



**Materiały szkoleniowe z tematu pn.**

**„RADZENIE SOBIE ZE STRESEM I EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CZASEM”**





## Program szkolenia:

### **„RADZENIE SOBIE ZE STRESEM I EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CZASEM”**

#### **Dzień I**

09.45 - 10.00 rejestracja uczestników

10:00 - 12:00 szkolenie

- Rozpoczęcie szkolenia: przedstawienie się, agenda, cele szkolenia, pretest (20 min).
- Przedstawienie się uczestników oraz ich indywidualnych celów na szkolenie (60 min).
- Studium przypadku nr 1: wypisz sytuacje stresowe oraz napisz, jakie stosujesz sposoby radzenia sobie ze stresem (20 min).
- Wykład interaktywny: źródła i fazy stresu – sytuacje stresowe (20 min).

12:00 - 12:15 przerwa kawowa

12:15 - 14:00 szkolenie

- Wykład interaktywny: psychologiczne mechanizmy obronne (20 min).
- Wykład interaktywny: kontrola emocji poprzez pozytywną spiralę (40 min).
- Studium przypadku nr 2: wypisz korzyści związane z wypisanymi wcześniej sytuacjami (45 min).

14:00 - 15:00 przerwa obiadowa

15:00 - 17:00 szkolenie

- Ćwiczenie energetyzujące – „3 minutowy test na stres” (5 min).
- Wykład interaktywny: rola stresu jako czynnika motywującego do działania (20 min).
- Ćwiczenie: czas jako stresor. Jakie sytuacje związane z czasem są stresujące? (20 min).
- Wykład: metody zarządzania „własnym czasem” (20 min).
- Wykład interaktywny: automotywacja w zarządzaniu własnymi zadaniami (20 min).
- Ćwiczenie: korzyści z zarządzania sobą w czasie (20 min).
- Dyskusja – podsumowanie pierwszego dnia szkolenia (15 min).





## Dzień II

08.45 - 09.00 rozpoczęcie II dnia szkolenia

09:00 - 11:00 szkolenie

- Ćwiczenie energetyzujące (10 min).
- Dyskusja – wprowadzenie do drugiego dnia szkolenia (10 min).
- Wykład interaktywny: metody i techniki planowania i kontrolowania czasu (40 min).
- Studium przypadku nr 3: Osobisty plan dnia (30 min).
- Studium przypadku nr 4: Analiza SWOT gospodarowania zadaniami (30 min).

11:00 - 11:15 przerwa kawowa

11:15 - 13:00 szkolenie

- Wykład: wyznaczanie celów oraz nadawanie priorytetów (30 min).
- Ćwiczenie: planowanie czasu i ustalanie grafiku zadania (25 min).
- Ćwiczenie: „Planowanie zadania” (15 min).
- Studium przypadku nr 5: Burza mózgów - poszukiwania rozwiązań dotyczących problemów organizacyjnych (35 min).

13:00 - 14:00 przerwa obiadowa

14:00 - 16:00 szkolenie

- Wykład – podsumowanie: metody zmiany nawyków utrudniających zarządzanie własnym czasem (35 min).
- Zasada Parkinsona – niedoszacowanie i przeszacowanie czasu – mini wykład (15 min).
- Ćwiczenie: tworzenie własnego programu zadań po szkoleniu (30 min).
- Zakończenie szkolenia – podsumowanie – post-test – wręczenie dyplomów (40 min).



## Skrypt

### „Radzenie sobie ze stresem i efektywne zarządzanie czasem”



**SPIS TREŚCI**

1. Stres – definicja .....	3
2. Fazy stresu .....	4
3. Funkcjonowanie w stresie .....	5
4. Źródła stresu .....	5
5. Ranking sytuacji stresowych .....	6
6. Sposoby radzenia sobie ze stresem.....	8
6.1. Sytuacje stresowe i strategie działania .....	9
6.2. Interpretacja sytuacji stresowej.....	10
7. „Pechowcy i szczęściarze” .....	11
8. Psychologiczne mechanizmy obronne w stresie.....	11
9. Czas jako stresor .....	13
10. Analiza SWOT .....	15
11. Techniki wykorzystywane w zarządzaniu czasem .....	16
11.1. Wyznaczanie celu .....	16
11.2. Planowanie .....	17
11.3. Metoda ścieżki krytycznej – PERT .....	17
11.4. Planowanie czasu i ustalanie grafiku dnia.....	19
11.5. Zasada Eisenhowera .....	20
11.6. Wyznaczanie priorytetów według zasady ABC.....	22
11.7. Krzywa wydajności w ciągu dnia .....	23
11.8. Zasada Pareto 80/20.....	24
11.9. Reguła 60/40 .....	24
11.10. Delegowanie zadań .....	25
11.11. Złodzieje czasu.....	25
11.12. Metoda ALPEN .....	26
11.13. Ocena efektywnej organizacji dnia .....	26
11.14. Zasada Parkinsona.....	27
11.15. Kontrola .....	27
11.16. Korzyści z efektywnego zarządzania czasem .....	28
11.17. Porady końcowe .....	28
12. Literatura .....	30





## 1. Stres – definicja

Stres to specyficzna reakcja organizmu na stawiane mu wymagania. Wymagania te mogą być natury biologicznej, jak i psychologicznej, dlatego mówimy o stresie biologicznym oraz o stresie psychologicznym.

- Stres biologiczny zachodzi wtedy, gdy działają na nas wymagania wpływające na naszą fizjologię, czyli wszystkie zewnętrzne, jak i wewnętrzne czynniki fizyczne.  
Czynniki zewnętrzne to przykładowo praca w określonej temperaturze czy wilgotności powietrza, ciśnienie, działanie w pomieszczeniu zapyłonym lub takim, w którym brakuje tlenu, w hałasie, itp.  
Czynniki wewnętrzne to podwyższona temperatura ciała lub mocne wyziębienie, przyspieszone tętno, bóle, itp. Wszystkie zewnętrzne jak i wewnętrzne czynniki fizyczne wpływające na naszą sprawność i jakość działania.
- Stres psychologiczny ma bardziej skomplikowane oblicze i powstaje w momencie, kiedy bardziej lub mniej świadomie interpretujemy stawiane naszemu organizmowi wymagania, stres ten często związany jest z zaspokajaniem lub niemożnością zaspokojenia naszych potrzeb. Wpływa na nasze reakcje emocjonalne oraz kształtuje naszą motywację do działania.

Oba rodzaje stresu często zachodzą równocześnie. Pierwszy może powodować drugi i odwrotnie.

Przykładowo proste równanie matematyczne zazwyczaj wykonywane bez większego trudu, na głębokości 40 metrów pod ciśnieniem wykonuje się w dłuższym czasie (*zewnętrzny czynnik fizyczny* wysokie ciśnienie), jeśli jeszcze nałożymy na to nasz strach związany z zanurzeniem na taką głębokość zadanie jest jeszcze cięższe wykonać (strach - *czynnik psychologiczny* nieprzyjemna emocja, wywołująca wzrost poziomu adrenaliny - *czynnik fizjologiczny*), pojawienie się rekina może wpłynąć także na naszą motywację i zaniechamy wykonywanie działania.

Reasumując:

**Stres to reakcja świadoma lub nieświadoma na bodźce fizyczne oraz psychiczne.**

Część reakcji mieści się w ogólnie przyjętej normie i potocznie nie jest nazywana stresem, stresem nazywamy najczęściej sytuacje, które oddziałują na nas w sposób nieprzyjemny i wymagają od nas nieprzyjemnej reakcji. Przykładowo w sytuacjach, kiedy nie wiemy jak się zachować, lub kiedy zachowania wykraczają poza naszą wiedzę, czy możliwości.

Ludzie różnią się od siebie wydolnością na wyzwania, jakie są przed nimi stawiane, a także różnią się w ocenie sytuacji.

W jaki sposób radzić sobie ze stresem pojmowanym jako sytuacje, które nas przerastają? Wymaga to od nas kontroli poziomu bodźców, jakie do nas docierają.



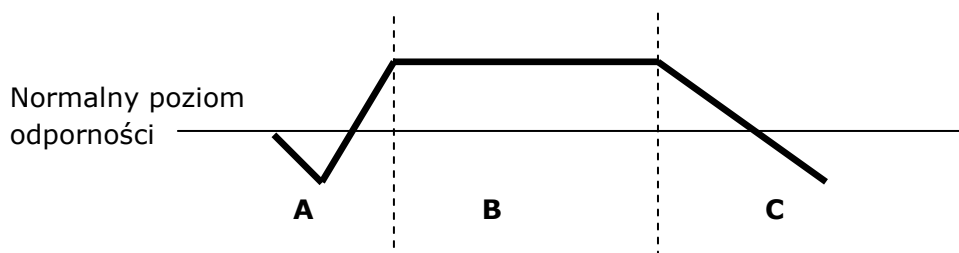
Warto pamiętać, że sami mamy możliwość regulowania poziomu stresu poprzez dobór odpowiednio „trudnych” zadań (nie za trudnych, nie za łatwych) oraz naszą postawę wobec doświadczanych sytuacji, poprzez ich interpretację. Wiedząc o tym, możemy wpływać na efektywność swoich działań poprzez wzrost i zoptymalizowanie poziomu pobudzenia (stresu).

## 2. Fazy stresu

Naszą reakcję na stres biologiczny opisano już w 1936 roku, wyodrębniono 3 stadia:

- A) reakcja alarmowa – chwilowa dysfunkcja, organizm dopiero się mobilizuje,
- B) stadium odporności – obrona lub ucieczka, organizm przyjmuje strategię obronną – reaguje na bodziec zwiększeniem wydolności.
- C) stadium wyczerpania lub odprężenia - dalsze działanie „na podwyższonych obrotach” nie jest już możliwe organizm wyłącza funkcje obronne.

**Rysunek 1. Stadia stresu**



Źródło: H. Selye, „Stres okiełznany”, PIW, Warszawa 1977, s.36.

### Przykład:

Kiedy dociera do nas informacja o nagłym zadaniu najpierw pojawia się uczucie bezradności, jak sobie poradzimy. Następnie mobilizujemy siły i ochoczo zabieramy się do działania, wierząc, że uda nam się uporać z zadaniem na czas. Ostatecznie, kiedy widzimy, że nie damy rady odpuściliśmy sobie zadanie – poddajemy się.

Powyższy schemat odnosi się do zdarzeń nagłych i krótkotrwałych (1), jak i dużych i długoterminowych (2).

### Inne przykłady:

Przez moment jesteśmy zaskoczeni atakiem psa, szybko jednak decydujemy się na ucieczkę, po dłuższym sprincie wyczerpani opadamy z sił.

Najpierw zaskakuje nasz zbliżająca się fala powodziowa nie bardzo wiemy, co zrobić, następnie walczymy z żywiołem umacniając wały i czyszcząc zniszczenia spowodowane przez wodę, po trzeciej wielkiej fali wyczerpani walką czujemy się zmęczeni i nie mamy siły podejmować kolejnych wyzwań.



### 3. Funkcjonowanie w stresie

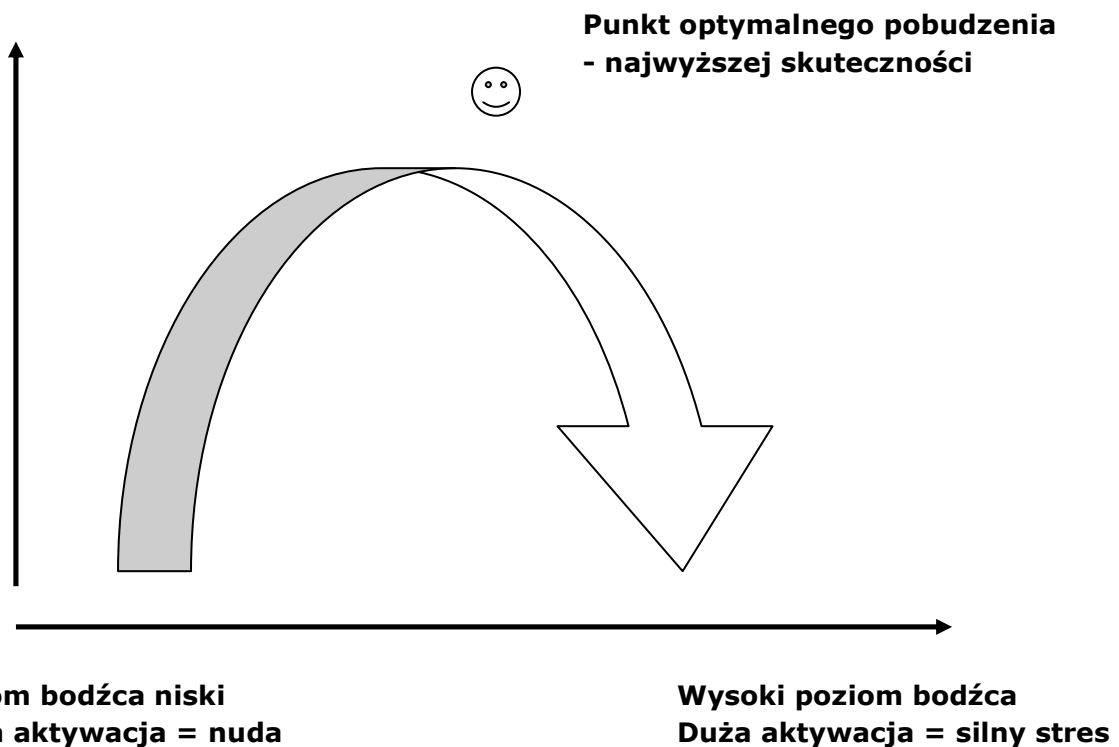
#### Pierwsze prawo Yerkesa-Dodsona

W sytuacji zbyt niskiego pobudzenia (niskiego poziomu stresu) efektywność naszej pracy jest gorsza, odczuwamy brak motywacji do działania, znużenie, znudzenie. Nadmierne pobudzenie (silny stres) także niekorzystnie wpływa na jakość i efekty naszego działania.

ZWIĄZEK POMIĘDZY POBUDZENIEM A EFEKTAMI PRACY

#### Rysunek 2. Motywacja, efektywność i stres

**Efektywność wpływająca na  
jakość wykonywanego  
zadania**



Źródło: D. M. Stewarts, „Praktyka kierowania”, PWE, Warszawa 1996, s.122.

### 4. Źródła stresu

Źródłem stresu mogą być czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, zwane stresorami.

- **Zewnętrzne:** nadmiar lub brak bodźców, cisza, hałas, tłok, zanieczyszczenie, bałagan, bród, zapylenie, niedotlenienie, styl życia i jego zmiany, żywienia, niewłaściwa dieta, używki, dużo pracy, problemy zdrowotne, presja czasu, monotonia, brak wsparcia, wygórowane wymagania innych, za mało lub za dużo





zadań, zmiany organizacyjne lub zła organizacja pracy, awans lub degradacja, brak celu lub wiele celów będących ze sobą w konflikcie, odpowiedzialność za innych, odpowiedzialność za rzeczy poza obszarem naszego wpływu, kłopoty finansowe, nieporozumienia i zmiany w rodzinie.

- **Wewnętrzne:** uczucie zmęczenia, wyczerpania, martwienie się kłopotami rodzinnymi, zawodowymi, zdrowotnymi, ekscytacja wywołana wygraną w lotto, ślub własny lub kogoś z bliskiej rodziny, narodziny w rodzinie, zwycięstwo w zawodach, poczucie braku akceptacji przez innych, nieakceptowanie własnych ról życiowych, brak uporządkowanego systemu wartości, sprzeczne przekonania i wartości, itp.

Warto zauważyć, że powyższe czynniki są ze sobą powiązane. Czynniki zewnętrzne wywołują w nas reakcje emocjonalne. Silnie emocje zaczynają być dla nas dodatkowymi stresorami wewnętrznymi. Przeżywanie silnych emocji i uczuć wpływa z kolei na efektywność naszej pracy, która jeśli jest źle realizowana i jest kolejnym źródłem stresu. Przykładowo, dla jednej osoby awans będzie dużym stresem i wywoła w niej poczucie zagrożenia - czy np. poradzi sobie z zarządzaniem danym projektem. Dla innej osoby brak awansu może wywołać poczucie braku docenienia w pracy i wywoła brak motywacji do pracy.

To, jakie emocje wywołują w nas poszczególne sytuacje i jak sobie z nimi radzimy zależy od nas samych. Bez względu na to, czy to są emocje przyjemne czy nie, mamy prawo do takich właśnie reakcji emocjonalnych nawet, jeśli nie są one najbardziej konstruktywnymi reakcjami.

Radzenie sobie ze stresorami wewnętrznymi zależy od umiejętności zarządzania własnymi emocjami.

Inna systematyka stresorów odnosi się do sposobu pojawienia się i do długości ich trwania. Wyróżniamy:

- sytuacje niespodziewane – nagłe wydarzenia: utrata pracy, wypadek, zmiana miejsca zamieszkania;
- stany długotrwałe i przewlekłe: dłuższe bezrobocie, przewlekła choroba.

## 5. Ranking sytuacji stresowych

W 1970 roku doktor Thomas H. Holmes wraz ze współpracownikami stworzył hierarchiczną skalę zdarzeń stresowych opatrzoną w jednostkę *zmian życiowych* (LCU – *Life Change Units*) na jej podstawie mierzył poziom stresu, jaki może wywołać poważne choroby w przeciągu dwóch lat, jeśli suma zdarzeń przekracza poziom 300 LCU.

**Tabela 1. Tabela zdarzeń losowych**

<b>Zdarzenia</b>	<b>Skala siły wpływu</b>	<b>Doświadczam</b>
Śmierć współmałżonka	100	Tak / Nie
Rozwód	73	Tak / Nie
Separacja	86	Tak / Nie
Kara więzienia	63	Tak / Nie
Śmierć bliskiego członka rodziny	63	Tak / Nie
Własna choroba lub uszkodzenie ciała	53	Tak / Nie
Małżeństwo	60	Tak / Nie
Utrata pracy	47	Tak / Nie
Pogodzenie się ze współmałżonkiem	45	Tak / Nie
Odejście na emeryturę	45	Tak / Nie
Zmiana stanu zdrowia członka rodziny	44	Tak / Nie
Ciąża	40	Tak / Nie
Kłopoty seksualne	39	Tak / Nie
Pojawienie się nowego członka rodziny	39	Tak / Nie
Reorganizacja przedsiębiorstwa	39	Tak / Nie
Zmiana stanu finansów	38	Tak / Nie
Śmierć bliskiego przyjaciela	37	Tak / Nie
Zmiana kierunku pracy	36	Tak / Nie
Zmiana częstotliwości kłótni ze współmałżonkiem	35	Tak / Nie
Kredyt ponad 10000 dolarów	31	Tak / Nie
Pozbawienie prawa do kredytu czy pożyczki	30	Tak / Nie
Zmiana obowiązków w pracy	29	Tak / Nie
Syn lub córka opuszcza dom	29	Tak / Nie
Kłopoty z teściową	29	Tak / Nie
Wybitne osiągnięcia osobiste	28	Tak / Nie
Żona zaczyna lub przestaje pracować	26	Tak / Nie
Rozpoczęcie lub zakończenie nauki szkolnej	26	Tak / Nie
Zmiana warunków życia	25	Tak / Nie
Zmiana nawyków osobistych	24	Tak / Nie
Kłopoty z szefem	23	Tak / Nie
Zmiana godzin lub warunków pracy	20	Tak / Nie
Zmiana miejsca zamieszkania	20	Tak / Nie
Zmiana szkoły	20	Tak / Nie
Zmiana rozrywek	19	Tak / Nie
Zmiana w zakresie aktywności religijnej	19	Tak / Nie
Zmiana aktywności towarzyskiej	18	Tak / Nie
Kredyt lub pożyczka poniżej 10 000 dolarów	17	Tak / Nie
Zmiana nawyków dotyczących snu	16	Tak / Nie
Zmiana liczby członków rodziny zbierających się razem	15	Tak / Nie
Zmiana w nawykach dotyczących jedzenia	15	Tak / Nie
Urlop	13	Tak / Nie
Boże Narodzenie	12	Tak / Nie
Pomniejsze naruszenie prawa	11	Tak / Nie

Źródło: P. G. Zimbardo, F. L. Ruch, „Psychologia i życie”, PWN, Warszawa 1996, s. 363





## 6. Sposoby radzenia sobie ze stresem

Ważne jest **optymalne natężenie stresu** (bodźca) adekwatnie do naszych możliwości i wydolności organizmu, dlatego tak ważna jest trafna identyfikacja źródeł jego pochodzenia. Dopiero znając źródło stresu możemy zastosować **dopasowane strategie** radzenia sobie ze stresem.

Stresory zewnętrzne możemy ograniczać, unikać, możemy rozwijać własne umiejętności pracy w sytuacjach stresowych, mamy pośredni wpływ na ich pojawienie się oraz ich siłę. Stresory wewnętrzne to nic innego jak nasze emocje powstałe na skutek interpretacji zaistniałych sytuacji.

### Przykład:

Jadąc na ważne spotkanie drogą szybkiego ruchu nagle napotkaliśmy korek – nie mamy wpływu na jego pojawienie się oraz nie wiemy, co jest jego przyczyną?

Spotkanie, które miało zacząć się o 11.00 prawdopodobnie nie dojdzie do skutku.

Jako możesz poradzić sobie z zaistniałą sytuacją?

Wypisz wszystkie możliwości, jakie tylko znajdziesz, aby rozwiązać ten problem.

Konkretne metody stosowane do konkretnych sytuacji stresowych zależą od tego, co jest przyczyną stresu. Ogólnie można określić dwa obszary pracy ze stresem:

### **Profilaktyka:**

To kształtowanie własnej odporności na przyszły stres, poprzez doświadczenie i wiedzę, budowanie własnej asertywnej i świadomej postawy, pewności i akceptacji siebie, życie zgodnie z własnymi wartościami, jasno wytyczone cele, pozytywne nastawienie i świadome zarządzanie emocjami, dobre relacje z osobami w środowisku, w którym funkcjonujemy.

### **Poszukiwanie rozwiązań:**

To działania zaradcze względem zaistniałej sytuacji. Umiejętność poszukiwania rozwiązań, kreatywność w sytuacjach kryzysowych, radzenie sobie z frustracją, doświadczenie z podobnymi sytuacjami, umiejętność zdobywania wsparcia innych osób i pozyskiwania zasobów, znajomość metod zmniejszania napięcia i relaksacji, sposoby na budowanie wewnętrznego spokoju i dystans do spraw.

## **Warto pamiętać, aby rozwijać się w obu tych obszarach.**

### Przykład:

To jak dobrze zostanie wykonane zadanie przez osobę, która ma przeprowadzić spotkanie ze współpracownikami zależy od tego:

- czy przeprowadzała już takie spotkania?
- czy zna się na temacie, który będzie prezentować?
- czy jest asertywna, pewna siebie, i czy akceptuje się w takiej roli?
- czy to, o czym będzie mówić jest zgodne z jej wartościami?
- czy ma wyznaczone cele spotkania?
- czy zaplanowane cele możliwe są do realizacji?
- czy spotkanie jest elementem osiągnięcia większego celu?





- czy jest pozytywnie nastawiona do zadania i wierzy, że może je zrealizować?
- czy potrafi panować nad własnymi emocjami podczas prezentacji?
- czy akceptuje i radzi sobie z emocjami innych osób?
- czy ma zbudowane dobre relacje z osobami na spotkaniu?
- czy jeśli coś nie pójdzie po jej myśli potrafi znaleźć rozwiązanie?
- czy znajdzie wiele możliwych rozwiązań?
- czy skupi się na problemie, czy na celu do osiągnięcia?
- czy akceptuje zachowania innych ludzi?
- czy potrafi obronić się w sytuacji kiedy ktoś przekracza jej granicę?
- czy pozytywnie zareaguje na sytuacje kryzysową?
- czy poradzi sobie, kiedy nie zrealizuje celu? (frustracja)
- czy wyciągnie konstruktywne wnioski z zaistniałej sytuacji?
- czy potrafi uzyskać wsparcie współpracowników spotkania?
- czy znajdzie inne możliwości i środki?
- czy potrafi zdystansować się do spraw i spojrzeć na nie z wielu perspektyw?

### 6.1. Sytuacje stresowe i strategie działania

Są tylko 2 rodzaje sytuacji stresowych:

1. Podejmujemy działania w sprawach, na które nie mamy wpływu. Działania takie wywołują: nadmierną kontrolę, martwienie się, niepokój, złość, (efekty frustracji).  
Przykład: trąbienie i przeklinanie podczas stania w korku nie rozwiąże naszego kłopotu.
2. Nie podejmujemy działań, pomimo że sytuacja tego wymaga. Brak naszej reakcji wywołuje w nas poczucie bezradności, depresji, apatii.  
Przykład: Nie zakręcamy głównego zaworu, mimo, że nasze mieszkanie zalewa woda.

Ogólna strategia przeciwdziałania stresowi polega na:

1. Podejmowaniu działań w obrębie strefy naszego wpływu: rozwijanie swojej skuteczności, umiejętności, kompetencji, mistrzostwa.  
Przykład:  
Podczas postoju w korku, dzwonię do osób informując ich, co się stało. Zastanawiam się jak uniknąć takich sytuacji na przyszłość.
2. Akceptacji rzeczy, które nie znajdują się w tej strefie: akceptacja, cierpliwość i odpuszczenie spraw poza kontrolą.  
Przykład:  
W sytuacji, w której odwołano moje połączenie, odwołuję spotkanie, koncentruję się na korzyściach z zaistniałej sytuacji, na przykład przygotowując się do następnego spotkania.

*„Boże, daj mi siłę, abym mógł zmienić to, co zmienić jestem w stanie. Daj mi cierpliwość, bym mógł znieść to, czego zmienić nie mogę. I daj mi mądrość, bym odróżnił jedno od drugiego”.*

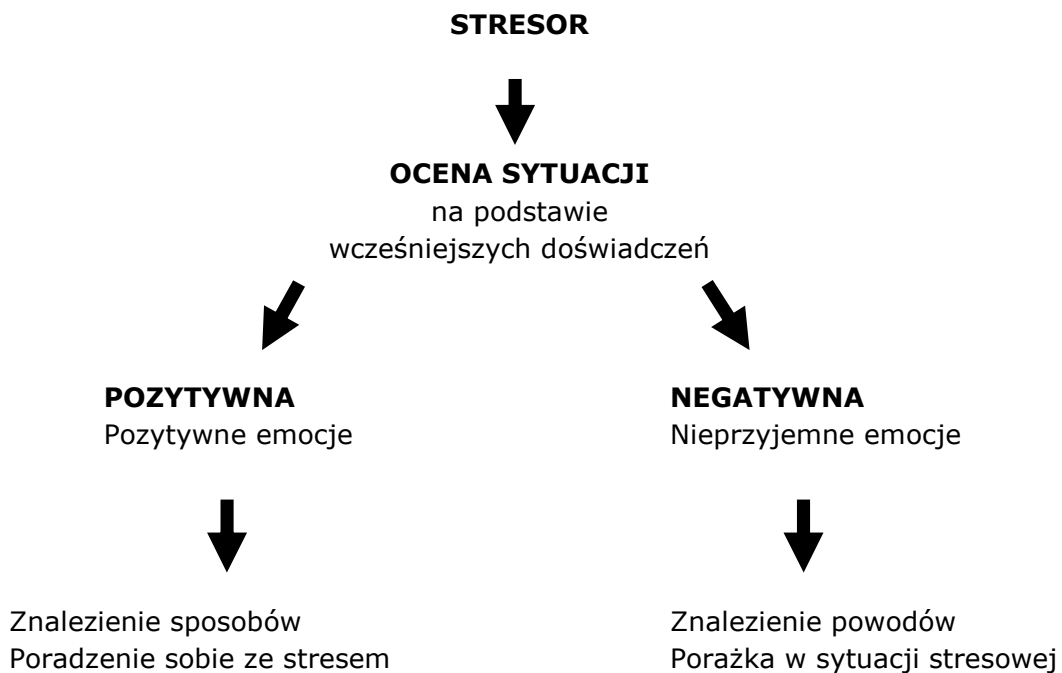
Autor nieznany



## 6.2. Interpretacja sytuacji stresowej

Kluczową rolę w zarządzaniu poziomem stresu jest umiejętność oceny zaistniałej sytuacji. Bodźce, fakty, sytuacje, jakie się nam przydarzają są z natury neutralne, to my nadajemy im wartość poprzez ich interpretację i ocenę.

**Rysunek 3. „Dzielenie stresorów”**



Źródło: Dr V. Friebel, „Jak pokonać stres”, Wydawnictwo INTERSPAR, Warszawa 2004, s. 16.

## 7. „Pechowcy i szczęściarze”

Obserwując różnice pomiędzy „pechowcami” i „szczęściarzami” można zauważyć, że osoby negatywnie nastawione do zaistniałej sytuacji zadają sobie mało konstruktywne pytania i skupiają się na przyczynach zdarzeń, które znajdują się w przeszłości poza obszarem ich wpływu, natomiast osoby pozytywnie nastawione stawiają sobie konstruktywne pytania, skupiają się na przyszłości oraz możliwych rozwiązaniach.

### Przykłady pytań osłabiających:

- Dlaczego mnie to spotykało?
- Czemu spotkała mnie taka niesprawiedliwość?

Psychologiczne alibi: Pechowcy, malkontenci, to osoby zadając sobie powyższe pytania szukają powodów, i usprawiedliwień, dla których znaleźli się w takiej sytuacji!



### **Przykłady pytań konstruktywnych:**

Jakie korzyści odnoszę z zaistniałej sytuacji?  
 Co teraz mogę zrobić najlepszego?  
 Jakie zastosuję rozwiązania?  
 Co mam poprawić?  
 Co dobrego z tego wyniknęło?  
 Jak mogę to wykorzystać teraz i w przyszłości?  
 Co będę mógł dać innym po tym, co mi się stało?  
 Co dobrego niesie ten problem?  
 Czego się nauczyłem w związku z tym zdarzeniem?  
 Jak przygotować się do podobnej sytuacji w przyszłości?  
 Co mogę zrobić, aby wszystko zaczęło się układać?  
 Co przestanę robić, by wszystko zaczęło się dziać po mojej myśli?  
 Jak mogę robić to, co konieczne, sprawiając sobie przy okazji przyjemność?

### **Osoby sukcesu szukają sposobów i rozwiązań na przyszłość!**

## **8. Psychologiczne mechanizmy obronne w stresie**

W sytuacji, kiedy już doświadczamy porażki naszych działań trudno jest pogodzić się z zaistniałą stratą. Trudno jest też przyznać się do tego, że jest się autorem zaistniałego niepowodzenia. Potrzebujemy poradzić sobie z nieprzyjemnym uczuciem. Zjawisko takie nazywamy dysonansem poznawczym. Dysonans powstaje na skutek wewnętrznego konfliktu logicznego, przeciwstawnego obrazu własnej osoby oraz sytuacji, w jakiej się znaleźliśmy. Przykładowo, jeśli postrzegam się jako dobrego człowieka, któremu udaje się osiągać cele, to jak wytłumaczyć, że w tej sytuacji nie udało mi się osiągnąć sukcesu. Trudno jest pogodzić się z niepowodzeniem i żyć w przekonaniu, że jest się autorem własnego niepowodzenia. Dlatego nasza psychika, a dokładniej jej nieświadoma część wytwarza wiele rodzajów mechanizmów obronnych. Psychologiem, który wprowadził mechanizmy obronne do psychologii był Zygmunt Freud.

### **Przykładowe mechanizmy obronne w sytuacjach stresowych:**

#### **Racjonalizacja**

– ma miejsce wtedy, kiedy szukamy wytłumaczenia dla pewnych zachowań, jest to dorabianie teorii dla swoich zachowań.

#### Przykłady:

Jeśli zachowamy się niezgodnie z naszymi wartościami, dla dobrego samopoczucia potrzebujemy sami przed sobą znaleźć wytłumaczenie, dlaczego tak postąpiliśmy.

Spóźniłem się, ale to nie moja wina, że są korki.

Racjonalizacja nauczyciela: niczego nie byłem w stanie go nauczyć, ponieważ był „zdolny, ale leniwy”. Pomimo, że ten sam uczeń w innej szkole zdobył wyróżnienie z tego przedmiotu.



### **Projekcja**

– to przypisywanie naszych własnych nieakceptowanych cech innym osobom.

#### Przykłady:

Jeśli jesteśmy zdenerwowani, w kontakcie z inną osobą będziemy jej wmawiać, że to ona się denerwuje.

Spiesząc się na pociąg, zaczynamy zebranie mówiąc do zebranych: „Widzę, że się Państwo śpieszą, więc będę się streszczał”.

### **Reakcja upozorowana**

– to zachowanie polegające na okazywaniu postaw, uczuć przeciwnych do postaw rzeczywistych w stosunku danej osoby.

#### Przykład:

Jeśli nie lubimy danej osoby, możemy być przesadnie uprzejmi względem niej.

Po przeczytaniu książki profesora nic z niej nie zrozumieliśmy, jednak w kontakcie z nim chwalimy książkę za jej naukowy charakter.

### **Dysocjacja**

– to oddzielenie uczuć od myśli i działań.

#### Przykład:

Poranna gorączka dziecka w obawie przed pójściem do szkoły w dniu klasówki.

### **Przeniesienie (substytucja)**

– zastępowanie nieosiągalnych (potrzeb) celów celami łatwiejszymi, zmiana obiektu, na który skierowany jest popęd.

#### Przykład:

Boję się awansować i zarządzać ludźmi, dlatego stawiam sobie i realizuję inne cele zawodowe.

Zorganizowanie zebrania z klientami, celem uniknięcia zbyt długiego spotkania z szefem przyjeżdżającym do firmy w tym czasie.

### **Regresja**

– to wycofanie się w działaniu do poprzednich form zachowania.

#### Przykład:

W sytuacji, kiedy używanie nowego programu komputerowego mnie stresuje, po kilku próbach wolę liczyć na kalkulatorze.

### **Fiksacja**

– to uporczywe wykonywanie tych samych czynności, chociaż nie przynoszą one efektu.

#### Przykład:

Jestem tak zestresowany nowymi ważniejszymi obowiązkami, jednak uporczywie zajmuję się starymi zadaniami twierdząc, że są priorytetowe i ważniejsze. Zajmują mi dostatecznie dużo czasu, żebym nie mógł zajmować się tymi nowymi.





## 9. Czas jako stresor

Jednym z głównych i częstych stresorów pojawiających się w pracy jest presja czasu. Najczęściej stresują nas ograniczone zasoby czasowe, choć iluzoryczny nadmiar czasu także wpływa na nas niekorzystnie.

Czas jest jedynym zasobem, którego nie możemy rozmnożyć, możemy delegować zadania na innych, sami zajmując się innymi sprawami – jednak ilość czasu, jaką dysponujemy wciąż będzie ta sama. Sami decydujemy, na co przeznaczamy własny czas.

### **Nadmiar czasu**

Zdarzają się rzadkie przypadki, kiedy to nadmiar czasu bywa stresujący. Nadmiar czasu wpływa demobilizująco na wykonywane zadania, wydaje nam się, że mamy jeszcze dużo czasu i nie zabieramy się za wykonywanie zadań, jeśli nie ustalimy sobie konkretnych terminów często odkłada się takie zadania na tak zwane „nigdy”. Taki nadmiar czasu wywołuje uczucie nudy i monotonii, przyczynia się też do przeżywania poczucia chaosu i bałaganu, a sprawy, którymi mieliśmy się zająć wydają się być mniej ważne. Niejednokrotnie poczucie nadmiaru czasu jest wyłącznie iluzoryczne – najbardziej modelowym przykładem jest przygotowywanie się do egzaminów semestralnych przez mało systematycznych studentów. Wydaje im się, że mają dużo czasu do sesji, jednak ilość materiału i brak podzielenia go na mniejsze porcje oraz zaplanowania systematycznej nauki sprawia, że słabo wypadają podczas egzaminów, ponieważ nie zdążyli przyswoić odpowiedniej ilości materiału.

Przyczyną takiego działania jest opisane już wcześniej prawo Yerkesa-Dodsona, związane z siłą motywacji, czyli egzamin za cztery miesiące jest słabym bodźcem stymulującym do działania, egzamin za tydzień działa na nas już silniej i bardziej mobilizuje do nauki, egzamin jutro – to bardzo silny stresor, uniemożliwiający koncentrację na odpowiednim – efektywnym poziomie.

### **Ograniczone zasoby czasowe**

Stresujące działanie małej ilości czasu wynika z dwóch powodów: albo błędnie oszacowaliśmy czas potrzebny na realizację danego zadania, albo chcielibyśmy wykonać dwa zadania, a dysponujemy czasem na wykonanie tylko jednego – wtedy mamy do czynienia z konfliktem wartości.

### **Jak sobie radzić z presją czasu?**

Kluczem radzenia sobie z presją czasu jest efektywne zarządzanie czasem poprzez:

- uświadomienie sobie wartości własnego czasu;
- prognozowanie i planowanie potrzebnego czasu do wykonywania zadań;
- określanie priorytetów poszczególnych zadań i koncentrowanie się na nich;
- koncentrację na celach i oczekiwanych rezultatach;
- zwiększanie produktywności własnej pracy;
- planowanie marginesów bezpieczeństwa na wypadek tzw. „klęski urodzaju”;
- eliminowanie zakłóceń i przeszkód tzw. „złodziei czasu”.







## **Kształtowanie właściwej postawy**

W zarządzaniu czasem podstawowe znaczenia ma pozytywne nastawienie, czyli akceptacja i odbieranie zewnętrznych bodźców jako pozytywnych sygnałów środowiska, w którym żyjemy: skupianie się na pozytywnych aspektach tego, co się nam przydarza pozwala nam zachować więcej energii do działania. Ponieważ nasze myśli, kształtują nasze emocje, to nasz stan emocjonalny jest odpowiedzialny za poczucie zestresowania. Istnieją sytuacje, których byśmy sobie nie życzyli, możemy mieć do nich negatywny stosunek, nie zgadać się na nie, odrzucać, złościć się lub smucić, możemy też zaakceptować je jako lekcje, które czegoś nas uczą i wymagając od nas przemyślanej reakcji – odpowiedzi, co dalej? W sytuacjach takich przydaje się korzystanie z pytań do „trudnej” sytuacji, opisanych kilka stron wcześniej.

## **Język jako odzwierciedlenia naszych postaw**

To, jaki jest nasz stosunek do spraw odzwierciedla nasza mowa. Jeżeli jesteśmy pozytywnie nastawieni do sprawy – nie postrzegamy takiej sytuacji jako stresującej, stresujące są zazwyczaj sytuacje, które budzą w nas nieprzyjemne emocje. Pozornie możemy przekonywać innych, że jesteśmy pozytywnie nastawieni, jednak to, w jaki sposób opisujemy daną sytuację, jakich słów i zwrotów używamy zdradza nasze prawdziwe nastawienie, które często funkcjonuje poza naszą świadomością. Dlatego tak ważne jest sprawdzenie, jakie naprawdę przekonania mamy odnośnie zdarzeń, w których bierzemy udział?

Jeżeli mówimy:

1. *„Spotkała mnie trudna sytuacja...”*,
2. *„W czasie wolnym...”*,
3. *„Straciłem już tyle czasu...”*,

to z dużym prawdopodobieństwem możemy stwierdzić, że nie jesteśmy pozytywnie nastawieni, do spraw, o których mówimy. Dlaczego?

1. *„Spotkała mnie trudna sytuacja...”* - już dokonaliśmy negatywnej oceny sytuacji, teraz będzie ona tym bardziej trudna, a nasze samopoczucie kiepskie.
2. *„W czasie wolnym...”* - dobrze jest mieć wolny czas, jednak taki podział wskazuje, że posiadamy także czas „nie-wolny”, zazwyczaj ten w pracy, jeśli nieświadomie czujemy się niewolnikami – to także świadczy o naszym negatywnym nastawieniu.
3. *„Straciłem już tyle czasu...”* - poczucie straty, także ogranicza nasze siły do wykonywania przyszłych zadań, ponieważ wskazuje na to, że nasze wybory były chybione lub nie mogliśmy się oprzeć złodziejom czasu.

Wszelkie pozytywne zmiany zaczynają się w naszych umysłach, warto więc zadbać o „ekologię” naszych myśli. Nasze myśli to słowa, które wypowiadamy. To, co wypowiadamy angażuje nas i osoby wokół, przekształcając się na chciane, bądź niechciane działania. Różne działania przynoszą różne skutki. Tak właśnie to, co myślimy staje się rezultatem, jaki otrzymujemy.





Dlatego właśnie osobom ułożonym wewnątrz, asertywnym, pozbawionym kompleksów, znającym swoją wartość, posiadającym cele i plany łatwiej jest zarządzać czasem i radzić sobie w sytuacjach stresowych.

### **Zarządzanie własnym czasem pracy**

- Każdy ma tę samą ilość czasu. Każda godzina trwa 60 minut, każda doba 24 godziny, tydzień – 7 dni.
- Twoja tożsamość składa się z wielu ról, jakie pełnisz: szefa, małżonka, współpracownika, przyjaciela, dziecka, sąsiada, klienta. Sam decydujesz ile czasu przeznaczasz na pełnienie poszczególnych ról? Kim jesteś bardziej, a kim mniej?
- Nie ma źródeł dodatkowego czasu, musisz wykorzystać bardziej efektywnie ten, który masz.
- Czas przeszły już nie wróci. Zaoszczędzenie w ciągu dnia pracy 0,5 godziny daje 3,5 godziny tygodniowo, a to 4 tygodnie w ciągu roku!
- Osobiście decydujesz, na które zadania masz czas, a które nie są tak istotne.

## **10. Analiza SWOT**

Warto dokonać analizy SWOT dotychczasowego stylu własnej pracy i gospodarowania czasem. SWOT to skrót od angielskich słów:

- **STRENGTHS** – wewnętrzne pozytywne, czyli **MOCNE STRONY**,
- **WEAKNESSES** – wewnętrzne negatywne, czyli **SŁABE STRONY**,
- **OPPORTUNITIES** – zewnętrzne pozytywne, czyli **SZANSE**,
- **THREATS** – zewnętrzne negatywne, czyli **ZAGROŻENIA**.

Metoda ta wykorzystuje prosty schemat klasyfikacji, dzieląc wszystkie czynniki wpływające na obecną i przyszłą sytuację według miejsca powstawania (na wewnętrzne i zewnętrzne) oraz według sposobu oddziaływania (na pozytywne i negatywne). Ze skrzyżowania tych dwóch kryteriów powstają cztery grupy czynników:

**Tabela 2. Analiza SWOT**

	<b>POZYTYWNE</b>	<b>NEGATYWNE</b>
<b>WEWNĘTRZNE</b>	<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<b>ZEWNĘTRZNE</b>	<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>

Źródło: R. Tylińska, „Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju”, WSiP, Warszawa 2005.

**MOCNE STRONY** to specjalne walory odróżniające nas od innych. Ich źródłem może być nasz potencjał, predyspozycje osobowe, czy umiejętności.



**SŁABE STRONY** są przeciwieństwem mocnych, to konsekwencja ograniczeń, braku umiejętności, złych nawyków i przyzwyczajęń, uprzedzeń.

**SZANSE** to wszystko, co stwarza szansę korzystnej zmiany.

**ZAGROŻENIA** to wszystko, co stwarza niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

## 11. Techniki wykorzystywane w zarządzaniu czasem

### 11.1. Wyznaczanie celu

Najważniejszą, podstawową rzeczą w zarządzaniu czasem jest ustalenie celu. Ważna jest odpowiedź na pytania:

- Co chcemy osiągnąć?
- Dlaczego chcemy to osiągnąć?
- Jak to osiągnąć?

Określenie celu pozwala nam obrać najkrótszą drogę do tego, co chcemy osiągnąć. Cel działa jak latarnia morska wskazująca statkom kurs. Bez świadomości celu możemy łatwo się zgubić i wykonywać wiele niepotrzebnych zadań, które tylko obciążają nasz zasoby i nie zbliżają nas do osiągnięcia sukcesu.

Cele możemy podzielić wg różnych kategorii:

- |               |                 |                                   |
|---------------|-----------------|-----------------------------------|
| 1. Oficjalne. | 1. Ogólne.      | 1. Długoterminowe (Strategiczne). |
| 2. Ukryte.    | 2. Szczegółowe. | 2. Krótkoterminowe (Operacyjne).  |

Ustanowienie celów długoterminowych jest ważne dla zachowania kierunku planowanego rozwoju, krótkoterminowe cele pozwalają na codzienną realizację zadań. Zbliżając się do celu strategicznego, mamy sposobność ocenić jego atrakcyjność, zazwyczaj istnieje możliwość wybrania dalszego celu strategicznego lub jego zmiany.

### S.M.A.R.T.

W wyznaczaniu celów warto stosować zasady SMART. SMART to akronim w języku angielskim, dosłownie znaczy sprytny. Zasada ta funkcjonuje w kilku wersjach i jest akronimem ze słów:

- **S** – Specific – szczegółowy, konkretny, nie ogólny;
- **M** – Measurable – mierzalny;
- **A** – Acceptable – akceptowalny;
- **R** – Realistic – realistyczny, realny możliwy do osiągnięcia;
- **T** – Timely defined – zdefiniowany w czasie.

Powyższy model jest bardzo rozpowszechniony w użyciu i funkcjonuje w kilku odmianach<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> B. Dworakowska, „Jak wykorzystywać czas?”, Warszawa 2008, WSiP, s. 47.

Przykład celu zgodnego z zasadą SMART:

„Pomalować w lipcu 3 pomieszczenia biurowe księgowości, ścian i sufitów”.

Cel jest:

- **S** - konkretnie i **szczegółowo** zdefiniowany;
- **M** - **mierzalny** – jak zmierzę, czy osiągnąłem cel? Zobaczę świeżą farbę na ścianach i sufitach;
- **A** - **akceptowalny** - wszyscy zainteresowani (szef, osoby pracujące w pomieszczeniu) wyraziły zgodę;
- **R** - **realistyczny** - możliwy do realizacji w tym czasie, są zasoby czasowe i finansowe na jego realizację;
- **T** - **zdefiniowane w czasie** - malowanie rozpocznie i zakończy się w lipcu.

Przykład celu, który nie spełnia kryteriów SMART:

„Nauczyć się języka niemieckiego”.

- **S** – cel jest zdefiniowany zbyt ogólnie;
- **M** – w jaki sposób rozpoznam, że cel został osiągnięty – brak kryteriów;
- **A** – czy to moja własna decyzja, którą akceptuję?
- **R** – czy nauczanie się tego języka jest możliwe w obecnych warunkach?
- **T** – do kiedy osiągnę mój cel?

## 11.2. Planowanie

Jak ustalimy już co chcemy osiągnąć i w jakim czasie, kolejnym krokiem jest sporządzenie planu – mapy określającej szczegółowo jak to osiągnąć. Dzielimy cały okres pracy nad konkretnym projektem na mniejsze odcinki czasowe. Rozpisujemy cele operacyjne – zapisując, co dokładnie będziemy robić, z wykorzystaniem, jakich zasobów.

### Stosuje się następujące okresy planowania:

Cele długoterminowe = 3-5 lat (lub więcej)	plany wieloletnie
Cele średnioterminowe = 1-3 lat	plany roczne
Cele krótkoterminowe = 3 miesiące – 1 rok	plany kwartalne
Cele bieżące = 1 tydzień – 3 miesiące	plany tygodniowe/miesięczne

Rozpisanie ścieżki czasowej pozwala dokładniej przyjrzeć się czy posiadamy wystarczająco dużo zasobów, w tym czasu, aby plan się powiódł. Popularnym narzędziem planowania optymalizującym ten proces jest metoda ścieżki krytycznej.

## 11.3. Metoda ścieżki krytycznej – PERT

Jest to metoda planowania, która pozwala oszczędzać zasoby, PERT czyli *Program Evaluation and Review Technique* (Technika Ewaluacji i Przeglądu Programu). PERT jest zbiorem analiz i wykresów, które określają kolejność uzależnionych od siebie zdarzeń.

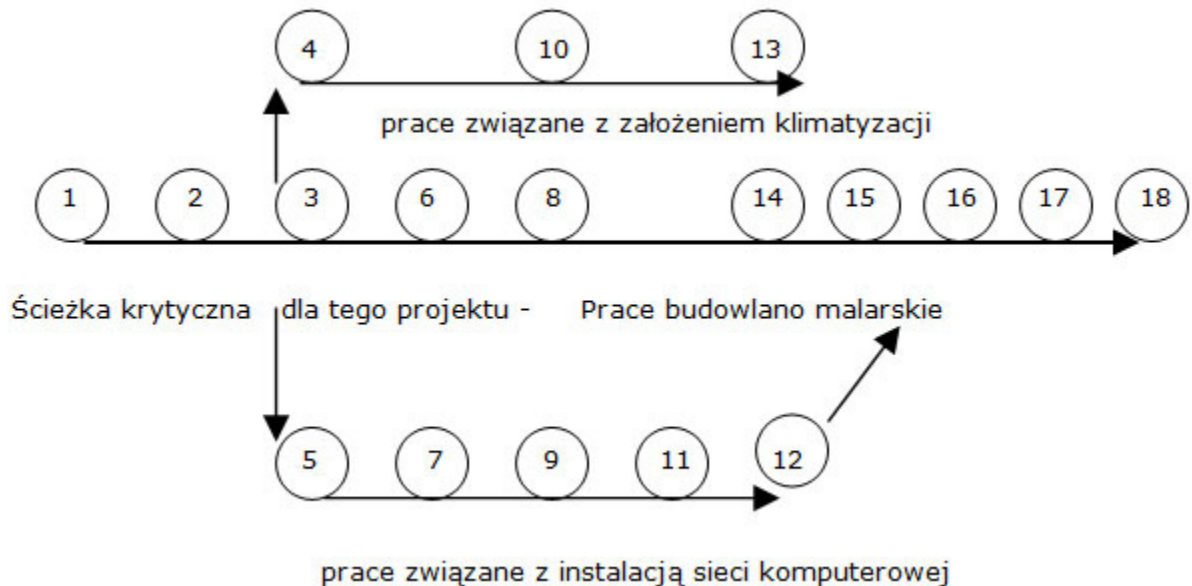
Budowanie takiej ścieżki zaczyna się od końca, czyli daty w którym chcemy osiągnąć cel.

**Metoda ta pozwala:**

- Zwiększyć świadomość całego procesu i jego celów pośrednich całemu zespołowi.
- Współpracować i współdzielić się podejmowanie decyzji dotyczących poszczególnych czynności.
- Efektywnie wykorzystywać zasoby
- Koncentrować wysiłków i czas na realizację czynności kluczowych.
- Oceniać plan podczas jego wykonywania i na bieżąco zarządzać zasobami w zależności od zmieniającej się sytuacji i wynikłych potrzeb.
- Na lepszą komunikację członków zespołu projektowego.

**Łącuch zadań o najdłuższym czasie realizacji jest jego ścieżką krytyczną**

**Rysunek 4. Przykładowy wykres PERT dla projektu remont biura**



1 – kolejne, przykładowe zadania w projekcie:

Szacunkowy czas trwania poszczególnych zadań w projekcie	PST	OST	RST
1. Decyzja o remoncie – ustalenie, jakie pomieszczenia będą odnowione.	3d	1d	2d
2. Zebranie ofert firm, które zaangażujemy do remontu, oszacowanie kosztów.	12d	4d	6d



3. Zawarcie umów z podwykonawcami.	3d	1d	2d
4. Projekt montażu klimatyzacji.	7d	2d	3d
5. Projekt instalacji nowej sieci komputerowej.	7d	2d	3d
6. Projekt aranżacji wnętrza.	7d	3d	4d
7. Zakup poszczególnych podzespołów komputerowych.	6d	2d	4d
8. Wykucie przez ekipę budowlaną kanałów w ścianach.	3d	1d	2d
9. Poprowadzenie instalacji przewodów komputerowych.	3d	1d	2d
10. Poprowadzenie przewodów urządzeń do klimatyzacji.	3d	1d	2d
11. Instalacja gniazdek zasilania i sieci komputerowej.	3d	1d	2d
12. Sprawdzenie sprawności sieci komputerowej.	4d	1d	2d
13. Sprawdzenie szczelności przewodów klimatyzacji.	3d	1d	2d
14. Gipsowanie ścian.	5d	2d	3d
15. Malowanie ścian.	4d	2d	3d
16. Sprzątanie po remoncie.	4d	1d	3d
17. Rozpakowanie mebli i sprzętów biurowych.	4d	1d	2d
18. Wprowadzenie pracowników do biura.	3d	1d	2d
Razem czas trwania wszystkich prac	84d	28d	49d
Czas trwania zadań dla ścieżki krytycznej	48d	17d	29d

**PST** – pesymistyczna ocena czasu w dniach,

**OST** – optymistyczna ocena czasu w dniach,

**RST** – realistyczna ocena czasu w dniach.

Źródło: Dr. B. C. McRae, „Praktyczne gospodarowanie czasem”, M&A Communication, Lublin 1994 s. 55.

#### 11.4. Planowanie czasu i ustalanie grafiku dnia

Przykładowy plan dnia w kalendarzu, w którym zapisujemy wszystkie zadania zaplanowane na dany dzień. Ważne jest, aby wpisywać prace do wykonania w porze, w jakiej je planujemy wykonać z uwzględnieniem czasu jaki na dane zadanie przeznaczamy. Ważne jest także ustalenie zadań priorytetowych od najważniejszych do mniej ważnych, takich, które będziemy mogli ewentualnie przełożyć bądź zlecić komuś innemu.

**Rysunek 5. Plan dnia**

Piątek, 13 marca 2010

🕒		Zajęcia	👉	✉	☎	Kontakty	👉
7							
	🕒	Joga			X	Marek K spotkanie?	
8				X		Przypomnij faktury	
	♦	Przygotowanie budżetu		X		Potwierdź finanse	
9	♦	Przygotowanie spotkania		X		Rez. sali	
	♦			X		Spotkanie działu wt.	
10	♦	Spotkanie z Markiem K					
	♦	Z marketingu					
11					X	Zamówienie stolika	
	♦	Zestawienie faktur sprzedaży		X		Tel. do Anny K.	
12	♦	Telefony bieżące		X		Tel. do Adama Z.	
	🕒	Obiad					
13							
14	🕒	Czas dla siebie		🔔	⌚	<b>Zadania</b>	
	🕒	12. Godzina spokoju		A	40'	Budżet reklamy	
15	♦	Spotkanie z		A	1 h	Spotkanie z M	
	♦	Finansami		B	30'	Faktury sprzedaży	
16	♦			C		Rezerwacja hotelu	
	♦	Plan dnia 16 marca					
17							
18						Prywatnie:	
						Kwiaty dla Ewy	
18						Motto dnia:	
						<b>MYŚLĘ I DZIAŁAM</b>	
19						<b>POZYTYWNIE</b>	

Legenda:

👉 - wykonano czy nie?

✉ - poczta do napisania

☎ - telefony do zrealizowania

🕒 - czas dla siebie

♦ - czas dla innych

🔔 - priorytet

⌚ - czas trwania

Źródło: L. J. Seiwert, „Jak organizować czas”, PWN, Warszawa 1993, s. 22.

**11.5. Zasada Eisenhowera**

Codziennie zadania możemy poukładać wg dwóch kryteriów: ważności oraz pilności. Zasada Dwighta Davida Eisenhowera pozwala na ułożenie poszczególnych prac we właściwej kolejności.



Zadanie ważne i pilne **(1)** wykonaj osobiście i od razu.  
 Zadanie ważne, ale mniej pilne **(2)**, wykonaj w drugiej kolejności lub deleguj.  
 Zadanie nieważne, lecz pilne **(3)**, zleć komuś innemu lub wykonaj w 3 kolejności.  
 Zadania mało ważne i niepilne **(4)**, wyrzuć do kosza.

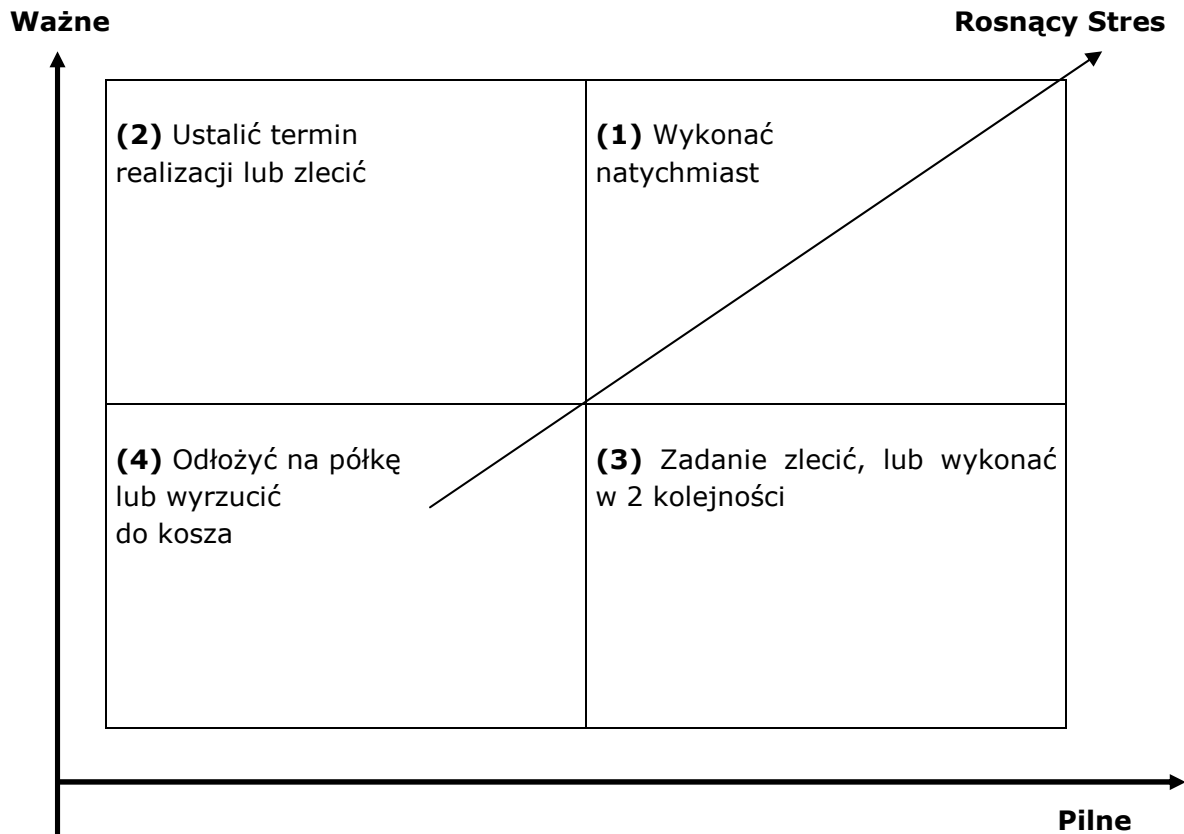
Przykłady:

1. Przygotowanie się do jutrzejszej prezentacji przed zarządem.
2. Wysłanie wiadomości o przyszłotygodniowym spotkaniu.
3. Akceptacja faktur, którym mija termin płatności.
4. Przeglądanie nadesłanych ofert, niezwiązanych z projektem.

Klasyfikacja zadań pod kątem ważności i pilności.

**Rysunek 6. Zasada Eisenhowera**

Klasyfikacja zadań pod kątem ważności i pilności



Źródło: L. J. Seiwert, „Jak organizować czas”, Warszawa 1993, PWN, s. 42.





### 11.6. Wyznaczanie priorytetów według zasady ABC

Podstawą analizy ABC są obserwacje wynikające z praktycznych doświadczeń.

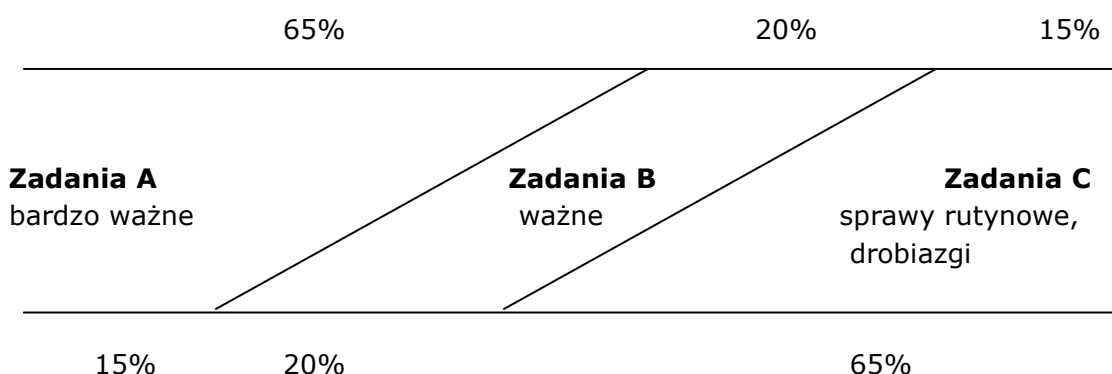
Zadania typu A - **Najważniejsze zadania** - stanowią około 15% ogółu zadań i czynności stojących przed menedżerami. Natomiast ich udział w osiągnięciu wyznaczonych celów wynosi około 65%.

Zadania typu B - **Średnio ważne zadania** - stanowią około 20% ogółu zadań, ich wartość również wynosi 20%.

Zadania typu C - **Zadania mniej ważne** - stanowią 65% wszystkich zadań a ich udział w wartości wynosi zaledwie 15%

#### Rysunek 7. Analiza wartości nakładu czasu (analiza ABC)

##### Wartość czynności



##### Rzeczywisty nakład czasu

Źródło: L. J. Seiwert, „Jak organizować czas”, PWN, Warszawa 1993, s. 27.

#### **Przeprowadzenie analizy ABC może wyglądać następująco:**

1. Wypisanie wszystkich zadań do załatwienia w określonym czasie.
2. Uporządkowanie zadań według ich ważności.
3. Sklasyfikowanie zadań stosując schemat ABC:
  - a. pierwsze 15% zadań to zadania typu A – bardzo ważne, o wielkiej wartości dla realizacji celów - nie mogą być delegowane,
  - b. następne 20% zadań to zadania typu B – ważne, znaczące, ale możliwe do delegowania,
  - c. reszta, czyli 65% wszystkich zadań to zadania typu C – mniej ważne, bez znaczenia, w każdym przypadku możliwe do delegowania.
4. Kontrola czasu:
  - a. 65% czasu będącego w dyspozycji na zadania A (ok. 3 godz.),
  - b. 20% czasu będącego w dyspozycji na zadania B (ok. 1 godz.),
  - c. 15% czasu będącego w dyspozycji na zadania C (ok. 45 min.).
5. Ewentualne poprawki.



6. Sprawdzenie czy zadania B i C nadają się do delegowania.

### Zestaw pytań ułatwiających określenie do jakiego typu (A, B czy C) należy zadanie

1. Które zadania zbliżają mnie najbardziej do realizacji moich głównych celów?
2. Czy przez wykonanie jednego zadania zostanie załatwionych więcej spraw?
3. Realizacja, którego zadania może być decydująca w realizacji ogólnego celu organizacji, zespołu itp.?
4. Które zadanie zrealizowane w wymiarze długo- i krótkoterminowym przyniesie największą korzyść (uzyskam najwyższe wyróżnienie, największe uznanie)?
5. Które zadanie w przypadku niewypełnienia go, przyniesie najbardziej negatywny skutek (gniew, nagana, zakłócenia w pracy itp.)?

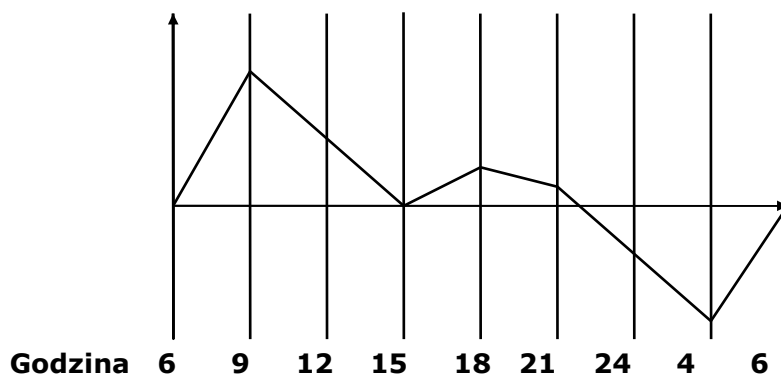
### 11.7. Krzywa wydajności w ciągu dnia

Wydajność każdego człowieka podlega w ciągu dnia wahaniom. Pomimo, że różnimy się od siebie można zauważyć wspólne dla wszystkich ludzi dzienne okresy większej wydajności, jak i okresy spadku aktywności. Wahania te podlegają naturalnemu rytmowi. Największą aktywność osiąga się przed południem. Po południu nasza energia zmniejsza się, aby pod wieczór ponownie wzrosnąć.

Następnie nasza wydajność systematycznie opada, ponownie wzrasta rano. Można to przedstawić na poniższym wykresie:

#### Rysunek 8. Krzywa wydajności w ciągu dnia

##### Wydajność 100%



Źródło: L. J. Seiwert, „Jak organizować czas”, PWN, Warszawa 1993, s. 32.

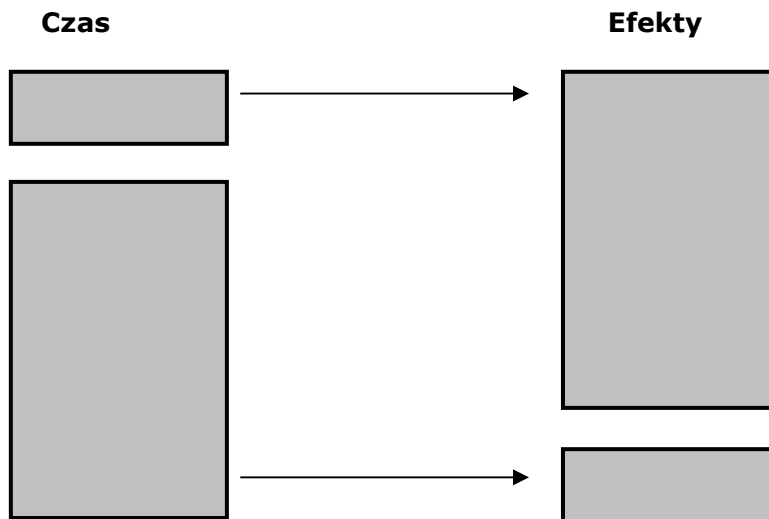
**Na podstawie powyższego wykresu warto planować zadania w ciągu dnia, rozpoczynając pracę od zadań najbardziej wymagających z samego rana.**



### 11.8. Zasada Pareto 80/20

Zgodnie z obserwacjami włoskiego ekonomisty Pareto, żyjącego na przełomie XIX i XX wieku 20% zużytego czasu odpowiada 80% osiągniętych rezultatów i odwrotnie, 80% poświęconego na zadania czasu, odpowiada tylko 20% naszej efektywności.

**Rysunek 9. Reguła 80:20**



Źródło: L. J. Seiwert, „Jak organizować czas”, PWN, Warszawa 1993, s. 15.

### 11.9. Reguła 60/40

#### Planowanie dnia.

Ważne jest, aby każdy dzień pracy składał się z następujących proporcji:

- 60% - zajęcia zaplanowane,
- 20% - sprawy nieoczekiwane,
- 20% - działania spontaniczne i społeczne.

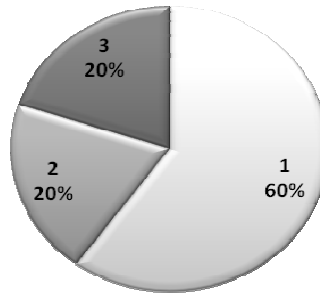
Przyjmuje się, że taki układ dnia umożliwi realne zrealizowanie zadań, posiada w 20% zakres bezpieczeństwa na sprawy nieoczekiwane – przeciwdziałając efektowi „kłęski urodzaju”, pozwala na funkcjonowanie, daje poczucie satysfakcji po zakończonym dniu.

Przykładowo, jeśli pracujemy 8 godzin, to planujemy pracę na 5 godzin, czyli na początku dnia w ciągu 3 godzin planujemy wykonać pracę, która potrzebuje 2 godzin, mamy wtedy 40% margines bezpieczeństwa na nieprzewidziane czynności. Pojawienie się osoby z pilną sprawą nie będzie wtedy tak bardzo nas złościć, ponieważ wiemy, że mamy margines bezpieczeństwa.

Warto dzień podzielić na mniejsze okresy, planując również przerwy pomiędzy zadaniami.



**Rysunek 10. Reguła 60/40**



**Reguła 60/40, inaczej zwana regułą podstawową głosi, że nasz czas powinien składać się z trzech bloków.**

### 11.10. Delegowanie zadań

#### Reguła zlecenia zadań

1. CO – trzeba zrobić? (Meritum).
2. KTO – ma to zrobić? (Osoba).
3. DLACZEGO- akurat ta osoba? (Motywacja).
4. JAK – ma to zrobić? (Metoda).
5. DO KIEDY – ma to zrobić? (Termin).

#### Korzyści ze zlecenia zadań:

- pomaga w odciążaniu kadr kierowniczych i zyskiwaniu czasu na ważne zadania,
- pomaga w wykorzystywaniu wiedzy fachowej i doświadczenia współpracowników,
- pomaga w promowaniu i rozwijaniu umiejętności, inicjatywy, samodzielności i kompetencji współpracowników,
- ma pozytywny wpływ na motywację do pracy i zadowolenie pracowników.

### 11.11. Złodzieje czasu

Przyczyny utrudniające efektywne zarządzanie własnym czasem:

1. Brak sprecyzowanych celów.
2. Brak priorytetów - robienie wielu rzeczy na raz.
3. Brak planów i harmonogramów dnia.
4. Telefony.
5. E-maile.
6. Spotkania i posiedzenia.



7. Odkładanie spraw.
8. Bałagan na biurku.
9. Niejasna komunikacja z innymi.
10. Brak delegowania spraw na inne osoby.
11. Brak samodyscypliny.
12. Niezdecydowanie.
13. Pośpiech.
14. Brak umiejętności odmawiania.
15. Pozostawiane rozpoczętych zadań.

### 11.12. Metoda ALPEN

Metodę ALPEN stosuję się do przygotowania harmonogramu dnia. Czas jej trwania to ok. 15 minut i stosuje się ją na początku każdego dnia. Nazwa ALPEN - to akronim od niemieckim słów:

1. **(Aufgaben)** Zrób listę zadań przewidzianą na dany dzień.
2. **(Länge schätzen)** Oszacuj czas trwania tych czynności i zsumuj ten czas.
3. **(Pufferzeiten einplanen)** – Zaplanuj czas trwania pamiętając o regule 60:40, czyli zaplanuj czas na rzeczy nieprzewidziane. Zaplanuj tylko 60% swojego czasu, czyli 5 godzin z 8 godzinnego dnia pracy.
4. **(Entscheidungen treffen)** Decyzje – wyznacz priorytety i deleguj zadania stosując metodę Eisenhowera lub analizą ABC. Pamiętaj o delegowaniu zadań, które nie są dla Ciebie strategicznie ważne.
5. **(Nachkontrolle)** Kontroluj realizacje. Rzeczy niezrealizowane w danym dniu przenieś na kolejny.

### 11.13. Ocena efektywnej organizacji dnia

Odwołując się do kalendarza wypisz wszystkie zadania realizowane w ciągu dnia. Policz realny czas, jaki został przeznaczony na poszczególne zajęcia. Oceń je na podstawie poniższych kryteriów:

- celowość,
- moment realizacji,
- zgodność z zasadą Eisenhowera,
- nakład czasu.

Następnie sprawdź, jakie proporcje miały poszczególne zadania.

#### 1. Czy realizacja była celowa?

- Oddziel czynności celowe od niecelowych.





- Oblicz proporcję czasu, jaki zajęły zadania celowe, a jakie bezcelowe?

## 2. Czy moment realizacji był wybrany właściwie?

- Oddziel czynności w dobrym momencie od tych w złym.
- Oblicz proporcję czasu, jaki zajęły zadania w dobrym momencie i te w złym?

## 3. Czy zgodnie z zasadą Eisenhowera było to zadanie typu 1, 2, 3, czy 4?

- Posegreguj zadania w 4 grupy.
- Oblicz proporcję czasu, jaki zajęły poszczególne zadania?

## 4. Czy nakład czasu był adekwatny?

- Podziel zadania na te, na które przeznaczono odpowiednią ilość czasu, na te, które trwały za długo oraz na te, na które zabrakło odpowiedniej ilości czasu.
- Oblicz proporcję czasu.

### 11.14. Zasada Parkinsona

Zasada Parkinsona<sup>2</sup> to - prawo odnoszące się do niedoszacowania i przeszacowania czasu na realizację zadań, opisane przez Cyrila Northcote'a Parkinsona, brytyjskiego historyka i pisarza z początków XX wieku:

**Wykonywanie zadań wydłuża się wprost-proporcjonalnie do czasu, jaki został przeznaczony na realizację tego zadania.**

Oznacza to, że jeśli mamy określony czas wykonania pracy, to i tak najwydajniej zostanie ona wykonana tuż przy jego końcu, "na ostatnią chwilę". Warto więc z góry zaplanować końcowy termin, „deadline”, którego nie możemy przekroczyć. Jeśli tego nie zrobimy, realizacja danego zadania będzie się przeciągać w nieskończoność. Przenosząc to prawo na grunt zarządzania zadaniami, warto zadbać, aby ta granica nie zbiegała się, np. z datą zamknięcia projektu, gdyż stres związany z małą ilością czasu towarzyszący nam tego dnia, może ograniczyć naszą zdolność jego realizacji.

### 11.15. Kontrola

Każdego dnia warto stawiać sobie następujące pytania:

#### Kontrola przebiegu pracy:

- Czy wykonywane zadania przynoszą korzyści?
- Czy wykonywane zadania są konieczne?
- Czy ustalone jest kolejność priorytetów?
- Czy zadania realizowane są w ustalonym czasie?
- Czy zadania są delegowane?
- Czy niewielkie zadania są łączone w bloki?
- Czy zadania zostały maksymalnie zoptymalizowane?

<sup>2</sup> M. Wojciechowicz, „Jak Przetrwać i Zwyciężyć – Mój czas moich rękach”, Fokus, Gdańsk 1993, s. 70.



- Czy zlikwidowane zostały zakłócenia i złodzieje czasu?

### Kontrola wyników:

- Co z założonych zadań/celów zostało załatwione?
- Jakie wyniki zostały osiągnięte?
- Co nie zostało załatwione i dlaczego?
- Na co został zmarnotrawiony czas?
- Co w związku z tym trzeba uwzględnić przy planowaniu następnego okresu (dnia, tygodnia, miesiąca)?

### Samokontrola (przeгляд dnia):

- Co sprawiło zmniejszenie mojej wydajności?
- Jakie korzyści dziś przyniosłem mojemu otoczeniu?
- Na jakie drobiazgi przeznaczyłem dziś zbyt dużo czasu?
- Czego wymaga ode mnie firma?
- Jak oceniłbym siebie z punktu widzenia pracownika, kolegi albo szefa?
- Z jakich działań mogłem zrezygnować?
- Czego się dzisiaj nauczyłem?
- Jakie nowe idee i pomysły zanotowałem lub opracowałem?
- Co sprawiło mi dzisiaj radość?
- W jakim stopniu dzisiejszy dzień przybliżył mnie do osiągnięcia moich celów?
- Co przyjemnego mógłbym jeszcze dzisiaj zrobić?

### 11.16. Korzyści z efektywnego zarządzania czasem

- Realizacja zadań mniejszym nakładem sił.
- Lepsza organizacja pracy własnej.
- Lepsze wyniki pracy.
- Mniej stresu.
- Satysfakcja z pracy.
- Większa motywacja do działania.
- Czas na realizację zadań „wyższego” rzędu.
- Mniejsza presja i nacisk na wydajność w pracy.
- Mniej błędów popełnianych podczas realizacji zadań.
- Szybsze osiągnięcie celów zawodowych i prywatnych.

### 11.17. Porady końcowe

#### Jak uzyskać dodatkowy czas?

- Najpierw wykonuj priorytetowe zadania – to podstawa zasada realizacji wszelkich prac.
- Zajmuj się sprawami rzeczywiście istotnymi.





- Blokowanie pracy – wykonuj czynności podobne w jednym czasie, np. kilka telefonów lub zbiorcze wykonywanie faksów lub kopii.
- Celowe odizolowanie się „cicha godzina”, kiedy potrzebujesz się skupić, nie odbieraj telefonów i nie spotykaj się z nikim, załatwienie telefonów zaplanuj na inną godzinę.
- Wyznaczanie limitów czasu: ustal ile czasu będziesz się zajmować poszczególnym zadaniem i o której je zakończysz.
- Wykorzystanie w pełni delegowania: sprawdź co możesz zlecić innym osobom.
- Podziel większe zadania na małe porcje, tak aby można je było zrealizować za jednym razem.
- Ustalaj terminy wykonania zadań typu A, czyli najważniejszych.
- Najważniejsze zadania wykonuj wcześniej.
- Uwzględniaj w planowaniu wyżej i niżej własnej wydajności





## 12. Literatura

### Stres:

1. Cooper C. L. i Pane R., „Stres w pracy”, PWN, Warszawa 1987.
2. Figlarska-Religa B., „Jak panować nad emocjami i panować nad własnym światem”, Ravi, Łódź 2005.
3. Friebel Dr V., „Jak pokonać stres”, Wydawnictwo INTERSPAR, Warszawa 2004.
4. Lindenfield G., „Samokontrola emocjonalna”, Amber, Warszawa 1998.
5. Oniszczenko W., „Stres to brzmi groźnie”, Żak, Warszawa 1998.
6. Selye H., „Stres okiełznany”, PIW, Warszawa 1977.
7. Stewarts D. M., „Praktyka kierowania”, PWE, Warszawa 1996.
8. Zimbardo P. G., Ruch F. L., „Psychologia i życie”, PWN, Warszawa 1996.
9. Żurkowski F., „Stres nie musi być twoim wrogiem”, Amber, Warszawa 2002.

### Zarządzanie czasem:

10. Caunt J., „Bądź zorganizowany”, Helion, Gliwice 2004.
11. Covay S., „7 nawyków skutecznego działania”, Rebis, Poznań 2003.
12. Covay S., „7 nawyków skutecznego nastolatka”, Rebis, Poznań 2003.
13. Dworakowska B., „Jak wykorzystywać czas?”, WSiP, Warszawa 2008.
14. Fontana D., „Zarządzanie czasem”, PWN, Warszawa 1999.
15. Gleeson K., „Zrób to od razu”, Rebis, Poznań 2007.
16. Gleeson K., „Osobisty program efektywnej pracy, czyli zrób to od razu”, Amber, Warszawa 1997.
17. McRae B. C., „Praktyczne gospodarowanie czasem”, M&A Communication, Lublin 1994.
18. Narramore K., „Jak skutecznie współpracować w miejscu pracy”, Logos, Warszawa 1998,.
19. Seiwert L. J., „Jak organizować czas”, PWN, Warszawa 1993.
20. Tracy B., „Zarządzanie czasem”, Muza S.A., Warszawa 2009.
21. Tylińska R., „Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju”, WSiP, Warszawa 2005.
22. Wilson P., „Spokój w pracy”, Rebis, Poznań 2000.
23. Wojciechowicz M., „Jak Przetrzeć i Zwyciężyć – Mój czas moich rękach”, Fokus, Gdańsk 1993.



## RADZENIE SOBIE ZE STRESEM I EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CZASEM

---

---

---

---

---

---

---

---

## AGENDA SZKOLENIA



---

---

---

---

---

---

---

---

## NATURA STRESU

Stres to specyficzna reakcja organizmu na stawiane mu wymagania, które mogą być natury biologicznej jak i psychologicznej:

- 1) stres biologiczny,
- 2) stres psychologiczny.

Inaczej:

Stres to reakcja świadoma lub nieświadoma na bodźce fizyczne oraz psychiczne.

---

---

---

---

---

---

---

---

## FAZY STRESU

- 1) Reakcja alarmowa – chwilowa dysfunkcja, organizm dopiero się mobilizuje.
- 2) Stadium odporności – obrona lub ucieczka, organizm przyjmuje strategię obronną – reaguje na bodziec zwiększeniem wydolności.
- 3) Stadium wyczerpania lub odprężenia dalsze działanie „na podwyższonych obrotach” nie jest już możliwe organizm wyłącza funkcje obronne.

---

---

---

---

---

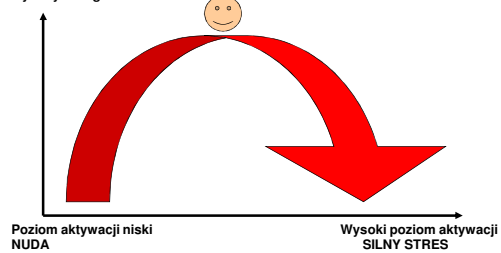
---

---

---

## FUNKCJONOWANIE W STRESIE

Efektywność i jakość wykonywanego zadania




---

---

---

---

---

---

---

---

## ŹRÓDŁA STRESU

### Zewnętrzne:

nadmiar lub brak bodźców, cisza, hałas, tłum, zanieczyszczenie, bałagan, bród, zapylenie, niedotlenienie, styl życia i jego zmiany, żywienia, niewłaściwa dieta, używki, dużo pracy, problemy zdrowotne, presja czasu, monotonia, brak wsparcia, wygórowane wymagania innych, za mało lub za dużo zadań, zmiany organizacyjne lub zła organizacja pracy, awans lub degradacja, brak celu lub wiele celów będących ze sobą w konflikcie, odpowiedzialność za innych, odpowiedzialność za rzeczy poza obszarem naszego wpływu, kłopoty finansowe, nieporozumienia i zmiany w rodzinie.

---

---

---

---

---

---

---

---

## ŹRÓDŁA STRESU

### Wewnętrzne:

uczucie zmęczenia, wyczerpania, martwienie się kłopotami rodzinnymi, zawodowymi, zdrowotnymi, ekscytacja wywołana wygraną w lotto, ślub własny lub kogoś z bliskiej rodziny, narodziny w rodzinie, zwycięstwo w zawodach, poczucie braku akceptacji przez innych, nieakceptowanie własnych ról życiowych, brak uporządkowanego systemu wartości, sprzeczne przekonania i wartości, itp.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## SPOSOBY RADZENIA SOBIE ZE STRESEM

Ważne jest optymalne natężenie stresu (bodźca) adekwatnie do naszych możliwości i wydolności organizmu, dlatego tak istotna jest trafna identyfikacja źródeł jego pochodzenia.

Dopiero znając źródło stresu możemy zastosować dopasowane strategie radzenia sobie ze stresem.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## SPOSOBY RADZENIA SOBIE ZE STRESEM

1) Profilaktyka

2) Poszukiwanie rozwiązań

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## PROFILAKTYKA

To kształtowanie własnej odporności na przyszły stres, poprzez doświadczenie i wiedzę, budowanie własnej asertywnej i świadomej postawy, pewności i akceptacji siebie, życie zgodnie z własnymi wartościami, jasno wytyczone cele, pozytywne nastawienie i świadome zarządzanie emocjami, dobre relacje z osobami w środowisku, w którym funkcjonujemy.

---

---

---

---

---

---

---

---

## POSZUKIWANIE ROZWIĄZAŃ

To działania zaradcze względem zaistniałej sytuacji. Umiejętność poszukiwania rozwiązań, kreatywność w sytuacjach kryzysowych, radzenie sobie z frustracją, doświadczenie z podobnymi sytuacjami, umiejętność zdobywania wsparcia innych osób i pozyskiwania zasobów, znajomość metod zmniejszania napięcia i relaksacji, sposoby na budowanie wewnętrznego spokoju i dystans do spraw.

---

---

---

---

---

---

---

---

## SYTUACJE STRESOWE I STRATEGIE DZIAŁANIA

Sytuacje na które:

	Mam wpływ	Nie mam wpływu
Podejmuję działania		
Nie podejmuję działań		

---

---

---

---

---

---

---

---

## SYTUACJE STRESOWE I STRATEGIE DZIAŁANIA

*„Boże, daj mi siłę, abym mógł zmienić to, co  
zmienić jestem w stanie. Daj mi cierpliwość, bym  
mógł znieść to, czego zmienić nie mogę. I daj mi  
mądrość, bym odróżnił jedno od drugiego”.*

Autor nieznany

---

---

---

---

---

---

---

---

## INTERPRETACJA SYTUACJI STRESOWEJ



---

---

---

---

---

---

---

---

## KONSTRUKTYWNE PYTANIA

- Jakie korzyści odnoszę z zaistniałej sytuacji?
- Co teraz mogę zrobić najlepszego?
- Jakie zastosuję rozwiązania?
- Co mam poprawić?
- Co dobrego z tego wyniknęło?
- Jak mogę to wykorzystać teraz i w przyszłości?
- Co będę mógł dać innym po tym, co mi się stało?
- Co dobrego niesie ten problem?
- Czego się nauczyłem w związku z tym zdarzeniem?
- Jak przygotować się do podobnej sytuacji w przyszłości?
- Co zacznę robić, by wszystko zaczęło się układać?
- Co przestanę robić, by wszystko zaczęło się dziać po mojej myśli?
- Jak mogę robić to, co konieczne, sprawiając sobie przy okazji przyjemność?



*Osoby sukcesu szukają sposobów i rozwiązań na przyszłość!*

---

---

---

---

---

---

---

---

## MECHANIZMY OBRONNE W STRESIE

- 1) **Racjonalizacja** - szukanie wytłumaczenia dla swoich zachowań, to dorabianie teorii.
- 2) **Projekcja** - przypisywanie naszych własnych nieakceptowanych cech innym ludziom.
- 3) **Reakcja upozorowana** - zachowanie polegające na okazywaniu postaw przeciwnych do postaw rzeczywistych w stosunku do kogoś.
- 4) **Dysocjacja** oddzielenie uczuć od myśli i działań.
- 5) **Przeniesienie (Substytucja)** - zastępowanie nieosiągalnych potrzeb, celami łatwiejszymi, zmiana obiektu, na który skierowany jest popęd.
- 6) **Regresja** - wycofanie się w działaniu do poprzednich form zachowania.
- 7) **Fiksacja** - uporczywe wykonywanie tych samych czynności, chociaż nie przynoszą one efektu.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## CZAS JAKO STRESOR

- 1) **Nadmiar czasu**
- 2) **Brak czasu**

**Zarządzanie czasem pracy jako sposób na ograniczenie stresu.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ZARZĄDZANIE WŁASNYM CZASEM PRACY

- 1) **Każdy z nas ma tę samą ilość czasu.**
- 2) **Pełnisz wiele ról - każda rola wymaga czasu.**
- 3) **Nie ma źródeł dodatkowego czasu.**
- 4) **Możesz wykorzystywać czas efektywniej.**
- 5) **Czas przeszły już nie wróci. Zaoszczędzenie w ciągu dnia pracy 0,5 godziny daje 3,5 godziny tygodniowo, a to 4 tygodnie w ciągu roku!**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ANALIZA SWOT

STRENGTHS – wewnętrzne pozytywne, czyli  
**MOCNE STRONY**

WEAKNESSES – wewnętrzne negatywne, czyli  
**SŁABE STRONY**

OPPORTUNITIES – zewnętrzne pozytywne, czyli  
**SZANSE**

THREATS – zewnętrzne negatywne, czyli  
**ZAGROŻENIA**

---

---

---

---

---

---

---

---

## ANALIZA SWOT

	POZYTYWNE	NEGATYWNE
WEWNĘTRZNE	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
ZEWNĘTRZNE	SZANSE	ZAGROŻENIA

---

---

---

---

---

---

---

---

## TECHNIKI ZARZĄDZANIA CZASEM

- 1) Ustalenie celu.
- 2) Planowanie.
- 3) Podejmowanie decyzji.
- 4) Realizacja i organizacja.
- 5) Kontrola.

---

---

---

---

---

---

---

---



## WYZNACZANIE CELÓW

Cele możemy podzielić wg różnych kategorii:

1. Oficjalne	1. Ogólne	1. Długoterminowe (Strategiczne)
2. Ukryte	2. Szczegółowe	2. Krótkoterminowe (Operacyjne)

---

---

---

---

---

---

---

---

## WYZNACZANIE CELÓW

- 1) Co chcemy osiągnąć?
- 2) Dlaczego chcemy to osiągnąć?
- 3) Jak to osiągnąć?

---

---

---

---

---

---

---

---

## ZASADA S.M.A.R.T.

ang. sprytny to akronim słów:

- Specific** – szczegółowy, konkretny, nie ogólny;
- Measurable** – mierzalny;
- Acceptable** – akceptowalny;
- Realistic** – realistyczny, realny, do osiągnięcia;
- Timely defined** – zdefiniowany w czasie.

---

---

---

---

---

---

---

---

## PLANOWANIE CZASU

Stosuje się następujące okresy planowania:

- 1) Cele długoterminowe = 3 – 5 lat (lub więcej)  
- plany wieloletnie;
- 2) Cele średnioterminowe = 1 – 3 lat  
- plany roczne;
- 3) Cele krótkoterminowe = 3 miesiące – 1 roku  
- plany kwartalne;
- 4) Cele bieżące = 1 tydzień – 3 miesiące  
- plany miesięczne,  
tygodniowe.

---

---

---

---

---

---

---

---

## PERT – METODA ŚCIEŻKI KRYTYCZNEJ

Proces PERT składa się z trzech głównych etapów:

- 1) wykonanie listy koniecznych poczynań, prowadzących do celu głównego,
- 2) ocena czasu potrzebnego do zrealizowania ww. kroków,
- 3) sporządzenie wykresu, ułatwiającego ogólny ogląd sytuacji.

---

---

---

---

---

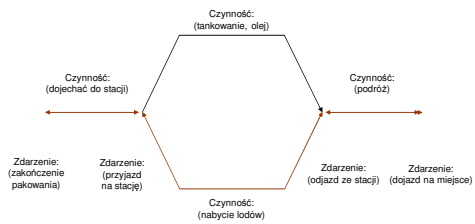
---

---

---

## PERT – METODA ŚCIEŻKI KRYTYCZNEJ

Łańcuch zadań o najdłuższym czasie realizacji jest jego ścieżką krytyczną



---

---

---

---

---

---

---

---

## PLANOWANIE CZASU - USTALANIE GRAFIKU DNIA

Godzina od – do	Czas trwania	Wykonywane czynności	1	2	3	4

---

---

---

---

---

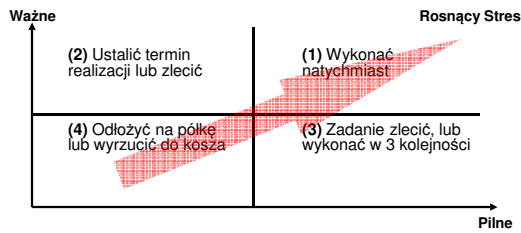
---

---

---

## ZASADA OKREŚLANIA PRIORYTETÓW

Zasada Eisenhowera:  
Klasyfikacja zadań pod kątem ważności i pilności




---

---

---

---

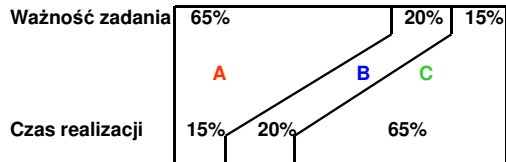
---

---

---

---

## ANALIZA ABC



- A** – Bardzo ważne
- B** – ważne
- C** – sprawy rutynowe, drobiazgi

---

---

---

---

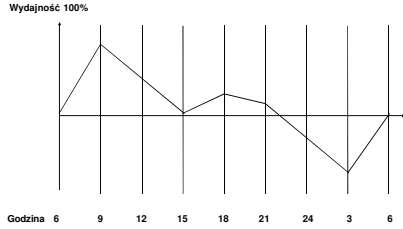
---

---

---

---

## KRZYWA WYDAJNOŚCI DNIA




---

---

---

---

---

---

---

---

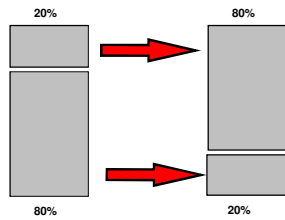
---

---

## ZASADA PARETO 80/20

Zasada włoskiego ekonomisty Pareto (XIX i XX w.):

20% zużytego czasu daje 80% rezultatów i odwrotnie  
80% nakładu czasu daje 20% efektów




---

---

---

---

---

---

---

---

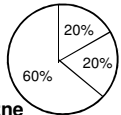
---

---

## REGUŁA 60/40

Inaczej zwana regułą podstawową głosi, że nasz czas powinien składać się z trzech bloków:

- 60%** - zajęcia zaplanowane
- 20%** - sprawy nieoczekiwane
- 20%** - działania spontaniczne i społeczne



Dzień roboczy 8 h planujemy na 5 h, np. od 9.00 do 12.00 (3h) planujemy zadania, które zajmą około 2 h. Reszta 40% czasu zostanie pochłonięta zakłócenia i czynności spontanicznych.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## DELEGOWANIE ZADAŃ

### Reguła zlecenia zadań:

- 1) **CO** – trzeba zrobić? (meritum),
- 2) **KTO** – ma to zrobić? (osoba),
- 3) **DLACZEGO** – akurat ta osoba? (motywy),
- 4) **JAK** – ma to zrobić? (metoda),
- 5) **DO KIEDY** ma to zrobić? (termin).

---

---

---

---

---

---

---

---

## KORZYŚCI Z DELEGOWANIA

- 1) Odciaża kadre kierowniczą, która zyskuje czas na ważne zadania.
- 2) Umożliwia korzystanie z wiedzy oraz doświadczenia współpracowników.
- 3) Promuje i rozwija umiejętności, inicjatywę, samodzielność i kompetencję współpracowników.
- 4) Pozytywnie motywuje do pracy i wpływa na zadowolenie pracowników.

---

---

---

---

---

---

---

---

## ZŁODZIEJE CZASU

- 1) Brak celów, priorytetów, planów dnia.
- 2) Niezdecydowanie.
- 3) Pośpiech, niecierpliwość.
- 4) Próby czynienia zbyt wielu rzeczy na raz.
- 5) Nieumiejętność mówienia „nie”.
- 6) Zadania nie są doprowadzane do końca.
- 7) Osobista dezorganizacja, zawałone papierami biurko, bałagan.

---

---

---

---

---

---

---

---

## METODA ALPEN\*

**20 minut planowania dziennie daje zysk:**

- 1) **Aufgaben** – zrób listę zadań z planu tygodniowego lub miesięcznego, stare i nowe prace.
- 2) **Länge schätzen** – oszacuj i zsumuj czas trwania tych czynności;
- 3) **Pufferzeiten einplanen** – zaplanuj czas trwania działań, prac pamiętając o regule 60:40;
- 4) **Entscheidungen treffen** – decyzje – wyznacz priorytety, deleguj, zastosuj metodę Eisenhowera lub analizą ABC;
- 5) **Nachkontrolle** – kontroluj realizację zadań, rzeczy nie zrealizowane przenieś na kolejny dzień.

\* akronim w języku niemieckim

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## METODA ALPEN

Lista zadań	Czas trwania	Zadania nieprzewidziane	Priorytety	Kontrola
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## OCENA EFEKTYWNEJ ORGANIZACJI DNIA

Kryteria oceny efektywnej organizacji zadań:

- 1) Czy realizacja była celowa?
- 2) Czy moment realizacji był wybrany właściwie?
- 3) Czy zgodnie z zasadą Eisenhowera było to zadanie typu 1, 2, 3, czy 4?
- 4) Czy nakład czasu był adekwatny?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ZASADA PARKINSONA

Wykonywanie zadania wydłuża się wprost proporcjonalnie do czasu, jaki został przeznaczony na realizację tego zadania

**Wyznacz termin zakończenia – „deadline”**

---

---

---

---

---

---

---

---

## KONTROLA

- 1) PRZEBIEGU PRACY,
- 2) WYNIKÓW,
- 3) SAMOKONTROLA – PRZEGLĄD DNIA.

---

---

---

---

---

---

---

---

## KONTROLA PRACY

- 1) Czy wykonywane zadania przynoszą korzyści?
- 2) Czy wykonywane zadania są konieczne?
- 3) Czy ustalona jest kolejność priorytetów?
- 4) Czy zadania realizowane są w ustalonym czasie?
- 5) Czy zadania są delegowane?
- 6) Czy niewielkie zadania są łączone w bloki?
- 7) Czy zadania zostały maksymalnie zoptymalizowane?
- 8) Czy zlikwidowane zostały zakłócenia i złodziej czasu?

---

---

---

---

---

---

---

---

## KONTROLA WYNIKÓW

- 1) Co z założonych zadań oraz celów zostało zrealizowane?
- 2) Jakie wyniki zostały osiągnięte?
- 3) Co nie zostało załatwione i dlaczego?
- 4) Na co został zmarnotrawiony czas?
- 5) Co w związku z tym trzeba uwzględnić przy planowaniu następnego okresu (dnia, tygodnia, miesiąca)?

---

---

---

---

---

---

---

---

## SAMOKONTROLA – PRZEGLĄD DNIA

- 1) Co sprawiło zmniejszenie mojej wydajności?
- 2) Jakie korzyści dziś przyniosłem mojemu otoczeniu?
- 3) Na jakie drobiazgi przeznaczyłem dziś zbyt dużo czasu?
- 4) Czego wymaga ode mnie firma?
- 5) Jak ocenilibym siebie z punktu widzenia pracownika, kolegi albo szefa?
- 6) Z jakich działań mogłem zrezygnować?
- 7) Czego się dzisiaj nauczyłem?
- 8) Jakie nowe idee i pomysły zanotowałem lub opracowałem?
- 9) Co sprawiło mi dzisiaj radość?
- 10) W jakim stopniu dzisiejszy dzień przybliżył mnie do osiągnięcia moich celów?
- 11) Co przyjemnego mógłbym jeszcze dzisiaj zrobić?

---

---

---

---

---

---

---

---

## KORZYŚCI Z ZARZĄDZANIA CZASEM

- 1) Realizacja zadań mniejszym nakładem sił.
- 2) Lepsza organizacja własnej pracy.
- 3) Lepsze wyniki pracy.
- 4) Mniej chaosu i stresu.
- 5) Czas na zadania „wyższego” rzędu.
- 6) Większe zadowolenie z pracy.
- 7) Mniejsza presja w pracy.
- 8) Większa motywacja.
- 9) Mniej błędów.
- 10) Szybsze osiąganie celów.

---

---

---

---

---

---

---

---



## PORADY KOŃCOWE

Jak uzyskać dodatkowy czas?

- 1) Priorytety podstawą zasadą wykonywania wszelkich prac.
- 2) Zajmowanie się sprawami rzeczywiście istotnymi.
- 3) Blokowanie pracy.
- 4) Celowe odizolowanie się (cicha godzina) i późniejsze załatwienie telefonów.
- 5) Wyznaczanie limitów czasu.
- 6) Wykorzystanie w pełni delegowania.
- 7) Dzielenie większych zadań na małe porcje.
- 8) Ustalanie terminów wykonania zadań typu A.
- 9) Wczesne załatwienie najważniejszych zadań.
- 10) Uwzględnianie w planowaniu wyży i niżów wydajności.

---

---

---

---

---

---

---

---

## KONIEC



DZIĘKUJĘ ZA UDZIAŁ  
W SZKOLENIU I UWAGĘ



---

---

---

---

---

---

---

---









## Studium przypadku 4

### Analiza SWOT gospodarowania własnymi zadaniami (30 min)

#### Polecenie:

W tabeli wypisz swoje mocne i słabe strony w gospodarowaniu własnymi zadaniami. Napisz także, jakie pojawiają się lub mogą pojawić szanse i zagrożenia zewnętrzne w zarządzaniu swoimi zadaniami.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
SZANSE	ZAGROŻENIA



