Efektywne zarządzanie zadaniami

JAK MAM SIĘ ZORGANIZOWAĆ?

Współczesne społeczeństwo przeszło wiele poważnych transformacji, by znaleźć się na obecnym szczeblu rozwoju, ale jedno nie zmieniło się od początku gatunku *Homo sapiens* – pojemność ludzkiej świadomości. Obecnie zdecydowana większość z nas pracuje umysłem, a jakość naszych działań w dużej mierze zależy od tego, czy utrzymujemy go w czystości. I tu właśnie z pomocą wkraczają systemy zarządzania czasem.

MAŁGORZATA KWIECIŃSKA

Wielu z nas sądzi, że zarządzanie czasem wymaga uporządkowania, a potem kontrolowania swojego życia w najdrobniejszych szczegółach. Ponieważ wydaje się to niemożliwe lub co najmniej bardzo trudne, odkładamy ten temat na później. Tymczasem wystarczy kilka prostych zabiegów, by znacznie podnieść poziom swojego funkcjonowania zawodowego. Ale zanim zaczniesz zarządzać zadaniami, musisz wiedzieć, czym i po co chcesz zarządzać – niezbędne jest ustalenie celów do realizacji.

CO WŁAŚCIWIE CHCĘ ZROBIĆ, CZYLI DEFINIOWANIE CELÓW

Możesz być idealnie zorganizowany na poziomie radzenia sobie ze strumieniem napływających spraw, lecz jeśli twoje działania nie są częścią większych projektów, a w szerszej perspektywie – postawionych przez ciebie celów, cały twój wysiłek pójdzie na marne. Sama świadomość swoich dążeń to jednak nie wszystko. Niebagatelną rolę odgrywa sposób ich sformułowania, ponieważ decyduje o tym, czy są one w ogóle wykonalne. Innymi słowy – czym musi się cechować twój cel, byś mógł się zorientować, czy już został osiągnięty? Na to pytanie odpowiada szeroko rozpowszechniony i bardzo łatwy w użyciu model S.M.A.R.T. Oto jedna z jego wersji:

- ***Simple*** (prosty, klarowny) – twoje cele powinny być formułowane jak najprościej, abyś dokładnie wiedział, co oznacza ich osiągnięcie.
- ***Measurable*** (mierzalny) – musi być jakaś metoda weryfikacji, czy cel został już osiągnięty, a więc konkretna granica oznaczająca sukces.
- ***Ambitious*** (ambitny) – cel powinien być atrakcyjny i stanowić dla ciebie wyzwanie, by stał się motywacją do działania.
- ***Realistic*** (realistyczny) – ty znasz siebie najlepiej, więc stawiaj sobie cele, które są dla ciebie możliwe do osiągnięcia; wymaganie od siebie więcej, niż jesteś w stanie zrobić, wbrew pozorom jest demotywujące i prowadzi głównie do frustracji.
- ***Timely defined*** (określony w czasie) – powinieneś postawić sobie granicę czasową na osiągnięcie celu, by mieć konkretny punkt odniesienia dla tempa swoich działań.

Dopiero gdy postawisz sobie cele, możesz przystąpić do konkretnych działań. Jednak – jak to w życiu – są rzeczy ważne i ważniejsze, a odróżnienie jednych od drugich nie zawsze jest takie proste.

OD CZEGO ZACZĄĆ? ĆWIARTKI COVEYA

Codziennie spada na ciebie mnóstwo spraw wymagających uwagi i czasem od razu widzisz, że nie dasz rady ich wszystkich zrealizować. Niektóre aż krzyczą do ciebie z biurka, telefonu czy innej „skrzynki spraw przychodzących" – to te ważne i pilne. Nie ulega wątpliwości, że od nich należy zacząć. Później jednak pojawia się pewien problem: czy zająć się sprawami pilnymi, nawet jeśli są mało istotne (ale przecież pilne!), czy też odłożyć je na później, a uwagę poświęcić sprawom ważnym dla ciebie, ale nienaglącym?

ĆWIARTKI COVEYA

	Pilne	Mało pilne
Ważne	1	2!
Mało ważne	3	4

Podstawowym błędem popełnianym przez ludzi jest niewłaściwa hierarchia priorytetów, a więc przedkładanie zadań mało ważnych, ale pilnych, ponad niezbyt pilne, ale ważne. Wbrew pozorom to właśnie druga ćwiartka Coveya (rys. powyżej) obejmuje działania istotne ze względu na cele (jak prewencja, inwestycje, rozwój, wdrażanie nawyków i systemów, planowanie czy budowa relacji), w przeciwieństwie do ćwiartki trzeciej, w której zadania w dużej mierze są na tyle nieistotne, że nadają się do zdelegowania lub skasowania. Właściwa redefinicja wagi twoich zadań jest kluczem do efektywnego zarządzania priorytetami. Co jednak w sytuacji, gdy zadań jest tak wiele, że nie starcza ci czasu nawet na te istotne? Masz do wyboru dwa rozwiązania: wykonywać pracę kosztem życia osobistego lub… ukraść trochę czasu dla siebie.

JAK WYDŁUŻYĆ CZAS?

- **Zasada Pareto 80/20, czyli dźwignia czasu i energii** (zwana inaczej zasadą nierównowagi lub „niewielu istotnych i wielu trywialnych"), której znajomość może ogromnie skrócić czas twojej pracy. Mówi ona, że około 20% tego, co robisz, odpowiedzialne jest za 80% twoich rezultatów.



Wynika z tego prosty fakt, że zwiększając zakres energii poświęconej na kluczowe 20% twoich działań, możesz wyraźnie mnożyć efekty pracy. Pomocna jest w tym pozytywna i negatywna analiza Pareto, mająca na celu wybór właściwych działań. Pozytywna analiza polega na znalezieniu tych 20%, które przynosi najwięcej zysków. Postaw sobie pytania: Które działania przybliżają mnie do celów? Co mnie rozwija? Co ma dla mnie największe znaczenie? Z czego mam największe korzyści w dłuższym horyzoncie czasowym? Gdy znajdziesz odpowiedzi, skup się na tych obszarach swojej pracy i zainwestuj w nie więcej energii.

Z kolei selekcja 20% działań odpowiedzialnych za najwięcej strat to negatywna analiza. Znajdź więc te działania, które są źródłem największej ilości problemów oraz marnotrawstwa, i eliminuj je, a jeśli to niemożliwe, spróbuj je zdelegować lub zautomatyzować.

Analizę Pareto możesz stosować na dwa główne sposoby: poprzez regułę redukcji, usuwając poszczególne elementy (negatywne 20%) i sprawdzając, czy system dalej działa, lub regułę fundamentów, a więc budowanie systemu od nowa, od podstawowych elementów (kluczowych 20%), i sprawdzanie, jak działa. Oczywiście proporcja efektu do wkładu nie zawsze wynosi 80/20. Liczby te są orientacyjne i mają na celu zobrazowanie faktu, że mniejszość działań tworzy większość skutków, więc często warto ograniczać swoją pracę do esencji. Sukcesywne stosowanie analizy Pareto prowadzi do coraz większych zwrotów z inwestycji. Inwestując w kluczowe 20% (umowne), otrzymujesz znacznie więcej zysków, które następnie możesz znów zainwestować, by coraz efektywniej mnożyć wyniki swojej pracy.

● **Prawo Parkinsona, czyli magiczne nożyczki czasu:** „Wykonywana praca rozszerza się tak, by wypełnić czas dostępny na jej ukończenie”. Na pewno znasz to z doświadczenia – niezależnie od tego, ile jest czasu na wykonanie zadania, zawsze wychodzi tak, że realizujesz je na ostatnią chwilę. O ile jednak do tej pory prawo to było przekleństwem, teraz możesz sprawić, by działało na twoją korzyść. Poprzez stawianie sobie konkretnych, jak najkrótszych, ale jednocześnie realnych *deadline'ów*, nie pozwolisz więcej pracy rozciągać się w nieskończoność. Ważne jednak, żebyś traktował ustanowione granice czasowe poważnie – inaczej stracą motywujący wpływ na ciebie. Potrzebujesz wierzyć, że uda ci się wykonać zadanie w wyznaczonym terminie.

Trenuj – to kwestia praktyki. Ograniczając dostępny czas, przestajesz odkładać rzeczy na później – od razu zajmujesz się tym, co powinno zostać zrobione, a także usuwasz dystrakcje – teraz ty przerywasz to, co wcześniej przerywało tobie. Poza tym przecinasz przesadny perfekcjonizm – przestajesz nadmiernie skupiać się na szczegółach, które niewiele wnoszą do efektu końcowego, gdyż nie ma na to czasu, oraz zwiększasz poziom skupienia i kreatywności – większe tempo działania zwiększa koncentrację, a konieczność znalezienia szybszych dróg pobudza twórczość.

● **„Małżeństwo” Pareto i Parkinsona, czyli moc ograniczania**. Okazuje się, że zasada Pareto i prawo Parkinsona działają w synergii. Mądre korzystanie z nich obu polega na znalezieniu kluczowych elementów i wyznaczeniu im dość wąskich przedziałów czasowych na wykonanie, dzięki czemu silniej skupiasz się na tym, co naprawdę istotne w twojej pracy. Aby skutecznie połączyć obie strategie, ogranicz zajęcia do wartościowych, by skrócić czas pracy, jednocześnie skracając czas pracy, by ograniczyć zajęcia do wartościowych. Zdefiniuj więc kilka kluczowych zajęć, które tworzą większość wartości i daj im krótki termin wykonania, ponieważ zazwyczaj czas marnowany jest w proporcji do jego dostępności.

● GDY JUŻ WIESZ, CZYM CHCESZ ZARZĄDZAĆ

Być może już zorientowałeś się, że twój umysł jest zbyt cenny, by zużywać dostępną w nim przestrzeń do przechowywania i przypominania o twoich spawach. Powinien on służyć ci przede wszystkim do skupiania się i kreatywności, całą resztę możesz z powodzeniem powierzyć zewnętrznemu systemowi. Jednym z takich systemów jest *Getting Things Done*, który w odróżnieniu od większości proponowanych metod koncentruje się podejściu od szczegółu do ogółu – jest to zbiór podstawowych zasad, strategii, taktyk i trików niezwykle

JAK TO WYGLĄDA W PRAKTYCE?

Pracujesz w małej firmie. Bierzesz zlecenie za zleceniem, doglądasz, a najczęściej sam robisz podział za podziałem, wytyczenie za wytyczeniem, projekt za projektem; potem obróbka i kontrola tego, co zeszło z terenu, i tego, co trzeba przygotować na dzień następny. W dokumentach bałagan, nic nie możesz znaleźć. Równolegle biegasz po urzędach i ośrodkach dokumentacji, bezustannie rozmawiając z klientami, przygotowując faktury i telefonując do tych ociągających się z płatnościami. W ciągu dnia odbierasz kilkanaście telefonów i sam dzwonisz ponad dziesięć razy. Po pewnym czasie już nie pamiętasz, z kim rozmawiałeś, a z kim jeszcze nie. A przecież nie możesz zapomnieć o comiesięcznym rozliczeniu firmy, przygotowaniu wypłaty pracownikom, zaplanowaniu naprawy samochodu czy wymianie zepsutego sprzętu... Po przemyśleniu odkładasz wszystko „na jutro”. Część zajęć często wykonujesz późnym wieczorem lub nocą, bo godzin w dobie nie wystarcza. I tak dzień za dniem.

● Jeżeli Twój dzień pracy wygląda podobnie, to znak, że potrzebujesz sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania czasem.

pomocnych w zarządzaniu strumieniem pracy i posługiwaniu się narzędziami organizacji tej pracy.

● GROMADZENIE – ZBIERZ „OTWARTE PĘTLE"

Zarządzanie zadaniami zaczyna się od „szczelnego" zbierania napływających spraw. Poprzez gromadzenie wszelkich „powinienem", „muszę", „potrzebuję" itp. w zewnętrznych skrzynkach spraw przychodzących (np. w ściśle wyznaczonym miejscu na biurku) odciążasz swój umysł od pamiętania o sprawach, które codziennie pukają do twoich drzwi. Jeśli nie posiadasz takich skrzynek, ich funkcje prawdopodobnie pełni cała twoja życiowa przestrzeń, dlatego warto poświęcić chwilę, by stworzyć miejsca, do których swobodnie mogą napływać informacje. Wraz z praktyką gromadzenia, poczujesz się odciążony i bardziej kreatywny, ponieważ, gdy łapiesz idee przychodzące do ciebie w ciągu dnia, masz do dyspozycji znacznie więcej swoich dobrych pomysłów.

● ANALIZA, BY OKREŚLIĆ ZNACZENIE ZGROMADZONYCH ZADAŃ

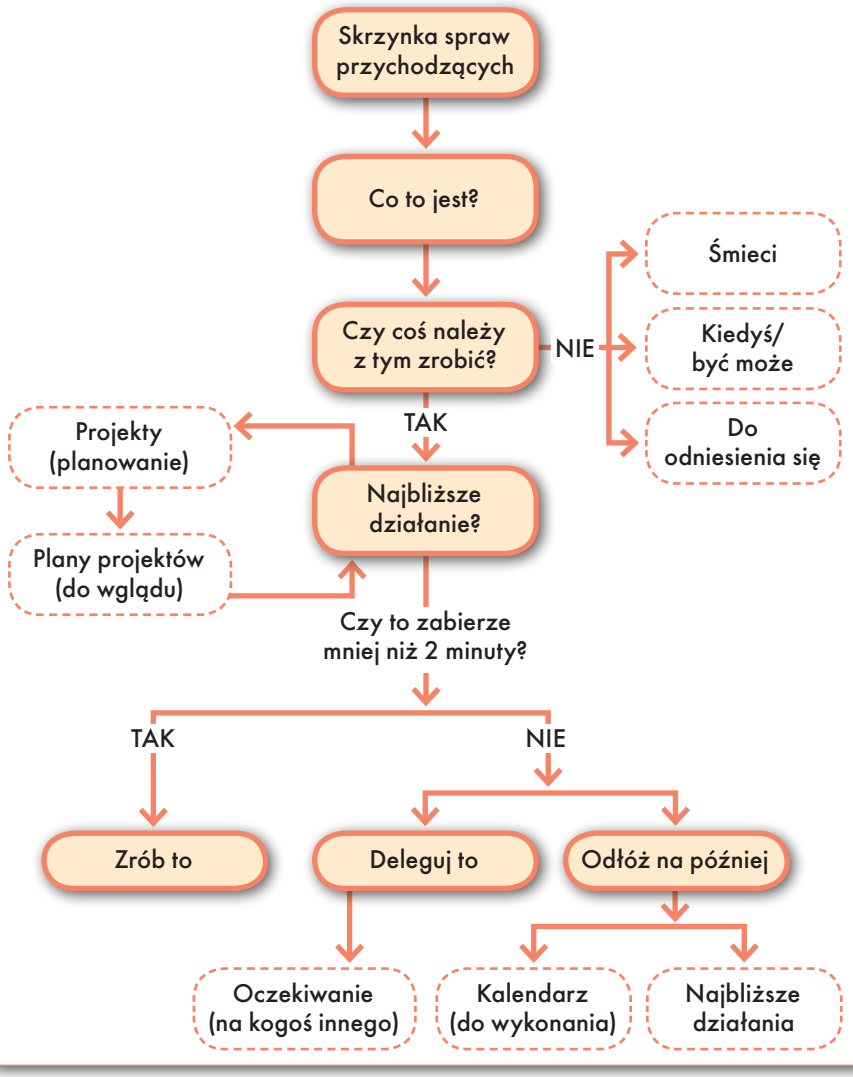
Ze zgromadzonymi sprawami oczywiście coś należy zrobić – w przeciwnym przypadku skrzynki spraw przychodzących zaczną pękać w szwach, a ty przestaniesz ufać systemowi. Opróżniaj więc swoje skrzynki co 1-2 dni, oczyszczając zawsze do zera i zaczynając od spodu, a więc od spraw zgromadzonych najwcześniej. Pamiętaj – nigdy nie odkładaj sprawy z powrotem, dopóki nie zdecydujesz, co z nią zrobisz (patrz rys.). Bardzo pomocna jest zasada dwóch minut – jeżeli któreś z zadań zajmie ci mniej niż 2 minuty, zrób je od razu! Podejmuj szybkie decyzje, zadając sobie pytania: Co to jest? Co z tym zrobić? I wybierz dla każdej sprawy jedno z poniższych rozwiązań:

● **Kasuj** – zadaj sobie pytanie, czy tego potrzebujesz. Jeśli nie, bez obaw możesz tę sprawę usunąć.

● **Deleguj/automatyzuj** – czy jesteś najodpowiedniejszą osobą, by zająć się danym zadaniem? Czy możliwa jest automatyzacja procesu? Jeśli możesz sprawę zdelegować lub zautomatyzować – zrób to, by uwolnić swój czas i energię.

● **Zachowaj/zarchiwizuj** – czy musisz coś z tym zrobić? Jeżeli nie – zarchiwizuj sprawę w odpowiednim systemie (najlepiej sprawdza się system A-Z z jedną teczką na sprawę).

UNIWERSALNE ETAPY ZARZĄDZANIA ZADANIAMI



DAVID ALLEN, SZTUKA EFEKTYWNOŚCI. SKUTECZNA REALIZACJA ZADAŃ.

● **Zrób/negocjuj i zrób** – zrób to, co będzie trwało do dwóch minut. Ewentualnie, jeżeli sprawa jest ważna i pilna, może wymagać zajęcia się nią od razu. Warto przyjrzeć się jej również pod kątem negocjowania sposobu wykonania.

● **Zapisz w systemie** – większość wartościowych działań trafi do tej właśnie kategorii, byś następnie umieścił je w sposób umożliwiający jak najwygodniejszy dostęp do nich.

● ORGANIZACJA W ZAUFANYM SYSTEMIE – SERCE GTD

Najprostszym sposobem wdrożenia systemu do swojego życia jest stosowanie planu dziennego. Plan na bieżący dzień powinien powstać dnia poprzedniego (najdalej rano danego dnia) i składać się z 3-5 MIT-ów (*Most Important Task*) – najważniejszych spraw do załatwienia. Gdy budzisz się z zaplanowanymi na dziś zadaniami – zgodnie z zasadą *First Things First* (najpierw rzeczy najważniejsze) – zacznij od najważniejszego MIT-a, wobec którego masz największy opór. Gdy ustalisz priorytety, masz szansę wykonania tego, co najistotniejsze. Mniejsze zadania najlepiej zgrupować i wykonać w serii, po MIT-ach. Jeśli potrzebujesz bardziej zaawansowanego systemu działania niż listy dzienne, możesz skorzystać z pełnego spisu wszystkich twoich najbliższych działań, przyporządkowanych specyficznym kontekstom, z którego na bieżąco będziesz wybierał, co zrobić. System list najbliższych działań funkcjonuje najlepiej, gdy jest wspierany przez pełny zestaw list systemu GTD. Zestaw ten składa się z:

● **Listy projektów** (można tu stworzyć strukturę) – na której przechowujesz swoje projekty umieszczone w przypadkowej kolejności (i tak przejrzysz je wszystkie) lub w strukturze odpowiadającej twoim potrzebom (najprostsza to podział na Pracę i Dom).

● **Listy najbliższych działań w kontekstach** – na której umieszczasz najbliższe akcje – samobieżne lub wynikające z twoich projektów, adekwatnie do twoich życiowych kontekstów.

● **Listy oczekiwanych** – na której zapisujesz wszystkie sprawy oczekujące na wynik, nie śledząc samego procesu wy-

konywania, a więc to, co zdelegowałeś, zamówiłeś lub zostało ci obiecane.

● **Listy być może/kiedyś** – to prawdopodobnie najbardziej kreatywne miejsce w całym systemie, tu umieszczasz wszelkie pomysły i idee wpadające ci do głowy, do rozpatrzenia w późniejszym terminie.

● **Kalendarza** – w którym umieszczasz tylko zadania, które są przyporządkowane do konkretnego dnia lub godziny; jeśli zapiszesz działanie, które nie musi być wykonane w danym czasie, a potem je odłożysz – system straci twoje zaufanie.

● **Systemu archiwizującego** – który powinien być na tyle prosty, by móc odłożyć tam sprawę w ciągu ok. minuty (np. system pojemników na odpowiednie kategorie rzeczy, trzymany w łatwo dostępnym miejscu) – szybko chowaj, by szybko znajdować.

● **Materiałów pomocniczych do projektów** – gdzie gromadzisz materiały wykorzystywane przy sprawach, którymi aktualnie się zajmujesz, wspierając ich wykonywanie.

● PRZEGLĄDY, ABYŚ ZAWSZE BYŁ NA BIEŻĄCO

Aby cały system działał sprawnie, powinien być aktualny i godny zaufania. Cotygodniowy przegląd(!) pozwoli ci być na bieżąco z ogółem twoich spraw i będzie podstawą właściwego funkcjonowania narzędzi, a także pomoże ci utrzymać czystość umysłu. Bez strategicznego, perspektywicznego myślenia raz w tygodniu przez pół do dwóch godzin możesz stracić nawet cały tydzień (jakieś 80 godzin), uganiając się za niewłaściwymi sprawami. Dokonując przeglądu, opróżnij do samego dna wszystkie skrzynki spraw przychodzących i przejrzyj wszystkie listy, sprawdzając, czy wszystko zostało wykonane. Zapoznaj się ze wszystkimi luźnymi kartkami, notatkami i kalendarzem, przejrzyj i uaktualnij swoje projekty. Zapoznaj się ze swoimi najbliższymi akcjami i wykreśl te już ukończone. Sprawdź listę spraw oczekiwanych oraz zastanów się, czy aktywować coś z listy kiedyś/być może. Wykonaj również analizę Pareto, mając na względzie cele, i sporządź *To-Do List*, na której umieścisz działania przynoszące ci najwięcej pozytywnych efektów i podnoszących twoją produktywność, oraz *Not-To-Do List*, na której umieścisz to, czego nie chcesz robić, ponieważ przynosi ci najwięcej strat. Możesz umówić się ze sobą i zapisać w kalendarzu, np. na piątek, przegląd tygodniowy i pamiętaj, by naprawdę regularnie go wykonywać – to dzięki przeglądom system może sprawnie funkcjonować.

● REALIZACJA – PO JEDNYM DO CELU

Oczywiście poza zbieraniem, analizowaniem i porządkowaniem, kiedyś trzeba to wszystko zrealizować. Jednak ilekolwiek zadań na ciebie by czekało, zawsze wykonuj po jednym na raz. Gdy praca nie należy do trywialnych, człowiek potrzebuje trochę czasu, by wejść w skupieniu w działanie, dlatego przełączanie się pomiędzy zadaniami odbywa się zawsze kosztem koncentracji. Twórz tzw. bloki czasowe – wyznaczaj odcinki, w których wchodzisz w zajmowanie się danym działaniem, znacznie zwiększając wówczas poziom koncentracji. Zminimalizuj możliwość przerwania swojej pracy, usuwając dystrakcje. Pamiętaj, by utrzymywać równowagę napięcia i rozluźnienia, ponieważ są dwa rodzaje stresu: korzystny (eustres), który motywuje cię do działania, i szkodliwy (dystres), który prowadzi do wyczerpania, gdy nie dbasz o komfort swojej pracy, regulując czas przeznaczony na działanie i na odpoczynek. Decydując, czym w danym momencie powinieneś się zająć, warto zastosować czteropunktowy model wyboru działania, zaproponowany przez Davida Allena:

1. Kontekst – najpierw, co możesz zrobić w miejscu, w którym jesteś (przy danym urządzeniu, danej osobie)?

2. Czas – następnie, ile masz czasu? Czy będzie to wystarczająca ilość na wykonanie danego zadania? Co możesz zrobić np. w trakcie przerwy między spotkaniami?

3. Energia – potem, ile masz energii fizycznej i psychicznej? Czy podołasz wyzwaniu, które przed tobą stoi?

4. Priorytety – w końcu, jaką wartość przyniesie ci dane działanie w porównaniu z innymi zadaniami?

Dopiero gdy kontekst, ilość czasu i twój poziom energii zawężą lub otworzą ci możliwości pracy – zdecyduj, które zadania są dla ciebie istotniejsze i bardziej przybliżą cię do celów. Wdrożenie przedstawionych zasad nie wymaga wielkiego nakładu pracy, zaś efekty ich stosowania będą widoczne już po krótkim czasie. Nie musisz wprowadzać wszystkich zmian od razu – sprawdź, co najbardziej ci odpowiada, i wzbogacony o nową wiedzę przystąp do organizowania swojej życiowej przestrzeni.

Tekst i zdjęcie MAŁGORZATA KWIECIŃSKA

KOMENTARZE INTERNAUTÓW NA GEOFORUM.PL NA TEMAT ZAROBKÓW INŻYNIERÓW

inż. geodezji | 2010-09-02 21:58:07
Ciekawe, skąd te informacje o zarobkach w geodezji? Chyba ktoś miał jakieś zwidy, a ludzie to czytają i w to wierzą!!!

inż geodeta | 2010-09-03 07:45:37
Naczytają się głupot, a później 10 chętnych na jedno miejsce na uczelniach. Ja dostaję 1800, a na umowie najniższa krajowa i tak jest w całej okolicy – to jest prawda o geodezji.

geodeta | 2010-09-03 09:03:20
To jest jakaś jedna wielka ściema! Tyle to może zarabiają uprawnieni na własnych działalnościach z przyzwoitymi plecami. Przeciętny geodeta ma około 2000-2500 zł.

mgr inż | 2010-09-03 10:04:59
Ja przepraszam bardzo, to są straszne głupoty. Kto niby tyle zarabia? Pracuję w Warszawie i zarabiam mniej niż połowę tej tzw. średniej dla regionu! I przyznam, że nie znam żadnego geodety, który zarabiałby tutaj prawie 6000 zł! Znam natomiast takich, którzy biorą 1200--1500 zł na rękę w dużej warszawskiej firmie!

czytelnik | 2010-09-03 14:45:58
KIT i nic więcej. Takie zarobki, to może są w sferze marzeń, a nie realnej rzeczywistości. Może kiedyś...

geodeta | 2010-09-10 19:19:22
Współczuje kolegom po fachu, którzy zarabiają takie grosze, jakie opisali w komentarzach. Ja zarabiam około 6 tys. brutto i nie twierdzę, że to jest dużo, a wręcz za mało. Znam inżynierów z innych branż, którzy zarabiają więcej.

fist | 2010-09-17 20:09:56
Pracuję w Warszawie, mam 35 lat, zarabiam około 7 tys. brutto. Nie wykonuję wyuczonego zawodu geodety :-)

geodeta sz-n | 2010-09-20 19:21:46
Moje średnie zarobki netto w ciągu ostatnich dwóch lat nie przekraczają 1800 PLN, więc na miejscu zainteresowanych zawodem nie brałbym sobie za bardzo do głowy tego artykułu.

darjus | 2010-09-20 21:42:52
Można! Nieprawda, że nie można dobrze zarabiać w geodezji. Jestem rok po studiach (do uprawnień daleko), a 6500 brutto wyciągam. Nie chcę się chwalić, ale wiem, że można otrzymywać godną pensję.

ruda | 2010-09-21 11:07:31
Ładnie Wam tam płacą. Moja znajoma zarabia 1900 na rękę. Pracuje w starostwie 7 lat, jest po technikum geodezyjnym. Podnieśli jej pensję jakieś dwa lata temu. Ciekawe, ile geodeta po studiach tam zarabia hm...

x | 2010-09-21 11:52:39
Propaganda sukcesu. Tyle zarabia geodeta, ale niepracujący w swoim fachu.

c0rnholio | 2010-09-23 18:11:27
Płaca 4000 brutto – Toruń. Pozdro.