

W PROSTOCIE TKWI SIŁA



wydanie 2

Efektywne zarządzanie czasem

dla
bystrzaków



Osiągaj jeszcze więcej
w ciągu dnia pracy

Radź sobie z czynnikami
rozpraszającymi uwagę

Walcz ze skłonnością
do odkładania pracy
na później

Tytuł oryginału: Successful Time Management For Dummies, 2nd edition
Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-283-2751-1

Original English language edition Copyright © 2015 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

Oryginalne angielskie wydanie Copyright © 2015 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
Wszelkie prawa, włączając prawo do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie,
zarezerwowane. Tłumaczenie opublikowane na mocy porozumienia z John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2017 by Helion S.A.

Wiley, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier,
and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its
affiliates in the United States and/or other countries. Used by permission.

Wiley, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier,
i związana z tym szata graficzna są markami handlowymi John Wiley and Sons, Inc. i/lub firm
stowarzyszonych w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach. Wykorzystywane na podstawie licencji.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system,
without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej
publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną,
fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje
naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich
właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli 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 HELION nie
ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji
zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://septem.pl/user/opinie/efzcb2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: septem@septem.pl
WWW: <http://septem.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

O autorze	15
Podziękowania od autora	17
Wstęp	19
O książce	19
Ikony użyte w tej książce	20
Naiwne założenia	21
Poza tą książką	21
Co dalej?	21
 <i>Część I: Początek rewolucji: proste pierwsze kroki</i>	23
Rozdział 1: Istota umiejętnego zarządzania czasem — dobra organizacja	25
Planowanie z wyprzedzeniem	25
Większy spokój	26
Włączenie podświadomości	26
1000-procentowy zwrot	27
Przygotowanie wszystkiego, czego potrzebujesz	27
Zajmujesz się wszystkim — tylko raz	28
Trzy fundamenty organizacji osobistej	28
Dokonanie obiektywnej oceny	29
Nabranie nawyku utrzymywania czystości	29
Koniec z wymówkami	29
Rozdział 2: Przygotowanie się na sukces	31
Lepiej poznać siebie	32
Ocena swoich mocnych i słabych stron	32
Zidentyfikowanie celów po to, by określić swój kierunek	33
Nadanie czasowi wartości pieniężnej	33
Zidentyfikowanie własnego rytmu	34
Stosowanie systemu	35
Stworzenie harmonogramu i ustalenie rutynowych działań	36
Uporządkowanie otoczenia	36

6 Efektywne zarządzanie czasem dla bystrzaków

Pokonanie przeszkód związanych z zarządzaniem czasem	36
Skuteczna komunikacja	37
Co zrobić, gdy ktoś nam przeszkadza?	38
Zapanowanie nad skłonnością do odkładania obowiązków na później	38
Podjmowanie decyzji: po prostu to zrób	38
Zdobycie poparcia dla Twoich nowych granic	39
Zrównoważenie czasu spędzonego w pracy i w domu	39
Poprawienie relacji ze współpracownikami i klientami	40
Utrzymywanie motywacji na wysokim poziomie	41

Rozdział 3: Połączenie zarządzania czasem z życiowymi celami 43

Dlaczego musisz zapisać swoje cele na kartce?	44
Zdefiniowanie Twojej wspaniałej pięćdziesiątki	45
Co chcesz mieć?	46
Co chcesz zobaczyć?	46
Co chcesz robić?	47
Co chcesz dawać?	48
Kim chcesz być?	48
Nazwanie i zbilansowanie Twojej wspaniałej pięćdziesiątki	49
Określenie ram czasowych dla poszczególnych celów	49
Podział celów na kategorie	51
Wybranie 12 celów na początek	52
Zawężenie listy	53
Dlaczego 12 wybranych celów jest dla Ciebie najważniejszych?	53
Zrozumienie potrzeb związanych z zasobami	54
Zgromadzenie środków: kapitalny pomysł	55
Poszerzanie wiedzy	55
Pielęgnowanie umiejętności	55
Potencjał znajomości	56

Rozdział 4: Nadanie wartości swojemu czasowi 57

Zrozumienie koncepcji „czas to pieniądz”	58
Obliczenie swojej stawki godzinowej	59
Zwiększenie stawki godzinowej za pomocą działań podjętych w pracy	61
Podjmowanie decyzji dotyczących życia prywatnego w oparciu o wartość czasu	62
Decyzja o tym, czy kupić czas: obowiązki i prace domowe	62
Decydowanie, jak spędzić czas wolny — zajęcia rekreacyjne	63
Analiza nagród	63
Obliczenie kosztów w kategorii pieniędzy i czasu	64
Otwieranie się na nowe doświadczenia i mądre wykorzystywanie czasu	65

Część II: Stworzenie dobrego systemu 67

Rozdział 5: Skoncentrowanie wysiłków, nadawanie zadaniom priorytetów i blokowanie czasu 69

Skoncentrowanie energii zgodnie z zasadą 80/20, która dotyczy naprawdę wszystkiego	70
Powiązanie inwestycji czasowej ze zwrotem	70
Kluczowe 20 procent, czyli na czym skoncentrować energię w pracy	72
To, co najważniejsze w życiu prywatnym — właściwe ukierunkowanie podejmowanych wysiłków	74
Przejsięcie do szczegółów: priorytety na każdy dzień	77
Zablokowanie czasu i włączenie zadań z listy	80
Krok 1. Podzielenie dnia	81
Krok 2. Zablokowanie czasu na prywatne zobowiązania	82
Krok 3. Dodanie zadań związanych z pracą	82
Krok 4. Wygospodarowanie czasu na cotygodniową ocenę swoich działań i dalsze planowanie	83
Krok 5. Zablokowanie pustych miejsc	83
Ocena postępów i dostosowywanie planu do bieżących potrzeb	84
Ocena rezultatów	84
Podkręcenie systemu	86

Rozdział 6: Wydajna praca w domowym biurze 89

Poznaj siebie i swoje otoczenie	89
Czy praca w domu to coś dla Ciebie?	90
Rozważenie plusów i minusów domowego biura	91
Zdefiniowanie potrzeb związanych z przestrzenią	93
Wybranie odpowiedniego sprzętu	94
Więcej niż biurko i krzesło	94
Komputery stacjonarne, laptopy, skanery i inne urządzenia	94
Zarządzanie oświetleniem i hałasem	95
Praca w domu	96
Walka z czynnikami rozpraszającymi uwagę	97
Praca w domu, w którym są dzieci	97
Poczucie odizolowania od świata pracy	98

Rozdział 7: Stworzenie i pielęgnowanie miejsca, które sprzyja wydajnej pracy 99

Usprawnienie przestrzeni roboczej	100
Z drogi! Wysprzątanie biurka	100
Zgromadzenie niezbędnych narzędzi	101
Stworzenie odpowiedniego systemu dokumentacji	102
Systematyczne zmniejszanie sterty dokumentów	104
Co zrobić, żeby bałagan nie powrócił na Twoje biurko?	105
Rozprawienie się z dokumentami i innymi papierami za jednym razem	106
Regularne przeglądanie dokumentów	108
Robienie notatek, do których możesz wracać	108
Ograniczenie liczby dokumentów, z którymi masz do czynienia	109
Postawienie na ergonomię i estetykę	111
Przygotowanie miejsca pracy	111
Ozdobienie miejsca pracy	112

Rozdział 8: Połączenie umiejętności organizacyjnych z technologią 115

Podłączenie się do elektronicznego kalendarza	116
Korzyści elektronicznych narzędzi do planowania wynikające z możliwości udostępniania kalendarza	116
Zalety przenośnych kalendarzy	117
Usunięcie niepotrzebnych rzeczy z komputera lub tabletu (i utrzymanie porządku na dłużej)	118
Nadawanie nazw plikom i porządkowanie ich na elektronicznym drzewie	118
Pozbycie się nadmiaru danych przez zarchiwizowanie albo usunięcie plików	121
Strategie zapisywania nowych plików	122
Zarządzanie danymi kontaktowymi za pomocą programu CRM	122
Omówienie programów i usług	123
Zapoznanie się z możliwościami programu CRM	123
Stworzenie kompleksowych profili klientów	126
Umieszczenie danych z bazy CRM na serwerze albo w chmurze, żeby zmaksymalizować ich dostępność i stworzyć kopie zapasowe	128

Część III: Wykorzystanie technologii do lepszego zarządzania czasem 129

Rozdział 9: Lepsze wykorzystanie czasu 131

Wycucie czasu to podstawa, czyli jak przejąć kontrolę nad własnym czasem	131
Dokonywanie wyborów związanych z technologią	132
Automatyzuj zamiast kopiować	132
Skuteczna komunikacja dzięki technologii	133
Opcje związane z mediami społecznościowymi	133
FaceTime, Skype i inne systemy wideokomunikacji	134
Internetowe platformy spotkań	135
Narzędzia związane z technologią organizacyjną	137
Zbudowanie systemu, który ułatwi odnalezienie poszukiwanych rzeczy	137
Chronienie urządzeń przed katastrofą	138
Chmury, Dropbox i inne metody przechowywania danych	138
Stworzenie cyfrowego mózgu z programem Evernote	139
Zapisywanie uwag, pomysłów i przemyśleń w programie Evernote	140
Przypominanie sobie i odnajdywanie rzeczy, których potrzebujesz	141

Rozdział 10: Kontrolowanie nawału e-maili 143

Umiejętne zarządzanie pocztą elektroniczną	143
Stworzenie systemów filtrowania	143
Oddzielenie pracy od życia prywatnego	144
Zarządzanie kilkoma kontami pocztowymi	145
Uporządkowanie i przechowywanie e-maili	145
Skrócenie czasu odpowiadania na e-maile	146
Zastosowanie systemu odpowiadania na e-maile	147
Zautomatyzowanie odpowiedzi	148

Rozdział 11: Sztuka zrównoważonej aktywności na Facebooku 151

Zalety Facebooka związane z czasem	151
Czarna dziura czasowa Facebooka	152
Czego używać do celów zawodowych, a czego do prywatnych?	153
Używanie profilu prywatnego do pozyskiwania klientów	154
Umiejętne używanie stron firmowych na Facebooku	155
Utrzymywanie kontaktów za pomocą Facebooka	156
Być (znajomym) albo nie być... oto jest pytanie	156
Dodawanie publicznych i prywatnych wpisów	157
Nakłonienie ludzi, żeby udostępniali Twoje wpisy	158
Używanie opcji listy do zarządzania komunikacją	158
Komunikowanie się w grupach	159

Rozdział 12: Twitter — pożeracz czasu czy przydatne narzędzie? 161

Kogo warto śledzić?	161
Ci, od których możesz się czegoś nauczyć	163
Ci, z którymi się dobrze bawisz	163
Ci, z którymi kontakt może Ci przynieść jakieś korzyści	163
Ci, których możesz czegoś nauczyć	164
Jak nie dopuścić do tego, żeby Twitter przejął nad Tobą kontrolę?	164

Rozdział 13: Opracowanie skutecznych strategii dla LinkedIn 167

Stworzenie dobrego profilu	167
Stworzenie osobistego profilu	168
Dzielenie się doświadczeniem	168
Pokaż się na LinkedIn	169
Zdefiniowanie celów i sieci powiązań na LinkedIn	169
Stworzenie harmonogramu dla LinkedIn	170
System podwójnego sprawdzania	170
Cotygodniowa analiza sukcesów	170

Część IV: Wyzwania związane z zarządzaniem czasem 173**Rozdział 14: Strategiczna komunikacja ukierunkowana na szybkie rezultaty 175**

Wybranie odpowiedniego środka przekazu zależnie od rodzaju komunikatu	176
Kontakt osobisty	176
Przekazanie informacji przez telefon	178
Komunikaty pisemne: zalety (i niebezpieczeństwa) e-maili, SMS-ów i wiadomości w komunikatorach	179
Podstawowe umiejętności komunikacyjne — zwięzłość i bezpośredniość	181
Wyeliminowanie bałaganu z języka	181
Przekazanie kluczowych informacji	182
Wprowadzanie atmosfery koleżeństwa podczas spotkań	183

Komunikowanie się przez telefon w sposób zrozumiały i pewny siebie	184
Sztuka pisania e-maili	185
Temat wiadomości — krótki i do rzeczy	186
Pamiętanie o kompozycji	186
Analiza stylu pisania	188
Przygotowanie się do wysłania wiadomości	189
Zadawanie przemyślanych pytań	189
Jakich odpowiedzi potrzebujesz?	190
Rozpoczęcie ważnej części rozmowy od otwartych pytań	190
Zawężenie tematu dzięki pytaniom zamkniętym	191
Rozprawienie się z odpowiedziami warunkowymi i ze wszystkimi „może”	192
Pozytywne nastawienie	192
Przygotowanie się do słuchania	193

Rozdział 15: Chronienie swojego czasu przed tymi, którzy chcą Ci go zabrać 195

Forteca, czyli ochrona własnej koncentracji przed atakami z zewnątrz	196
Chronienie swojego świata przed wewnętrznymi intruzami	196
Dysponowanie czasem spędzonym poza internetem	199
Przyjrzenie się sprawie, zanim pozwolisz, by ktoś zajął Ci czas	201
Druga linia obrony — zminimalizowanie szkód spowodowanych odebraniem telefonu	203
Przekazanie sprawy	203
Skrócenie albo skondensowanie rozmowy	203
Przełożenie rozmowy na lepszy czas	204
Jak sobie radzić ze współpracownikami, którzy Ci przeszkadzają?	204
Kolega, któremu się nudzi	205
Kolega, któremu po prostu nie chce się pracować	205
Pracownik, który żyje we własnym świecie	206
Osoba, która traktuje pracę jak jedyną okazję do kontaktów towarzyskich	206
Jak sobie radzić z przełożonym, który notorycznie przeszkadza Ci w pracy?	206
Kierownik mewa	207
Kierownik, który zleca pracę ustnie	208
Współpraca z natrętnymi klientami	209
Odrobina uwagi może wiele zdziałać	209
Określenie oczekiwań klienta	210

Rozdział 16: Pokonanie chęci do odkładania pracy na później 213

Podróż do źródeł, czyli skąd się bierze prokrastynacja	213
„Mam mnóstwo czasu”, czyli krótkowzroczne myślenie	214
„Nie chcę teraz o tym myśleć”, czyli unikanie tego, co jest nieprzyjemne	214
„A co, jeśli nawalę? A co, jeśli mi się uda?”, czyli lęki i obawy	215
„Poczekam na odpowiedni moment”, czyli paraliż perfekcjonisty	215
„Zasłużyłem sobie na przerwę”, czyli sabotaż w trakcie pracy	216
„Najlepiej pracuje mi się pod presją”, czyli pragnienie dreszczyku	216
Kiedy powinno się odłożyć coś na później?	217
Zła prokrastynacja, czyli obliczenie kosztów	217
Mądra prokrastynacja, czyli kiedy warto poczekać	218

Przygotowanie gruntu — zmiana nastawienia i wprowadzenie dyscypliny	220
Motywowanie samego siebie za pomocą metody kija i marchewki	221
Rozpoznanie wymówek i skończenie z nimi	222
Odroczenie prokrastynacji	224
Uporanie się z nużącymi zadaniami dzięki taktyce kanapki	224
„Najpierw skórka”, czyli rozpoczęcie od najtrudniejszych zadań	225
Metoda szwajcarskiego sera, czyli robienie małych dziur w zadaniu	225
Metoda salami, czyli po jednym plasterku naraz	226
Pozbyć się przybrania	226
Utrzymanie motywacji na wysokim poziomie przez cały czas pracy	227

Rozdział 17: Jak sobie radzić z szefem, który lubi marnować czas?229

Osiągnięcie własnych celów po to, żeby pomóc szefowi osiągnąć jego własne	230
Strzeżenie osobistych granic	231
Przygotowanie się do rozmowy z szefem o sprawach, które Cię niepokoją	232
Zidentyfikowanie problemów i zebranie przekonujących dowodów	233
Poznanie stylu pracy przełożonego	234
Zainicjowanie i prowadzenie dyskusji, w której obie strony są wygrane	237
Różnice nie do pogodzenia, czyli kiedy należy odpuścić	238

Rozdział 18: Usprawnienie systemu przeprowadzania firmowych zebrań241

Określenie celów, sporządzenie listy uczestników i przygotowanie planów	242
Określenie celu zebrania	242
Sporządzenie listy gości	243
Przeprowadzanie nieformalnych wstępnych minizebrań	244
Sporządzenie planu	245
Wyznaczenie czasu i miejsca	247
Wybranie odpowiedniej pory	247
Znalezienie dobrego miejsca	248
Wielki dzień, czyli jak dobrze poprowadzić spotkanie	249
Czas na przygotowanie	251
Rozpoczęcie zebrania	252
Prowadzenie zebrania	253
Przydzielanie zadań	254
Podsumowanie zebrania i wyciągnięcie wniosków	255
Śledzenie postępów w celu uzyskania maksymalnej wydajności	256

Część V: Wysoka wydajność w pracy z innymi ludźmi 257

Rozdział 19: Zarządzanie czasem dla pracowników administracyjnych259

Dostrzeżenie typowych pułapek	260
Pamiętanie o celach, jakie określił Twój szef	260
Poprawienie własnego wizerunku, czyli: „Proście, a będzie wam dane”	261
Indywidualne rozmowy z szefem	261

12 Efektywne zarządzanie czasem dla bystrzaków

Jak sobie radzić z szefem, który nie lubi rozmów?	262
Jak współpracować z szefem, który uwielbia zebrania	263
Zadawanie właściwych pytań	263
Dostosowywanie strategii na bieżąco	265
Kilka prostych rad na początek	265
Chronienie okresów najwyższej wydajności	267
Uporządkowanie priorytetów	267
Jasne sprecyzowanie celów	268
Sporządzenie wyczerpującej listy zadań	268

Rozdział 20: Zarządzanie czasem dla sprzedawców 271

Podzielenie portfolio inwestycji czasu na trzy kategorie	272
Zarabianie pieniędzy, czyli działania, które bezpośrednio generują dochody (BGD)	272
Prace przygotowawcze, czyli działania, które pośrednio generują dochody (PGD)	274
Prace administracyjne, czyli działania wspomagające produkcję (WP)	275
Niech liczby Cię przestraszą	276
Śledzenie czasu, żeby lepiej poznać swój styl pracy	277
Zapisywanie wszystkiego, co robisz	277
Ocena formularzy, w których śledziłeś swój czas spędzony w pracy	278
Analiza własnego dnia pracy	279
Analiza minionego tygodnia, miesiąca, kwartału i roku	279
Historia sukcesu człowieka, który skupił się na BGD	280
Planowanie dnia wokół BGD	281
Wybranie czasu na BGD i wykorzystanie go w mądry sposób	281
Dobry początek	282
Najważniejsze zadanie: poszukiwanie klientów	282
Zarezerwowanie czasu na konwersję zainteresowania klientów na decyzje zakupowe	283
Blokowanie czasu na prezentacje sprzedażowe	283
Planowanie rozwoju osobistego	284
Edukacja to podróż, która trwa całe życie	285
Odgrywanie ról, czyli przygotowanie się do ważnego występu	285
Ocena własnej prezentacji sprzedażowej	287
Ustalenie harmonogramu dla działań BGD	288
Uwzględnienie działań PGD w dniu pracy	288
Wykorzystanie czasu przeznaczonego na działania PGD na analizę wyników sprzedaży	288
Sprawdzanie działań PGD	289
Skrócenie czasu przeznaczonego na działania WP	290
Kwestionowanie starych metod	292

Rozdział 21: Zarządzanie czasem dla właścicieli firm i dyrektorów najwyższego szczebla 293

Spojrzenie z dystansu na to, jak inwestujesz czas	294
Zwiększenie czasu przeznaczonego na rozwój	296
Wrażliwe zadania, czyli skrócenie czasu przeznaczonego na pracę „w” firmie	297
Utrwalenie schematu organizacyjnego	297
Stworzenie jasnego opisu stanowiska	299

Znalezienie czasu na rozwój dzięki uzupełniającym listom zadań	300
Opracowanie planu zarządzania	301
Przekazanie uprawnień podwładnym	302
Określenie codziennych priorytetów	303
Planowanie z wyprzedzeniem, czyli zarezerwowanie czasu na pracę „nad” firmą	304
Zarezerwowanie czasu na pracę „nad” firmą w danym dniu i miesiącu	305
Przeprowadzanie kwartalnej i rocznej analizy pracy „nad” firmą	306

Rozdział 22: Nauczanie innych zarządzania czasem307

Jak sprawdzić, kto skorzysta na szkoleniu?	308
Użycie czterech elementów sukcesu jako miary	308
Poznanie motywacji pracownika	310
Określenie celów	312
Inkorporowanie narzędzi i strategii	313
Zachęcanie do współpracy i motywowanie do odnoszenia sukcesów	315
Określenie celów pośrednich i regularne kontrolę wymuszające odpowiedzialne podejście do sprawy	315
Konsekwencja	316
Pełnienie funkcji lustra	317
Problem braku postępów, czyli ratowanie pracownika	318
Zaakceptowanie go wraz ze wszystkimi wadami	319
Danie jeszcze jednej szansy	319
Powiedzenie sayonara	320

Część VI: Dekalogi 321

Rozdział 23: Dziesięć zachowań prowadzących do marnowania czasu323

Brak planowania	323
Wielozadaniowość	324
Brak przerw w pracy	325
Wymaganie perfekcji	325
Zamartwianie się i czekanie	326
Podłączenie się do telewizora	326
Przeglądanie internetu	327
Zagrzebanie się pod stosem niechcianej poczty	328
Zabijanie czasu podczas dojazdów	329
Spędzanie czasu z negatywnymi osobami	330

Rozdział 24: Dziesięć nawyków, które pomogą Ci lepiej wykorzystywać czas331

Wcześniej zaczynaj dzień	331
Planowanie następnego dnia	332
Zadbaj o swoje zdrowie	332
Jedzenie, które wspomaga wydajność	333
Wytrzymałość i energia pochodzące z ćwiczeń	333
Sen dla naładowania akumulatorów	334

14 Efektywne zarządzanie czasem dla bystrzaków _____

Znalezienie czasu dla siebie	334
Zaplanuj posiłki na cały tydzień	335
Deleguj jak najwięcej obowiązków	335
Częściej mów „nie”	336
Zawsze stosuj system zarządzania czasem	336
Uprość sobie życie	336
Każdy dzień zaczynaj w punkcie zero	337
Skorowidz	339

Rozdział 2

Przygotowanie się na sukces

W tym rozdziale:

- ▶ wykorzystanie mocnych stron związanych z zarządzaniem czasem;
- ▶ stworzenie solidnego systemu zarządzania czasem;
- ▶ zapoznanie się z największymi wyzwaniami dotyczącymi zarządzania czasem;
- ▶ rozwiązywanie problemów w relacjach międzyludzkich;
- ▶ wykorzystywanie umiejętności zarządzania czasem we wszystkich aspektach życia.

Czas sprawia, że wszyscy jesteśmy równi — u każdego doba trwa dokładnie tyle samo. Bez względu na to, kim jesteś, gdzie mieszkasz i co robisz, masz do dyspozycji taki sam 24-godzinny cykl dobowy co każda inna osoba. Nawet najbogatsza osoba na świecie nie może kupić sobie czasu i ma dokładnie tyle samo minut co najuboższy biedak.

Jeżeli ten prosty fakt Cię zniechęca, pomyśl o tym w ten sposób: nie jesteś w stanie zdobyć dla siebie więcej czasu, ale *możesz* jak najlepiej go wykorzystać. Możesz zainwestować swoje 365 dni w roku, 7 dni w tygodniu i 1440 minut w dniu w taki sposób, aby uzyskać zwrot, który przyniesie Ci satysfakcję, spełnienie i sukces, o którym marzysz.

O tym właśnie jest ta książka: o przejęciu kontroli nad tym, jak spędzasz czas, tak aby mieć pewność, że używasz go tak, jak chcesz. To Ty kontrolujesz swój czas, nawet jeśli czasami masz wrażenie, że tak nie jest — gdy zostajesz w pracy po godzinach; gdy wciąż wozisz swoje dzieci z miejsca na miejsce; gdy Twoje marzenia i cele wymagają zdobycia nowych umiejętności albo dokończenia się.

Nauka umiejętnego zarządzania czasem po części polega na zmianie dotychczasowego myślenia, a po części na stworzeniu systemu. Skuteczne zarządzanie czasem wymaga przeprowadzenia introspekcji, wyrobienia w sobie dobrych nawyków, zdobycia umiejętności organizacyjnych, a także zebrania całkiem sporej liczby narzędzi logistycznych i taktycznych. To wszystko leży w zasięgu Twojej ręki, dlatego jeśli masz czas — a zapewniam Cię, że go masz — przygotuj się na podróż, która pomoże Ci odzyskać trochę czasu (a jeśli nie, to pokaże Ci, co zrobić, żeby jak najlepiej wykorzystać 24 godziny, które masz do dyspozycji każdego dnia).

Lepiej poznać siebie

Każdy człowiek ma do dyspozycji tyle samo godzin każdego dnia; tym, co nas różni, są inne wartościowe zasoby: umiejętności, inteligencja, pieniądze, ambicje, energia, pasja, nastawienie, a nawet wygląd zewnętrzny. Wszystkie te unikatowe zasoby mają wpływ na to, jak wykorzystujemy nasz czas. Dlatego im lepiej znasz siebie — swoje mocne i słabe strony, a także cele, wartości i czynniki, które Cię motywują — tym łatwiej jest Ci skutecznie zarządzać czasem. W tym podrozdziale przyjrzyj się swoim mocnym stronom i wyznaczonym celom. Zastanowisz się, ile jest wart Twój czas, i poznasz wzorce zachowania, które wpływają na Twoją koncentrację w różnych porach dnia.

Ocena swoich mocnych i słabych stron



Kiedy byłem młody, myślałem, że jestem dobry — no dobrze, przyznając: myślałem, że jestem *światny* — w wielu dziedzinach. A im jestem starszy, tym bardziej sobie uświadamiam, że lista rzeczy, w których *nie* jestem dobry, jest znacznie dłuższa niż ta dotycząca obszarów, w których *jestem* naprawdę dobry. Świadomość własnych kompetencji w tych nielicznych, wybranych dziedzinach pomogła mi jednak osiągnąć dużo więcej niż nieświadoma niekompetencja, którą prezentowałem wcześniej. W liceum miałem raczej słabe oceny, ale szybko zrozumiałem, co muszę robić, żeby odnieść sukces, o którym marzyłem. W pewnym momencie uświadomiłem sobie, że aby dotrzeć tam, dokąd zmierzam, muszę stawić czoła wyzwaniom, które są przede mną stawiane.

Najpierw zrobiłem sobie spis moich zasobów: sporządziłem listę swoich mocnych stron, umiejętności, a nawet słabości. Zidentyfikowałem również obszary, nad którymi muszę popracować, i umiejętności, które powinienem udoskonalić. Wtedy właśnie uświadomiłem sobie, że chociaż niektórzy ludzie są mądrzejsi ode mnie, lepiej wykształceni, mają więcej pieniędzy i znają więcej wpływowych osób, ja mam tyle samo czasu co każdy z nich. Dlatego jeśli chcę ich wyprzedzić, muszę zapanować nad własnym czasem i zainwestować go tak, żeby uzyskać jak największy zwrot z tej inwestycji. Moja gotowość do zainwestowania czasu w działania, które pomogą mi zdobyć przewagę nad innymi, sprawiła, że gra stała się bardziej wyrównana, a ja zdołałem odnieść sukces, którym cieszę się dzisiaj.

Bardzo możliwe, że na tym etapie swojego życia wiesz już, jakie są Twoje najważniejsze umiejętności — takie, z którymi się urodziłeś, i takie, których długo się uczyłeś. Może jesteś mistrzem negocjacji albo doskonale operujesz na liczbach? A może świetnie pisziesz albo masz dar przemawiania? Bez względu na to, jakie są Twoje mocne strony, rozwijanie umiejętności, które przyniosą największy zwrot z inwestycji i przybliżą Cię do Twoich celów, jest dużo sensowniejszym rozwiązaniem niż dążenie do tego, by być najlepszym we wszystkim. U większości osób liczba kluczowych mocnych stron nie przekracza sześciu.

Oprócz uświadomienia sobie własnych mocnych stron musisz również zidentyfikować obszary, w których masz pewne braki. Potem przyjdzie czas na zastanowienie się, które zadania są kluczowe do osiągnięcia Twoich najważniejszych celów. Wtedy będziesz mógł się skupić na tych umiejętnościach, które są z tym celem związane. Zainwestuj czas w pielęgnowanie swoich mocnych stron i pracę nad słabościami, które stoją na drodze do Twojego sukcesu. **Pamiętaj:** aby odnieść sukces, musisz działać selektywnie.

Zidentyfikowanie celów po to, by określić swój kierunek

Na pewno z doświadczenia wiesz, że gdy dążysz do jakiegoś celu, łatwiej jest Ci się skoncentrować. Weźmy na przykład kobietę, która chce schudnąć, ale ma problemy z pilnowaniem diety albo trzymaniem się planu ćwiczeń. Jeżeli wie, że za trzy miesiące odbędzie się ślub jej syna, ma większą motywację, żeby wytrwać przy swoim postanowieniu, dlatego rezygnuje z dokładek i regularnie trenuje na siłowni.



Twoje cele mogą być dla Ciebie inspiracją do ukształtowania pozytywnych nawyków związanych z zarządzaniem czasem. Zarządzanie czasem nie jest korzyścią samą w sobie; korzyści odczuwasz dopiero wtedy, gdy dzięki temu masz więcej czasu na to, co jest dla Ciebie ważne — a tym celem może być odkładanie pieniędzy na podróż na emeryturze czy kupienie domu w idealnej okolicy.

Aby odnieść sukces w zarządzaniu czasem, musisz zidentyfikować swoje cele i zawsze o nich pamiętać. Określenie, co jest dla Ciebie najważniejsze, może wymagać zajrzenia w głąb siebie. Wypisz swoje cele — wszystkie — i postępuj zgodnie z poniższymi wskazówkami:



- ✓ **Zarzuć dużą sieć.** Wyznaczaj sobie ambitne cele, takie jak zaciągnięcie się do Korpusu Pokoju, a także nieco mniejsze, takie jak kupienie ekonomicznego samochodu w przyszłym roku.
- ✓ **Nie stawiaj sobie granic.** Nie rezygnuj ze swoich marzeń dlatego, że wydają Ci się nierealne.
- ✓ **Jak najdokładniej sprecyzuj swój cel.** Zamiast pisać: „Chcę zbudować swój dom marzeń”, skup się na konkretach: gdzie chcesz go postawić? Jaki będzie duży? Ile będzie miał pomieszczeń? Jak będzie wyglądał? Kiedy chcesz się do niego wprowadzić?
- ✓ **Nie ograniczaj się tylko do jednej kategorii.** Pomyśl o swojej karierze, życiu osobistym, sytuacji społecznej, statusie finansowym i o każdym innym obszarze Twojego życia, który jest dla Ciebie ważny.

Proces określania celów może być ciekawym i pobudzającym doświadczeniem. Więcej na ten temat przeczytasz w rozdziale 3. Przekonasz się również, w jaki sposób to, jak teraz wykorzystujesz swój czas, może wpłynąć na Twoje prognozy na przyszłość.

Nadanie czasowi wartości pieniężnej

Większość ludzi zastanawia się nad wartością swojego czasu wtedy, gdy dotyczy on aktywności związanej z pracą. Pracownik sieci fastfoodowej wie, że zarabia minimalną stawkę godzinową. Osoba pracująca na umowę zlecenia sama określa swoją stawkę godzinową. Masażysta określa cenę swoich usług za pół godziny albo godzinę pracy. Ale żeby być w pełni świadomym wartości swojego czasu, musisz przenieść tę koncepcję również na swoje życie prywatne. Wartość Twojego czasu w życiu prywatnym jest co najmniej tak samo duża jak wartość czasu, który spędzasz w pracy. W niektórych przypadkach ten czas jest wręcz bezcenny.

Odrzucenie pieniędzy

Kiedys zobaczyłem na parkingu kobietę, która rzucała monety na ziemię. Spytałem ją, dlaczego to robi, a ona odpowiedziała, że niedawno przeczytała o multimilionerze, który obliczył swoją wartość i opierając się na wartości godziny swojego czasu, uznał, że nie opłaca mu się poświęcić sekundy na podniesienie jednodolarowego banknotu z chodnika. Ona natomiast uznała, że choć jej by się to opłacało, stać ją na to, żeby rozstać się z kilkoma centami.

Wydaje mi się, że nie zrozumiała puenty, ale cała ta historia niesie za sobą ważną naukę: Twój zegar zawsze tyka. Czas to pieniądz, a Twój czas ma wartość. Marnowanie cennego czasu bez świadomości tego, ile jest wart, jest jak wyrzucanie pieniędzy na chodnik. Znając wartość swojego czasu, możesz skupić się na tych zadaniach, które przyniosą największy zwrot, i wyeliminować (albo przekazać innym) te, które dają niewielki zwrot z inwestycji.



Jedną z najważniejszych rzeczy, o których musisz pamiętać, czytając tę książkę, jest to, że czasami po prostu nie jesteś w stanie zrobić *wszystkiego* — i nie ma w tym nic złego. Musisz tylko zadbać o to, aby wszystkie *ważne* zadania zostały wykonane. Jeśli przypiszesz wartość swojemu czasowi i wykorzystasz umiejętności, których się nauczysz, czytając tę książkę, bez trudu określisz, co jest dla Ciebie ważne, i zaczniesz dokonywać świadomych, mądrych wyborów. Jeżeli na przykład postanowiłeś zacząć odkładać 200 złotych miesięcznie na konto oszczędnościowe, które założyłeś z myślą o studiach dla swoich dzieci, możesz dojść do wniosku, że wzięcie dodatkowej zmiany — nawet za półtorej stawki godzinowej — nie jest tego warte, bo stracisz cenny czas, który mógłbyś spędzić z rodziną. A jeśli nienawidzisz prac ogrodowych, możesz uznać, że warto zapłacić komuś 50 złotych za skoszenie trawnika, a uzyskane w ten sposób wolne dwie godziny przeznaczyć na oglądanie meczu.

Zidentyfikowanie własnego rytmu

Jest takie sportowe określenie *być w strefie* — dotyczy ono wyjątkowych momentów, w których wszystko jest tak, jak powinno, a sportowiec osiąga doskonale wyniki bez większego wysiłku. Chcę jasno powiedzieć, że strefa nie jest jakimś magicznym miejscem, w którym marzenia się spełniają. Każdy może do niej wejść — i nie potrzebuje do tego magicznego totemu ani pyłu wróżek. Wystarczy, że osiągnie odpowiedni poziom koncentracji.



Jako były zawodnik racquetballa, którego kariera przypadła na lata 80., mogę Cię zapewnić, że bywałem w strefie wiele razy. Ten sam stan skupienia, któremu towarzyszyła elektryzująca energia, towarzyszył mi czasami również podczas wykonywania projektów — były to chwile, w których szybkość i jakość mojej pracy graniczyła z niemożliwym. Jeżeli jesteś w stanie przejąć kontrolę nad własną koncentracją, możesz każdego dnia odwiedzać strefę i cieszyć się wspianymi rezultatami.

Jeżeli znasz swój dobowy rytm — czyli to, kiedy jesteś w szczytowej formie i w jakich porach dnia najlepiej sobie radzisz z określonymi zadaniami — to możesz wykonywać najważniejsze zadania wtedy, gdy jesteś w strefie. Każdy ma własne, unikatowe tempo pracy, a uświadomienie sobie tego rytmu jest jednym z najcenniejszych osobistych odkryć, jakich możesz dokonać. Oto kilka pytań, nad którymi powinieneś się zastanowić:

- ✓ Ile godzin dziennie potrafisz przepracować na najwyższych obrotach?
- ✓ W jakich godzinach jesteś najbardziej wydajny?
- ✓ Ile tygodni bez przerwy jesteś w stanie przepracować naprawdę intensywnie?
- ✓ Jak długą przerwę musisz sobie zrobić, żeby na nowo osiągnąć stan dużego skupienia?

Stosowanie systemu

Skuteczne zarządzanie czasem wymaga czegoś więcej niż dobre intencje i znajomość własnego organizmu. Aby starannie kontrolować własny czas, musisz mieć schemat. W Twoim arsenale powinny znaleźć się umiejętności organizacyjne, pomocne technologie i narzędzia ułatwiające planowanie, dzięki którym utrzymasz władzę nad swoim czasem godzina po godzinie, dzień po dniu, tydzień po tygodniu.

Stworzenie solidnego systemu, który można dalej powielać, jest kluczem do sukcesu w zarządzaniu czasem. Systemy, standardy, strategię i reguły chronią Twój czas i pomagają Ci maksymalnie go wykorzystywać. Nie ma znaczenia, czy jesteś dyrektorem generalnym korporacji, sprzedawcą, menedżerem średniego szczebla, dyrektorem czy asystentem administracyjnym. Bez względu na to, czym się zajmujesz i jakie jest Twoje środowisko pracy, umiejętność zarządzania czasem jest wartością uniwersalną.

ANEGDOTA



Niewiarygodne odkrycie! Czas wolny pomaga zwiększyć koncentrację

Jakieś dziesięć lat temu, analizując swoje wyniki sprzedażowe, zaobserwowałem dziwny spadek w dziesiątym tygodniu pracy bez żadnej przerwy. Szybko sobie uświadomiłem, że ten spadek wyników wynika z utraty koncentracji. Ten sam schemat zaobserwowałem w poprzednich miesiącach. Uznałem, że najlepszym rozwiązaniem będzie zrobić sobie przerwę, zamiast uparcie brnąć do przodu mimo wyraźnego spadku formy. Potrzebowałem wakacji.

Odkryłem również, że nie potrzebuję aż tygodnia wolnego, żeby się zregenerować i odzyskać zapał do pracy. Wystarczyła mi krótka przerwa — około pięciu dni w ramach długiego weekendu — żeby odetchnąć na chwilę od rutyny i spojrzeć na świat z innej perspektywy. W tym czasie spędzałem miłe

chwile z rodziną albo wyjeżdżałem na plażę. Kilka lat temu dokonałem ponownego odkrycia: mój czas nieprzerwanej pracy skrócił się z dziesięciu do dziewięciu tygodni. Może to być związane z wiekiem, większą liczbą obowiązków, opieką nad kilkunoletnimi dziećmi, a także z problemami zdrowotnymi. Przekonałem się, że robienie sobie krótkich przerw od pracy wciąż jest najlepszym rozwiązaniem.

Do dzisiaj planuję każdy swój rok pracy w oparciu o ten dziewięcioletni rytym. Dzięki temu mam pewność, że wykorzystam swój czas najlepiej, jak to możliwe. Albo pracuję na najwyższych obrotach, albo robię sobie pięciodniową przerwę na podładowanie akumulatorów, po której znów wracam pełny sił i gotowy do pracy.

Stworzenie harmonogramu i ustalenie rutynowych działań

Trzymanie się harmonogramu nie zagwarantuje Ci, że wreszcie zaczniesz jeździć regularnie na wakacje, ale jeśli będziesz śledzić czas, jaki spędzasz na spotkaniach, zebraniach i wykonywaniu swoich obowiązków, ograniczysz liczbę sytuacji, w których umawiasz się dwa razy na to samo spotkanie albo przeznaczasz za mało czasu na wykonanie danego zadania. Planując wszystko z wyprzedzeniem, masz większe szanse na to, że wszystkie najważniejsze sprawy zostaną uwzględnione w Twoim harmonogramie.

Od wielu lat stosuję system blokowania czasu, który opisuję szczegółowo w rozdziale 5. Gwarantuje on, że moje priorytety znajdują się na pierwszym miejscu (od rutynowych prac do bardziej nietypowych, jednorazowych zadań). Dopiero potem rozdysponowuję swój czas między mniej istotne zajęcia i obowiązki.

Techniki zarządzania czasem można z powodzeniem zastosować również w innych obszarach życia. Nie bez powodu doradzam, aby tworząc harmonogram, na początku skupić się na osobistych zobowiązaniach: Twój prywatny czas jest wart tego, by go chronić. Jeżeli zastosujesz się do zasad, które opisuję w tej książce, Twój prywatny czas się wydłuży.

Uporządkowanie otoczenia

Dobry system zarządzania czasem wymaga organizacji. Uporządkowanie swojego otoczenia pomaga zaoszczędzić czas, który na co dzień tracisz na szukanie różnych rzeczy, od ważnych numerów telefonów po buty. Co więcej, fizyczny porządek przekłada się na porządek w umyśle i pomaga uzyskać większą wydajność.

Twoje miejsce pracy powinno być czyste i uporządkowane. Dokumenty i teczki ułóż w taki sposób, żeby łatwo było Ci odnaleźć to, czego w danym momencie potrzebujesz. Usuń niepotrzebne przedmioty z biurka, żeby powiększyć swoje miejsce do pracy. Ważne urządzenia — telefon, komputer, kalkulator — muszą być w zasięgu Twojej ręki. Jeszcze bliżej powinien leżeć Twój harmonogram. Twój neseser, kalendarz, a nawet szafka mają wpływ na to, czy Twoje wysiłki w zakresie zarządzania czasem przyniosą sukces.

Pokonanie przeszkód związanych z zarządzaniem czasem

Każdy może się nauczyć zarządzać swoim czasem, ale nie zawsze jest to proste. Jeżeli masz podobne doświadczenia jak ja, to miewasz takie dni, które przypominają grę wideo — a Ty jesteś jej głównym bohaterem, który zmagą się z różnymi przeszkodami utrudniającymi mu dotarcie do mety. Tyle że tymi przeszkodami nie są wyobrażone zagrożenia, lecz Twoje własne ułomności (brak umiejętności komunikacyjnych, odkładanie wszystkiego na później i niezdolność do podejmowania mądrych i szybkich decyzji), a także podkradanie Twojego czasu przez współpracowników i szefów, rozmowy (odbywane osobiście i przez telefon) oraz nic niewnoszące zebrania.

Harmonogram Cię wyzwoli

Wielu ludzi uważa, że struktury ich ograniczają. Myślą, że wolność, której poszukują w swoim życiu, wymaga bardziej elastycznego otoczenia. Boją się, że rutyna uwieźi ich w łańcuchach czasu.

Większość osób marnuje jednak zbyt wiele czasu na spontaniczne działania. Zamiast trzymać się z góry ustalonego planu, impulsywnie reagują na wszystko, co się dzieje dookoła nich. Reagowanie to automatyczny odruch, który sprawia, że skupiasz się na realizowaniu planów innych osób, a nie własnego. A to z pewnością nie pomaga osiągnąć stanu wolności. Dużo lepszym rozwiązaniem jest świadome, zdyscyplinowane planowanie tego, gdzie i jak zamierzasz zainwestować swój czas.

Załóżmy na przykład, że w swoim harmonogramie przeznaczyłeś określone godziny na odpowiadanie na telefony i rozwiązywanie problemów. Rutynowo zajmujesz się tymi sprawami w ustalonych porach dnia. Dzięki temu możesz odłożyć niektóre problemy na później — aż będziesz spokojniejszy, bardziej skupiony i nastawiony na szukanie rozwiązań — zamiast impulsywnie reagować na nową sytuację.

Planowanie tego, w jaki sposób zamierzasz spędzić czas — czyli coś, co na pierwszy rzut oka może się wydawać przeciwieństwem wolności — jest jedyną drogą do przejęcia całkowitej kontroli nad własnym czasem. W parze z właściwą rutyną idą prostota, wydajność i wolność. Koniec z takimi pytaniami jak: „Nad czym będę dzisiaj pracować?” czy „Co mam dzisiaj do zrobienia?”. A kiedy już uporasz się z najważniejszymi zadaniami, będziesz mógł wykorzystać wolny czas na robienie tego, co naprawdę lubisz.

Jeżeli jesteś typem „wolnego ducha”, a to, co przed chwilą napisałem, całkowicie Cię przerasta, zacznij od drobnych kroków. Zadaj sobie pytanie: „Czy mogę określić dla siebie codzienne rutynowe działania, tak na próbę? Co mogę zrobić, żeby od razu się nie zniechęcić?”. A potem raz na tydzień wprowadzaj nowy element do swoich rutynowych działań. Jeżeli będziesz konsekwentny, w ciągu roku dodasz 50 nowych elementów. Szybko się przekonasz, że dzięki temu Twoja swoboda i poczucie wolności wzrosną.

Skuteczna komunikacja

Skuteczna komunikacja to jeden z najlepszych sposobów na maksymalne wykorzystanie czasu. Główną przyczyną marnowania czasu w pracy są — i nie będzie to dla nikogo niespodzianką — rozmowy ze współpracownikami. Zdziwić Cię może jednak, że *nie* chodzi tu o historie o tym, co się wydarzyło w weekend, których wysłuchujemy przy automacie z kawą, ani o kącik plotek przy kserokopiarce. Prawdziwym problemem są nic niewnoszące dyskusje podczas cotygodniowych zebrań, niekończące się aktualizacje projektów, które już dawno powinny zostać skończone, a także prezentacje sprzedawców, które odbiegają niepotrzebnie od tematu. Twoim problemem są te wszystkie zebrania, które mogłyby potrwać dziesięć minut, ale nie wiadomo czemu przeciągają się do godziny albo dłużej.

Masz jednak do dyspozycji wspianą broń, która pomoże Ci skrócić czas tych niepotrzebnych spotkań: Twoje słowa. Kilka dyplomatycznych uwag pomoże Ci zyskać władzę, dzięki której doprowadzisz do udanego zakończenia przeciągającego się spotkania.

W rozdziale 14. podpowiadam, które metody komunikacji są najskuteczniejsze w poszczególnych sytuacjach — rozmowy w cztery oczy, komunikacja werbalna czy komunikacja pisemna — i prezentuję mnóstwo pomysłów na przedstawienie swojego komunikatu w sposób dyplomatyczny, zwięzły i skuteczny, tak aby przyniósł on rezultaty w postaci odpowiednich działań i decyzji (bez względu na to, czy jesteś osobą prowadzącą spotkanie czy tylko uczestnikiem).

Co zrobić, gdy ktoś nam przeszkadza?

Ludzie przeszkadzają nam w pracy na wiele różnych sposobów. Takie przeszkadzanie może przybierać rozmaite formy, od krótkiego pytania „Masz minutkę?”, zadanego przez współpracownika, który bezceremonialnie wchodzi do Twojego biura, po bezproduktywne zebrania, telefony, głośne rozmowy na korytarzu, które Cię rozpraszają, a nawet ikonkę „Masz nową wiadomość”, wyświetlającą się w dolnym rogu monitora Twojego komputera. W dzisiejszych czasach liczba czynników rozpraszających uwagę w pracy jest dużo większa niż kiedyś. Twoją uwagę odwracają też wiadomości w komunikatorach i mediach społecznościowych takich jak Facebook i Twitter. Lista odkocznia od pracy „na pięć minutek” jest nieskończona.

Dodatkowo osoby, które mają trudności z zapanowaniem nad własnym czasem, przeszkadzają same sobie, próbując zrobić zbyt wiele rzeczy naraz. Liczne badania potwierdzają, że wielozadaniowość wcale nie pomaga uzyskać dużej wydajności w pracy. Ciągłe rozpoczynanie i przerywanie tego samego zadania przeszkadza w spokojnej pracy nad projektem, a każdy powrót do wykonywanej czynności wymaga chwili rozruchu. Jestem głęboko przekonany, że umiejętne zarządzanie czasem w pracy wymaga stworzenia, dopracowania i wdrożenia strategii, która umożliwi zapanowanie nad wszystkimi czynnikami rozpraszającymi uwagę. Każdego dnia takie przeszkody kosztują Cię kilka godzin, które przekładają się bezpośrednio na spadek wydajności.

Zapanowanie nad skłonnością do odkładania obowiązków na później

Czasami mamy ochotę wykorzystać jakąś sytuację jako wymówkę, żeby odłożyć dany projekt albo zadanie na później. Jak miło, że możemy zrzucić na kogoś winę za to, że nie zabraliśmy się jeszcze do pracy! Zanim się zorientujemy, mamy tak wiele dobrych powodów, żeby nie zasiadać do tego projektu, że zostawiamy wszystko na ostatnią chwilę i doprowadzamy do sytuacji, w której mamy tylko 11 godzin na zrobienie projektu — a wtedy presja rośnie.

Załóżmy, że piszesz 400-stronicową książkę i masz 10 miesięcy na realizację tego projektu. Jeżeli podzielisz go na miesiące, okaże się, że masz do napisania 40 stron miesięcznie — czyli nieco ponad stronę dziennie. To jest zbyt proste! Możesz odłożyć rozpoczęcie tego projektu na później. Poczekasz dwa miesiące, a wtedy będziesz mieć do napisania 50 stron miesięcznie. To nadal jest wykonalne. Ale w którymś momencie słowo *wykonalne* zamieni się w *niemożliwe*. Kiedy to się stanie? Czy wtedy, gdy zostaną Ci już tylko cztery miesiące, a Ty będziesz musiał napisać 100 stron w ciągu każdego z nich? A może wtedy, gdy się okaże, że musisz napisać 15 stron dziennie?

Prokrastynacja, czyli odkładanie obowiązków na później, ma wiele przyczyn i jest prostą drogą do kłopotów.

Podejmowanie decyzji: po prostu to zrób

Jednym z najprostszych zadań, jakie można odłożyć na później, jest podjęcie decyzji. Zwlekanie z nawet najmniejszą decyzją może spowodować gigantyczną konsumpcję czasu. Pomyśl tylko: przeglądasz skrzynkę odbiorczą i zachowujesz jedną wiadomość,

żeby odpowiedzieć na nią później. Wracasz do niej kilka razy i wciąż nie możesz się zdecydować, co odpisać nadawcy. Za jakiś czas dostajesz od niego kolejne e-maile. Aby dać sobie więcej czasu na podjęcie decyzji, zadajesz kilka pytań, których napisanie wymaga od Ciebie poświęcenia pewnej uwagi. Kiedy sprawa zostanie ostatecznie rozwiązana, może się okazać, że zainwestowałeś w nią pięć razy więcej czasu, niż gdybyś podjął decyzję od razu.

Wiele czynników wywołuje dezorientację i niepewność, które utrudniają podjęcie szybkiej, konkretnej decyzji. Dylematów jest coraz więcej, gdy mamy zbyt wiele opcji. Większość ludzi ma problem, gdy muszą wybrać między karpem a pierogami na wigilijnym stole. A przecież każdego dnia jesteśmy zmuszani do podejmowania decyzji w sprawach, w których wybór jest dużo większy niż zawartość menu kawiarni. Istnienie różnych opcji jest zazwyczaj czymś dobrym, ale zbyt wiele możliwości potrafi przytłoczyć, a nawet sparaliżować.

Umiejętność rozprawiania się z e-mailami, robotą papierkową i różnymi innymi zadaniami pomaga przejąć kontrolę nad własnym czasem. Odwaga do podejmowania szybkiej decyzji, bez względu na to, czy zajmujesz się daną sprawą osobiście czy przekazałeś ją komuś innemu, pozwala na uzyskanie nadwyżek czasowych.

Zdobycie poparcia dla Twoich nowych granic

Czasami rodzina, znajomi i współpracownicy są największą przeszkodą w Twoich próbach skutecznego zarządzania czasem. Czyje telefony rozpraszają Twoją uwagę, gdy intensywnie nad czymś myślisz? Kto czeka, aż wrócisz do domu na obiad, kiedy Ty ślęczysz nad pilnym projektem? Na spotkania z kim musisz robić sobie przerwy od ważnych obowiązków?

Mimo wszystkich kłód, jakie rzucają Ci pod nogi te osoby, możesz uczynić z nich swoich sojuszników w realizacji misji, jaką jest lepsze wykorzystanie Twojego czasu. Jeżeli weźmiesz ich na pokład i zaczniesz traktować jak pomocników w walce o osiągnięcie wspólnego celu, zmniejszy się liczba sytuacji, w których będą domagać się Twojej uwagi, nie bacząc na to, nad czym właśnie pracujesz.

Zrównoważenie czasu spędzonego w pracy i w domu

Jeżeli całe Twoje życie kręci się wokół pracy, to znaczy, że brakuje w nim równowagi. Bo chociaż Twoja praca i kariera są ważnymi aspektami tego, kim jesteś, ich głównym celem jest wspomaganie tych obszarów Twojego życia, które — jak sądzę — są dla Ciebie ważniejsze (mam tu na myśli życie prywatne, które obejmuje rodzinę, przyjaciół, znajomych, a także rozrywkę i spotkania towarzyskie).



Jeżeli normą jest dla Ciebie zostawanie w pracy po godzinach, coś jest nie tak: albo nie zarządzasz umiejętnie swoim czasem, albo problem tkwi w Twojej pracy. Nikt — nawet prawnicy z Wall Street — nie powinien pracować przez 70 godzin tygodniowo całymi miesiącami. Jeśli masz 70-godzinny tydzień pracy, oznacza to, że masz zbyt mało czasu na sen, odpoczynek, czas spędzony z rodziną czy pielęgnowanie relacji z najbliższymi.

Zdobycie wsparcia członków rodziny jest niezbędne do tego, abyś osiągnął sukces. Ja zawsze stawiam rodzinę przed pracą, ale to nie oznacza, że w każdej chwili mogę rzucić pracę. Dlatego moja żona, Joan, a nawet dwoje moich dzieci (13-letni Wesley i 9-letnia Annabelle) są dla mnie wsparciem. Wszyscy staramy się jak najlepiej zarządzać swoim czasem, żebyśmy mogli jak najwięcej przebywać ze sobą. Czasami terminy tak mnie gonią, że jedyną opcją, aby wywiązać się ze zobowiązań, jest chwilowe zrezygnowanie ze stanu równowagi. Co ciekawe, słowa, które teraz czytasz, są pisane właśnie w takim okresie braku równowagi.

Pierwszym krokiem do sukcesu w okresach braku równowagi jest to, aby jak najszybciej je sobie uświadomić. Będziesz odczuwać mniejszy stres, jeśli z wyprzedzeniem zaplanujesz sobie okresy nierównowagi. Następnym krokiem jest rozmowa z rodziną. Ja na przykład otwarcie rozmawiam z Joan, Wesleyem i Annabelle o tym, że muszę spędzić więcej czasu w biurze, w rozjazdach, na pisaniu — przyczyny braku równowagi w moim dysponowaniu czasem są bowiem różne.

Ważne jest, aby wyraźnie określić ramy czasowe. Krótkie okresy braku równowagi nie powinny negatywnie wpłynąć na Twoje zdrowie ani relacje z bliskimi. Zaproponuj, że gdy ten trudny okres się skończy, wszyscy dostaną jakąś nagrodę — coś, czym będą mogli cieszyć się razem. Zastanówcie się, jaka mogłaby to być nagroda i wspólnie dojdźcie do porozumienia, tak aby każdy odniósł korzyści z tej sytuacji — a nie tylko Ty czy Twoja firma.

Poprawienie relacji ze współpracownikami i klientami

Większość osób w swojej pracy często spotyka się z innymi ludźmi — czy to ze współpracownikami, parterami biznesowymi, czy klientami. Każdy dzień w pracy niesie za sobą mnóstwo okazji do interakcji, które rozpraszają uwagę i powodują stratę czasu. Oprócz telefonów i krótkich wizyt kolegów i koleżanek z pracy, są jeszcze spotkania biznesowe, sytuacje, w których musisz na kogoś czekać, i zbyt długie, albo po prostu niepotrzebne zebrania, w których musisz uczestniczyć.

Kontrolowanie czasu w pracy wymaga opracowania sposobów na zarządzanie spotkaniami, zebraniem i innymi interakcjami, tak aby trwały tylko tyle, ile trzeba. Bez względu na to, czy jesteś inicjatorem spotkania czy tylko jednym jego z uczestników, możesz w pewnym stopniu przejąć kontrolę nad tym spotkaniem.

Z uwagi na moje doświadczenie zawodowe moim konikiem jest sprzedaż. Jeżeli pracujesz w sprzedaży albo przy obsłudze klienta, to przejęcie kontroli nad własnym czasem może być dla Ciebie nieco trudniejszym zadaniem. Jeśli zależy Ci na sprzedaniu produktu lub usługi, jesteś gotowy poświęcić klientowi tyle czasu, ile będzie potrzebował. A kiedy przychodzi do Ciebie klient ze skargą, przede wszystkim zależy Ci na tym, żeby wyszedł zadowolony. Na szczęście jesteś w stanie odnosić sukcesy w sprzedaży

i obsłudze, zachowując kontrolę nad swoim czasem. W rozdziale 20. pokażę Ci, jak przyspieszyć proces podejmowania decyzji podczas sprzedaży, aby szybciej uzyskać pozytywną odpowiedź od klienta.

Utrzymywanie motywacji na wysokim poziomie

Cytując Earla Nightingale'a, specjalistę od rozwoju osobistego: „Sukces to konsekwentne realizowanie wartościowego celu albo wartościowego ideału”. Zgodnie z tą definicją sukces nie jest jakimś konkretnym momentem, lecz podróżą. Podobnie jak w przypadku większości innych celów, opanowanie umiejętności zarządzania czasem nie jest czymś, co się dzieje z dnia na dzień.



W procesie doskonalenia umiejętności zarządzania czasem na pewno zdarzą Ci się chwile, w których poczujesz się rozczarowany i zaczniesz się zastanawiać, czy Twoje wysiłki mają jakiś sens. Zawsze, gdy zdarzy Ci się taki dołek — a zdarzy się na pewno — pamiętaj, żeby pogratulować sobie każdego kroku wykonanego we właściwym kierunku. Wspaniałym sposobem na utrzymanie motywacji na wysokim poziomie jest połączenie bodźca z zachętą — innymi słowy, nagradzanie siebie za sukcesy. Jeżeli na przykład uda Ci się wykonać określone zadanie związane z Twoimi celami, daj sobie wolne w piątek po południu. Możesz też spędzić wieczór na kanapie, oglądając dobry film, albo pójść na kolację do ulubionej restauracji. Wybierz nagrodę, która będzie dla Ciebie bodźcem.

Aby uzyskać wyższy poziom motywacji, zaangażuj innych w walkę o nagrodę. Obiecaj współmałżonkowi, że razem gdzieś wyjdziecie, jeśli uda Ci się przed czasem osiągnąć cele, które wyznaczyłeś sobie na ten tydzień. Powiedz dzieciom, że jeśli następne dwa wieczory spędzisz w biurze, w sobotę wszyscy razem pojedziecie do parku rozrywki. Gwarantuję Ci, że ta strategia znacząco wzmocni Twoją motywację.

Pracując nad tym trudnym, ale cennym aspektem samodoskonalenia, nie zapominaj o pozytywach i pamiętaj o dwóch prostych prawdach:

- ✓ Jesteś człowiekiem.
- ✓ Praca ma zdolność niekończącego rozciągania się, więc wypełnia Ci tyle czasu, na ile jej pozwolisz.

Bez względu na to, jak bardzo jestem wydajny, ile mam rzeczy do zrobienia (czy jest to kilka małych zadań, czy sterta papierów zalegająca na moim biurku) i czy wychodzę z pracy o ustalonej porze czy zostaję po godzinach, zawsze znajdzie się coś, czego nie zdążę zrobić. Dlatego nie myślę o tym, czego nie udało mi się osiągnąć, lecz skupiam się na swoim celu, określám priorytety, przekazuję innym zadania, których nie muszę wykonać osobiście, i konsekwentnie nie przekraczam granic swoich możliwości, dzięki czemu biorę na siebie tylko tyle, ile jestem w stanie zrobić, nie tracąc satysfakcji z pozostałych obszarów mojego życia. Jeżeli frustruje Cię ilość pracy, którą masz codziennie do wykonania, spójrz na to w ten sposób: masz tak wiele okazji, że na wszystkie nie starcza Ci czasu. Z tego punktu widzenia nie wygląda to wcale aż tak źle.

Skorowidz

A

analiza

- dnia pracy, 279
 - minionego tygodnia, 279
 - nagród, 63
 - pracy „nad” firmą, 306
 - stylu pisania, 188
 - wyników sprzedaży, 288
- archiwizowanie plików, 121
- atmosfera koleżeństwa, 183

B

- bezpośredniość, 181
- BGD, bezpośrednie generowanie dochodów, 272, 280
- bieżące potrzeby, 84
- blokowanie czasu, 69, 80
- brak
- planowania, 323
 - przerw w pracy, 325

C

cele

- mieralne, 45
 - pośrednie, 315
 - swojego szefa, 260
 - życiowe, 43
- chmura, 128, 138
- chronienie
- okresów najwyższej wydajności, 267
 - swojego czasu, 195
 - urządzeń, 138
- CRM, 123
- czas
- dla siebie, 334
 - przeznaczony na rozwój, 296

- przeznaczony na pracę, 297
 - wolny, 59, 63
- czynniki rozpraszające uwagę, 97

D

- dbanie o zdrowie, 332
- decyzje zakupowe, 283
- delegowanie obowiązków, 335
- dobra materialne, 46
- dokonanie obiektywnej oceny, 29
- dokumenty, 104
- domowe biuro, 89, 91
- dostosowywanie
- planu, 84
 - strategii, 265
- Dropbox, 138
- drzewo plików, 118
- dyrektor, 293
- dyscyplina, 220
- działania
- BGD, 272, 280, 281, 288
 - PGD, 274, 288
 - WP, 275, 290

E

- edukacja, 285
- elektroniczne narzędzia, 116
- elektroniczny bałagan, 121
- e-maile, 145, 179, 185
- kompozycja, 186
 - styl pisania, 188
 - temat wiadomości, 186
 - wysyłanie, 189
- energia w pracy, 72
- ergonomika, 111
- estetyka, 111

F

Facebook, 151
dziura czasowa, 152
opcja listy, 158
profil prywatny, 154
strony firmowe, 155
utrzymywanie kontaktów, 156
wpisy publicznie, 157
zalety, 151
FaceTime, 134
filtrowanie wiadomości, 143

H

harmonogram, 36, 37, 170
dla działań BGD, 288

I

inkorporowanie narzędzi i strategii, 313
interakcja z ludźmi, 98
internetowe platformy spotkań, 135
intruz, 196
inwestowanie w relacje osobiste, 74
inwestycja czasowa, 70

K

kalendarz elektroniczny, 116
kierownik, 207, 208
klient, 209, 210
kolega, 205
kompozycja, 186
komunikacja, 37, 133, 175
komunikatory, 179
komunikaty pisemne, 179
komunikowanie się przez telefon, 184
konsekwencja, 316
kontakt osobisty, 176
kontrola, 315
kontrolowanie e-maili, 143
kopie zapasowe, 128

L

lepsze wykorzystanie czasu, 131
lęki i obawy, 215
LinkedIn, 167
analiza sukcesów, 170
dzielenie się doświadczeniem, 168

osobisty profil, 168
system podwójnego sprawdzania, 170
tworzenie harmonogramu, 170
zdefiniowanie celów, 169

lista

50 celów, 49, 52
celów, 45
uczestników, 242
zadań, 268, 300

M

marnowanie czasu, 323
mądre wykorzystywanie czasu, 65
media społecznościowe, 133, 151
metoda
kija i marchewki, 221
salami, 226
szwajcarskiego sera, 225
metody przechowywania danych, 138
mierzenie postępów, 45
mocne strony, 32
motywacje, 41, 227
pracownika, 310
motywowanie, 315

N

narzędzia do pracy, 101
nauczanie zarządzania czasem, 307
nawyk utrzymywania czystości, 29
nawyki, 331
negatywne osoby, 330
niechciana poczta, 328
notatki, 108, 140

O

obiektywna ocena, 29
obliczenie
kosztów, 64
swojej stawki godzinowej, 59
obowiązki pracownika administracyjnego, 260
ocena
formularzy, 278
postępów, 84
rezultatów, 84
swoich działań, 83
własnej prezentacji sprzedażowej, 287
ochrona własnej koncentracji, 196
oczekiwania klienta, 210

oczyszczanie dysku, 118
 odbieranie telefonu, 203
 odgrywanie ról, 285
 odkładanie
 obowiązków, 38
 pracy na później, 213, 217
 odpowiadanie na e-maile, 146
 odpowiedź warunkowa, 192
 odszukiwanie notatek, 141
 ograniczenie
 liczby dokumentów, 109
 liczby telefonów, 202
 określenie
 celów, 312
 celów pośrednich, 315
 celu zebrania, 242
 codziennych priorytetów, 303
 oczekiwań klienta, 210
 opcja listy, 158
 opis stanowiska, 299
 organizacja osobista, 28
 osiągnięcie własnych celów, 230
 osobiste granice, 231
 oświetlenie biura, 96
 ozdobienie miejsca pracy, 112

P

paraliż perfekcjonisty, 215
 pełnienie funkcji lustra, 317
 PGD, pośrednie generowanie dochodów, 274
 pielęgnowanie
 miejsca pracy, 99
 umiejętności, 55
 pisanie e-maili, 185
 plan zarządzania, 301
 planowanie, 83, 116
 dnia wokół BGD, 281
 następnego dnia, 332
 posiłków, 335
 rozwoju osobistego, 284
 z wyprzedzeniem, 25, 304
 podejmowanie decyzji, 38
 podłączenie się do telewizora, 326
 podświadomość, 26
 podział celów, 51
 podzielenie dnia, 81
 pokonanie przeszkód, 36
 poprawienie relacji, 40

portfolio inwestycji czasu, 272
 poszerzanie wiedzy, 55
 poszukiwanie klientów, 282
 potencjał znajomości, 56
 powierzchnia domowego biura, 93
 pozytywne nastawienie, 192
 praca
 „nad” firmą, 305
 w domu, 89, 90, 96, 97
 prace
 administracyjne, 275
 przygotowawcze, 274
 pracownik, 206, 318
 administracyjny, 259, 261
 pragnienie dreszczyku, 216
 prezentacja sprzedażowa, 283, 287
 priorytety
 na każdy dzień, 77, 303
 zadań, 69
 problem braku postępów, 318
 profil klienta, 126
 program
 CRM, 122, 123
 Evernote, 139
 prokrastynacja, 213, 217, 218, 224
 prywatne zobowiązania, 82
 przechowywanie
 danych, 138
 e-maili, 145
 przeglądanie internetu, 327
 przekazanie
 informacji przez telefon, 178
 kluczowych informacji, 182
 sprawy, 203
 uprawnień podwładnym, 302
 przełożony, 206
 przenośne kalendarze, 117
 przestrzeń robocza, 100
 przygotowanie miejsca pracy, 111
 pytania zamknięte, 191

R

regularne przeglądanie dokumentów, 108
 reguła
 80/20, 70, 72, 74
 85/10/5, 78
 relacje ze współpracownikami, 40
 robienie notatek, 108

rodzinne tradycje, 76
rozmowa, 190
 kończenie, 203
 przekładanie, 204
 z szefem, 232, 237, 261
rozpraszanie uwagi, 97
rozwój osobisty, 284
równowaga, 39, 75

S

sabotaż w trakcie pracy, 216
samoocena, 32
schemat organizacyjny, 297
sen, 334
skuteczna komunikacja, 37
Skype, 134
słabe strony, 32
słuchanie, 193
SMS-y, 179
spam, 328
sporządzenie
 listy uczestników, 242, 243
 listy zadań, 268
sprawdzanie działań PGD, 289
sprecyzowanie celów, 268
sprzedawca, 271
stawka godzinowa, 59, 61
strategia, 265
strategie zapisywania plików, 122
strzeżenie osobistych granic, 231
styl pracy, 277
 przełożonego, 234
sukces, 31
system, 35
 dokumentacji, 102
 odpowiadania na e-maile, 147
 zarządzania czasem, 336
szef, 229
szkolenie, 308

Ś

śledzenie
 czasu, 277
 ludzi, 163
 postępów, 256
środowisko pracy, 89
świadomość wartości własnego czasu, 57

T

tagi, 140
taktyka kanapki, 224
technologia, 115, 132
 organizacyjna, 137
temat wiadomości, 186
terminarze, 103
tweet, 161
Twitter, 161
 śledzenie ludzi, 161
 ustawienia, 165
tworzenie
 harmonogramu, 36
 kopii zapasowych, 128
 profilu klienta, 126
 rodzinnych tradycji, 76
 systemu, 35
 wirtualnych barier, 197

U

udostępnianie
 kalendarza, 116
 wpisów, 158
umiejętności
 komunikacyjne, 181
 organizacyjne, 115
uporządkowanie
 e-maili, 145
 otoczenia, 36
 priorytetów, 267
usprawnienie przestrzeni roboczej, 100
ustalenie rutynowych działań, 36
utrzymywanie
 czystości, 29
 kontaktów, 156
uzupełniająca lista zadań, 300

W

wartość
 czasu, 33, 62
 godzinowa, 58
 własnego czasu, 57
wideokomunikacja, 134
wielozadaniowość, 324
właściciel firmy, 293
właściwe ukierunkowanie podejmowanych
 wysiłków, 74

WP, wspomaganie produkcji, 275, 290

wpisy

prywatne, 157

publiczne, 157

współpraca z szefem, 263

współpracownik, 204

wybór

12 celów, 52

środka przekazu, 176

wyczucie czasu, 131

wydajne środowisko pracy, 89

wydajność w pracy, 257

wymaganie perfekcji, 325

wymówki, 29, 222

wynagrodzenie

za BGD, 276

za WP, 276

wyposażenie domowego biura, 94

wytrzymałość i energia, 333

Z

zabijanie czasu podczas dojazdów, 329

zablokowanie

czasu, 80, 82

pustych miejsc, 83

zachęcanie do współpracy, 315

zadania związane z pracą, 82

zadawanie przemyślanych pytań, 189, 263

zajęcia rekreacyjne, 63

zalety przenośnych kalendarzy, 117

zamartwianie się i czekanie, 326

zapisywanie

celów, 44

plików, 122

zarabianie pieniędzy, 272

zarządzanie

czasem, 25

czasem dla dyrektorów, 293

czasem dla pracowników, 259

czasem dla sprzedawców, 271

czasem dla właścicieli firm, 293

danymi kontaktowymi, 122

komunikacją, 158

pocztą elektroniczną, 143, 145

przez przechadzanie się, 198

relacjami z klientami, 123

zasada 80/20, 70

zasoby, 54

zautomatyzowanie

dnia pracy, 132

odpowiedzi, 148

zdobycie poparcia, 39

zebranie, 241

alternatywne sposoby, 250

lista gości, 243

określenie celu, 242

organizacja, 249

planowanie, 245, 249

podsumowanie, 255

prowadzenie, 253

rozpoczęcie, 252

wstępne minizebrania, 244

wyznaczenie czasu, 247

wyznaczenie miejsca, 248

zgromadzenie środków, 55

zidentyfikowanie

celów, 33

problemów, 233

własnego rytmu, 34

zrozumienie potrzeb, 54

zrównoważenie czasu, 39

zwiększenie stawki godzinowej, 61

zwięzłość, 181

zwrot, 70

z inwestycji, 27

Ż

życie

prywatne, 62, 74, 144

towarzyskie, 206

zawodowe, 144

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



Helion SA

Skuteczne metody zarządzania czasem

Ten prosty i zrozumiały poradnik pomoże Ci zmienić Twój dzień pracy — a także całe Twoje życie. Jest pełen praktycznych wskazówek na temat radzenia sobie z tym, co rozprasza naszą uwagę, walki ze skłonnością do odkładania pracy na później i optymalizowania swojej przestrzeni roboczej. Ponadto opisuje wypróbowane metody, aby jak najlepiej wykorzystać każdą minutę dnia.



W książce:

- Jak pokonać przeszkody związane z zarządzaniem czasem
- Jak pracować wydajnie z domowego biura
- Jak radzić sobie z szefem, który ma skłonność do marnowania czasu
- Jak unikać największych złodziei czasu

Dirk Zeller jest autorem licznych książek na temat sukcesu, zarządzania czasem, wydajności, sprzedaży i równowagi życiowej. Napisał dziesięć bestsellerów, w tym *Telephone Sales For Dummies* i *Success as a Real Estate Agent For Dummies*.

dla
bystrzaków

Zamówienia telefoniczne:



0 801 339900



0 601 339900

septem
septem.pl

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://dlabystrzakow.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://dlabystrzakow.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://dlabystrzakow.pl/nowosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: rad@dlabystrzakow.pl
<http://dlabystrzakow.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-283-2751-1



9 788328 327511