dokumentów pod ręką z utrzymaniem porządku na biurku. Dla większości śmiertelników starania o utrzymanie porządku to niekończąca się batalia. Warto jednak walczyć i nie można się łatwo poddawać.

Systematyczność

Podjęcie do zarządzania czasem musi być systematyczne. Niektóre omówione techniki powinny stać się nawykami, a to wymaga konsekwentnego działania. Wielu osobom wszystko się udaje: przygotowują plan, ustalają priorytety, dobrze prowadzą kalendarz i system zarządzania czasem, ostrożnie podejmują decyzje i uwzględniają wpływ metod pracy na wykorzystanie czasu. Popełniają jednak potem istotny błąd, który niweczy wszystkie te wysiłki — pracują niesystematycznie. Decydując się na pracę nad danym projektem, kierują się takimi przesłankami, jak na przykład sympatia do danego projektu. Z różnych powodów zmieniają priorytety i decydują, że jednak inne zadanie musi zostać wykonane w pierwszej kolejności. Poświęcają mu tyle czasu, że nie ma już właściwie możliwości realizowania przygotowanego planu pracy. Oczywiście plan ten może ulegać zmianom. Trzeba go regularnie aktualizować, ale to nie powód, żeby się go nie trzymać. Jeśli regularnie przeglądasz plan i podejmujesz w związku z nim słuszne decyzje, to powinienes go przestrzegać. Dzięki temu będziesz w stanie zrealizować kolejne punkty planu. Wierz w swój plan i nie rozpraszań się, a będzie ci doskonale służył.

Korzystaj z serwisów

Na wielu stanowiskach duża część dnia pracy poświęcona jest czytaniu. Niektórzy menedżerowie muszą być na bieżąco z technicznymi nowinkami dotyczącymi ich branży, inni regularnie

uzupełniają wiedzę z zakresu procesów zarządczych. Zawsze trzeba najpierw zdecydować, którym z wielu publikacji poświęcimy uwagę. Zanim oddamy się czytaniu, samo dokonanie wyboru może zająć sporo czasu.

Jest jednak pewne rozwiązanie. Można zamówić regularnie przesyłane informatory o publikacjach. Usługa ta nie jest droga, a będziesz otrzymywał listę publikacji na dany temat. Lista zawiera nie tylko tytuły artykułów czy książek, ale również bliższe informacje o autorach, a przede wszystkim krótkie streszczenia zawartości. Dzięki temu możesz zdecydować, którym publikacjom chcesz się bliżej przyjrzeć, odnaleźć źródłowe czasopismo i przeczytać dany artykuł (przejrzawszy go oczywiście najpierw pobieżnie) albo, jeśli to możliwe, zamówić w serwisie za niewielką opłatą kopię konkretnego artykułu bez konieczności zakupu całego czasopisma.

Jeśli podoba ci się ten pomysł, sprawdź, jakie serwisy działają w branży, która cię interesuje. Poszukaj odpowiednich bibliotek, uczelni, stowarzyszeń, instytucji itd. Jeśli uda ci się znaleźć odpowiedni serwis, opłać krótkookresową subskrypcję, żeby się przekonać, czy rzeczywiście oszczędzisz czas. Możliwe, że dodatkowo znajdziesz informacje, które inaczej byś przeoczył. Kontynuacja takiej subskrypcji pozwoli ci na stałą oszczędność czasu.

Internet

Internet to niewyczerpane źródło informacji, do którego dostęp jest szybki i prosty. Kiedyś na przykład, żeby otrzymać informacje o firmie, trzeba było zamówić kopię jej rocznego sprawozdania. Dziś wystarczy wejść na stronę internetową firmy, żeby zobaczyć takie sprawozdanie lub znaleźć bardziej szczegółowe informacje i najświeższe dane. Koszty zdobycia tych informacji są minimalne, a ty nie musisz ruszać się z biurka.

Pamiętaj jednak, że surfowanie po internecie bardzo wciąga. Jedna strona odsyła do następnej, a ciebie kusi, żeby jeszcze przez minutę czy dwie poszukać lepszych czy dokładniejszych danych. Uważaj, potrzebujesz zdyscyplinowania. Nie tylko ty, również twoi podwładni. Ludzie nie tylko spędzają w sieci mnóstwo czasu, zamiast pracować, ale zdarzają się również zwolnienia spowodowane niestosownym korzystaniem z internetu. Bądź ostrożny, korzystając z internetu, i nie daj się wciągnąć w wymianę e-maili z dowcipami.

Zaznacz, co najważniejsze

Niemal każdy dokument ze sterty, którą musisz przeczytać, zarchiwizować czy przekazać dalej, ma jakieś wyróżniki. Gdy wrócisz do takiego dokumentu, natychmiast przypomni ci się jakieś kluczowe słowo, nagłówek czy tytuł. Dzięki temu od razu skojarzysz, o co chodzi w danym dokumencie, bez zagłębiania się w szczegóły. Ale musisz potrafić szybko znaleźć taki wyróżnik.

Używając markera, łatwo zaznaczysz odpowiednie miejsca w tekście. To żadne odkrycie, ale kilka markerów na biurku pozwoli zaoszczędzić trochę czasu. Zaznaczony markerem fragment, nagłówek czy słowo będzie się ewidentnie wyróżniać i naprawdę trudno byłoby przegapić stronę z takim oznaczeniem, przeglądając nawet duży plik dokumentów. Dzięki markerom od razu skupisz uwagę na najistotniejszych punktach. Moim zdaniem są one po prostu nieocenione. Podobnie jak żółte przyklejane karteczki, stanowią dziś nieodłączny element biurowego wyposażenia. Jeśli przez przypadek nie masz żadnego markera, spraw sobie jeden i wypróbuj. Jestem pewien, że się do niego przekonasz i będziesz go stale używał. W końcu nie są drogie, a pozwalają codziennie zaoszczędzić trochę czasu.

Stawiaj na jakość

Jakość zawsze była i będzie istotna, lecz ostatnio kładzie się na nią szczególny nacisk ze względu na kwestie związane z zarządzaniem jakością (ang. *Total Quality Management*). Nic w tym złego, bowiem wszystko, co podkreśla znaczenie ważnych aspektów funkcjonowania firmy, jest pozytywne.

Przyjrzyjmy się konkretnemu przypadkowi, na przykład twojemu biurze czy działowi. Czy osiąga dobre efekty? Możesz odpowiedzieć, że oczywiście tak. Ale czy masz pewność? Czy macie odpowiednie standardy efektywności? Czy wykonanie każdej czynności nastawione jest na osiągnięcie konkretnego celu? I tak dalej.

Bank może na przykład ustanowić standard, że przy okienku kolejka nie powinna być dłuższa niż trzy osoby i że każdy klient musi zostać powitany i pożegnany przez pracownika. Może są to

drobiazgi, ale właśnie z takich drobiazgów składa się poziom obsługi klienta. Standardy takie opracowuje się nie tylko po to, by szczegółowo ustalić, co ma się dziać, ale by sprawić, żeby tak rzeczywiście działo się w praktyce.

Być może sam zauważyłeś (np. na podstawie swojej tabeli wykorzystania czasu), ile czasu trzeba spędzić, poprawiając coś, co poszło źle. I to nie całkiem źle, tylko po prostu nie tak, jak miało pójść. Wróćmy do przykładu standardów bankowych. Jeśli klienci będą musieli stać w kolejce odrobinę za długo, skomentują to, a pracownik przeprosi i być może wyjaśni przyczyny. Potem planowane transakcje zostaną zrealizowane. Ale będzie to trwać odrobinę dłużej niż zwykle. To istotna kwestia, bo do banku przychodzi przecież codziennie setki klientów i wszyscy oni będą musieli dłużej poczekać.

To prosty przykład, ale z czymś podobnym masz do czynienia w biurze. Jeśli ty i twoi podwładni będziecie wiedzieli, jak dobrze wykonywać obowiązki i co jest do tego potrzebne, wszystko zajmie wam mniej czasu. Po pierwsze dlatego, że zadania będą wykonywane efektywnie, a po drugie dlatego, że mniej czasu stracicie na problemy wynikające z gorszego standardu.

Jakość sprzyja efektywnemu zarządzaniu czasem. Powinieneś pomyśleć o standardach dotyczących zadań, za które jesteś odpowiedzialny. Warto również wspierać wprowadzanie w firmie elementów zarządzania jakością. To kosztuje i pochłania czas, ale opłaci się. Ogólna zasada brzmi: „To, co zrobisz dobrze, zajmie ci mniej czasu”. Jakość pozwala oszczędzić czas.

Działaj albo inwestuj czas

Tylko niewiele osób źle zarządza czasem z powodu lenistwa. Z całą pewnością większość ludzi zainteresowanych efektywnym zarządzaniem czasem jest bardzo zapracowana, lecz nie zawsze udaje im się dotrzymać terminów czy dokładnie wykonać zadania. Zazwyczaj nie zdają sobie sprawy ze znaczenia inwestowania czasu. Czas zainwestowany to czas spędzony w tej chwili w celu osiągnięcia poprawy w przyszłości. To czas poświęcony planowaniu, analizie i podobnym czynnościom, które służą lepszej wydajności w każdej dziedzinie.

Podział czasu na kategorie na planie pracy pozwoli ci zachować równowagę. Plan będzie wtedy pokazywał, czy dany czas spędzisz z ludźmi (spotkania), czy poświęcisz go na realizację zadań oraz czy będzie to czas wykorzystany, czy zainwestowany. Twój plan uwzględni również czas na nieprzewidziane wydarzenia. Cały obraz uzyskasz za jednym otwarciem bindera, co ułatwi dokonywanie ewentualnych bieżących korekt. W końcu plan pracy ma być wskazówką i pomagać w pracy, a nie uciskać i ograniczać jak gorset.

Orientując się co do tego, ile czasu pracy powinieneś poświęcić na działanie, a ile zainwestować, łatwiej osiągniesz potrzebną równowagę. Szczególnie jeśli do stworzenia efektywnego stylu pracy zastosujesz opisane techniki zarządzania czasem. Zarządzanie czasem ma charakter osobisty, jest czymś, co ma pomóc właśnie tobie. Nie jest jakąś standardową metodą, którą musi przyjąć każdy, kto chce być wydajny.

Dobra sekretarka

Pewien menedżer bardzo dużo podróżował. Jego sekretarka poinformowała petenta, że nie może go przyjąć, bo jest w Singapurze. „Znowu za granicą” — odparł. — „Ciągłe gdzieś wyjeżdża. Niech mi pani powie, kto wykonuje jego obowiązki, kiedy go nie ma?”. Sekretarka bez wahania odpowiedziała: „Ta sama osoba, która robi to, kiedy jest w biurze”. Choć nie każda sekretarka ma takie uprawnienia, jej obecność może być bardzo przydatna. Posiadanie sekretarki nie jest jednak lekiem na całe zło, tak samo jak zakup systemu zarządzania czasem, który tylko w teorii może bezproblemowo zreorganizować życie zawodowe. Jeśli masz sekretarkę (czy sekretarza), może być ona nie tylko osobą, której zlecasz wykonanie zadań, lecz także sprzymierzeńcem w dążeniu do efektywnego zarządzania czasem. Może aktywnie organizować pracę twoją i całego działu. Dlatego nie wystarczy zatrudnić sekretarkę, musisz znaleźć dobrą sekretarkę, z której pomocą będziesz realizował zadania. Pierwszy krok to znalezienie odpowiadającej ci osoby. Przyjrzyjmy się więc charakterystyce dobrej sekretarki.

Idealna sekretarka posiada wiele rozmaitych cech. Oprócz biegłego maszynopisania czy znajomości stenotypii powinna umieć obsługiwać różne rodzaje urządzeń biurowych, od ekspresu do kawy

po komputer. Dobrze byłoby również, gdyby wykazywała cierpliwość, miała oczy naokoło głowy i dwie pary rąk. Jeśli chodzi o efektywne zarządzanie czasem, trudno w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej ocenić, czy dana osoba posiada wrodzone lub nabyte zdolności organizacyjne i czy w ogóle dba o dobrą organizację pracy. Jeśli jednak zatrudnisz osobę o takich cechach, zdobędziesz cennego sprzymierzeńca w walce o czas. Zadawaj więc wszelkie pytania, które mogą pomóc, na przykład o doświadczenia w prowadzeniu kalendarza spotkań poprzedniego pracodawcy. Prowadząc rekrutację, zawsze warto sprawdzić referencje. Najszybciej sprawdzisz potencjalnego pracownika, dzwoniąc, za jego zgodą, do poprzedniego pracodawcy. To najlepszy sposób na uzyskanie informacji, ponieważ pracodawcy często ociągają się z wydaniem referencji na piśmie.

Bardzo istotne są kolejne dwie niezbędne cechy dobrej sekretarki. Po pierwsze, musi umieć dostosować się do twojego sposobu pracy. Są przecież różne procedury biurowe, systemy pracy czy style zarządzania. Z drugiej strony ty również możesz nauczyć się czegoś od niej. Nie tylko tobie przychodzą do głowy dobre pomysły, dlatego korzystaj z każdego źródła, jeśli tylko idee te pozwolą na lepszą organizację pracy. Kolejną cechą dobrej sekretarki jest zdecydowanie. Musi umieć stawać po twojej stronie, a także żądać i odmawiać w twoim imieniu. I musi robić to konsekwentnie. Jeśli znajdziesz taką osobę, pomoże ci ona kontrolować wykorzystanie czasu i osiągać zamierzone cele. Może nawet przejąć aktywną rolę w realizacji tych procesów.

Obecnie jedna sekretarka często współpracuje z kilkorgiem menedżerów. Nie zmienia to jednak powyższych wniosków, choć osoba na najwyższym stanowisku na pewno będzie miała najwięcej do powiedzenia w kwestiach organizacji pracy. W takiej sytuacji jeszcze ważniejsza staje się troska o dobry przepływ informacji między tobą a sekretarką, o czym poniżej.

Dobra komunikacja z sekretarką

Nawet jeśli będziesz miał wspanią sekretarkę wyczuloną na kwestie zarządzania czasem, nie skorzystasz z jej obecności, jeśli nie będzie między wami dobrej komunikacji. Rozmowy z sekretarką to coś, na co zawsze brakuje czasu. A taka rozmowa pozwoliłaby ci

zaoszczędzić dużo więcej czasu, niż na nią poświęcisz. Wielu menedżerów rozpoczyna dzień pracy od spotkania z sekretarką, łącząc je na przykład z przeglądaniem najświeższej poczty. Sam musisz zdecydować, kiedy chcesz spotykać się z sekretarką, a także opracować sposób wzajemnej komunikacji, jeśli dużo czasu spędzasz poza biurem. Współczesne urządzenia techniczne bardzo ułatwiają to zadanie.

Sekretarka musi wiedzieć, w jaki sposób pracujesz oraz czym konkretnie zajmujesz się w danym momencie. Powinna również znać twoje priorytety, wiedzieć, w czym może ci przeszkodzić, a w czym nie, które projekty lub osoby są dla ciebie najważniejsze, a które zadania najpilniejsze. Musicie razem wypełniać i przeglądać twój kalendarz, a z czasem warto, byś dokładnie wyjaśnił sekretarce, czym się zajmujesz i czemu to służy, tak by była coraz lepiej zorientowana. W miarę upływu czasu sekretarka będzie działać coraz aktywniej, towarzysząc ci na niektórych spotkaniach i organizując twoje życie biurowe. Zdziwisz się, jak wiele czasu dzięki temu oszczędzisz. Pozwól sekretarce na samodzielność i podejmowanie decyzji, obarcz ją poważnymi zadaniami. Przekonasz się, że warto.

Wszystko zależy od ciebie. Jeśli wrócisz do biura z delegacji i zorientujesz się, że nic nie jest zrobione, a przed tobą seria nic niedających spotkań, to nie narzekaj, jeśli przyczyną takiej sytuacji jest zła komunikacja z sekretarką. Odbywajcie regularne spotkania i pamiętaj, że elementem dobrej komunikacji jest również umiejętność słuchania.

Warto przy okazji wspomnieć, że współpraca z sekretarką wymaga stosowania odpowiednich technik menedżerskich, jak wspomaganie rozwoju zawodowego, motywowanie itd. Dbanie o dobre relacje z sekretarką to opłacalna inwestycja czasu.

Przechowalnia dokumentów

Teoretycznie pomysł ten powinien zostać omówiony w rozdziale poświęconym ograniczaniu liczby dokumentów, lecz jest to narzędzie tak użyteczne, że zajmiemy się nim teraz. Opis najlepiej zacząć od przedstawienia problemu, jaki przechowalnia dokumentów rozwiązuje. Często zajmujesz się kilkoma projektami naraz, a każdy z nich oznacza albo pracę z pojedynczą kartką papieru

albo z całym plikiem dokumentów. Wiele z tych dokumentów nie wymaga podjęcia konkretnych działań albo nie można zająć się nimi od razu. Dlatego tak częstym widokiem w biurach jest przepełniona półka z projektami bieżącymi. W efekcie marnujesz dużo czasu na poszukiwanie potrzebnego dokumentu w stercie papierów albo na przeglądanie tej sterty, żeby sprawdzić, co można z nią zrobić. Charakter niektórych projektów jeszcze bardziej pogarsza sytuację. Do wykonania zadania możesz na przykład potrzebować pewnych informacji, które są publikowane dopiero wraz z końcem każdego miesiąca. Zagłądanie do dokumentacji tego projektu przed końcem miesiąca to po prostu strata czasu. I tak nic nie zrobisz bez danych, na które musisz poczekać.

Jeśli zdarzają ci się takie sytuacje, potrzebujesz przechowalni dokumentów. To miejsce, gdzie dokumenty są bezpieczne, a jednocześnie łatwo po nie sięgnąć w odpowiednim momencie. Taką półkę lub segregator nazywam właśnie przechowalnią. Zanim odłożysz tam jakiś dokument, musisz określić, kiedy się nim zajmiesz. Może to być konkretna data, na przykład ostatni dzień miesiąca, lub mniej szczegółowy termin, na przykład za co najmniej sześć tygodni albo na początku kolejnego roku finansowego. Na wszystkich dokumentach zapisz datę, kiedy będziesz ich potrzebował, i ułóż je w kolejności chronologicznej. I zapomnij o nich. Nie trać czasu nawet na myślenie o tych dokumentach. Nie musisz o nich myśleć, bo każdego dnia sekretarka zajrzy do przechowalni i przyniesie ci wraz z poranną pocztą dokumenty oznaczone dzisiejszą datą. A ty albo zajmiesz się nimi, albo tylko zmienisz datę na późniejszą.

Teraz kilka uwag. Dobrym pomysłem jest ograniczanie liczby dokumentów w przechowalni lub sporządzenie ich alfabetycznej listy, ponieważ czasem będziesz musiał zająć się jakimś dokumentem wcześniej, niż planowałeś, i trzeba będzie go szybko odnaleźć. Poza tym, zwłaszcza jeśli nie masz sekretarki, warto sporządzić w kalendarzu pod odpowiednimi datami odnośniki do dokumentów w przechowalni.

Stosowanie przechowalni to bardzo rozsądny pomysł i każdy, kto ją ma, chwali sobie to udogodnienie. Jeśli jeszcze nie masz przechowalni dokumentów, załóż ją. To nie wymaga dużego wysiłku, więc spróbuj.

Checklisty

Ile razy w tygodniu musisz poświęcić czas na zastanawianie się, jak dokładnie wykonać jakieś rutynowe zadanie? Albo czy zdarza ci się wykonać takie zadanie nie do końca poprawnie? Doskonałym rozwiązaniem są tzw. checklisty, czyli formularze, na których zaznacza się wykonanie poszczególnych elementów danego procesu. Pozwalają one oszczędzić czas, nie tylko minimalizując ilość czasu potrzebną na zrobienie danej rzeczy, ale przede wszystkim zmniejszając ryzyko, że coś będzie trzeba poprawiać, oddać nieukończone albo zrobić jeszcze raz. W wielu firmach używa się na przykład formularza, który należy wypełnić po otrzymaniu zamówienia. Formularz taki służy nie tylko dokumentacji działań czy jako podstawa dalszego postępowania. Jest to także rodzaj checklisty, która przypomni pracownikowi, żeby:

- ◆ sprawdził nazwisko i stanowisko osoby składającej zamówienie,
- ◆ spytał, skąd zamawiający zna firmę lub jej produkt,
- ◆ podał numer konta,
- ◆ upewnił się, że ma wszystkie dane, których potrzebuje.

Rutynowe działania często okazują się nieprzewidywalne. Nie wiadomo na przykład, jak potoczy się rozmowa z klientem i łatwo wtedy zapomnieć o pytaniach, które nie wydają się najistotniejsze. W takich sytuacjach sprawdzają się checklisty. Mogą to być formularze, jak ten wspomniany, dotyczący złożonego zamówienia, albo proste notatki o tym, co ma być zrobione. Możesz stworzyć checklisty dla siebie lub swojego działu. Często tego rodzaju instrukcje obowiązują w całej firmie i nie powinny być przez pracowników lekceważone.

Zwróć uwagę przede wszystkim na checklisty, które dotyczą dziedzin, w których nie czujesz się zbyt pewnie. Jeśli nie jesteś szczególnie dobry w rachunkach, nie wyrzucaj do kosza formularza dotyczącego zwrotu kosztów. Pomoże ci udokumentować wydatki i otrzymać zwrot wszystkich pieniędzy, jakie wydałeś na rzecz firmy. Nie lekceważąc procedur, nie narazisz się księgowym i zaoszczędzisz czas.

Pamiętaj, że formularze nie służą tylko dokumentacji danych. Poszczególne punkty przypomną ci o niezbędnych czynnościach. Takie formularze można zamówić lub stworzyć samemu, uwzględniając własne potrzeby.

Od technik do efektów

Wszystkie opisane w tym rozdziale techniki możesz zastosować, by poprawić wydajność. Możesz je również wykorzystać do bardziej szczegółowych celów. Każde działanie podjęte, by efektywnie zarządzać czasem, będzie miało na celu poprawę twojej efektywności i wydajności. Sprawi, że wykonując obowiązki, będziesz w stanie zrobić więcej i lepiej. Konkretnie korzyści możesz uzyskać bardzo szybko. Pamiętaj o nich, a prędzej wprowadzisz metody zapewniające dobrą organizację pracy i usprawnisz proces efektywnego zarządzania czasem. Korzyści te są m.in. następujące:

- ◆ Masz jasny plan tego, co jest do zrobienia. To pierwszy krok na drodze do wykonania wszystkich zadań, jakie przed tobą stoją. Przejrzystość planu pozwoli ci się dobrze przygotować i może bezpośrednio wpłynąć na jakość twoich osiągnięć.
- ◆ Widzisz, jak poszczególne zadania wiążą się z ogólnymi celami. Dzięki temu nigdy nie stracisz kontroli nad tym, co robisz.
- ◆ Jesteś lepiej zorganizowany (np. nie marnujesz czasu na szukanie potrzebnych dokumentów).
- ◆ Nie musisz już o wszystkim pamiętać (używasz systemu, który robi to za ciebie, więc możesz się zająć tym, co najważniejsze).
- ◆ Potrafisz dobrze identyfikować to, co najistotniejsze, a potem koncentrować się na tym.
- ◆ Coraz mniej energii przeznaczasz na sprawy mało istotne.
- ◆ Podejmujesz lepsze decyzje co do sposobu wykonania zadań (i nie tylko).
- ◆ Lepiej koordynujesz projekty (równoległa praca nad niektórymi zadaniami pozwala oszczędzić czas).
- ◆ Lepiej radzisz sobie z różnymi przeszkodami.
- ◆ Stajesz się zdyscyplinowany w sprawach wykorzystania czasu i z coraz większą łatwością osiągasz spójność działań.
- ◆ Lepiej radzisz sobie z niespodziankami i krytycznymi sytuacjami.

Każda z nich jest przydatna, lecz niektóre mogą być w konkretnym momencie szczególnie użyteczne. Zastanów się, co najbardziej ci się przyda. Żeby mniej czasu poświęcać na mało istotne sprawy, może warto ograniczyć liczbę spotkań, w których uczestniczysz? Wybierz metody, które pozwolą ci osiągnąć konkretny cel. Nie zapominaj jednak, że wszystkie wymienione umiejętności pozytywnie wpłyną na twoją wydajność. Dodatkową, osobistą korzyścią będzie to, że osiągniesz więcej, czerpiąc satysfakcję z efektów pracy. Będziesz też miał więcej czasu, żeby poprawić jej organizację oraz lepiej motywować siebie i podwładnych. Wszystko to korzystnie wpłynie na osiągnięte efekty. Unikniesz również zniechęcenia, głównej przeszkody na drodze do sukcesów. Odrobinę lepsza organizacja sprawi, że nawet trudne prace będą przebiegać gładko.

Powyższa lista korzyści to odpowiednie podsumowanie niniejszego rozdziału i dobry wstęp do dalszych części poradnika. Jeśli będziesz pamiętał o tych korzyściach, łatwiej przyjdzie ci wprowadzanie zmian niezbędnych do osiągnięcia konkretnych zamierzeń.

PAUZA...

Zrób sobie przerwę

Jeszcze jedno. Efektywne zarządzanie czasem służy... mmm, wydajności... i mmm, efektywności. Tak więc... jest... to znaczy...

Przepraszam, ale musiałem w tym miejscu zrobić przerwę. Poszedłem po filiżankę herbaty, a szczerze powiedziawszy, nie wiem nawet już którą z kolei. Zajęło mi to trzy czy cztery minuty i nie sądzę, by wydłużyło czas przeznaczony na podsumowanie bieżącego wątku. Tak naprawdę o kształcie tego podsumowania zdecydowałem właśnie podczas tych trzech czy czterech minut. Kiedy pracujesz nad czymś bardzo intensywnie, twoja koncentracja spada. Mnie przytrafia się to podczas pisania. Zrobienie przerwy od czasu do czasu nie obniży wydajności, wręcz ją poprawi. Gdy wracasz do biurka, nie masz już mętliku w głowie, jesteś odświeżony i ożywiony dzięki rozprostowaniu nóg i z prawdziwym zapalem możesz na powrót zabrać się za zadanie, nad którym pracujesz.

Powyższa uwaga dotyczy szczególnie zadań określanych jako trudne. Czasem długo łamiemy sobie głowę nad jakimś problemem i nic nie osiągamy. Po przerwie wszystko okazuje się nagle dużo prostsze. W efekcie przerwa w pracy pozwoliła oszczędzić czas. Przerwa może oznaczać, że tylko wstaniesz i przeciągniesz się albo pójdziesz zrobić kawę (nie potrafię pracować bez przerw na herbatę). Choć dla ciebie akurat korzystne mogą być dłuższe przerwy, jak wyjście na lunch godzinę wcześniej, niż planowałeś, czy udanie się na spacer. Swego czasu dzieliłem biuro z kimś, kto wychodził właśnie na spacer. Naprzeciwko mieliśmy park, a on opracował sobie krótką, 10-minutową trasę, którą pokonywał, intensywnie myśląc, niekoniecznie o pracy. Taka przerwa podnosi wydajność. Możesz również zdecydować się dla odmiany nie na przerwę w pracy, ale na chwilową zmianę projektu, nad którym pracujesz.

W każdym razie przerwa jest często dużo produktywniejsza niż ślęczenie nad zadaniem bez odpowiedniej koncentracji. Robienie przerw może stać się pożytecznym nawykiem, musi być jednak działaniem świadomym. Należy też oczywiście zachować umiar.

Znany amerykański biznesmen Doug Kling radzi: „Naucz się robić przerwy... W przeciwnym razie to, co wartościowe, nigdy cię nie dogoni”. Zrób sobie przerwę i zastanów się nad tym. A ja tymczasem, zanim pomyślę o dalszym pisaniu, wybiorę się na lunch. Na dłuższą metę okaże się bardziej produktywne.