

HANNA FOŁTYN

CZAS

w życiu i pracy



Wydawnictwo Key Text

H A N N A F O Ł T Y N

CZAS

w życiu i pracy

H A N N A F O Ł T Y N

CZAS

w życiu i pracy

Wydawnictwo Key Text

Projekt okładki:

Jacek Tarasiewicz

Redakcja:

Władysława Czech-Matuszewska

Beata Wojtasik

Opracowanie graficzne i techniczne:

Jacek Tarasiewicz

© Copyright by Wydawnictwo Key Text sp. z o.o.
Warszawa 2012

ISBN 978-83-87251-01-7



Wydawnictwo Key Text sp. z o.o.
ul. Sokołowska 9 lok. 410 (1 piętro), 01-142 Warszawa
tel. 22 632 11 36, faks wew. 212
www.keytext.com.pl
wydawnictwo@keytext.com.pl

Spis treści

Wstęp	9
--------------------	---

Czas w naszym życiu

1. Czas – mity i prawdy	13
1.1. Próba zdefiniowania i mierzenie czasu.	13
1.2. Kategorie czasu	19
1.3. Czas i przestrzeń	28
2. Odczuwanie czasu	39
2.1. Ograniczenia czasowe	39
2.2. Kalendarz – mentalny cykl czasu	48
2.3. Względność w odczuwaniu czasu	58
3. Kontinuum czasowe	69
3.1. Perspektywa postrzegania czasu	69
3.2. Ważność teraźniejszości	78
3.3. Przyspieszenie i pośpiech	83
4. Pozyskiwanie czasu	93
4.1. Organizowanie przestrzeni	93
4.2. Zarządzanie projektami	102
4.3. Podnoszenie osobistej efektywności	111

Czas w pracy

5. Czas w organizacjach	123
5.1. Szybkość działania przedsiębiorstw	123
5.2. Konkurencja czasem i strategię czasowe	134
5.3. Kompresja czasu	140
6. Czas pracy	149
6.1. Czas pracy jako przedmiot zarządzania	149
6.2. Biurokratyczne traktowanie czasu pracy	159
6.3. Elastyczne formy czasu pracy	168
7. Praca menedżerów	183
7.1. Zakres i czas pracy menedżerów	183
7.2. Klasyfikacja czynności kierowniczych	194
7.3. Praca umysłowa i cykliczność działania	201
8. Analiza i doskonalenie pracy menedżerów	209
8.1. Metody analizy czasu pracy	209
8.2. Możliwości doskonalenia pracy własnej menedżerów	213
8.3. Reguły planowania i organizacji pracy własnej menedżera	223
Zakończenie	237
Bibliografia	239
Strony internetowe	243
Indeks	245
Załączniki	251
1. Kwestionariusz postrzegania czasu Zimbardo ZTPI	252
2. Test: Czy cierpisz na chorobę pośpiechu?	255
3. Rejestr i analiza czasu pracy menedżera	256
4. Przysłowia związane z czasem – chwila refleksji	258

Pamięci profesora Bohdana Glińskiego,
dla którego czas nie był zbyt łaskaw

Wstęp

Wykorzystaj czas na pracę; to jest cena Twojego sukcesu,
Wykorzystaj czas na myślenie; to jest źródło Twojej siły,
Wykorzystaj czas na zabawę; to jest tajemnica Twojej młodości,
Wykorzystaj czas na czytanie; to jest podstawa Twojej wiedzy,
Wykorzystaj czas i bądź miły; to jest brama do pełnego szczęścia,
Wykorzystaj czas na marzenia; to jest droga do gwiazd,
Wykorzystaj czas na kochanie; to jest czysta radość życia,
Wykorzystaj czas i bądź wesoły; to jest muzyka Twojej duszy¹.

Czas jest z nami od zawsze, czyli odkąd powstał wszechświat. Doświadczamy go w różny sposób i staramy się go jak najlepiej wykorzystać, ale tak naprawdę czas stanowi wciąż niewiadomą.

W naszym zachodnim „cywilizowanym” świecie – gdy zegary mechaniczne, a dziś coraz częściej elektroniczne a nawet laserowe, mierzą upływ czasu z dokładnością do milionowej części sekundy – wciąż przyspieszamy nasze działania i wciąż zadajemy sobie pytanie, jak działać szybciej, jak nadać? Pośpiech i szalone przyspieszenie wszystkich procesów jest znakiem XXI wieku.

W erze industrialnej czas zaczął nabierać szczególnego znaczenia, a teoretycy wymyślili nawet termin: „zarządzanie czasem”. Koncepcje Zachodu wskazują często na znaczenie przeszłości w naszym życiu, a psychoanaliza uzależnia niemal wszystko od tego, co się działo kiedyś. Futuryści martwią się przyszłością, tworząc zwykle zastraszające wizje tego, co nas czeka jako ludzkość, a każdy z nas wie, że w przyszłości czeka nas śmierć i jest to jedyny pewnik życia. Staramy się więc żyć dzisiaj szybko i zachłannie, udręczeni tym, co się już stało i „się nie odstanie”, zamartwiając się tym, co nas jeszcze spotkać może, modląc się, aby to nie było coś złego.

Koncepcje Wschodu zwracają większą uwagę na czas teraźniejszy, zakładając, że jest to czas jedyny, w którym przyszło nam żyć. „Przeszłość to historia, przyszłość to tajemnica, a teraźniejszość to cud istnienia”². Koncepcje te skłaniają do koncentrowania uwagi na tym, co robimy teraz, i poprzez ową koncentrację do robienia tego jak najlepiej, z jak największą uwagą.

Jeśli z jednej strony nie mamy wpływu na upływ czasu, a z drugiej zakładamy, że życie toczy się jedynie „tu i teraz”, to powstają pytania: jak żyć, co należy robić, jak spędzać ów czas teraźniejszy, jak go lepiej wykorzystać, co jest ważne?

¹ Feyeler za L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 24.

² Zasłyszane w telewizji.

Ta książka nie da odpowiedzi na żadne z tych pytań. Spróbuje jedynie przedstawić bardziej lub mniej znane koncepcje dotyczące czasu. Okazuje się bowiem, że teorii i koncepcji dotyczących czasu jest przeogromna ilość. A w internecie w znanych wyszukiwarkach słowo „czas” pojawia się częściej niż słowo „seks”, co może być wyrazem większego zaabsorbowania ludzi czasem niż seksem³.

Czas jest konstrukcją sztuczną, wymyśloną przez człowieka, a sposób jego odczuwania i liczenia zależy, ogólnie rzecz biorąc, od miejsca i cywilizacyjnego rozwoju, a w szczególności od naszej konkretnej sytuacji osobistego traktowania i postrzegania go.

W odniesieniu do czasu pracy można powiedzieć, że czas jest konstrukcją narzuconą. I każdy z nas próbuje się z nim jakoś uporać. W literaturze przedmiotu znajduje się wiele propozycji organizowania czasu, ale być może ważniejsze jest, aby nie mając w rzeczywistości wpływu na czas, skoncentrować się na wykonywanych działaniach oraz zwrócić uwagę na to, jaki wpływ ma czas na nasze życie.

Książka składa się z dwóch części, każda podzielona na cztery rozdziały.

Pierwsza część prezentuje bardziej filozoficzne podejście do czasu. Znajduje się tu przegląd wielu interesujących koncepcji związanych z definicją czasu, jego mierzeniem, kategoriami i związkami z przestrzenią. Przedstawia się postrzeganie czasu przez pryzmat jego ograniczenia, kalendarzy, względności w odczuwaniu czasu, koncepcji wykorzystywania przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, zwraca się uwagę na pośpiech i przyspieszenie, jakie pojawia się współcześnie w naszym życiu. Znajdują się tu także propozycje pozyskiwania czasu, a przynajmniej jego lepszego wykorzystywania poprzez lepszą organizację przestrzeni, zarządzanie projektami i własne doskonalenie.

Druga część ma ścisły związek z czasem pracy, choć i w tym zakresie proponuje się wiele zróżnicowanych podejść. Z jednej strony przedstawia się czas jako atut funkcjonowania organizacji w znaczeniu szybkości ich działania, konkurencji, strategii i sposobów jego kompresji. Kolejne ujęcie to czas pracy stanowiący przedmiot zarządzania oraz jego biurokratycznego i elastycznego traktowania. Szczególną uwagę zwraca się na czas pracy menedżerów, sposób analizy i doskonalenie ich pracy poprzez planowanie i organizowanie działań.

W każdym z rozdziałów i punktów książki próbowano zaprezentować dostępne w literaturze i internecie koncepcje, które mogą zainteresować czytelnika z wielu punktów widzenia. Różnorodność tych koncepcji jest ogromna i każdy w zależności od tego, w jakiej indywidualnej sytuacji się znajduje, może znaleźć dla siebie coś, co go zainteresuje. Oczywiście, jeśli można wyciągnąć dla siebie wnioski dotyczące doskonalenia swego działania w czasie to świetnie (w załącznikach są testy dla chętnych), ale wydaje się, że zwykła refleksja nad czymś tak niezwykłym jak czas jest do przeczytania tej książki wystarczającym powodem.

³ Ph. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks czasu*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 43.

Czas

w naszym życiu

2. Odczuwanie czasu

2.1. Ograniczenia czasowe

Jest takie angielskie określenie *timing*. Może to być dobra lub zła sekwencja czasu. Zdarzenia dzieją się wtedy, gdy ich oczekujemy, lub zbyt późno, nie w porę. Wówczas inaczej nas prowadzą. Plany to manipulacja czasem, lepienie go według naszych chęci lub kaprysów. Kalendarz wymusza jakiś ład rzeczywistości. Układa ją w tygodnie, miesiące, pory roku, karuzelę rocznic i świąt. Nasze plany człowiecze dają nam poczucie panowania nad własnym losem, wrażenie, że coś od nas zależy³⁵.

To wrażenie jest być może dla każdego z nas najbardziej istotne, bo przecież to my określamy i rozumiemy w swoisty sposób otaczającą nas rzeczywistość, a więc i czas.

Można powiedzieć, że czas jest sprawą indywidualną zależną lub niezależną od nas, ale także związaną w określony sposób z miejscem i sytuacją, w jakiej się znaleźliśmy. Równocześnie jednak czas wpisany jest w system społeczny i prognozy rozwoju społeczeństwa.

Tablice trwania życia

Długość życia, jaka dana jest człowiekowi „do zagospodarowania” różni się w zależności od wielu czynników, w tym zwłaszcza od wieku i płci. Dane statystyczne, zwane tablicami trwania życia, pokazują, ile lat do przeżycia ma przeciętnie osoba danej płci, wieku oraz miejsca zamieszkania³⁶.

Tablice trwania życia, tablice wymieralności (ang. *life table*, fr. *table de mortalité*) to modelowa konstrukcja, która przedstawia nierosnący ciąg liczb osób dożywających oraz niemalejący ciąg liczb osób zmarłych, pochodzących z jednorodnej populacji lub kohorty początkowej; oba ciągi są uporządkowane względem wieku lub czasu trwania kohorty.

Za twórcę tablic trwania życia jest uważany E. Halley, który do ich opracowania w 1693 r., wykorzystał rejestry zgonów w latach 1687–1691 we Wrocławiu. Autorem współczesnej techniki budowy tablicy jest C.L. Chiang (1968).

Istnieją dwa podstawowe rodzaje tablic trwania życia: 1) kohortowa (wzdłużna), która obrazuje rzeczywisty proces wymierania wybranej generacji; 2) przekrojowa (bardziej popularna), która przedstawia hipotetyczny proces wymierania populacji, złożonej z różnych generacji, na podstawie obserwacji ich umieralności w pewnym okresie (roku kalendarzowym, kilku kolejnych latach). Tablice trwania życia są najczęściej stosowaną odmianą tablic eliminacji.

³⁵ A. Tuszyńska, *Ćwiczenia z utraty*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2007, s. 168.

³⁶ H. Worach-Kardas, prof. dr hab. z WSH-E w Łodzi, *Żyjmy dłużej*, <http://www.resmedia.pl/pl/archiwum>

Podstawą konstrukcji tablic trwania życia jest zbiór zmarłych (oszacowań prawdopodobieństw zgonu) w wieku x ukończonych lat, obliczonych na podstawie cząstkowych współczynników zgonu według wieku. Ze względu na to, że zbiór dla mężczyzn różni się na ogół istotnie od zbioru dla kobiet w tej samej populacji, są sporządzane odrębne tablice trwania życia dla mężczyzn i kobiet.

Dokonując wyceny rezerw na świadczenia pracownicze uwzględnia się prawdopodobieństwo wypłaty przyszłego świadczenia, które oblicza się z uwzględnieniem śmiertelności pracowników, która jest różna dla mężczyzn i kobiet oraz zależy od wieku pracownika. W ogólności przyjmuje się, że wykorzystywane w wycenie aktuarialnej tablice trwania życia odzwierciedlają ogólny obraz śmiertelności pracowników danej jednostki.

Proces wyceny rezerw na długoterminowe świadczenia pracownicze jest złożony. Wyznaczając prawdopodobieństwo wypłaty przyszłego świadczenia pracowniczego, oprócz prawdopodobieństwa zgonu uwzględnia się między innymi prawdopodobieństwo przejścia na rentę oraz prawdopodobieństwo przejścia na wcześniejszą emeryturę. Wszystko to powoduje, że wycena rezerw na długoterminowe świadczenia pracownicze najczęściej dokonywana jest przez aktuarium³⁷.

Ubezpieczenia na życie, jak każde ubezpieczenia, opierają się także na statystyce. To ona jest podstawą do obliczenia składki. W tabeli 2.1 przedstawiony jest przykład statystyki, który jest podstawą taryf ubezpieczeń na życie.

W życiu są pewne tylko dwie rzeczy: podatki i śmierć. Podatki to trochę inny temat, ale co do tej drugiej kwestii, spójrzmy, co na ten temat mówi statystyka. Oczywiście jest to tylko statystyczna średnia, ale przeznaczy zawsze ubezpieczony.

Tabela 2.1.
Tablice trwania życia (wycinek)

Wiek	Mężczyźni		Kobiety	
	prawdopodobieństwo śmierci	przeciętnie zostało życia (w latach)	prawdopodobieństwo śmierci	przeciętnie zostało życia (w latach)
25	0,11%	47,08	0,03%	55,49
35	0,22%	37,68	0,06%	45,69
40	0,35%	33,15	0,11%	40,85
50	0,96%	24,81	0,34%	31,55
60	2,00%	17,69	0,78%	22,94
70	3,98%	11,69	1,71%	15
80	8,69%	6,95	5,63%	8,35

Źródło: http://www.stat.gov.pl/gus/5840_894_PLK_HTML.htm

³⁷ http://www.stat.gov.pl/gus/5840_894_PLK_HTML.htm

3. Kontinuum czasowe

3.1. Perspektywa postrzegania czasu

Względne i różnorodne postrzeganie czasu ma jeszcze inny aspekt znany w literaturze. Przedstawili to w swej teorii Philip Zimbardo i John Boyd. Według nich perspektywa postrzegania czasu to osobiste nastawienie – często nieuświadomione, które każdy z nas przejawia wobec czasu. Jest to również proces, w ramach którego bezustanny bieg życia zostaje podzielony na kategorie czasowe, pomagające nadać naszemu życiu porządek, spójność i znaczenie⁷².

Definicje perspektywy postrzegania czasu według innych uczonych:

- ▶ To wiedza o innych częściach nurtu wydarzeń, przeszłych lub przyszłych, bliskich lub odległych, która zostaje zawsze uwikłana w naszą wiedzę na temat rzeczy teraźniejszych – William James.
- ▶ To ogół istniejących w danym czasie spostrzeżeń jednostki dotyczących jej psychologicznej przyszłości lub psychologicznej przeszłości – Kurt Lewin
- ▶ Nasze działania w dowolnie wybranym momencie nie wynikają jedynie z sytuacji, w jakiej się w danej chwili znajdujemy, ale także ze wszystkich naszych dotychczasowych doświadczeń oraz oczekiwań dotyczących przyszłości. Każde z podejmowanych przez nas działań bierze je pod uwagę, czasem wprost, a zawsze w sposób domyślny. Można by powiedzieć, że każde z naszych działań podejmowane w ramach jakiejś perspektywy temporalnej zależy od naszych horyzontów czasowych w konkretnym momencie jego zaistnienia – Paul Fraisse⁷³.

Po to by zrozumieć, w jak zróżnicowany sposób możemy patrzeć na czas, należałoby przedstawić wiele perspektyw czasu. Autorzy przywoływanej tu koncepcji wyodrębnili sześć perspektyw: dwie przeszłe, dwie teraźniejsze i dwie przyszłe, nazwane następująco:

- ▶ przeszła pozytywna,
- ▶ przeszła negatywna,
- ▶ teraźniejsza hedonistyczna,
- ▶ teraźniejsza fatalistyczna,
- ▶ przyszła,
- ▶ przyszła transcendentálna⁷⁴.

Przeszła pozytywna perspektywa postrzegania czasu obejmuje nastawienie wobec przeszłości, nie zaś obiektywny zapis dobrych i złych wydarzeń. Pozytywne nastawienie wobec przeszłości może być odbiciem

⁷² Ph. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks czasu*, WN PWN, Warszawa 2009. s. 50.

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ Ibidem, s. 51.

pozytywnych wydarzeń, których ludzie w rzeczywistości doświadczyli, lub też może oznaczać pozytywny odbiór wydarzeń, który pozwala jednostkom czerpać z trudnych sytuacji to co najlepsze. Psychologicznie rzecz biorąc, na teraźniejsze myśli, uczucia i zachowania jednostek bardziej wpływa ich przekonanie dotyczące tego, co zdarzyło się w przeszłości, niż to, co rzeczywiście się wydarzyło. To, co naprawdę się zdarzyło, ma znaczenie podobnie jak sposób, w jaki wydarzenia te są interpretowane, kodowane i jakie nadaje im się znaczenie emocjonalne. Przeszłość może kształtować obecne myśli, odczucia i działania, natomiast te same myśli, odczucia i działania mogą z kolei wpływać na kształt wspomnień z przeszłości. Większość ludzi zakłada, że ich pamięć pozytywnie oddaje to, co zdarzyło się w przeszłości, oraz że wspomnienia te mają charakter stały. Niestety wspomnienia zmieniają się z czasem. Nie są obiektywnym zapisem przeszłości, jakby ktoś nagrał dane wydarzenie na wideo i zapisał je na twardym dysku swojego umysłu. Wspomnienia mają raczej charakter rekonstrukcji, poddającej się wpływom bieżących postaw, przekonań i dostępnych informacji. Ta rekonstruktywna natura przeszłości oznacza, że to co myślimy i jak się czujemy w dniu dzisiejszym, wpływa na to, jak pamiętamy dzień wczorajszy. Przeszłość zapewnia nam poczucie ciągłości i stabilności naszego Ja. Bez przeszłości nasze życie byłoby równie nieprzewidywalne, jak tor kuli bilardowej w przestrzeni, w której ciągle zmieniają się prawa fizyki. Dla tych z nas, którzy mają pozytywne nastawienie do przeszłości, może ona być źródłem szczęścia.

Przeszła negatywna perspektywa postrzegania czasu wskazuje na negatywne nastawienie wobec wydarzeń, które działy się w przeszłości. Nastawienia negatywne mogą wynikać z rzeczywistych negatywnych doświadczeń lub z bieżącej negatywnej rekonstrukcji wcześniejszych wydarzeń, które mogły mieć całkiem łagodny przebieg. Podczas gdy nikt nie może zmienić wydarzeń, które miały miejsce w przeszłości, każdy jest w stanie zmienić nastawienia i przekonania na ich temat. Obiektywna przeszłość wpływa na każdego, ale nikt nie jest przez nią całkowicie zdeterminowany. To nie wydarzenia z przeszłości najsilniej wpływają na nasze życie. To nastawienie wobec wydarzeń ma większe znaczenie niż te wydarzenia. Rozróżnienie między przeszłością a aktualną interpretacją tej przeszłości jest kluczowe, ponieważ daje nadzieję na zmianę. Nie można zmienić tego, co się wydarzyło w przeszłości, ale można zmienić swoje nastawienie wobec tego, co się zdarzyło. Zmieniając sposób, w jaki myślisz o swojej przeszłości, możesz zmienić swoją przyszłość. Nie musisz wypierać wspomnień lub unikać negatywnych doświadczeń życiowych. W rzeczywistości powinienś pamiętać negatywne rzeczy, które Ci się przydarzyły, aby uniknąć ich powtarzania. Ale możesz także pracować nad zmianą swojego nastawienia do negatywnych przeszłych doświadczeń oraz podkreślać pozytywne wspomnienia i nastawienia, które już masz. Możesz uwolnić się od swojej przeszłości i nastawić się na przyszłość, rezygnując z nastawień negatywnych i pielęgnując pozytywne nastawienia wobec przeszłości. Przebudowując swoją przeszłość na fundamencie pozytywnego nastawienia, możesz ją dla siebie odzyskać, a uczyniwszy to, uwolnić się od niej. Wszystko po to, aby móc zmierzać ku szczęściu w teraźniejszości i przyszłości.

4. Pozyskiwanie czasu

4.1. Organizowanie przestrzeni

Czas i przestrzeń są ze sobą ściśle powiązane na wiele sposobów (zob. punkt 1.3) Wydaje się, że w codziennym życiu można lepiej wykorzystać czas między innymi przez lepszą organizację przestrzeni wokół nas.

Trzeba pamiętać, że przemierzanie przestrzeni zawsze wiąże się z przeznaczeniem na tę czynność określonego czasu, nie zawsze czas – jego wykorzystanie lub marnotrawienie – musi być związany z przemierzaniem się w przestrzeni, choć charakterystyka miejsca, w którym spędzamy czas, może mieć wpływ na to, jakie mamy poczucie jego przebiegu.

W teorii i praktyce pojawiają się koncepcje, założenia i doświadczenia, które umożliwiają różnorodne postrzeganie przestrzeni, a także ułatwiają ludzkie życie i umożliwiają lepsze wykorzystanie czasu lub po prostu szybsze działanie, ale też bywają kontrowersyjne i wymuszają tracięcie czasu, choć w inny niż dotychczas sposób.

Już samo postrzeganie i rozumienie przestrzeni jawi się jako wielowątkowy dyskurs dotyczący przestrzeni rozumianej szeroko, jak i tej, która dotyczy organizacji. Jeśli do tak zróżnicowanych przestrzeni dodamy równie zróżnicowane podejście do czasu, to całość być może stanie się nieczytelna. Stąd muszą się pojawić pewne ograniczenia dające możliwość praktycznych zastosowań, w szczególności w odniesieniu do pozyskiwania czasu.

Koncepcje przestrzeni

Konkretne miejsca i abstrakcyjna przestrzeń są ze sobą powiązane – przestrzeń wymaga ruchu z jednego miejsca w inne, podczas gdy miejsce potrzebuje przestrzeni, by stać się konkretnym miejscem. Miejsce oznacza bezpieczeństwo, a przestrzeń – wolność.

Ludzkie doświadczenie jest skonstruowane przestrzennie wokół trzech aspektów przestrzeni: wyobrażanej, postrzeganej i przeżywanej. **Przestrzeń wyobrażana**, przyjmująca postać reprezentacji, składa się z symboli i kodów kultury określających rzeczywistość w kategoriach przestrzennych. **Przestrzeń postrzegana**, czyli praktyka przestrzenna, zawiera produkcję i reprodukcję oraz lokalizację systemów przestrzennych typowych dla danej kultury. **Przestrzeń przeżywana**, czyli przestrzeń reprezentowania, jest doznawana za pośrednictwem wyobrażeń, wizerunków i symboli. Są trzy poziomy przestrzeni: od najbardziej surowej, naturalnej (absolutnej), czyli przestrzeni natury, poprzez przestrzeń umysłową, zawierającą abstrakcje i figury formalne, po przestrzeń skonstruowaną społecznie.

Można definiować przestrzeń jako praktykowane miejsce. Za pomocą opowieści miejsca zmieniają się w przestrzenie – codzienne opowieści są przewodnikami po praktykach przestrzennych. Przestrzeń ma jeszcze jedną istotną rolę – może dawać człowiekowi wolność.

Terytorializacja, deterytorializacja i reterytorializacja to trzy możliwe efekty interakcji między siłami fizycznymi i psychospołecznymi. Terytoria i terytorializacje mogą być zarówno fizyczne, jak psychiczne i duchowe, np. obszar przestrzeni może być zreterytorializowany przez ideologię – jako ojczyzna.

Przestrzeń jako taka może być gładka lub pofałdowana. Przestrzeń gładka oznacza swobodę przemieszczania się, wolność, nomadyczność. Gładka przestrzeń jest zajmowana przez napięcia i wydarzenia. Jest raczej dotykowa aniżeli wizualna, raczej wektorowa niż metryczna. Nie jest to przestrzeń homogeniczna, lecz raczej amorficzna i pozbawiona formy. Przestrzeń pofałdowana jest przeciwieństwem przestrzeni gładkiej i jest pasywna, uporządkowana i może być poddana kontroli. Pofałdowania wiążą się z wdrożeniem technologii wprowadzającej miary ilościowe¹¹¹.

Każdy rodzaj przestrzeni wymaga stosownego czasu, postrzeganie wymaga czasu; zrozumienie, w jaki sposób przestrzeń oddziałuje na nas, a my na nią, wymaga czasu.

Przestrzeń organizacji

Doświadczenie **fizycznej przestrzeni** przez architekturę pomaga rozwijać różnorodność w organizacjach. Paradoks projektowania organizacji polega na utrzymaniu struktury w napięciu pomiędzy aktywnością a spoczynkiem, formą a funkcją.

Na podstawie badania przestrzeni fizycznej budynków, w których mieszczą się siedziby organizacji sektora publicznego, można odczytać symboliczne znaczenia. „Opowieści” budynków mogą być odczytywane w różny sposób przez różnych obserwatorów i nie muszą być zgodne z intencją tych, którzy je projektowali. Takie aspekty przestrzeni, jak materiały używane do budowy, skala, kolejność, wzornictwo i wystrój, z jednej strony powiedzą o intencjach projektanta, np. bogaty wystrój i wielkie formy mają budzić szacunek do organizacji, z drugiej zaś mogą być odczytane z poziomu klienta jako organizacja niedostępna, niewzruszona. Przestrzeń może wywoływać uczucia, nakłaniać do działania lub przeciwdziałać im, a także skłaniać do refleksji.

Przestrzenna organizacja biur ma symboliczne i kulturowe konsekwencje. Modne ostatnimi czasy „otwarte biuro” miało w założeniu sprzyjać komunikacji i wymianie wiedzy. Tymczasem otwarte przestrzenie sprzyjają ekstrawertycznej werbalnej komunikacji, wytlumiają natomiast wszelką komunikację intensywną, głęboką, wymagającą koncentracji. Jednocześnie ograniczają możliwość swobodnego kształtowania własnej przestrzeni słuchowej przez jednostkę. Przestrzeń powinna „wpi-

¹¹¹ Zob. M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 277–278.

5. Czas w organizacjach

5.1. Szybkość działania przedsiębiorstw

Nowoczesnymi organizacjami nazywa się te, które przewyciężają złożoność świata i paradoksy codzienności, trwają i rozwijają się, wykorzystują zarówno elementy stałe, jak i zmienne, zaspokajają potrzeby klientów oraz własnej kadry pracowniczej i kierowniczej, posługują się rozległym systemem informacji, wiedzy i inteligencji, zachowują jakiś rodzaj dynamicznej równowagi, wykorzystują nadarzające się okazje i realizują określone wizje¹⁵³.

Prędkość – to czynnik ogólnie znany, pewnik dzisiejszej gospodarki, szczególnie gdy wziąć pod uwagę tempo, w jakim na pozór nieszczególne wydarzenia wywołują niebezpieczne reperkusje. Niemniej jednak warunki *sine qua non* szybkiego i skutecznego działania, czyli dynamiczne wytyczanie kierunku i podjęcie decyzji, pozostają często niewidoczne. Współczesnym szybkim firmom potrzebni są „liderzy szybkości”. Mają oni skłonność do angażowania swojego otoczenia w rozwiązywanie problemów na zasadzie współpracy. Potrafią podejmować odważne decyzje, szybko rozstrzygać debaty, nakazywać i zachowywać się przywódczo, dostarczają orientacji klientom, nadają im poczucie kierunku, pomagając w ten sposób zaoszczędzić czas. Liderzy szybkości wykorzystują sferę praktyki, by nie znaleźć się w niewoli czasu, uczą się podczas wykonywania pracy, planują swoje reakcje na bodźce zamiast ich tylko doświadczać¹⁵⁴.

Najbardziej charakterystyczną cechą nowoczesnych organizacji jest szybkość. Odnosi się ona do dwu płaszczyzn.

Pierwsza to **skrócenie cyklu życia przedsiębiorstw**. Na co dzień jesteśmy świadkami takich zmian. Biura, sklepy, punkty usługowe, firmy znikają z dnia na dzień, na ich miejsce natychmiast pojawiają się nowe. Trwają tak długo, jak długo udaje im się realizować wyznaczone cele i zadania za przyzwoity zysk. Jeśli to nie jest możliwe – plajtują, są kupowane przez większe firmy, zmieniają przedmiot działalności, zmieniają właścicieli. Cykl życia przedsiębiorstw nabiera szczególnego znaczenia w przypadku zarządzania projektami. W wielu przypadkach to już nie są przedsiębiorstwa, lecz przedsięwzięcia podejmowane wspólnie w celu realizacji jednego zadania w określonym czasie, po czym firma przestaje działać. Co prawda jest wiele znanych firm, których marka znana jest od XIX, czy XX wieku, ale sposób działania tych firm jest dziś już zupełnie inny. Poza tym wchodzą one w zróżnicowane sieciowe powiązania, w ra-

¹⁵³ H. Fołtyn, *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wyd. Key Text, Warszawa 2007, s. 43.

¹⁵⁴ Zob. R.J. Thomas, W. Bennis, *Kierowanie prędkością*, w: *Panuj nad swoim czasem* (pr. zb.), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007, s. 117–122.

mach których ważne są raczej same powiązania w różnych momentach czasu niż każda z firm z osobna.

Druga płaszczyzna to **szybkość działania**. Ma to związek ze skróceniem cyklu życia produktów. Coraz nowe rzeczy wymagają nowych przedsiębiorstw lub zupełnie innej formy działania. Organizacje biznesowe w zmiennym otoczeniu muszą się szybko przestawiać na nowe wymagania i dostosowywać do szybko zmieniających się potrzeb klientów (same zresztą je często kreują) i do zmiennych warunków technicznych i technologicznych (nowoczesne technologie, szczególnie informatyka, mają, największy wpływ na konieczność ciągłego wprowadzania zmian).

Szybkość działania i sprawne wykorzystanie czasu stają się dziś strategią przedsiębiorstw i metodą konkurencyjności. Na znaczenie, jakie we współczesnych firmach ma czas, wskazuje wiele koncepcji zarządzania. Choć zarządzanie czasem znalazło już swe miejsce w teorii i praktyce, to istotą współczesnego podejścia jest to, że czas ma znaczenie w odniesieniu do wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw.

Wybrane koncepcje zarządzania uwzględniające aspekt czasu

W teorii zarządzania pojawia się wiele interesujących koncepcji, które próbują wyjaśniać zachodzące współcześnie zjawiska. Niektóre z nich w sposób szczególny odnoszą się do czasu.

Globalizacja

Niewiele pojęć zrobiło taką karierę jak „globalizacja”. Jest to najpopularniejszy termin opisujący w najszerszym, bo światowym wymiarze szybko zmieniającą się rzeczywistość. Nie tylko ekonomiczną, ale również kulturową, społeczną i polityczną. W przypadku globalizacji proces ten tak akurat nazwano, zanim został w pełni ogarnięty i opisany. Kiedyś ktoś ją nazwie w sposób, który się powszechnie przyjmie. I nie będzie to „globalizacja”, ta bowiem nie jest ani systemem społeczno-gospodarczym, ani też epoką, ale procesem, czyli czymś, co prowadzi skądś dokądś. Żyjemy w czasach globalizacji, podobnie jak nasi przodkowie żyli na przykład w czasach podbojów kolonialnych albo industrializacji, które to procesy dopiero wiodły do ukształtowania się jakościowo nowych systemów – w pierwszym przypadku kolonializmu, w drugim kapitalizmu. Zwieńczenie tego procesu powinno doprowadzić do jakiejś epoki dającej się w miarę jednoznacznie scharakteryzować i zakwalifikować. Jest to proces permanentnych zmian niekoniecznie i nie zawsze prowadzących w jednym kierunku. Główne atrybuty globalizacji to liberalizacja, integracja i współzależność¹⁵⁵.

¹⁵⁵ G. Kołodko, *Wędrujący świat*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 93–100.

6. Czas pracy

6.1. Czas pracy jako przedmiot zarządzania

Praca

Z pracą styka się codziennie nieomal każdy z nas i jest to zwykle coś oczywistego. Podobnie jak fakt, że na wykonanie jakiegokolwiek pracy potrzebny jest czas. W literaturze spotykamy jednak nie tylko zróżnicowane podejście do pracy, ale także zmieniające się podejścia do zarządzania czasem pracy.

Pracę można definiować na wiele sposobów w zależności od ujęcia naukowego.

Prakseologicznie praca to:

- ▶ Działanie wykonywane w sytuacji przymusowej, narzuconej przez jakąś nie zaspokojoną potrzebę, prowadzące pośrednio do jej zaspokojenia.
- ▶ Wszelki spłot czynów mający charakter pokonywania trudności dla uczynienia zadość czyimś istotnym potrzebom.
- ▶ Ciąg działań wyznaczonych przez cel, polegający na obronie przed brakami elementarnymi, czyli na zaspokojeniu podstawowych potrzeb.

Biologicznie praca to:

- ▶ Ruch, jaki odbywa się w organizmach żywych.

Ekonomicznie praca to:

- ▶ Zespół czynności wykonywanych w procesie produkcji, a mających na celu wytwarzanie dóbr.

Fizycznie:

- ▶ Praca równa się siła razy przesunięcie $L = p \times s$.

Socjologicznie praca to:

- ▶ Każda celowa czynność społecznie użyteczna lub społecznie doniosła i zapewniająca określoną pozycję w społeczeństwie.
- ▶ Wysiłek w celu uzyskania czegoś użytecznego, zastosowanie sił fizycznych i psychicznych do wykonania rzeczy lub spełniania usług²⁰³.

Praca ludzka to:

- ▶ Celowa działalność człowieka, polegająca na przekształcaniu dóbr przyrody i przystosowania ich do zaspokajania potrzeb ludzkich²⁰⁴.

²⁰³ *Wielka encyklopedia powszechna*, t. 3, WN PWN, Warszawa 2007, s. 349.

²⁰⁴ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1981, s. 378.

We wszystkich definicjach podkreśla się w zasadzie pracę fizyczną, gdy człowiek z jakiegoś powodu lub dla określonego celu wysila swoje mięśnie, aby własnoręcznie lub za pomocą narzędzi wykonać określony, przydatny do czegoś przedmiot. Tymczasem rzecz się ma zupełnie inaczej, gdy odniesiemy pracę do myślenia, rozwiązywania problemów, tworzenia, kierowania, pisania, poszukiwania danych itp., czyli gdy mówimy o pracy intelektualnej tak charakterystycznej dla pracy naukowców, malarzy, lekarzy, nauczycieli, bankowców, aktorów, pisarzy, informatyków, kierowników, sprzedawców, analityków, architektów, prawników, kontrolerów, policjantów, urzędników i innych pracowników, których praca nie jest fizyczna. Efekt tej pracy także przybiera inną niż fizyczna postać – jest to produkt intelektualny często wirtualny, mało wymierny, za to często bardzo cenny.

Z taką formą pracy spotykamy się dziś coraz częściej. Dlatego przeszliśmy w kolejną fazę rozwoju cywilizacji, fazę informatyczną, w której zanikają fabryki i postać pracy fizycznej, którą wykonują za ludzi coraz bardziej zaawansowane technologicznie, sterowane numerycznie maszyny i urządzenia. Pojawiają się inteligentne organizacje oparte na wiedzy. Praca intelektualna jest także wspierana przez komputery, a też coraz częściej przez sieci komputerowe. Zmienia ona przez to swoją wartość i znaczenie we współczesnym świecie.

Niektórzy autorzy, jak np. J. Rifkin, przewidują, że rewolucja informatyczna spowoduje gwałtowny spadek zatrudnienia, który doprowadzi do wykształcenia się bardzo nielicznej grupy pracowników wiedzy, zatrudnionych na bardzo dobrych warunkach, oraz ogromnej rzeszy pracowników najemnych na kontraktach krótkoterminowych i pod stałą bardzo ścisłą kontrolą elektroniczną. Oczywiście jeszcze liczniejsza będzie zbiorowość bezrobotnych, którym (aby pod wpływem frustracji i nędzy nie rozpoczęli rozruchów) oferować się będzie pseudozajęcia, jak roboty publiczne i wynagrodzenie za zbędną pracę (o charakterze zasiłku)²⁰⁵.

We wszystkich przepowiedniach interesująca jest jedna, trudna do łatwego obalenia obserwacja, że praca w dużym stopniu ewoluuje (i będzie ewoluować) w kierunku zabawy. Jednocześnie w nowoczesnych organizacjach, a zwłaszcza w przedsiębiorstwach high-tech, pracownicy spędzają większość swojego życia, praca stopniowo przejmując rolę i czas uprzednio zarezerwowane dla domu²⁰⁶.

Problem wydajności pracownika umysłowego jest największym wyzwaniem dla zarządzania XXI wieku. Korzyścią dla krajów rozwiniętych może być perspektywa rosnącej liczby pracowników wykształconych, wykwalifikowanych i przeszkolonych do wykonywania pracy umysłowej. W tym względzie przez następne 50 lat można oczekiwać istotnych zmian i korzyści zarówno jakościowych jak i ilościowych. Wykorzystanie tych efektów w praktyce jest uzależnione od umiejętności i możliwości krajów rozwiniętych, zapewniających wzrost produktywności pracowni-

²⁰⁵ J. Rifkin, za: D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 128.

²⁰⁶ D. Jemielniak, op. cit., s. 128.

7. Praca menedżerów

7.1. Zakres i czas pracy menedżerów

Praca menedżera to termin nie dość jednoznaczny, wzięwszy pod uwagę, że teoria zakłada, iż kierownicy realizują funkcje, zadania, role, podejmują decyzje, kierują podwładnymi, rozwiązują problemy. Mają do wykonania pewne obowiązki, otrzymują adekwatne do nich uprawnienia i ponoszą odpowiedzialność – zarówno za to, co robią osobiście, jak i za to, co robią ich podwładni.

We współczesnych organizacjach, gdzie szybkość i zmienność działania stają się ich cechą permanentną, a konieczność uczenia się wynika nie tylko z ogromu wiedzy nagromadzonej w sieciach, ale także ze zmienności globalnego otoczenia i coraz trudniejszego przewidywania przyszłości, zmienia się także praca menedżerów.

Istotnym elementem, od którego w dużej mierze zależy praca kierowników, wydaje się także ich uwikłanie organizacyjne. Żaden kierownik nie działa w próżni, przeciwnie – zawsze znajduje się w jakiejś strukturze organizacyjnej. W prostych sytuacjach jest to zespół, którym kieruje i wtedy jego praca jest przede wszystkim zależna od podwładnych i otoczenia zespołu – czasami jest to skomplikowana sieć interesariuszy w różny sposób oddziaływających na kierownika i jego pracę.

W większych firmach struktura organizacyjna jest bardziej skomplikowana i kierownicy są zależni nie tylko od podwładnych, ale też od bezpośrednich i pośrednich przełożonych, współpracujących z nim kierowników w tej samej komórce i tego samego szczebla oraz od całej gamy stanowisk współpracujących w organizacji i elementów zewnętrznych. W stałych organizacjach takich powtarzających się zależności łatwiej się nauczyć i uwzględnić je w organizacji czasu pracy. W organizacjach zmiennych pojawiają się wciąż nowe powiązania, które dla mniej doświadczonych menedżerów mogą stać się prawdziwym utrapieniem. Nigdy bowiem nie wiadomo, jak długo może trwać spotkanie, rozmowa telefoniczna czy przygotowanie sprawozdania, nie mówiąc już o merytorycznych skutkach konkretnej pracy, na którą zawsze trzeba przeznaczyć określony czas.

Praca menedżerów

Laicy utożsamiają pracę menedżera przede wszystkim z władzą, kontrolą i niezależnością. Rzadziej słyszy się, że praca menedżera to raczej współzależność, zaangażowanie i praca zespołowa²⁶⁸. W obu przypadkach postrzegania pracy menedżera widać jego uwikłanie w organizacyjne za-

²⁶⁸ B.R. Kuc, M. Żemigła, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wyd. Helion, Gliwice 2010, s. 164.

leżności, co może powodować, że nie zawsze ma on wpływ na to, co robi w aktualnej chwili i co tak naprawdę robi dla organizacji.

Do najczęściej przywoływanych koncepcji pracy menedżerów w organizacjach należy koncepcja **funkcji kierowniczych** H. Fayola. Dziś zwykło się wymienić cztery funkcje kierownicze, tworzące cykl działania:

- ▶ planowanie,
- ▶ organizowanie,
- ▶ motywowanie,
- ▶ kontrolowanie²⁶⁹.

O ile jednak stosunkowo łatwo jest wymienić te funkcje, a nawet uznać, że w konkretnym działaniu należy je wykonywać właśnie w takiej kolejności, to już zupełnie nie wiadomo, w jakich proporcjach powinny one występować, ani tym bardziej ile czasu każda z nich powinna zajmować menedżerowi. Sami kierownicy z dużym trudem oceniają wagę poszczególnych funkcji. Przy czym na pytanie, którym z funkcji poświęcają, ich zdaniem, najwięcej uwagi i czasu, odpowiadają najczęściej, że najmniej zajmują się motywowaniem podwładnych, najwięcej zaś planowaniem i kontrolą. Nie do końca wiadomo, z czego to wynika, ale też takie podejście do pracy kierowników jest bardziej teoretyczne niż praktyczne.

Teorie, które modyfikują klasyczne funkcje, uzupełniając je np. o funkcję współdziałania i zapętłając²⁷⁰ czy też rozdzielając je na cykle koordynacji i cykle przywództwa²⁷¹ dla zwrócenia uwagi na realizację celów organizacji z jednej strony i na kierowanie zespołem pracowniczym z drugiej, nie ułatwiają odniesienia ich wykonywania do czasu pracy.

Założenia, że kierownicy realizują funkcje, nie ułatwia im gospodarowania czasem pracy, a nawet rodzi wątpliwości, czy w praktyce kierownicy zdają sobie sprawę, że owe funkcje realizują. Trzeba też brać pod uwagę fakt, że każdy kierownik jest równocześnie podwładnym. Wynika z tego, że pełni funkcje kierownicze w stosunku do swoich podwładnych, ale pełni równocześnie funkcje wykonawcze w stosunku do swego przełożonego.

Ponadto w literaturze przewija się też teza o zwrotności funkcji menedżerów w organizacji. Zwrotność funkcji kierowniczych nie oznacza takiego stanu rzeczy, który moglibyśmy nazwać absolutną zwrotnością. Jest ona raczej jednym z elementów podziału na kierujących i kierowanych. Nie może też prowadzić do wniosku, iż kierujący wcale nie kierują, tym bardziej zaś do wniosku, że kierującymi są nie zawsze ci, których uznaje się za kierowników. Zwrotność funkcji zwraca uwagę na pewną odwracalność (przy uwzględnieniu niektórych relacji oraz kategorii cza-

²⁶⁹ Zob. H. Fołtyń, *Praca współczesnych menedżerów*, WN WZ UW, Warszawa 2009, s. 82.

²⁷⁰ Zob. M. Holstein-Beck, *Funkcje menedżerskie*, Teoria i praktyka, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2004, s. 185.

²⁷¹ Zob. Cz. Sikorski, *Organizacja bez wodzów*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 24–29.

8. Analiza i doskonalenie pracy menedżerów

8.1. Metody analizy czasu pracy

Kierownicy w zasadzie sami organizują swoją pracę. Jedynie na najwyższych szczeblach kierowniczych wspomagają ich w tym profesjonalne sekretarki i asystenci, których zadaniem jest między innymi planowanie, organizowanie, umawianie, przypominanie, przygotowywanie i ułatwianie pracy menedżerowi.

Kierownicy pragnąc wprowadzić racjonalne doskonalenie pracy własnej powinni poznać cechujące je prawidłowości. Celem badania pracy własnej jest:

- ▶ poznanie wykonywanych czynności, ich rozkładu, kolejności,
- ▶ poznanie struktury czasu pracy wydatkowanego na te czynności,
- ▶ ujawnienie niedostatków i błędów w organizowaniu pracy własnej³⁰⁷.

Klasyfikacja czynności zwraca uwagę na możliwość panowania nad tym, co robimy w pracy. Ale rzeczywiste gospodarowanie własnym czasem wymaga dobrej znajomości faktów.

Większość ludzi twierdzi, że wie, na co przeznaczają czas, lecz w rzeczywistości ma o tym zaledwie mgliste pojęcie. Niemal zawsze istnieje ogromna różnica pomiędzy naszym mniemaniem a rzeczywistością. Wyniki badania naszego wykorzystania czasu wprawiają nas na ogół w zakłopotanie, gdyż uświadamiają nam, jak potrafimy siebie zwodzić, a ponadto odsłaniają marnotrawstwo czasu, roztrwonioną energię, bezproduktywne lub niedokończone działania, odwlekane i przerywane prace oraz brak dokonań podnoszących wartość firmy³⁰⁸.

Prawie każdy z nas posiada przesadnie optymistyczne przeświadczenie o tym, ile potrafi zdziałać w określonym przedziale czasu. Złudzenia te dotyczą prawie każdej czynności wykonywanej w ciągu dnia pracy. Temu złudzeniu nikt nie potrafi się oprzeć. Gdybyśmy zarządzali naszym czasem tak dobrze, jak to nam się wydaje, wszystkie pozycje na naszej liście „do zrobienia” byłyby zrealizowane pod koniec dnia. Smutną prawdą jest to, że jesteśmy raczej optymistami niż pesymistami wobec tego, jak wiele potrafimy zrealizować w ciągu dnia³⁰⁹.

³⁰⁷ Z. Dowgiałło, Z. Zadworny, *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 2005, s. 98.

³⁰⁸ T. Johns, *Doskonałe zarządzanie czasem*, DW Rebis, Poznań 1999, s. 145.

³⁰⁹ M.H. McCormack, *O zarządzaniu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1998, s. 53.

Badania nad kadrami kierowniczą dowodzą, że czynnikiem odróżniającym sprawnych menedżerów od całej reszty jest umiejętność zarządzania czasem. Sprawny menedżer potrafi świadomie zaplanować i efektywnie wykorzystać czas i to w taki sposób, że udaje mu się wygospodarować nieco czasu na myślenie o tym, jak go lepiej spożytkować. Dobrym sposobem na poprawę zarządzania czasem menedżera jest przeprowadzenie swoistego „remanentu czasu” przybierającego formę fotografii dnia. Uzyskane w taki sposób informacje o sposobie zużycia czasu pozwolą na rozwianie często fałszywych wyobrażeń o tym, jak naprawdę go wykorzystujemy. Dopiero takie badania przeprowadzone obiektywnie i uczciwie na własny użytek, ujawnia wszystkie źródła strat czasu oraz ich prawdziwe przyczyny. Podejście takie jest konieczne, jeśli chcemy tak naprawdę lepiej zarządzać swoim czasem³¹⁰.

Fotografia dnia pracy to jedna z **metod samoobserwacji**. Teoretycy zalecają obserwację własnej pracy co najmniej przez miesiąc, aby wyciągnąć nieprzekłamanie wnioski, ale każda nawet kilkugodzinna obserwacja tego, co, kiedy i jak wykonujemy, może się przyczynić do lepszego wykorzystania czasu.

Samoobserwację można prowadzić w sposób:

- ▶ ciągły (bez przerwy przez określony czas),
- ▶ migawkowy (różne dni lub godziny w dowolnych tygodniach i miesiącach),
- ▶ pełny (rejestrując wszystkie wykonywane czynności),
- ▶ wyrywkowy (rejestrując jedynie te czynności, na których wykonanie chcemy zwrócić uwagę).

Do prowadzenia rejestracji czynności należy sporządzić **wykaz czynności menedżera**, najlepiej grupując w jakiś sposób czynności w celu ułatwienia analizy oraz przypisując im kody np. literowe lub literowo-cyfrowe do ułatwienia rejestracji. Następnie dokonać rejestracji czynności (wszystkich lub wybranych) w **rejestrach dziennych** (ilość i termin dni zależy wyłącznie od obserwatora). Po przeprowadzonej obserwacji należy dokonać zestawienia czasów poszczególnych czynności w **zestawieniu rejestrów dziennych**, dodając je do siebie (najlepiej w minutach, a następnie obliczyć wartości w procentach), aby na tej podstawie wyciągnąć wnioski dotyczące rzeczywistej pracy. Odpowiedzieć sobie na pytanie: ile czasu przeznaczamy, na jakie rodzaje działań i zastanowić się nad udoskonaleniem organizacji pracy własnej.

Proponowana tu technika samoobserwacji (załącznik 3) opiera się na bardzo dokładnym rejestrze dziennym, w którym można zapisać czas trwania każdej czynności w minutach, nawet jeśli ta czynność trwa bardzo krótko. W zestawieniu rejestrów znajduje się propozycja czynności kierowniczych pogrupowanych w kilka kategorii:

- ▶ praca merytoryczna,
- ▶ rozmowy indywidualne,

³¹⁰ H. Bieniok, *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo AE, Katowice 1999 s. 101–102.

Bibliografia

- Alder H., *Myśl jak lider*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 1999.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, DW ABC, Warszawa 1997.
- Auferray J.-P., *Czasoprzestrzeń*, Wydawnictwo Książnica. Katowice 2000.
- Banaszak S., *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Wydawnictwo WSKiZ, Poznań 2006.
- Bąk E., *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Bieniok H., *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo AE, Katowice 1999.
- Blanchard K.J., Gottry S., *Zorganizowany menedżer*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Bliss E.C., *Jak gospodarować swoim czasem*, Wydawnictwo Podsiedlik-Raniowski i Spółka, Poznań 1992.
- Bogucka M., *Czas pracy – rozliczanie, systemy i ewidencja*, GW INFOR S.A., Warszawa 2006.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Buczowski L., *Metody pracy kierowniczej*, PWE, Warszawa 1977.
- Buttler J. von., *Szczelina czasu. Spotkanie z Niepojętym*, AW Uraeus, Gdynia 1994.
- Być albo nie być czasownikiem*, M. Dobrowolska (red.), Wydawnictwa Naukowe Śląsk, Katowice 2007.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, WN PWN, Warszawa 1998.
- Caunt J., *Bądź zorganizowany*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.
- Clark L., *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Coelho P., *Jedenaście minut*, Wydawnictwo Drzewo Babel, Warszawa 2004.
- Czas pracy w przedsiębiorstwie*, H. Strzezińska (red.), Wydawnictwa IPiSS, Warszawa 2002.
- DeMarco T., *Luz, jak uniknąć wypalenia się, zapracowania i mitu absolutnej sprawności*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005.
- Ditmer R.E., *Znakomita organizacja czasu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Dowgiałło Z., Zadworny Z., *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 2005.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 1995.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1981.
- Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007.
- Fołtyn H., *Praca współczesnych menedżerów*, Wyd. Naukowe WZ UW, Warszawa 2009.
- Frączek M., *Pracownik do wynajęcia*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 7.
- Gleeson K., *Osobisty program efektywnej pracy*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 1998.

- Handy Ch., *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Hanh T.N., *Cud uważności*, AW Jacek Santorski & Co., Warszawa 2008.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Organizacja przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Business Press, Warszawa 1998.
- Holstein-Beck M., *Funkcje menedżerskie, Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Hawking S.W., *Krótką historia czasu*, Wydawnictwo Alfa, Warszawa 1993.
- Jemieliński D., *Praca oparta na wiedzy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Jennings J., Haughton L., *Szybkość jako atut w biznesie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
- Johns T., *Doskonałe zarządzanie czasem*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999.
- Kieźun W., *Organizacja pracy własnej dyrektora*, PWE, Warszawa 1979.
- Koch R., *Zasada 80/20*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1998.
- Kołodko G., *Wędrujący świat*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.
- Koneczny F., *Państwo i prawo*, Wydawnictwo WAM, Kraków 1997.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Kuc B.R., Żemigła M., *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
- Kurzweil R., wywiad, „Polityka” nr 45(2781), 5.11.2010.
- Lagatree K.M., *Feng Shui w pracy*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 1999.
- Laskowska A., *Konkurowanie czasem*, Difin, Warszawa 2001.
- Maige Ch., Muller J.-L., *Walka z czasem*, Poltext, Warszawa 1995.
- Majewska-Opielka I., *Czas kobiet*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
- Makowski D., *Praca tymczasowa jako nietypowa forma zatrudnienia*, Difin, Warszawa 2006.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo AE, Kraków 2002.
- Marynina A., *Płatki giną pierwsze*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2009.
- McCormack M.H., *O zarządzaniu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998.
- McCorry K.J., *Zorganizuj się! Jak usprawnić pracę w biurze*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- McRea H., *Świat w roku 2020*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Milewscy B. i D., *Just in time*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwa Helion, Gliwice 2002.
- Musiał-Mastyk E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Nesbo J., *Pancerne serce*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.
- Owen J., *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa 2003.
- Panuj nad swoim czasem*, praca zbiorowa, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer 2000, Łódź 2000.
- Pietkiewicz E., *Asystentka menedżera*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1995.

- Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Horyzont, Łódź 2003.
- Praca kierownicza w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarki*, K. Krzakiewicz (red.), Wydawnictwa AE, Poznań 1996.
- Praca kierownicza w systemie zarządzania strategicznego*, K. Krzakiewicz (red.), Wydawnictwa AE, Poznań 1997.
- Prentice S., *Zapanować nad czasem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Przedsiębiorstwo przyszłości*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Difin, Warszawa 2001.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978.
- Reichmann W., Siwiński O., *Za pięć dwunasta*, Oficyna Wydawniczo-Poligraficzna Tematy, Kraków 1997.
- Ridderstrale J., Nordstrom K., *Funky biznes*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Rodowicz W., Zoll F., *Sprawną sekretarką*, PWE, Warszawa 1988.
- Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji*, M. Noga, M.K. Stawicka (red.), Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.
- Seiwert L.J., *Jak organizować czas*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Seiwert L.J., *Spiesz się powoli*, Wydawnictwo KOS, Katowice 2009.
- Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Sekuła B., Tudrej J., *Sekretariat dyrektora: organizacja pracy*, PWE, Warszawa 1978.
- Sikorski Cz., *Organizacja bez wodzów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Skowron-Mielnik B., *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE, Poznań 2001.
- Starkiewicz E., *Kuźnia na rozdrożu* (<http://magdamatraszek.blix.pl/na-rozstaju-drog>).
- Supernat J., *Zarządzanie*, Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław 2005.
- Ściborek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Ściborek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
- Toffler A i H., *Budowa nowej cywilizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996.
- Tokarczuk O., *Ostatnie historie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2004.
- Tokarczuk O., *Moment niedźwiedzia*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2012.
- Tracy B., *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa 2006.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Trwanie życia w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011.
- Tuszyńska A., *Ćwiczenia z utraty*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2007.
- Tyler D.A., *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2004.
- Vinnicombe S., Colwill N.L., *Kobieta w zarządzaniu*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
- Wielka encyklopedia powszechna*, praca zbiorowa, t. 3, WN PWN, Warszawa 2007.
- Wiśniewski J.L., *Na fejsie z moim synem*, Wydawnictwo Wielka Litera, Warszawa 2012.

- Worach-Kardas H., z WSH-E w Łodzi (*Żyjmy dłużej* (<http://www.resmedia.pl/pl/archiwum>)).
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.
- Zarządzanie projektem – praca zbiorowa*, IFC Press, Kraków 2003.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Perechuda K. (red.), Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Zgorzelski M., *Hamburgery ze świętej krowy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Zimbardo Ph., Boyd J., *Paradoks czasu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

Strony internetowe

<http://biznes.pwn.pl/index.php> – Marek Okólski
<http://cytaty.info/autor/arnoldbennett>
<http://en.wikipedia.org>
<http://facet.onet.pl/warto-wiedziec/mezczyzni-druga-plec>, art. Eleonor Mills
<http://godzina.info/>
<http://hotnes.pl/artnauka>
<http://pl.wikipedia.org/wiki/Czas>
http://pl.wikipedia.org/wiki/Czas_wolny
<http://pl.wikipedia.org/wiki/czasoprzestrzen>
http://pl.wikipedia.org/wiki/Czasoprzestrzeń_Minkowskiego
http://pl.wikipedia.org/wiki/Dylatacja_czasu
http://pl.wikipedia.org/wiki/Era_Kalendarzowa
http://pl.wikipedia.org/wiki/kalendarz_aztecki
http://pl.wikipedia.org/wiki/kalendarz_chiński
http://pl.wikipedia.org/wiki/kalendarz_egipski
http://pl.wikipedia.org/wiki/kalendarz_grzegorzanski
http://pl.wikipedia.org/wiki/kalendarz_koscielny
http://pl.wikipedia.org/wiki/kalendarz_julianski
http://pl.wikipedia.org/wiki/kalendarz_muzulmanski
http://pl.wikipedia.org/wiki/kalendarz_radziecki
http://pl.wikipedia.org/wiki/kalendarz_rewolucyjny
http://pl.wikipedia.org/wiki/kalendarz_zydowski
http://pl.wikipedia.org/wiki/Paradoks_blizniat
<http://pl.wikipedia.org/wiki/Rok>
<http://pl.wikiquote.org/wiki/terazniejszosc>
<http://prac.wp.pl/title,prawie-30-proc-Polakow-pracuje-na-umowy-czasowe>
<http://virginiawoolf.ekslibris.net/Pomyslowego-na-podstawie-Pani-Dalloway>
<http://wikipedia.org/wiki/Terazniejszosc>
<http://www.biblioteka.pl/art.asp>
<http://www.cytaty.info/temat/szczescie>
<http://www.dlasiebie.pl/artykuly/kariera/zlota-regula-24=3x8-wlasciwy-balan-w-zyciu>
<http://www.dlasiebie.pl/artykuly/kariera/zlota-regula-24=3x8-wlasciwy-balans-w-zyciu>
<http://www.e-sukces.com.pl/tag/jak-efektywnie-wykorzystac-czas>
<http://www.ergonomia.yoyo.pl>
<http://www.gospodarka.pl/temat/badania-telewizow>
<http://www.kariera.com.pl/Twoja-Kariera/Jak-aplikowac/2010-03/Dyspozycyjny-czyli-jaki>
http://www.karieramanagera.pl/umiejtnosci_miekkie/organizacja_pracy
<http://www.lalineanostalgia.pl>
<http://www.medonet.pl/zdrowie-na-co-dzien>
<http://www.medonet.pl/zdrowie-na-co-dzien,artykul,10-chorob-ktore-zabijaja>

<http://www.pracuj.pl/prawo-pracy-wzory-pism>
http://www.rynekpracy.pl/monitor_ryнку_pracy_1.php/wpis.161/drukuj.1
http://www.sciaga.pl/tekst/1972-2-spis_milionowych_miasta_swiata
http://www.stat.gov.pl/gus/5840_894_PLK_HTML.htm
<http://www.szukaj.onet.pl/czynnosć>
<http://www.thetimeparadox.com>
http://www.ubezpieczeniazyciowe.pl/ciekawostki_statystyka
<http://www.umysl.pl/podroze>, Grażyna Kowolik

Indeks

A

adwent **56, 57**
Alcybiades **96**
archetyp **187**
– administrator **187**
– innowator **187**
– lider **186, 187, 189, 203**
– planista **187**
– polityk **187**
– prognostyk **187**
– przedsiębiorca **187**
– twórca systemu organizacyjnego **187**
– twórcy systemu informacyjnego **187**
Arystoteles **13**
auspicious time **26**
Aztekowie **57, 58**

B

Balmes J L. **14**
Bennett Alan **16**
Bergson Henri **14, 21**
Berkeley George **14**
bezrobocie **170, 173**
– strukturalne **170**
biurokracja **156, 159, 160, 161, 162, 168, 219, 237**
Blake William **96**
Bliss E.C. **199**
Bostońska Grupa Konsultingowa **136**
Boyd John **73, 74**
Boże Narodzenie **56, 57**
B+R **141, 145, 146, 147**
brzytwa Ockhama **35**
Buttler Johann von **84**

C

Camus Albert **81**
Cavandolia Osvaldo **41**
CERN **32**
Cezar **51, 52**

Cezar Juliusz **51, 52**
Chandra Ravi **137**
Chiang Chin L. **39**
Chiny **58, 100**
chiński Nowy Rok **58**
chora **34, 35**
Christopher M. **137**
Coelho Paulo **27, 45, 80, 81**
Colton Charles C. **80**
CPM (*Critical Path Method*) → metoda ścieżki krytycznej
Cushman Donald P. **132**
cykl Metona **55, 58**
cykl sześćdziesięcioletni **58**
cykl życia projektu **104**
czas absolutny **14, 17, 29, 30**
– bezproduktywny **225**
– chronologiczny **33, 35, 152**
– ciągły **13**
– dokładny **17, 18**
– duchowy **14**
– dyspozycyjny **24**
– elastyczny **24**
– empiryczny **14**
– formalny **22**
– gregoriański **20, 49, 51, 55**
– idealny **14**
– jako broń strategiczna **136**
– jako czwarty wymiar **28, 30**
– kalendarzowy **20**
– kariotyczny **33, 35**
– kontaktowy **169**
– kontinuum **14**
– księżycowy **54, 56**
– materialny **14**
– nieproduktywny **225**
– nieskończony **13**
– nominalny **22, 192**
– pracy **10, 22–26, 30, 33, 35, 44, 45, 47, 60, 62, 63, 89, 98, 100, 114, 130, 138, 149, 151–156, 158–171, 175, 177–184, 187, 191–193, 196, 198, 199, 202, 203, 205, 209, 211–215, 223, 225, 226, 228, 231–235**
– – elastyczny **24, 168, 170, 181, 193**

– nienormowany **22, 23, 179, 191**
 – normowany **22**
 – ruchomy **169, 178**
 – skrócony **166**
 – weekendowy **166**
 – zadaniowy **166**
 – prywatny **26, 152, 156**
 – rzeczywisty **23, 27, 28, 35, 36, 125, 131, 145, 146**
 – słoneczny **17, 56**
 – umysłowy **21**
 – urzędowy **17**
 – według pitagorejczyków **13**
 – wewnętrzny **14**
 – właściwy **26, 27, 33, 44**
 – wolny **25, 26, 35, 45, 47, 59, 61, 63, 79, 152, 155, 156, 166, 179, 180, 202, 225**
 – zdarzeniowy **19, 21, 35, 46, 59**
 – zegarowy **19, 20, 35**
 – zewnętrzny **14**
 – z początkiem **13**
 czasoprzestrzeń **16–18, 28–31, 34, 36, 37, 60, 237, 243**
 – chronochoyczna **34**
 – chronotopiczna **35**
 – dwudziestosześciorozmiarowa – **28**
 – Galileusza **30, 31**
 – kariotopiczna **35**
 – kariotopiczna **35**
 – zakrzywiona **29, 30, 31**
 czterowymiarowa różniczkowa **30**

D

da Vinci Leonardo **81**
 De Beauvoir Simone **63**
 d'Églantine Philippe F. **52**
 dezorganizacja **111, 112**
 diagram Gantta **107, 109**
 Dni Sankiulotów **52**
 doba **17**
 dominacja lewej półkuli mózgowej **65**
 – prawej półkuli mózgowej **65**
 Drucker Peter **127, 157**
 dualizacja **170**
 Dumazediere Joffre **25**
 dylatacja czasu **31–33**
 dyspozycyjność **24, 63, 89, 153, 176**

E

efekt trzepotu skrzydeł motyla **33**
 Einstein Albert **17, 21, 29–31, 33, 81**
 Eklezjastes **26**
 ekologia czasu **90**
 ekstaza
 – przeszłości **14**
 – przyszłości **14**
 – teraźniejszości **14**
 emerytura **45, 72, 160, 170**
 epagomenai **53**
 epoka wiktoriańska **49**
 era chrześcijańska **49, 52, 55**
 – długa **49**
 – industrialna **9, 20, 22, 140, 196**
 – kalendarzowa **49**
 – krótka **49**
 – postindustrialna **20**
 – powszechna **49**
 – rewolucyjna **52**
 – śaka **49**
 – vikrama **49**
 ergonomia **99, 100**
 estetyczny partykularyzm **34**
 estetyzm **35**
 etyczny indywidualizm **35**

F

fatalizm **69, 71, 74, 76, 77**
 Fayol Henri **184**
 feng shui **100, 101**
 fizyka klasyczna **30**
 – współczesna **28, 30**
flexi-time → czas pracy elastyczny
 Ford Henry **141, 142**
 Forward G. **131**
 fotografia dnia pracy **210**
freelancing **172**

G

Gantt Henry L. **107, 109**
 globalizacja **36, 37, 87, 124, 125, 154, 156, 163, 170**
 globalizacja **134**
 gnomon → zegar słoneczny
 Goethe Johann W. **15**
 Goffman Erving **62**
 górowanie **17**

grawitacja **29, 31**
 Grzegorz XIII **50, 51**

H

Handy Charles **88, 155, 173**
 Hanh T N. **81**
 Harvard University **159**
 Haughton Laurence **133**
 Hawking Stephen W. **15**
 hedonizm **69, 71, 74, 75, 76, 77**
 hegemonizm **96**
 Heidegger Martin **14**
 Hermon Frederick G. **86**
 heterotopia **96**
 hierarchia systemu produkcyjnego **190**
 Hillel II **55**
 holizm etyczny **35**
 Horus **53**
 Huang Di **58**
 hurry sickness **91**
 Husserl Edmund **14**

I

industrializacja **124**
 informatyka **84, 99, 103, 104, 124, 133, 135, 143, 145, 150, 171, 215, 218, 219, 221**
 integracja **124**
 internet **10, 23, 24, 35, 42, 88, 98, 99, 125, 126, 134, 147, 195, 196**
 inżynieria równoległa **145, 146**
 islam **54**
 Izyda **53**

J

Japonia **49, 143, 160**
 Jemielniak Dariusz **87**
 Jennings J. **133**
job sharing **177**
just-in-time (JIT) **141, 142, 143**

K

kalendarz
 – agrarny **53**

– arabski **54**
 – armeński **54**
 – aztecki **57**
 – bizantyjski **51**
 – chiński **58**
 – chrześcijański **50**
 – egipski **53, 54**
 – gregoriański **20, 49, 50, 51, 55, 56, 58**
 – juliański **20, 50, 51, 53**
 – kościelny **56, 57**
 – księżycowo-słoneczny **53, 54, 58**
 – księżycowy **54–56**
 – muzułmański **51, 54, 55**
 – republikański francuski **50, 52**
 – rewolucji październikowej **50**
 – rewolucyjny francuski **52**
 – rewolucyjny radziecki **55, 56**
 – rzymski **20**
 – słoneczno-księżycowy **55**
 – słoneczny **20, 50, 51, 57, 58**
 – żydowski **55**
 kanban **143**
 Kant Immanuel **14**
 kapitalizm **88, 124**
 KAPOVAZ **179**
 King S.S. **132**
 klepsydra **17**
 Koch Robert **157**
 Kodeks pracy **22, 151, 164, 165**
 kohorta początkowa **39**
 kolonializm **124**
 kombinacja czasu i przestrzeni chro-
 notopieczna **35**
 – kariotopieczna **35**
 Komisja Europejska **173**
 kompresja czasu **10, 140–142, 145–147, 190**
 komputer **25, 46, 86, 97, 98, 100, 106, 125, 150, 154, 156, 176, 196, 215, 224, 230**
 koncepcja pętli czasowych **137**
 – Spocka **59**
 – szybkości Johannaesa von Buttlera **84**
 konkurencja światowa **140**
 konkurowanie czasem **134, 135, 136, 141**
 konwent republikański **52**
 Kopernik Mikołaj **54**
 korporacja **23, 126, 132, 153, 155, 160, 162, 193**

kościół katolicki **56**
 – kptyjski **54**
 – prawosławny **51**
 Kott Jan **66**
 Kurzweil Ray **85**
 kwestionariusz Zimbardo **73, 74, 76**

L

La Linea **41–42**
lean management **129**
 Lewin Kurt **127**
 lęk przed śmiercią **87**
 liberalizacja **124**
 liderzy szybkości **123**
 Lilio Luigi **50**
 logika chronotypiczna **152**
 logistyka **130, 147**

M

Mahomet **54, 55**
 Maréchal Pierre S. **52**
 marnotrawstwo **82, 97, 130, 142, 143, 155, 159, 202, 209, 215**
 materializm dialektyczny **15**
 McGee-Cooper Ann **91**
 metoda ścieżki krytycznej **109**
 Meton z Aten **58**
 Meyer Stephenie **81**
 Minkowski Hermann **30**
 Mintzberg Henry **186**
 monochronizm **65, 108**

N

nadprodukcja **143**
 Neftya **53**
 neutrino **32**
 Newton Isaac **14, 17, 21**
 niedziela adwentowa **57**
 Nowy Rok **48, 58**
 Nuño Jose **137**

O

obserwator **32**
 odczuwanie upływu czasu **66**
 ogólna teoria względności **30, 31**
 Okres Sotisowy **53**
 Oktawian August **54**

organizacja biurokratyczna **159, 160**
 – przestrzeni **93, 94, 95, 100, 112, 154**
 – – ergonomiczna **100**
 – wirtualna **125**
 outsourcing **130, 147, 197, 222**
 Ozyrys **53**

P

panowanie nad czasem **20, 62, 152**
 paradoks bliźniąt **31, 32, 33**
 – czasu Ch. Handy'ego **88**
 Parsons Talcott **159**
 partykularyzm **35**
 pełnia **57**
 Penn Mark **63, 64**
 perfekcjonizm **119**
 Perlow L. **62**
 PERT **109, 110**
 pitagorejczycy **13**
 planowanie projektu **104**
 plan pracy **226–228, 231, 232, 234**
 – dzienny **228, 229**
 – kwartalny **228, 229**
 – miesięczny **228, 229**
 – roczny **228, 229**
 – tygodniowy **228, 229**
 – wieloletni **228**
 Platon **13, 96**
 podróże w czasie **32, 33**
 podświadomość **189**
 Poincaré Henri **29, 30**
 pole grawitacyjne **17, 18**
 polichronizm **65, 108, 109**
 południk **17**
 Popielec **57**
 populacja jednorodna **39**
 postrzeganie czasu **10, 37, 69–78**
 praca czasowa **171, 173, 174, 175**
 – fizyczna **23, 150, 151**
 – niefizyczna **150**
 – umysłowa **150, 151, 196, 203, 206**
 – w niepełnym wymiarze czasu **167, 170, 171, 175–177, 179**
 – zdalna **156**
 – zespołowa **233**
 pracoholik **192**
 pracoholizm **192**
 prędkość obserwatora **17**
 prędkość światła **30, 131**
 Program Evaluation and Review Technique (PERT) **109, 110**

Project Management Institute (PMI)

102

protencja **14**

przedsiębiorstwo wirtualne **136**

przemęczenie **192, 215**

przesilenie zimowe **50**

przestrzeń

– absolutna **29**

– abstrakcyjna **35, 93, 95**

– cielesna **95**

– fizyczna **94**

– kosmiczna **31**

– Minkowskiego **30**

– nieeuklidesowa **30**

– osobista **95**

– postrzegana **93**

– przeżywana **93**

– pusta **95**

– społeczna **95**

– umysłowa **93**

– wirtualna **95**

– wyobrażana **93**

publicum **96**

Q

quick response manufacturing (QRM)
141, 144, 145

R

reengineering **128, 129**

reinżynieria → reengineering

remanent czasu **210**

retencja **14**

rewolucja informatyczna **150**

Rifkin Jeremy **150**

rok bawołu **58**

– hebrajski **55**

– kalendarzowy **20, 53, 58**

– koguta **58**

– konia **58**

– krowy **58**

– królika **58**

– księżycowy **54**

– liturgiczny **57**

– owcy (kozy) **58**

– przestępny **20, 50, 54**

– psa **58**

– religijny **55**

– słoneczny **54**

– słońca **54**

– smoka **58**

– szczura **58**

– świetlny **32**

– świni **58**

– tygrysa **58**

– węża **58**

– zwrotnikowy **50, 53**

rolnictwo **57**

Romme Gilbert **52**

Rosz chodesz **55**

równoczesność wydarzeń **30**

równonoc wiosenna **20, 51, 57**

– jesienna **52, 55**

rzeczywistość wirtualna **88**

S

sabbaticals **180**

samokontrola **152, 226**

samoobserwacja **210–212**

samoorganizacja **111, 112**

Sanhedryn **55**

Sartre Jean P. **81**

Schopenhauer Arthur **79**

segmentacja **170, 175**

Seiwert Lothar J. **89, 117, 199, 205, 206**

Set **53**

siatka PERT **109, 110**

sieci komputerowe **97, 150**

siedemdziesiątnica **56, 57**

slobbies **90**

Sobór Nicejski I **50, 51**

Sokrates **96**

Sosygenes **51**

Spanner **137**

speedmanagement **90**

społeczeństwo

– postindustrialne **217**

– przemysłowe **25, 217**

– tradycyjne **25**

społeczności **25, 37, 64**

Stany Zjednoczone **64**

strategia czasowa **136–138, 140, 147**

– konkurowania **136**

strzałka czasu **15**

– kosmologiczna **15**

– psychologiczna **15**

– termodynamiczna **15**

Franciszek

Suarez F. **14**

synergia **147**
 Syriusz **53**
 system równoważny **165**
 – 12-godzinny **165**
 – 16-godzinny **165**
 – 24-godzinny **165**
 systemy rozproszone **99**
 szczególna teoria względności **29**,
30, 31, 32

Ś

św. Andrzej Apostoł **57**
 św. Augustyn **14**
 święto ruchome **57**
 – stałe **57**
 św. Tomasz **13**

T

tablice eliminacji **39**
 – trwania życia (wymieralności) **39, 40**
 taśma produkcyjna **142**
 Taylor Frederick W. **160**
 technologia grupowa **144**
 – informacyjna **146, 147**
 teleinformatyka **180**
 telepraca **180, 181**
 teoria fal Tofflerów **84**
time based management (tbm) **130, 131**
timing **39**
 Toffler Alvin **84**
 Toffler Heidi **84**
 topos **34**
 Toyota **143**
 trzy dziedziny czasu **14**
 – strzałki czasu **15**
 tydzień pięciodniowy **56, 164, 165**,
166, 180
 – siedmiodniowy **56**
 – skomprimowany **180**
 – skrócony **166**
 – sześciodniowy **56**
 typ dywergentny **65**
 – konwergentny **65**

U

układ odniesienia **31–33**
 – inercjalny **31, 32**
 – poruszający się **31**

umieralność **39**
 Unia Europejska **63, 167, 173**
 urlop **25, 155, 180, 215**

W

Walne Zgromadzenie Udziałowców **189**
 Weber Max **159**
 Wielkanoc **51, 56, 57**
 Wielki Post **57**
 wigilia **57**
 Wiśniewski Janusz L. **32, 90**
 wolny strzelec – freelancing
 Woolf Virginia **21**
work-sharing **177**
 współrzędna czasowa **30**
 wszechświat **28**
 wynagrodzenie w formie czasu **155**
 wypalenie zawodowe **152**
 wyż demograficzny osób starszych **60**
 względność **30**
 – czasu **67**

Z

zarządzanie czasem **9, 16, 24, 65, 89**,
90, 118, 119, 124, 140, 142, 149,
151, 156–158, 184, 191, 193, 194,
199, 206, 209, 210, 212, 215, 219,
233, 235
 – – pracy **149, 235**
 – projektem **102**
 – szybkością **135**
 zasada 60:40 **225**
 – Eisenhowera **200**
 – Pareto (80/20) **48, 78, 114–117**,
158, 199, 200, 213, 224, 232
 zegar analogowy **18**
 – atomowy **18**
 – biologiczny **59**
 – elektroniczny **18**
 – mechaniczny **9, 17, 18, 19**
 – słoneczny **17**
 – wewnętrzny **27, 46, 47, 138**
 – wodny **17**
 Zimbardo Philip **10, 19, 21, 42, 47**,
69, 73, 74, 76, 79
 zintegrowany łańcuch dostaw **146, 147**
 zmęczenie **192, 206, 207, 212**
 zmysłowość estetyczna **35**
 zysk czasu **227**



Hanna Fołtyn – doktor nauk o organizacji i zarządzaniu (obrona doktoratu 1983 rok), absolwentka Wydziału Zarządzania UW, który ukończyła w 1974 roku. Pracowała na Wydziale Zarządzania przez trzydzieści pięć lat, poczynając od stanowiska asystenta a skończywszy na stanowisku docenta. Dodatkowo podejmowała prace dydaktyczne i naukowe w Instytucie Organizacji Zarządzania i Doskonalenia Kadr, First Business College, Prywatnej Wyższej Szkole Businessu i Administracji, Wyższej Szkole Zarządzania i Marketingu, Wyższej Szkole Ekonomiczno-Humanistycznej, Katolickim Uniwersytecie Lubelskim, Wyższej Szkole Organizacji Turystyki i Hotelarstwa, Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa. Obecnie znajduje się na zasłużonej emeryturze.

Jej zainteresowania dydaktyczne to przede wszystkim struktury organizacyjne, praca menedżerów, zarządzanie projektami i zarządzanie czasem. Z tej tematyki prowadziła wykłady, konwersatoria, ćwiczenia oraz seminaria licencjackie i magisterskie.

Brała udział w kilkunastu projektach badawczych dotyczących procesów decyzyjnych, urzędów administracyjnych, struktur organizacyjnych, przedsiębiorczości, pracy kierowniczej, zarządzania projektami, przywództwa i organizacji czasu pracy.

Jest autorką kilkudziesięciu artykułów na temat zarządzania, urzędów administracji samorządowej, ministerstw, przywództwa, kontroli menedżerskiej, zarządzania projektami, struktur organizacyjnych, stylów kierowania, funkcji kierowniczych.

Jest współautorką książki „Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie” (Key Text 2000) i autorką książek „Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji” (Key Text 2007), Praca współczesnych menedżerów (WN WZ UW 2009)

Lubi uprawiać ogród, czytać, pisać i podróżować.