

Alicja Smolbik-Jęczmień

UMIEJĘTNOŚĆ WYKORZYSTANIA CZASU WARUNKIEM SUKCESU ZAWODOWEGO

1. Wstęp

W Polsce można zaobserwować powszechny brak poszanowania czasu – często jest on beztrosko marnowany i tracony, mimo że stanowi podstawowy wymiar naszej egzystencji. Gdyby udało się zwiększyć szacunek dla czasu zarówno menedżerów, jak i pracowników oraz przeznaczyć czas na właściwe działania, można byłoby rozwiązać wiele trudnych problemów. Obecnie menedżerowie podlegają dyktaturze pośpiechu i aby radzić sobie z nadmiarem zadań, często szukają wyjścia w realizowaniu wielu spraw jednocześnie. Trzeba sobie zdać sprawę z tego, że sukces zawodowy, szczególnie kadry menedżerskiej, zależy nie tylko od poziomu wskaźników ekonomiczno-materialnych, lecz przede wszystkim od umiejętności racjonalnego gospodarowania jednym z najcenniejszych zasobów – czasem.

2. Czynniki sprzyjające osiągnięciu sukcesu zawodowego

Sukces zawodowy jest funkcją wielu zmiennych i nie można podać jednej uniwersalnej recepty na jego osiągnięcie. Oczywiście można wyróżnić zestawy czynników, które zdaniem wielu specjalistów zarówno ze świata nauki, jak i praktyki mają zasadniczy wpływ na osiągnięcie sukcesu. Na temat czynników sprzyjających osiągnięciu sukcesu zawodowego, a także pożądanych cech kadry menedżerskiej przeprowadzono wiele interesujących badań naukowych.

Na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez T. Kupczyk można stwierdzić, że podstawowymi czynnikami warunkującymi sukces zawodowy polskich menedżerów są przede wszystkim: skuteczność działania (94%), poziom umiejętności (90%), wiedza (86%), posiadane zdolności oraz jasne uświadomienie celów z konkretnymi terminami ich realizacji (po 82%) ciężka praca i posiadane

wykształcenie (po 78%), motywacje osiągnięć (76%), utożsamianie się z firmą (71%), pragmatyzm (70%) czy styl zarządzania (65%) [Listwan 2001, s. 161-164].

Natomiast badania dotyczące identyfikacji najważniejszych czynników determinujących możliwość osiągania sukcesów przez menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw wykazały, że są to w kolejności: aspiracje kierownicze, skuteczność, szczęście (jako czynnik losowy), umiejętność podejmowania decyzji i doprowadzania spraw do końca, umiejętność odróżniania rzeczy ważnych i pilnych (formułowanie priorytetów), otwarcie na klienta, pomoc rodziny, przyjaciół, sieć kontaktów, zaangażowanie, wiarygodność, a także umiejętność zarządzania czasem [Kowal 2004, s. 31-35].

Jak wynika z przytoczonych badań, odnoszący sukcesy kierownicy odznaczają się rozmaitymi umiejętnościami, cechami charakteru, ale przede wszystkim potrafią wykorzystywać swój czas w sposób świadomy i systematyczny, przez co uzyskują więcej swobody na realizację właściwych zadań kierowniczych, a także na rozwijanie własnych zainteresowań. Sprawna organizacja pracy menedżera jest więc funkcją jego kwalifikacji, postawy i przyjętej strategii działania. W. Kieżun przedstawia bogaty zestaw czynników sprzyjających i niesprzyjających sprawności pracy menedżera [Kieżun 1997, s. 222-224]. Wśród nich ważne miejsce zajmują czynniki związane z dobrą organizacją pracy własnej, a więc z umiejętnym zarządzaniem czasem.

Zdaniem U. Seiwert, „Umiejętność obchodzenia się z czasem jest tak samo istotna jak kierowanie ludźmi czy techniki negocjacji. Jest to czynnik, który decyduje o osobistym sukcesie lub porażce!” [Seiwert 1998, s. 22].

3. Podstawowe metody zarządzania czasem

Warunkiem osiągania sukcesów zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym jest świadome planowanie i optymalne wykorzystanie posiadanego czasu, a więc stosowanie podstawowych metod zarządzania czasem. Bardzo często przeciążenie w pracy menedżera spowodowane jest wzajemnym krzyżowaniem się różnorodnych zadań, co powoduje, że wiele spraw musi on realizować równocześnie. Natomiast wykonywanie zadań pod presją czasu powoduje, że priorytety ustalane są nieprawidłowo, zadania drugorzędne nie są delegowane, a uwaga menedżera często skupia się na rzeczach mało istotnych zamiast na sprawach ważnych. Oczywiście nie ma cudownych sposobów, które pomogłyby człowiekowi zwiększyć efektywność zarządzania czasem bez żadnego wysiłku. Wszystko zależy od jego woli, motywacji oraz umiejętności stosowania różnych sprawdzonych w tym zakresie metod. W dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane najważniejsze z nich.

Określanie celu stanowi podstawowy etap każdego działania. Prawidłowo sformułowane cele muszą być: konkretne, realne, osiągalne, mierzalne, powiązane z misją i rolami wyznaczonymi na wstępie, a przede wszystkim dokładnie określone w czasie z wyznaczonymi terminami ich realizacji. Ten ostatni warunek po-

zwala uniknąć działania tzw. prawa Parkinsona, które mówi że „praca wypełnia cały czas przeznaczony na jej wykonanie – przeznacz mniej czasu na wykonanie danego zadania, a szybciej je wykonasz!”. Natomiast zdaniem P.F. Druckera, wielu menedżerów jest za bardzo nastawionych na wykonywanie czynności (wydajność), a za mało na osiągnięcie celu (efektywność), a przecież „lepiej wykonywać właściwą pracę niż jakąś pracę wykonywać właściwie” [Seiwert 1998, s. 15]. Powyższą zależność ukazuje tab. 1.

Tabela 1. Preferencje większości menedżerów

Nastawienie na czynność	W porównaniu do	Orientacji na sukces
Właściwe załatwianie spraw	zamiast	załatwiania spraw właściwych
Rozwiązywanie problemów	zamiast	kreatywnego tworzenia alternatyw
Oszczędzanie środków	zamiast	ich optymalnego wykorzystania
Wypełnianie obowiązków	zamiast	osiągania wyników
Redukowanie kosztów	zamiast	podwyższania zysku
Dążenie za wszelką cenę do oszczędności czasu	zamiast	optymalnego jego wykorzystania

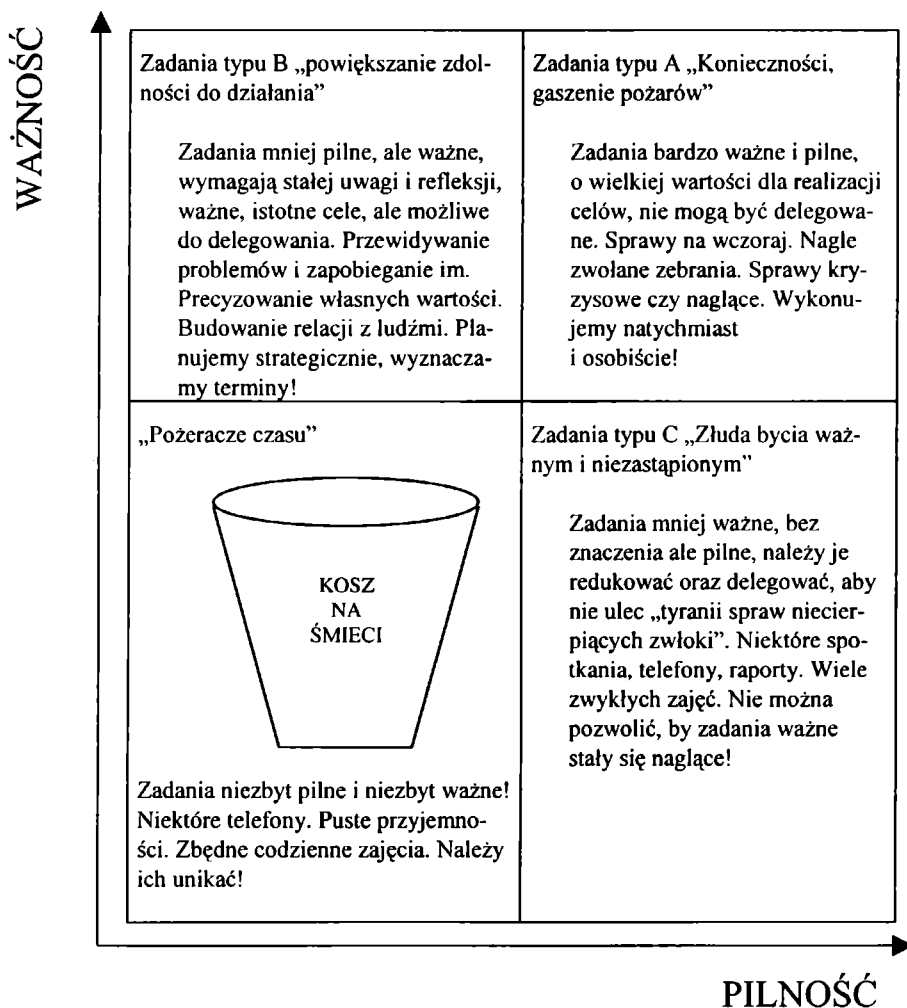
Źródło: opracowano na podstawie [Seiwert 1998, s. 15].

Bardzo duże znaczenie w skutecznym zarządzaniu czasem ma przestrzeganie **tzw. reguły podstawowej planowania czasu (60/40)**, według której można zaplanować tylko określoną część czasu (według doświadczenia tylko ok. 60%), pozostałą część stanowią wydarzenia nieprzewidziane, na które nie mamy żadnego wpływu – 20% i ok. 20% czynności spontaniczne [Jasiński 2005, s. 205].

Poważnym błędem jest rozplanowanie czasu w 100%, jak też zupełna ignorancja dotycząca planowania działań w czasie. Te dwa skrajne podejścia w dużym stopniu ograniczają bądź wręcz uniemożliwiają osiągnięcie sukcesu zawodowego.

Planowanie czasu – jak twierdzą specjaliści nawet 8-10 minut dziennie wystarczy, aby sprawnie zorganizować sobie kolejny dzień, a spisanie wszystkich zadań do wykonania uznawane jest za podstawę sukcesu. Można tu wykorzystać tzw. metodę ALPEN, która składa się z pięciu etapów: zestawienia zadań do wykonania; oceny czasu trwania czynności; rezerwacji czasu na czynności nieprzewidziane; ustalenia priorytetów, skracania i delegowania czynności oraz kontroli realizacji zadań (zob. www.webpark.pl 2003).

Ważną zasadą w zarządzaniu czasem jest również 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, który chce odnosić sukcesy zawodowe, rozwiązując różnorodne problemy, powinien się skupiać na sprawach najważniejszych, zaś mniej ważne przekazywać do wykonania swoim zastępcom lub delegować innym pracownikom [Forsyth 2003, s. 72-73]. Wykorzystanie tej zasady w praktyce wymaga jednak dokonania analizy wszystkich zadań (ważnych i pilnych) pod względem ich udziału w wyniku końcowym i podzielenia



Rys. 1. Kolejność realizacji zadań w zależności od stopnia ich ważności i pilności

Źródło: opracowano na podstawie [Bieniok 1999, s. 74; Covey 1998, s. 45; Jasiński 2005, s. 207; Seiwert 1998, s. 138].

ich na kategorie A, B, C. **Podstawą analizy ABC** są udokumentowane obserwacje, z których wynika, że:

- Zadania typu A (najważniejsze – których nie należy delegować) stanowią ok. 15% wszystkich zadań i czynności, jednakże ich właściwa wartość – w sensie udziału w osiągnięciu wyznaczonych celów – wynosi blisko 65%.
- Zadania typu B (przeciętnie ważne – to zarówno zadania pilne, jak i specjalne, które w części lub w całości można delegować) stanowią 20% ogólnej liczby i ich wartość wynosi również 20%.

- Zadania typu C (mniej ważne lub nieważne) stanowią 65% wszystkich zadań do wykonania, a ich udział w wartości wynosi zaledwie 15%.

Tak więc 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 do osiągnięcia 60-80% całkowitego sukcesu w zarządzaniu [Penc 2005, s. 306].

Aby ustalić priorytety zadań do realizacji, można wykorzystać **zasadę amerykańskiego generała D. Eisenhowera** [Seiwert 1998, s. 138-140]. Kolejność zadań do wykonania ustalona jest według kryteriów pilności i ważności (zob. rys. 1). Efektywność i skuteczność menedżerowie mogą najczęściej wypracować w ćwiartce dotyczącej spraw ważnych, ale nie pilnych. Tak więc skuteczne zarządzanie sobą w czasie polega na eliminowaniu z życia „pożeraczy czasu”, ograniczaniu do minimum „konieczności” i koncentrowaniu się na „powiększaniu zdolności”. Jednakże choć większość ludzi ciężko pracuje – odbywa się to nawet kosztem ich życia prywatnego, to niemal połowa ich wysiłków nie przynosi konkretnych rezultatów. Potrzebna jest więc zmiana podejścia do czasu i dążenie do jego optymalnego wykorzystania. Uporządkowanie zadań za pomocą analizy ABC pozwala na to, by swoją często chaotyczną pracę, tzw. gaszenie pożarów, zamieniać na planowe, systematyczne wykonywanie zadań, zgodnie z wyznaczonymi priorytetami i zasadami delegowania uprawnień. Takie podejście znacznie usprawnia organizację pracy i przyczynia się do osiągania sukcesów zawodowych.

4. „Pożeracze czasu” i sposoby walki z nimi

Ważnym elementem umiejętnego zarządzania czasem jest rozpoznanie i uświadomienie sobie swoich własnych problemów. Skutecznym narzędziem jest w tym przypadku przeprowadzenie tzw. remanentu czasu, a mianowicie:

1) analizy wykorzystanego czasu – analizy czynności i czasu ich trwania oraz arkusza zakłóceń w pracy,

2) analizy straconego czasu – źródła traconego czasu, szkodliwe przyzwyczajenia,

3) analizy „pożeraczy czasu” – przyczyny niepotrzebnego zużycia czasu, środki i metody walki z nim [Seiwert 1998, s. 25-40].

Umiejętność określenia podstawowych „pożeraczy czasu”, zdefiniowanie przyczyn ich powstawania oraz podjęcie działań zaradczych mających na celu walkę z nimi stanowi jeden z ważniejszych sposobów optymalnego wykorzystania czasu pracy. Wyeliminowanie z życia choćby części z nich ma ogromne pozytywne znaczenie dla właściwego samopoczucia, kreatywności i efektywności działania – a więc sprzyja osiąganiu sukcesu zawodowego. Najczęściej występujące wśród kadry kierowniczej „pożeracze czasu” wraz z możliwymi źródłami ich powstania, a także skutecznymi środkami zaradczymi zestawiono w tab. 2.

Tabela 2. Podstawowe „pożeracze czasu”

Szkodliwe przyzwyczajenia, pożeracze czasu	Możliwe przyczyny i źródła ich powstania	Środki zaradcze, sposoby walki z nimi
1	2	3
Pośpiech, niecierpliwość	• brak planowania dnia pracy • brak oceny stopnia ważności zadań • wykonywanie wielu prac w zbyt krótkim czasie • brak cierpliwości, aby troszczyć się o szczegóły	• planować wieczorem zadania do wykonania na następny dzień (książka planowania czasu) • odróżniać pilność od ważności i każdego dnia ustalać kolejność zadań według stopnia ich ważności • mniej zadań wykonywać samodzielnie, a więcej delegować – zasada Eisenhowera, reguła ABC • wykonywać przydzielone zadania konsekwentnie i właściwie
Nieumiejętność mówienia „nie”	• obawa przed obrażeniem kogoś • brak wymówek na podobieństwo • chęć przypodobania się (jako gotowy do pomocy kolega) • potrzeba pomagania innym	• szczerza odpowiedź nie musi powodować obrazy; przykład: „przykro mi, nie mogę tego zrobić, ale mam następującą propozycję...” • najlepszym usprawiedliwieniem jest szczerza odpowiedź, że nie mamy czasu • nie przesadzać; gdyż szybko przechodzi w przyzwyczajenie i wywołuje u innych postawę oczekiwania
Zadania nie są doprowadzane do końca	• brak priorytetów • brak określenia terminów końcowych	• wyznaczać priorytety według kryteriów „pilność” oraz „ważność” i załatwiać najpierw zadania o najwyższym priorytecie • określać dla wszystkich ważnych zadań realistyczne terminy końcowe i dotrzymywać ich
Osobista dezorganizacja Zawalone papierami biurko	• brak systemu • odsuwanie zadań w czasie • na waszym biurku pojawia się wszystko • obawa przed utratą orientacji	• notować wszystko co ważne w książce planowania czasu • rozpoczynać od rzeczywiście najważniejszego zadania, • wyznaczać sobie terminy końcowe • sortować pocztę i delegować zadania • za pomocą książki planowania czasu i arkusza „przegląd przebiegu sprawy” można uzyskać lepszą orientację niż dzięki piętrzeniu wszystkich dokumentów na biurku

1	2	3
Brak celów, priorytetów, planów dnia	• brak systemu planowania • odnoszenie sukcesów bez planowania • przekonanie, że każdy dzień przebiega inaczej i sprawy nieprzewidziane i tak nie dają się zaplanować • ukierunkowanie na działanie (najpierw działać, potem myśleć)	• założyć książkę planowania czasu • pamiętać, że zaplanowane działania częściej prowadzą do dobrych wyników niż niezaplanowane, • zwrócić uwagę na to, że wielu menedżerów ciągle w ten sam sposób traci czas; dzięki planowaniu zyskuje się czas na rzeczy nieprzewidziane i na działania rzeczywiście ważne • pamiętać, że sukcesy odnoszą tylko ci, którzy wiedzą dlaczego coś robią (lub czegoś nie robią)
Próby czynienia zbyt wielu rzeczy na raz	• brak planowania czasu • koncentracja na sprawach naglących • zbyt szerokie zainteresowania	• sformułować cele, wyznaczyć priorytety, rozplanować czas • uwzględniać obok pilności zadań także ich ważność: delegować zadania! • ograniczyć się do najważniejszego (mniej oznacza więcej!)
Niezdecydowanie	• obawa przed popełnieniem błędu • decyzje nie są podejmowane racjonalnie • dążenie do poznania wszystkich faktów – perfekcjonizm • brak inicjatywy, brak motywacji	• każdy błąd umożliwia zdobycie nowego doświadczenia (uczenie się) • gromadzić fakty, wyznaczać cele i zastanawiać się nad rozwiązaniami alternatywnymi. Stosować sprawdzone techniki podejmowania decyzji i wprowadzać podjęte decyzje w czyn • pamiętać, że ryzyko jest nieuniknione; często jakakolwiek decyzja jest lepsza niż żadna • znaleźć powody ewentualnego niezadowolenia (nastawienie do pracy, ambicja)
Odwlekanie spraw i zadań	• unikanie odpowiedzialności • brak priorytetów • obawa przed porażką • przeciążenie pracą	• samodyscyplina • wyrabianie w sobie nawyku „zrobię to zaraz” • postanowienie, że po załatwieniu spraw ważnych robię rzeczy zaległe

Źródło: opracowano na podstawie [Bieniok 1999, s. 26-55; Forsyth 2003, s. 56-70; Johns 1993, s. 87-112; Seiwert 1998, s. 195-197].

Przyczyny strat czasu pracy, tzw. pożeracze czasu, mogą wynikać z różnych uwarunkowań, a szczególnie z perfekcjonizmu, pracoholizmu czy też ciągłego

odwlekania różnych spraw. Okazuje się, że najczęściej na brak czasu narzekają ci, którzy go najwięcej tracą. Natomiast angielskie przysłowie powiada, że: „najbardziej zajęci ludzie mają najwięcej wolnego czasu” [Bieniok 1999, s. 27]. Warunkiem tego, by w stylu pracy menedżera cokolwiek uległo zmianie, jest przede wszystkim wiedza o tym, gdzie i w jaki sposób jego czas jest marnotrawiony, oraz skuteczne temu przeciwdziałanie.

Przeprowadzone przez J. Strobe’a badania nad wykorzystaniem czasu przez niemieckich menedżerów zwracają uwagę na ich chroniczny brak czasu. 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 permanentny brak czasu, a jego dodatkowy przyrost o 20% i więcej rozwiązałby ich problemy.

Do podobnych wniosków doszedł I. Mackenzie w odniesieniu do menedżerów amerykańskich [Seiwert 1998, s. 19]. Natomiast W. Kieżun przedstawił bardzo interesujące badania dotyczące organizacji czasu pracy kadry kierowniczej w Polsce i w Kanadzie, które to również potwierdziły tezę o złym wykorzystaniu czasu pracy [Kieżun 1997, s. 202].

Przeprowadzone badania czasu pracy polskich 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 niezwiązane ze sprawami zawodowymi,
- 32% kierowników traci czas z tytułu niezbyt dobrze zorganizowanych stanowisk pracy, z tytułu konieczności wypełniania nadmiernie rozbudowanej dokumentacji,
- 61 % kierowników realizuje zadania pod presją czasu,
- 25% kierowników zdarzają się sytuacje realizacji zadań po wyznaczonym terminie¹.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, czas pracy tej grupy zawodowej jest niewłaściwie 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

¹ Badaniami ankietowymi objęto 100 kierowników pracujących w firmach na różnych szczeblach zarządzania. Badania przeprowadzono przy współpracy z prof. Z. Jasińskim.

menedżerowie, którzy ciągle odnoszą sukcesy, sprawiają oni wrażenie, że ich czas jest jak „z gumy”. Jak się jednak okazuje, kluczem do sukcesu jest właśnie umiejętność gospodarowania czasem, co w praktyce oznacza panowanie nad własnym czasem i własną pracą, by nie dopuścić do sytuacji, aby to one przejęły nad nami kontrolę.

Zdaniem autorki, aby osiągnąć sukces zawodowy, menedżerowie powinni przestrzegać podstawowych zaleceń dotyczących zarządzania czasem, a mianowicie: poświęcać czas na planowanie działań, pracować z entuzjazmem, delegować zadania, wzbudzać w pracownikach motywację, „nie zabijać czasu”, być asertywnym, podejmować racjonalne decyzje (bez pośpiechu), doceniać dobre rady innych, okazywać szacunek i uznanie podwładnym i pamiętać, że nie słowa, lecz ich czyny zostaną ocenione.

Do podstawowych korzyści wynikających z lepszego zarządzania czasem należą przede wszystkim: realizacja zadań mniejszym nakładem sił, lepsza organizacja własnej pracy, mniej chaosu, stresu, lepsze wyniki pracy, poczucie satysfakcji i zadowolenia z pracy, silniejsza motywacja, pozyskanie czasu na realizację zadań „wyższego rzędu”, mniejsza presja w pracy, zmniejszenie liczby popełnianych błędów czy też szybsze osiąganie celów zawodowych i prywatnych.

Często się zdarza, że brak czasu oraz przepracowywanie się jest w dobrym tonie, a im mniej czasu posiada określona osoba, tym bardziej wydaje się być ważna w hierarchii kierowniczej. W polskim środowisku menedżerskim przyjętym modelem postępowania jest praca po kilkanaście godzin dziennie, co odczytywane jest jako przejaw wysokiego zaangażowania, sumienności i profesjonalizmu. Natomiast w krajach rozwiniętych odchodzi się już od takiego wzorca i zbyt długie przesiadanie w pracy często postrzegane jest jako dowód niskiej efektywności i złego wykorzystania czasu pracy.

5. Zakończenie

W doskonaleniu procesów zarządzania czasem, szczególnie przez menedżerów, występuje wiele problemów, spośród których do najważniejszych należą: planowanie zadań z podziałem na sprawy ważne i pilne, samodyscyplina w walce z „pożeraczami czasu”, delegowanie obowiązków i uprawnień oraz realizacja planów zaczynająca się zawsze od spraw najważniejszych [Bieniok 1999, s. 61]. Obecnie coraz bardziej wzrasta znaczenie umiejętnego gospodarowania czasem poprzez właściwe nastawienie do wartości czasu czy też osobistą samodyscyplinę, doskonalenie struktury czasu, uwolnienie się od nadmiaru obowiązków i przeciążenia pracą w wyniku delegowania zadań mniej ważnych innym pracownikom.

Zdaniem autorki, znajomość, a przede wszystkim umiejętne stosowanie podstawowych metod i zasad zarządzania czasem stanowi podstawową barierę sukcesu zawodowego naszej kadry menedżerskiej. Menedżerowie powinni być świadomi

swego czasu i roli, jaką mają do spełnienia, powinni stale dążyć do umiejętnego zarządzania czasem, by w sposób konsekwentny realizować wyznaczone cele, bowiem doskonalenie siebie i metod własnej pracy stanowi ważny czynnik umożliwiający osiągnięcie sukcesu zarówno zawodowego, jak i życiowego.

Literatura

- Bieniok H., *Zarządzanie czasem*, AE, Katowice 1999.
- Covey S.R., *Najpierw rzeczy najważniejsze*, Medium, Warszawa 1998.
- Forsyth P., *Efektywne zarządzanie czasem*, Helion, Gliwice 2003.
- Hirn W., *Dyktatura pośpiechu*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 7.
- Jasiński Z., *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Johns T., *Doskonałe zarządzanie czasem*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
- Kowal J., *Czynniki sprzyjające sukcesowi w opiniach różnych grup zawodowych*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2004 nr 9.
- Listwan T., Witkowski S., *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno – zarządcze i psychospołeczne*, AE, Wrocław 2001.
- Penc J., *Rola i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
- Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem – bądź panem własnego czasu*, Placet, Warszawa 1998.

TIME MANAGEMENT SKILLS AS A PRECONDITION FOR PROFESSIONAL SUCCESS

Summary

The article presents the role of knowledge of methods and principles of time management in the opportunity for professional success achievement. A special attention is paid to the following questions: factors determining professional success, basic methods of time management, identification of so-called “time-wasters”, and the ways to fight them as well as the most important benefits of competent time management. The article also consists of research results concerning the use of work time by managers in Poland and abroad.

Alicja Smolbik-Jęczmień – dr inż., adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.