



AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO

Program szkolenia

Osób Przebywających Na Urlopie Wychowawczym

(Materiały szkoleniowe dla uczestników)

Publikacja stanowi element zadania 5/6 upowszechnianie
rezultatów projektu w ramach Działania 2

*„Rodzic – Pracownik - rozwój zawodowy rodziców podczas
urlopu wychowawczego”.*

Legnica, styczeń 2008

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków
Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Inicjatywy
Wspólnotowej EQUAL

Spis treści

1.	O projekcie	3
2.	Aspekty prawne.....	5
3.	Elastyczne formy zatrudnienia	15
4.	Komunikacja	23
5.	Negocjacje	32
6.	Zarządzanie czasem	49
	Bibliografia	70



1. O projekcie

Projekt „Rodzic – Pracownik - rozwój zawodowy rodziców podczas urlopu wychowawczego”



Projekt „Rodzic – pracownik - rozwój zawodowy rodziców podczas urlopu wychowawczego”, realizowany jest przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach inicjatywy Wspólnotowej Equal. Program ten ma na celu pomóc młodym rodzicom łączyć aktywność zawodową z przywilejem osobistej opieki nad dzieckiem, a pracodawcom umożliwić zatrzymanie w firmie swojego cenionego pracownika, aktywnego zawodowo podczas urlopu wychowawczego. Co więcej projekt ma przyczynić się również do wypracowania elastycznych form i zasad pracy na odległość osób przebywających na urlopie wychowawczym, które to mają spowodować wzrost i rozpowszechnianie możliwości godzenia życia zawodowego z rodzinnym poprzez stosowanie form elastycznego zatrudnienia, jak również ponowną integrację kobiet mężczyzn, którzy opuścili rynek pracy, poprzez rozwój i zastosowanie bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy. Wprowadzenie do polskiego prawa i stosowanie w praktyce nowoczesnych form pracy, jakimi są niewątpliwie elastyczne formy pracy daje pracownikowi – rodzicowi wiele korzyści, nie tylko finansowych, ale i społecznych. Zachęcają one do posiadania większej ilości potomstwa przy umożliwieniu dalszego rozwoju zawodowego i możliwości kontynuacji pracy. Pozwalają na korzystanie polskim rodzinom z możliwości pracy, które są od

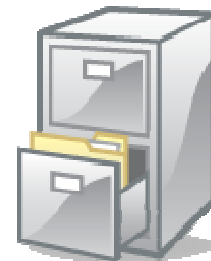
lat stosowane w krajach Unii Europejskiej, jak też promują polską rodzinę jako rodzinę partnerską, na równi przypisując kobiecie i mężczyźnie rolę rodziców i pracowników.

W trakcie projektu będą wypracowywane jak i testowane optymalne rozwiązania stosowania elastycznych form zatrudnienia oraz rozwiązań np. z dziedziny IT dla każdej pary beneficjentów (rodzic-pracownik oraz pracodawca). W ramach realizacji założeń projektu, podmiotowo odnosi się on zatem do:

- do **kobiet**, które planują macierzyństwo, jednak zwlekają z podjęciem decyzji z obawy przed utratą pracy,
 - do **rodziców** przebywających na urloпах wychowawczych lub rozpoczynających taki urlop w najbliższym czasie,
 - do **rodziców** myślących o kolejnym dziecku, ale wstrzymujących się z planami ze względu na koszty finansowe związane z wychowaniem oraz niechęcią do kolejnej przerwy w pracy, czyli urlopu wychowawczego.
 - do **ojców** myślących o podjęciu urloпów „macierzyńskich”, bez przymusu całkowitego rezygnowania z dalszej aktywności zawodowej,
 - do **osób**, które sprawują ciągłą lub tymczasową opiekę nad osobami od nich zależnymi.
- a z drugiej strony do **ich pracodawców**

Ponad to Beneficjenci powinni pochodzić z terenu Dolnego Śląska, powinni także planować uczestnictwo w projekcie na okres 12 miesięcy. Natomiast cel projektu ma być osiągnięty przy pomocy stosowania i wdrażania elastycznych form zatrudnienia.





2. Aspekty prawne

Posiadanie dzieci wymaga poświęcenia im określonej ilości czasu, zwłaszcza jeśli chodzi o najwcześniejsze lata ich życia. W związku z tym zrozumiała jest potrzeba odpowiedniego zabezpieczenia praw rodziców, w tym przede wszystkim przyszłej matki, w celu stworzenia im ku temu odpowiednich warunków, zwłaszcza w kilku podstawowych aspektach: ochrony zdrowia, stworzenia odpowiednich warunków pracy i czasu pracy, które nie zaszkodzą zdrowiu matki jak i dziecka, ochrony praw pracowniczych rodziców. Nie trzeba tłumaczyć wobec tego jak istotnym zagadnieniem prawnym i społecznym są dotyczące tej problematyki przepisy. Można je odszukać w polskim Kodeksie pracy, a w szczególności w jego dziale ósmym, który zatytułowany jest – „Uprawnienia pracowników związane z rodzicielstwem”. Jak wynika z tytułu, przepisy chronią zarówno kobiety jak i mężczyzn, opiekujących się dziećmi, co związane jest z możliwością układania stosunków rodzicielskich w dowolny sposób, czy też wystąpieniem różnych sytuacji życiowych.

Jednymi z przepisów chroniących pracownice w czasie ciąży jest art. 177, który zakazuje pracodawcy wypowiedzieć, czy rozwiązać umowę o pracę w okresie ciąży, a także w okresie urlopu macierzyńskiego pracownicy, chyba że zachodzą przyczyny uzasadniające rozwiązanie umowy bez wypowiedzenia z jej winy i reprezentująca kobiety zakładowa organizacja związkowa wyraziła zgodę na rozwiązanie umowy o pracę. Pracodawca może jednak w wyżej wymienionym okresie rozwiązać umowę w przypadku ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy, a także w sytuacji gdy zachodzą przyczyny uzasadniające rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika, takie jak np. ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków, popełnienie przestępstwa, czy

utrata uprawnień do wykonywania zawodu.¹Przepisy te stosuje się również do pracownika – ojca, który wychowuje dziecko w okresie korzystania z urlopu macierzyńskiego. Należy też wspomnieć, że zakaz wypowiedzenia/rozwiązania umowy o pracę nie dotyczy pracownic w okresie próbnym, nie przekraczającym jednego miesiąca, w przypadku umowy o pracę zawartej na czas określony, czas wykonywania określonej pracy, okres próbny przekraczający jeden miesiąc, która uległaby rozwiązaniu po upływie 3-go miesiąca ciąży, ulega ona przedłużeniu do dnia porodu. Przepisu tego nie stosuje się w przypadku umowy o pracę na czas określony zawartej w celu zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy. Pracodawca nie może rozwiązać również umowy o pracę w okresie od dnia złożenia przez pracownika wniosku o udzielenie urlopu wychowawczego do dnia zakończenia tego urlopu. Polskie ustawodawstwo nie nakłada na kobietę wprost obowiązku ani terminu powiadomienia pracodawcy o tym stanie. Jak najszybsze poinformowanie pracodawcy o ciąży leży w interesie kobiety, bowiem od tego momentu może być ona chroniona powyższymi przepisami, ponad to stan ciąży powinien być stwierdzony świadectwem lekarskim.

Pracownicy przysługuje również urlop macierzyński w wymiarze:

- 18 tygodni przy pierwszym porodzie
- 20 tygodni przy każdym następnym
- 28 tygodni w przypadku urodzenia więcej niż jednego dziecka przy jednym porodzie

Pracownicy wychowującej dziecko przysposobione, lub przyjęte na wychowanie jako rodzina zastępcza, wyjątkiem pełniacej zadania pogotowia rodzinnego, przysługuje urlop macierzyński w wymiarze 20 tygodni również przy pierwszym porodzie. W razie urodzenia martwego dziecka lub w związku z jego zgonem przed upływem 8 tygodni życia,

¹ „Komentarz – Kodeks pracy”, J. Wratny, Wydawnictwo C. H. Beck, 2004 r.

pracownicy przysługuje urlop macierzyński w wymiarze 8 tygodni po porodzie, jednak nie krócej niż przez 7 dni od dnia zgonu dziecka. Gdy urodziło się więcej niż 1 dziecko przy jednym porodzie, to urlop przysługuje w wymiarze stosownym do liczby dzieci pozostałych przy życiu. W razie zgonu dziecka po 8 tygodniach życia, pracownica zachowuje prawo do urlopu macierzyńskiego przez okres 7 dni od dnia zgonu dziecka. W przypadku urodzenia dziecka wymagającego opieki szpitalnej, pracownica która wykorzystała po porodzie 8 tygodni urlopu, pozostałą jego część może wykorzystać w terminie późniejszym, po wyjściu dziecka ze szpitala. Jeśli zaś matka rezygnuje z wychowywania dziecka, oddaje je innej osobie w celu przysposobienia, lub do domu małego dziecka, nie przysługuje jej część urlopu przypadająca po dniu oddania dziecka, jednak urlop macierzyński po porodzie nie może być krótszy niż 8 tygodni. W razie przyjęcia dziecka na wychowanie, wystąpienia do sądu opiekuńczego z wnioskiem o wszczęcie postępowania w sprawie przysposobienia, przyjęcia dziecka w ramach rodziny zastępczej (z wyjątkiem rodziny zastępczej zawodowej niespokrewnionej z dzieckiem), pracownikowi przysługuje do 18 tygodni urlopu, na warunkach urlopu macierzyńskiego, nie dłużej niż do ukończenia przez dziecko 7 roku życia, a w przypadku gdy podjęto decyzję o odroczeniu obowiązku szkolnego, nie dłużej jak do ukończenia przez dziecko 10 roku życia. Jeśli pracownik przyjął dziecko do 7 roku życia, a w przypadku gdy podjęto decyzję o odroczeniu obowiązku szkolnego, do 10 roku życia, to ma on prawo do 8 tygodni urlopu. Co najmniej 2 tygodnie urlopu macierzyńskiego mogą przysługiwać przed przewidywaną datą porodu. Pracownica po wykorzystaniu po porodzie co najmniej 14 jego tygodni, ma prawo zrezygnować z pozostałej jego części, która przysługuje pracownikowi – ojcu wychowującemu dziecko, na jego pisemny wniosek.²Pracownica zgłasza pracodawcy pisemny wniosek z

² Art. 180§5, Kodeks Pracy,(Dz.U.98.21.94 z późn. zm.).



rezygnacja z części urlopu, najpóźniej na 7 dni przed przystąpieniem do pracy. Do wniosku dołącza zaświadczenie pracodawcy zatrudniającego pracownika – ojca, które potwierdza termin rozpoczęcia urlopu macierzyńskiego przez pracownika, wskazany w jego wniosku, który przypada bezpośrednio po terminie rezygnacji przez pracownicę. W razie zgonu pracownicy w czasie urlopu macierzyńskiego, pracownikowi – ojcu przysługuje jego pozostała, niewykorzystana część. Za czas urlopu przysługuje zasiłek macierzyński.

Pracownikowi przysługuje również urlop wychowawczy. Aby skorzystać z urlopu wychowawczego pracownik musi posiadać co najmniej 6 - cio miesięczny okres zatrudnienia. Do sześciomiesięcznego okresu zatrudnienia wlicza się poprzednie okresy zatrudnienia. Urlop wychowawczy przysługuje pracownikowi w wymiarze do 3 lat, nie dłużej jednak niż do ukończenia przez dziecko 4 roku życia. Urlop ten może być wykorzystany najwyżej w 4 częściach, których wymiar określa pracownik. Okres urlopu wlicza się do okresu zatrudnienia. Pracownik posiadający co najmniej sześciomiesięczny okres zatrudnienia może skorzystać z „dodatkowego” urlopu wychowawczego w wymiarze do 3 lat, nie dłużej jednak niż do ukończenia przez dziecko 18 roku życia, jeżeli z powodu stanu zdrowia potwierdzonego orzeczeniem o niepełnosprawności lub stopniu niepełnosprawności dziecko wymaga osobistej opieki pracownika. Rodzice lub opiekunowie dziecka spełniający warunki do korzystania z urlopu wychowawczego mogą jednocześnie korzystać z takiego urlopu przez okres nieprzekraczający 3 miesięcy. Urlop wychowawczy udzielany jest na wniosek pracownika i może być wykorzystany najwyżej w 4 częściach. Po ukończeniu urlopu wychowawczego, pracownik wraca na ostatnie stanowisko pracy, a w przypadku gdy jest ono zlikwidowane, pracownik wykonuje pracę na równorzędnym stanowisku odpowiadającym jego kwalifikacjom zawodowym, za wynagrodzeniem nie niższym od



wynagrodzenia za pracę przysługującego pracownikowi w dniu podjęcia pracy na stanowisku zajmowanym przed urlopem. Pracownik uprawniony do urlopu wychowawczego może złożyć pracodawcy wniosek o obniżenie jego wymiaru czasu pracy do wymiaru nie niższego niż połowa pełnego wymiaru czasu pracy w okresie, w którym mógłby korzystać z takiego urlopu. Pracodawca jest zobowiązany taki wniosek uwzględnić.

Kobiet w ciąży nie można zatrudniać przy pracach szczególnie uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia. Rada Ministrów określi, w drodze rozporządzenia, wykaz tych prac³. Przykładowo możemy tu wymienić prace związane z nadmiernym wysiłkiem fizycznym, związanym z dźwiganiem ciężarów, praca w hałasie, drganiach, prace wykonywane pod ziemią, związane z szkodliwymi czynnikami biologicznymi, chemicznymi.⁴ Wśród innych przepisów chroniących uprawnienia pracowników związane z rodzicielstwem jest zakaz zatrudniania pracownicy w godzinach nadliczbowych oraz porze nocnej, jak też delegowania jej poza stałe miejsce pracy, ani zatrudniania w systemie przerywanego czasu pracy, to samo dotyczy pracownika opiekującego się dzieckiem do ukończenia przez nie 4 roku życia. Pracodawca zatrudniający pracownice w porze nocnej jest zobowiązany na okres jej ciąży zmienić rozkład czasu pracy w sposób umożliwiający wykonywanie pracy poza porą nocną, a jeśli jest to niemożliwe lub niecelowe, przenieść pracownicę do innej pracy, a jeśli jest to niemożliwe, zwolnić ją na czas niezbędny z obowiązku świadczenia pracy. Pracodawca zatrudniający pracownicę w ciąży lub karmiącą dziecko piersią jest obowiązany dostosować warunki pracy do wymagań określonych w przepisach bhp lub tak ograniczyć czas pracy, aby wyeliminować zagrożenia dla zdrowia lub bezpieczeństwa pracownicy. W razie gdy zmiana warunków pracy na dotychczas zajmowanym stanowisku pracy, skrócenie czasu pracy lub przeniesienie pracownicy do innej pracy

³ Art. 176, Kodeks Pracy, (Dz.U.98.21.94 z późn. zm.).

⁴ „Komentarz – Kodeks pracy”, J. Wratny, Wydawnictwo C. H. Beck, 2004 r.



powoduje obniżenie wynagrodzenia, pracownicy przysługuje dodatek wyrównawczy. Po ustaniu przyczyn uzasadniających przeniesienie pracownicy do innej pracy, skrócenie jej czasu pracy lub zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy, pracownica wraca na wcześniej zajmowane stanowisko na takich samych warunkach.

Nie można zapomnieć o przepisie, który przyznaje pracownicy karmiącej dziecko piersią prawo do dwóch półgodzinnych przerw w pracy wliczanych do czasu pracy. W przypadku karmienia więcej niż jednego dziecka, to wtedy przerwy trwają po 45 minut każda. Na wniosek pracownicy przerwy mogą być udzielane łącznie. Za czas przerw matka zachowuje prawo do wynagrodzenia. Przerwy nie przysługują, jeśli czas pracy nie przekracza 4 godzin dziennie.

Pracownikowi wychowującemu przynajmniej jedno dziecko w wieku do 14 lat przysługuje w ciągu roku kalendarzowego zwolnienie z pracy na 2 dni, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia.

W związku z podjęciem tematu – rodzic –pracownik należy zwrócić uwagę na art. 186(2) kodeksu pracy, który daje prawo do podjęcia przez pracownika przebywającego na urlopie wychowawczym pracy zarobkowej u dotychczasowego lub innego pracodawcy albo innej działalności, a także nauki lub szkolenia, pod warunkiem, że nie wyłącza to możliwości sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem. Swoistą sankcją w razie ustalenia, że pracownik trwale zaprzestał sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem, jest to że pracodawca wzywa pracownika do stawienia się do pracy w terminie wskazanym przez siebie, nie później niż w ciągu 30 dni od dnia powzięcia wiadomości na powyższy temat i nie wcześniej niż po upływie 3 dni od wezwania. Omówiony powyżej artykuł daje możliwość wkroczenia i dopasowania do niego właśnie odpowiednich form elastycznego zatrudnienia, które to dają możliwość równoczesnego prowadzenia domu, wychowywania dzieci z pracą zawodową. Należy w



związku z tym zauważyć, że współczesne ustawodawstwo przybiera tendencję prorodzinną, która chroni rodziców przed pracodawcą, jak również stwarza warunki przyjazne kontynuacji pracy zawodowej z równoczesną opieką nad dziećmi. Przepis wykazuje możliwość zastosowania tradycyjnej umowy o pracę, jak i innych, tak zwanych elastycznych form pracy.

Często elastyczne formy pracy kojarzą się z brakiem odpowiednich regulacji prawnych, a w związku z tym z pewnym niebezpieczeństwem utraty pracy, niepewnością, brakiem stabilizacji. Nie jest to do końca prawdą, gdyż uregulowań prawnych w stosunku do poszczególnych elastycznych form prawnych możemy się doszukiwać w zależności od rodzaju zawieranej i korzystniejszej dla siebie umowy w danej sytuacji bądź w kodeksie pracy, bądź prawie cywilnym. Jeśli chodzi o to ostatnie źródło to istnieje szereg umów cywilnoprawnych, które pozwalają na ukształtowanie w dostatecznie swobodny i dogodny sposób umowy zawieranej przez strony przy zachowaniu cech charakterystycznych dla danego rodzaju zobowiązania. Można wśród nich wymienić umowę o dzieło, zlecenia, czy umowę agencyjną. Bardzo elastyczną formę i możliwość różnorodnego kształtowania umowy posiadają kontrakty menadżerskie. W kodeksie pracy natomiast można odnaleźć uregulowania prawne dotyczące pracy na zastępstwo, pracy na czas określony oraz możliwości kształtowania czasu pracy. Od 16 października 2007 r. w polskim kodeksie pracy można doszukać się nowej regulacji dotyczącej pracy na odległość, czyli tzw. telepracy. Pojawianie się nowych regulacji prawnych, a także dążenie do ich elastyczności i możliwości kształtowania względem zapotrzebowania stron, spowodowane jest potrzebami i uwarunkowaniami rynku pracy. Bowiem coraz większą uwagę zwraca się na zatrudnienie produktywne, czyli takie, które jest firmie potrzebne i w pełni przez nią wykorzystywane, które musi cechować elastyczność form,



umożliwiająca dostosowywanie liczby i rodzaju pracobiorców do ilościowego, jakościowego i czasowego zapotrzebowania na pracę. Zgodnie z art. 67 z. indeksem 5 § 1 k. p. „praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej” . Telepracownikiem zatem jest osoba, która regularnie wykonuje pracę poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.⁵ Uzgodnienie między stronami, że umowa o pracę będzie świadczona na zasadzie telepracy może nastąpić przy zawieraniu umowy o pracę lub w trakcie trwania zatrudnienia. W trakcie zatrudnienia zmiana warunków wykonywania pracy na pracę świadczoną z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej może nastąpić na mocy porozumienia stron, z inicjatywy pracodawcy lub pracownika. Warunki świadczenia telepracy pracodawca ustala w porozumieniu z Zakładową Organizacją Związkową. W przypadku braku takiej organizacji u pracodawcy, warunki stosowania telepracy określa pracodawca w regulaminie, po przeprowadzeniu konsultacji z przedstawicielami pracowników. Zarówno pracodawca jak i pracownik w terminie trzech miesięcy od dnia podjęcia pracy w formie telepracy może wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie wykonywania pracy w tej formie i przywrócenie poprzednich warunków zatrudnienia. Kodeks przewiduje okres 30 dni od dnia złożenia wniosku o przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy na dokonanie stosownych zmian w tym zakresie. 30 dni to okres maksymalny, w którym strony muszą przywrócić poprzednie warunki zatrudnienia. Zmiana warunków może nastąpić w krótszym okresie czasu.

Zgodnie z przepisami kodeksu pracy, pracodawca ma obowiązek:

⁵ Art. 67(5), Kodeks Pracy,(Dz.U.98.21.94 z późn. zm.).

- dostarczyć telepracownikowi sprzęt niezbędny do wykonywania pracy w formie telepracy
- ubezpieczyć sprzęt
- pokryć koszty związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją sprzętu
- zapewnić telepracownikowi pomoc techniczną i niezbędne szkolenia w zakresie obsługi sprzętu
- ubezpieczyć sprzęt

Telepracownik może wykorzystać do świadczenia telepracy sprzęt stanowiący jego własność, czyli na przykład własny komputer, telefon, aparat fotograficzny. W takim przypadku pracodawca i telepracownik ustalają w odrębnej umowie zakres ubezpieczenia i zasady wykorzystywania przez telepracownika do świadczenia telepracy sprzętu stanowiącego własność pracownika. Ponad to telepracownikowi przysługuje za to ekwiwalent pieniężny w wysokości określonej w porozumieniu, w regulaminie lub w umowie między stronami. Wysokość ekwiwalentu przysługującego pracownikowi ustala się w oparciu o normy zużycia sprzętu, jego udokumentowane ceny rynkowe oraz ilość i ceny rynkowe wykorzystanego materiału na potrzeby pracodawcy. Pracodawca i telepracownik zawierają odrębną umowę, w której określają zasady porozumiewania się, sposób potwierdzania obecności telepracownika na stanowisku pracy oraz sposób i formę kontroli wykonywania pracy przez telepracownika. Jeżeli jednak miejscem pracy telepracownika jest jego prywatne mieszkanie, kontrola może zostać przeprowadzona wyłącznie za uprzednią zgodą pracownika wyrażoną na piśmie, albo za pomocą środków komunikacji elektronicznej, albo podobnych środków indywidualnego porozumiewania się na odległość. W trakcie kontroli pracodawca nie może naruszać prywatności pracownika i jego rodziny, ani utrudniać korzystania



z pomieszczeń domowych, w sposób zgodny z ich przeznaczeniem. Pracodawca ma prawo przeprowadzić kontrolę: wykonywania pracy; w celu inwentaryzacji, konserwacji, serwisu lub naprawy powierzonego sprzętu, a także jego instalacji; w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Telepracownik nie może być gorzej traktowany niż inni pracownicy zatrudnieni przy takiej samej lub podobnej pracy w zakresie:

- nawiązania i rozwiązania stosunku pracy
- warunków zatrudnienia
- awansowania
- dostępu do szkoleń podnoszących kwalifikacje pracownika





3. Elastyczne formy zatrudnienia

Osoby aktywne zawodowo, które posiadają dzieci, zmuszone są pokonywać trudności związane z godzeniem pracy zawodowej i życia rodzinnego. Problem ten dotyka przede wszystkim kobiet, w przypadku których harmonijne godzenie tych dwóch sfer aktywności życiowych odbywa się zdecydowanie większym kosztem. Kobietom z jednej strony niezwykle trudno wejść czy wrócić na rynek pracy po urodzeniu dziecka, z drugiej zaś strony podjęcie zatrudnienia w momencie posiadania małego jeszcze dziecka wiąże się z koniecznością stawienia czoła nowym wyzwaniom. Z tego też względu konieczne jest inicjowanie różnych rozwiązań, umożliwiających rodzicom – a szczególnie kobietom – samorealizację na rynku pracy. Problem ten w pewnym stopniu dotyczy również mężczyzn, którzy mają problemy z odnalezieniem się na rynku pracy po dłuższej nieobecności związanej z opieką nad dzieckiem, jak również rodzice już aktywni zawodowo, którzy jednak napotykają bariery uniemożliwiające funkcjonowanie w szczęśliwej rodzinie oraz przyjaznym środowisku zawodowym.

Idealnym rozwiązaniem dla rodziców są elastyczne formy zatrudnienia, dające możliwość pogodzenia pracy zawodowej z wychowywaniem dzieci i poświęcenia większej ilości czasu rodzinie.

Można wyodrębnić trzy główne grupy elastycznych form zatrudnienia:

- mało elastyczne (powołanie, mianowanie, wybór, umowa na okres próbny, na czas wykonania zadania, na czas określony, sezonowa, w celu przygotowania zawodowego)
- średnio elastyczne (umowa przedwstępna, umowa agencyjna, o pracę nakładczą, leasing pracowniczy, job sharing, praca w niepełnym wymiarze godzin),

- bardzo elastyczne (kontrakty menedżerskie, umowa o dzieło, umowa-zlecenie, niektóre rodzaje telepracy, umowa akwizycyjna, praca zewnętrzną).

RODZAJE ELASTYCZNEGO ZATRUDNIENIA

Jeśli chodzi o rodzaje elastycznego zatrudnienia należy wymienić takie jak:

1. PRACA W NIEPEŁNYM WYMIARZE CZASU

Ta forma jest korzystna w sytuacji, kiedy w przedsiębiorstwie nie ma zapotrzebowania na dany rodzaj pracy w pełnym wymiarze czasu pracy, np. specjalistyczne doradztwo, specjalistyczny nadzór.

Powszechnie obowiązująca norma czasu pracy (zgodnie z art. 129 kp) wynosi 8 godzin na dobę (norma dobową) oraz przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym (norma tygodniowa). Tak więc przykładowo możemy podać, że pracownik – rodzic może być zatrudniony 3 dni w tygodniu po 4 godziny lub w innym odpowiadającym pracodawcy oraz pracownikowi czasie, który konieczny jest do wykonania oznaczonych w umowie o pracę zadań.

2. PRACA NA ZASTĘPSTWO

Praca na zastępstwo jest szczególną formą umowy na czas określony. Zawiera się ją na czas nieobecności pracownika np. w czasie urlopów lub nieobecności pracownika spowodowanej długą chorobą, urlopem macierzyńskim, czy urlopem wychowawczym.



3. PRACA NA CZAS OKREŚLONY

Praca wykonywana na podstawie terminowej umowy o pracę, zawieranej na czas oznaczony. Może dotyczyć zatrudnienia pracownika na okres próbny, na czas wykonania pracy lub zadania oraz na czas nauki zawodu. Forma ta, pozwala na łatwiejsze rozwiązanie stosunku pracowniczego i umożliwia dowolne zwiększenie ilości personelu np. sezonowo, w okresach zwiększonego popytu na produkty lub usługi przedsiębiorstwa.

4. PRACA NA WEZWANIE

Jest to forma stosowana w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie określić nawet w krótkim okresie rozmiaru i czasu zapotrzebowania na pracę. Polega ona na obowiązku pracownika do stawienia się do pracy na każde wezwanie pracodawcy, musi on więc być całkowicie dyspozycyjny. Forma ta znajduje zastosowanie m. in. w handlu, hotelarstwie, turystyce.

5. PRACA TYMCZASOWA

Jeśli chodzi o pracę tymczasową, to ma ona trójstronny charakter umowy, która zawierana jest pomiędzy przedsiębiorstwem zlecającym i agencją pracy tymczasowej na wykonanie określonego zakresu pracy. Agencja zleca wykonanie usług pracownikom tymczasowym dla przedsiębiorstwa zlecającego i z tego tytułu wypłaca im wynagrodzenie. Agencja za to otrzymuje prowizję za pośrednictwo i organizację całego procesu wykonania pracy - usługi. Przedsiębiorstwo zlecające i agencja pracy tymczasowej są związani umową o świadczenie pracy tymczasowej. Agencja natomiast z wynajmowanym pracownikiem tymczasowym może podpisać umowę o pracę lub umowę cywilnoprawną na wykonywanie



określonego zadania. Żadna umowa nie wiąże pracownika tymczasowego z przedsiębiorstwem, na rzecz, którego pracownik w rzeczywistości świadczy pracę.

6. WYPOŻYCZANIE PRACOWNIKÓW

Jest to forma podobna do pracy tymczasowej. Polega na nieodpłatnym wypożyczeniu pracowników, jednak różnicę między wypożyczeniem a pracą tymczasową jest to, że przedsiębiorstwo w określonych sytuacjach oddaje swojego pracownika do dyspozycji innego pracodawcy bezpłatnie, najczęściej w ramach współpracy. Możliwe jest również zawieszenie dotychczasowej umowy o pracę i podjęcie pracy na rzecz innego pracodawcy na podstawie porozumienia pracodawców i za zgodą pracownika. W takiej sytuacji na czas pracy u nowego pracodawcy pracownik i pracodawca zawierają terminową umowę o pracę.

7. SAMOZATRUDNIENIE

Może polegać na tym, że prace które nie wymagają nadzoru, proste lub na odwrót - wysoko specjalistyczne, są zlecane do wykonywania osobom pracującym na własny rachunek. Odbywa się to poprzez wydzielenie części zadań wykonywanych w przedsiębiorstwie na podmioty zewnętrzne. W związku z tym, że samozatrudnienie polega na świadczeniu usług przez samodzielny podmiot prowadzący działalność gospodarczą, nie stosuje się wobec niego prawa pracy, ale prawo cywilne.

8. TELEPRACA

Jest to forma organizacji i wykonywania pracy przy wykorzystaniu technologii informatycznej w kontekście umowy o pracę lub stosunku pracy. Inaczej zwana z jez. ang. telework. Miejsce wykonywania pracy w przypadku telepracy, znajduje się poza przedsiębiorstwem na rzecz,



którego jest wykonywana. Wiąże się ona nie tylko ze zmianą miejsca wykonywania pracy, ale także zmianą sposobu organizacji i wykonywania zadań składających się na procesy pracy. Pracownik wykonuje zleczone zadania na zewnątrz przedsiębiorstwa i rozliczany jest z nich przez pracodawcę. Telepraca to idealne rozwiązanie dla rodziców, które pozwala pogodzić pracę na rzecz swojej firmy z opieką nad dzieckiem. Definicja telepracy zaproponowana przez Komisję Europejską brzmi następująco: „Telepraca jest to metoda organizowania i wykonywania pracy, w której pracownik pracuje poza miejscem pracy pracodawcy przez znaczną część swojego czasu pracy, dostarczając do pracodawcy wyniki (rezultaty) pracy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych oraz technologii przekazywania danych, zwłaszcza Internetu”. Wyróżnia się kilka rodzajów telepracy:

- **telepracę domową** (pracownik wykonuje pracę w domu),
- **telepracę mobilną** (pracownik większość pracy wykonuje w siedzibach klientów przedsiębiorstwa),
- **telecentra** (praca zespołowa zorganizowana w formie wirtualnych biur),
- **telechatki i telewioski** (telecentra zlokalizowane na terenach wiejskich),
- **telepraca „zamorska”** (telepraca prowadzona poza terenem zamieszkania).

Miejscem pracy jest ogólnie lokalizacja inna niż tradycyjna siedziba pracodawcy, wyłączając filie, dyspozycyjność na telefon oraz telekonsultantów. Czas zatrudnienia poza siedzibą pracodawcy nie ma znaczenia. Do telepracy używa się: komputera, faxu, telefonu, satelity, dyskietek, CD-ROM-ów itp. W wypadku telepracy nie wytwarza się dóbr



materialnych, za to polega ona na wymianie informacji, danych, uzupełnianiu ich itp.

9. JOB SHARING

Elastyczne zatrudnienie w formule *job sharing* - „dzielenia pracy” (*ang. job sharing, fr. partage de poste, niem. job sharing*) to forma pracy polegająca na tym, że dwóch pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy dzieli między siebie jedno stanowisko pracując np. po 4 godziny dziennie. Partnerzy pracują w różnych porach dnia, ale mogą w pewnym zakresie pracować jednocześnie. Pracownicy rozliczani są z wykonania zadań w ustalonym zakresie.

Wyodrębnia się trzy typy job-sharingu:

- * **Shared responsibility** – nie ma podziału obowiązków, partnerzy są wymienni, działa dobrze na stanowiskach pracy gdzie jest stały ciąg pracy; wymaga wysokiego poziomu wzajemnej komunikacji i koordynacji oraz dobrego dopasowania partnerów
- * **Divided responsibility** - działa dobrze gdy praca może być rozbita na różne grupy klientów, albo różne projekty. Każdy partner ma swoje własne obciążenie albo projekt, którym się zajmuje w godzinach pracy. Jeśli partnerzy nie znają się dobrze, takie rozwiązanie może być korzystne
- * **Unrelated responsibility** – pracownicy pracują w tym samym dziale, ale wykonują całkowicie wyodrębnione zadania. Są to dwa stanowiska w niepełnym wymiarze czasowym działające w tandemie. Rozwiązanie jest korzystne w przypadku, gdy partnerzy mają różne umiejętności



FORMY ORGANIZACJI CZASU PRACY

Przy elastycznym zatrudnieniu można wyodrębnić także kilka form organizacji czasu pracy, tak by rodzice mogli w dogodny dla siebie sposób dysponować czasem oraz organizować życie rodzinne wedle potrzeb swoich oraz reszty członków rodziny. Wyodrębnić można:

1. Zadaniowy czas pracy

Stosowany jest w przypadkach uzasadnionych rodzajem pracy, jej organizacją, lub miejscem jej wykonywania. Pracodawca w porozumieniu z pracownikiem ustala czas niezbędny do wykonania zadań. Jednak zadania powinny być możliwe do wykonania w ramach podstawowych norm czasu pracy.

2. Indywidualny rozkład czasu pracy

Pracodawca ustala indywidualny rozkład czasu pracy pracownika, w ramach systemu czasu pracy, którym jest objęty, za uprzednim pisemnym wnioskiem zgłoszonym przez pracownika.

3. Równoważny czas pracy

W tym systemie dopuszczalne jest przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, lecz nie więcej jak do 12 godzin, w okresie nie przekraczającym miesiąca. Ten przedłużony dobowy wymiar czasu pracy jest równoważony krótszym dobowym wymiarem czasu pracy w niektórych dniach lub dniami wolnymi. Szczególnych przypadkach okres rozliczeniowy może być przedłużony do 3 miesięcy, z kolei przy pracach uzależnionych od pory roku, czy też warunków atmosferycznych okres rozliczeniowy może zostać przedłużony maksymalnie do 4 miesięcy.

4. Przerwany czas pracy



W przypadku, gdy jest to uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją, może być stosowany tego rodzaju system, według ustalonego z góry rozkładu przewidującego nie więcej niż jedną przerwę w pracy w ciągu doby, trwającą nie więcej niż 5 godzin, która nie jest wliczana do czasu pracy, jednak pracownikowi przysługuje za czas przerwy prawo do wynagrodzenia w wysokości 1/2 wynagrodzenia należnego za czas przestoju.

5. Skrócony tydzień pracy

Może być stosowany na pisemny wniosek pracownika. Polega na tym, że może on wykonywać pracę przez mniej niż 5 dni w ciągu tygodnia, przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy, ale nie więcej niż do 12 godzin w okresie rozliczeniowym nie przekraczającym 1 miesiąca.

6. System pracy weekendowej

Ten system pracy również może być stosowany na pisemny wniosek pracownika. Pracownik świadczy wówczas pracę wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta. Przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy jest dopuszczalnego nie więcej jak 12 godzin w okresie rozliczeniowym nie przekraczającym 1 miesiąca.

Podsumowanie

Wskazane powyżej elastyczne formy pracy w dzisiejszych czasach kojarzą się głównie z brakiem bezpieczeństwa zatrudnienia, stabilizacji, ochrony prawnej oraz ograniczonym dostępem do świadczeń i innych praw

pracowniczych. Jednak w przypadku realizacji programu rodzic-pracownik są bardzo dobrym i elastycznym rozwiązaniem dla rodziców, którzy pozostają na urlopie wychowawczym, a nie chcą przerywać kariery, dalej rozwijać swoje umiejętności zawodowe, nie ograniczając przy tym spełnienia w życiu rodzinno-wychowawczym. Elastyczne formy pracy nie wymuszają podjęcia pracy w pełnym wymiarze godzin, a różnorodność możliwości ukształtowania systemu i czasu pracy, daje szansę do stworzenia warunków dogodnych dla zatrudnionego jak i zatrudniającego. Jest to również doskonałe wyjście dla osób, które nie traktują pracy zawodowej jako najważniejszy element życia, więcej swego czasu postanawiają przeznaczyć na inne formy samorealizacji np. turystykę, wychowanie dzieci. Należy wspomnieć także o korzyściach płynących z stosowania elastycznych form zatrudnienia przez pracodawców. Przynoszą one bowiem obniżenie kosztów pracy, korzystniejsze dopasowanie struktury i stanu zatrudnienia do bieżących potrzeb firmy, czy też wykorzystywanie potencjału pracy zatrudnionych w sposób pełniejszy. Zatrudniający może w ten sposób korzystać z nietypowych umiejętności fachowców, przy czym poszerza możliwości i zakres swej działalności. Formy elastycznego zatrudnienia przynoszą niewątpliwie wzrost aktywizacji zatrudnienia osób, które ze względu na sytuację rodzinną, osobistą czy stan zdrowia, nie mogą podjąć i poświęcić się pracy w pełnym wymiarze czasu.



4. Komunikacja

Większość z nas traktuje proces komunikowania się jako coś oczywistego. Porozumiewamy się od zawsze, od pierwszych chwil naszego życia. Ale czym jest komunikacja z czego się składa tego, już nie analizujemy tak często.

Czym jest komunikacja?

Przykłady definicji komunikacji :

- Komunikowanie jest szczególną odpowiedzią organizmu na bodziec .
- Komunikowanie to sytuacja w której osoba A mówi do B o X
- Komunikowanie jest celowe i świadome, ponieważ każdym kierują motywy
- Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek , grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli dzielenie się wiedzą , informacjami i ideami . Proces ten odbywa się na różnych poziomach przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki

przyjmijmy że...

KOMUNIKACJA TO STOSOWANIE WERBALNYCH I NIEWERBALNYCH ZACHOWAŃ W CELU POZYSKANIA I PRZEKAZANIA INFORMACJI. NIEKTÓRZY TEORETYCY UZUPEŁNIAJĄ TĘ DEFINICJĘ PODKREŚLAJĄC, ŻE CELEM KOMUNIKOWANIA SIĘ JEST WPŁYNIĘCIE NA ZACHOWANIA I POSTAWY ODBIORCY.

Kanały komunikacji

Porozumiewać się możemy na różne sposoby. Ważne jest jednak, aby w określonej sytuacji umieć zastosować właściwy sposób – kanał informacyjny. Kanał przekazu informacji spełnia bowiem ważną funkcję w osiągnięciu zamierzonego efektu komunikacji.

- Czasem lepiej jest porozmawiać niż napisać;
- W pewnych sytuacjach rozważniejsze jest przeprowadzenie rozmowy telefonicznej niż wysłanie e-maila;
- Osobista rozmowa może okazać się skuteczniejsza niż rozmowa telefoniczna;



- Sporządzenie notatki może być bardziej celowe niż zwoływanie zebrania;
- Bezpośredni kontakt podczas zebrania może wywołać silniejszy efekt niż wiadomość przesłana e-mailem;
- Odręczna notatka może zostać odebrana bardziej osobiście niż list napisany na komputerze.
-

Co składa się na komunikowanie czyli jakie są jego elementy ?

Kontekst –czyli warunków w jakich odbywa się proces komunikowania . Można mówić o kilku aspektach np.

Fizyczny – np. otoczenie , temperatura , światło (nauczyciel powinien zawsze zwracać uwagę na ten aspekt , biorąc pod uwagę np. planowanie zajęć, gdzie one się odbędą ,czy będą sprzyjające warunki jak usiądą uczestnicy czy będą wygodnie siedzieli , nie będzie za ciemno , zimno bo ciężko będzie skutecznie przeprowadzić zajęcia choć mogą one być bardzo dobre to ten aspekt może być decydujący.)

Historyczny - to znaczy odwołanie do tego co wydarzyło się w przeszłości . (Ten aspekt zapewne każdy z nas zaobserwował na sobie kiedy ktoś rozmawiał o danym wydarzeniu lub wyjeździe na której nie byliśmy i czujemy się wtedy obco gdyż ta sprawa nie dotyczy nas .)

Psychologiczny -jest to sposób w jaki postrzegamy swoich rozmówców czy jesteśmy nastawieni życzliwie , bezpośrednio a może w sposób formalny

Kulturowy –czyli system wiedzy który łączy w sobie wierzenia , wartości , symbole i zachowania .

Uczestnicy- nadawcy i odbiorcy każdy z nich jest produktem swoich



własnych indywidualnych doświadczeń, uczuć, nastrojów, religii, idei . Niekiedy uważa się że kobiety i mężczyźni, a także osoby z wywodzące się z innych kultur posiadają tak zróżnicowane doświadczenie że stanowi ono barierę w procesie komunikowania .

Komunikat – zajmuje centralne miejsce w procesie komunikowania składa się na niego znaczenie – czyste idee istniejące w ludzkich umysłach przekładany one są na symbole- słowa , dźwięki , działania , dzięki którym znaczenie jest oznajmiane innym jednostkom i dekodowanie – proces transformowania idei i uczuć w symbole nazywamy kodowaniem , natomiast proces odwrotny dekodowaniem. Dzieje się to z reguły bezwiednie, bowiem każdy człowiek koduje i dekoduje, jak często tylko się porozumiewa .

Kanał – droga przekazu i środek transportu np. w komunikowaniu bezpośrednim używamy wszystkich 5-ciu kanałów: słuch (symbol werbalny), wzrok dotyk, zapach i smak (symbole niewerbalne)

Szumy –czyli zakłócenia i mogą być zewnętrzne -otoczenie zewnętrzne , wewnętrzne – uczucia , stan zdrowia np. ból zęba , zmęczenie ,złość , stereotypy. A także semantyczne- którego konsekwencją jest zamierzone bądź nie złe użycie przez nadawcę znaczenia które blokuje odkodowanie.

Sprężenie zwrotne – reakcja odbiorcy na komunikat po jego odkodowaniu. Odpowiedź

Techniki skutecznej komunikacji interpersonalnej

Komunikowanie niewerbalne .

1. Gestykulacja- ruchy rąk , dłoni , głowy , palców
2. Mimika – uśmiech , zaskoczenie (bogactwo ekspresji mimicznej jest



olbrzymie)

3. Spojrzenie wzajemne i spoglądanie jednostronne
4. Dotyk i kontakt fizyczny odgrywa ogromną rolę w budowaniu wrażeniu bliskości lub dystansu psychologicznego .
5. Dystans fizyczny- między rozmówcami
6. Pozycja ciała – wyraża uczucia, zainteresowanie, napięcie wewnętrzne
...
7. Wygląd zewnętrzny, ubiór jest częściowo uzależniony od budowy ciała
...
8. Dźwięki para lingwistyczne (płacz , mlaskanie , mruczenie ,westchnienia)
9. Jakość wypowiedzi związana intonacją i natężeniem głosu (można mówić zimno, ciepło)
10. Elementy środowiska fizycznego w którym zachodzą procesy komunikowania,

Z tych 10 przyjrzymy się dokładnie 5 najbardziej ułatwiających komunikację

Niewerbalne techniki skutecznej komunikacji (5 x P):

- „Patrz w oczy”,
- Potakiwanie,
- Postawa ciała,
- Pauzowanie,
- Przestrzeń.

„PATRZ W OCZY” – to, co naprawdę ważne „słyszymy” oczami. Kontakt wzrokowy jest podstawowym elementem niewerbalnej komunikacji. To nie tylko oznaka uprzejmości, ale przede wszystkim skuteczna technika

wywierania wpływu na rozmówcę: ten kto patrzy jest zainteresowany tym, co mówię - a więc mnie słucha. Z drugiej strony kontakt wzrokowy pozwala dostrzec u rozmówcy niewerbalne komunikaty mogące świadczyć np. o jego stanie emocjonalnym.

POTAKIWANIE to niezwykle użyteczna technika. Ludzie nie lubią, kiedy osoba, z którą rozmawiają nie słucha tego, co mówią. Potrzebujemy częstego potwierdzenia, że jesteśmy słuchani. To daje nam poczucie bezpieczeństwa i wartości. Lekkie potrząsanie głową oraz wtrącenia typu „aha”, „mhm”, pokazują, że uważnie słuchamy rozmówcy oraz że podążamy za jego tokiem rozumowania.

POSTAWA CIAŁA jest typowym przykładem sygnału odbieranego podświadomie przez rozmówcę. Stąd też wniosek, że świadomie możemy wykorzystywać ułożenie naszego ciała podczas rozmowy, używanie gestów itp. do wywierania określonego wpływu na rozmówcę.

Nasze ręce i nogi są co najmniej tak wiele mówiące jak nasz język -i równie niejednoznaczne jak słowa. Swoją sens uzyskują dopiero w połączeniu z innymi gestami oraz wypowiedzianymi słowami. Obowiązuje tu tzw. zasada spójności, która mówi o tym, że informacja werbalna (słowa) jest wtedy wiarygodna dla odbiorcy, kiedy wspierana jest adekwatnym zachowaniem (gesty, sposób siedzenia, stania itd.).

Jednym z najczęstszych błędów popełnianych przy interpretacji mowy ciała jest opieranie się na pojedynczych gestach. Tylko całość zachowań mówi prawdę o tym, co kryje się za słowami.

PRZESTRZEŃ. Jednym z ważniejszych elementów niewerbalnej komunikacji jest zachowanie odpowiedniej przestrzeni pomiędzy rozmówcami. Większość ludzi źle czuje się, kiedy osoba rozmawiająca



znajduje się zbyt blisko. Powoduje to podświadome zamykanie się na rozmówcę i nie słuchanie. Zazwyczaj dogodną odległością dla rozmówców jest przestrzeń około 1 metra. Jest to tak zwana przestrzeń społeczna, w której czujemy się naturalnie i bezpiecznie (nawet rozmawiając z nieznanymi).

PAUZOWANIE (ZASADA 4 SEKUND) to zasada nie przerywania mówiącemu w pół słowa. Pozwala rozmówcy na swobodne dokończenie wywodu i daje poczucie bezpieczeństwa w rozmowie. Krótkie, mniej więcej 3-4 sekundowe przerwy stymulują rozmówcę do spontanicznego uzupełniania informacji. Jest to zatem skuteczna technika pozyskiwania informacji bez konieczności zadawania pytań.

Verbalne techniki skutecznej komunikacji (2 x P):

- Pytania,
- Parafrazy.

Stara prawda mówi, że jakość odpowiedzi zależy od jakości zadanego **pytania**. Rodzaj zadanego pytania ma także wpływ na ilość pozyskanych od rozmówcy informacji. W związku z tym możemy wyróżnić 4 rodzaje pytań:

PYTANIA ZAMKNIĘTE to pytania ograniczające możliwości odpowiedzi rozmówcy; celem jest uzyskanie jednoznacznej odpowiedzi (krótkiej). Najczęściej wymagają odpowiedzi „tak” lub „nie” („Czy pójdziemy do kina?”) lub wskazania jednej z zasugerowanych możliwości („Pójdziemy do kina czy do teatru?”). W obu przypadkach uzyskane przez nas odpowiedzi będą „naznaczone” naszymi sugestiami i nie dają rozmówcy szansy swobodnego wyrażenia własnej woli, opinii.

Zadajemy pytania zamknięte, aby:

- Uzyskać odpowiedź: TAK lub NIE,



- Ustalić fakty,
- Zmienić temat,
- Uciąć gadaninę,
- Sprawdzić zrozumienie.

PYTANIA OTWARTE to pytania, które nie sugerują żadnych odpowiedzi. Pytany ma możliwość swobodnego wyrażenia swojego zdania i ujawnienia informacji, które sam uważa za najbardziej istotne. Pytania te zaczynają się od słów: co, kto, jak, kiedy, gdzie, za ile, w jaki sposób itd.

Zadajemy pytania otwarte, aby:

- Uniemożliwić odpowiedź: TAK lub NIE,
 - Zapoczątkować lub rozwinąć dyskusję,
 - Zachęcać do wypowiedzi,
 - Uzyskać informacje bez sugerowania,
- Poznać myśli i fakty.

PYTANIA PRECYZUJĄCE to pytania, dzięki którym możemy uszczegółowić informacje uzyskane od rozmówcy. Stosujemy je w przypadku, kiedy odpowiedź na zadane pytanie nas nie satysfakcjonuje lub kiedy uważamy ją za mało wyczerpującą. Pytamy wówczas, co konkretnie rozmówca miał na myśli.

Zadajemy pytania precyzujące, aby:

- Pokierować dyskusją,
- Zapobiec głędzeniu,
- Uzyskać precyzyjne argumenty,
- Uzyskać fachową odpowiedź,

- Wciągnąć kogoś w dyskusję,
- „Zejsć z mielizny”.

PYTANIA „ZAPOWIEDZIANE” – czasami zadawane przez nas pytania wywołują opór u rozmówcy. Dzieje się tak z różnych powodów, ale często dlatego, że rozmówca nie wie, dlaczego zadajemy to konkretne pytanie w tym właśnie momencie. Wtedy użyteczne mogą być pytania „zapowiedziane”, gdzie zasadnicza treść pytania poprzedzona jest krótkim uzasadnieniem. Zanim więc zadamy komuś pytanie: „Czy pójdziemy razem na kolację?” warto wyjaśnić powód: „Mam dziś urodziny, **więc...**”. Ten rodzaj pytania uspokaja rozmówców co do intencji pytającego.

Zadajemy pytania „zapowiedziane”, aby:

- Wyjaśnić powód zadania pytania,
- Uspokoić rozmówcę,
- Rozwiązać nieporozumienia,
- Uzyskać szczerą odpowiedź.

PARAFRAZY

Parafraza to technika polegająca na powtórzeniu własnymi słowami usłyszonej przed chwilą wypowiedzi rozmówcy, albo też wyciągniętych z wypowiedzi wniosków.

Służy:

- ⇒ porządkowaniu wypowiedzi rozmówcy,
- ⇒ upewnianiu się, że dobrze zrozumieliśmy wypowiedź,
- ⇒ sprawdzeniu usłyszonej treści i ujawnieniu ewentualnych nieporozumień,
- ⇒ stymuluje rozmówcę do udzielania szerszej informacji.



Parafrazy muszą być krótkie i obiektywne, pozbawione zwłaszcza negatywnych emocji.

Parafrazy zaczynają się od „otwieraczy”:

- Jeżeli dobrze rozumiem, to...
- Czyli Twoim zdaniem...
- Więc sądzisz, że...
- Z tego, co mówisz, wynika, że...
- Więc chodzi Ci o to, że...
- Podsumowując...

Zasady skutecznego mówienia

1. Mów krótkimi zdaniami.
 2. Mów: „Moim zdaniem...”
 3. Używaj punktowania (po pierwsze...).
 4. Najważniejsze zawrzyj w pierwszym zdaniu.
- Swoją wypowiedź zawsze kończ wnioskami.

5. Negocjacje

Rola konfliktów

O konflikcie mówimy wtedy, gdy:

1. Między dwiema stronami istnieje współzależność – żadna ze stron nie może osiągnąć swoich celów, czy zaspokoić swoich interesów bez udziału drugiej strony.
2. Przynajmniej niektóre interesy i cele obydwu stron są sprzeczne lub jako takie są postrzegane.



Jeżeli występuje przynajmniej częściowa sprzeczność interesów stron i podejmują one działania, aby tę sytuację zmienić jest to **konflikt realny**.

Wtedy, gdy strony spostrzegają niemożliwą do pogodzenia sprzeczność celów lub zagrożenia ważnych dla nich interesów, choć obiektywnie nie ma to miejsca i podejmują działania w celu zmiany tej sytuacji, spotykamy się z **konfliktem pozornym**. Należy przy tym pamiętać, że jeżeli ludzie spostrzegają sytuację jako rzeczywistą, jej konsekwencje są zazwyczaj rzeczywiste.

Konflikt może pełnić pozytywną lub negatywną funkcję. Zależy to przede wszystkim od strategii jaką przyjmą zaangażowane strony oraz posiadanych umiejętności.

Konstruktywnie rozwiązywany konflikt:

1. Umożliwia **lepsze poznanie i zrozumienie się** ludzi. W sytuacji konfliktu, wystąpienia różnicy poglądów, zdań uzyskujemy znaczną ilość wiedzy na temat naszych współpracowników. Dowiadujemy się, co oni sądzą w danej kwestii jak spostrzegają jakąś sytuację, co odczuwają. Ludzie w sytuacji konfliktu mają okazję przedstawić sobie motywy swoich działań, wzajemne pragnienia i oczekiwania. Lepiej się znając i rozumiejąc mają większą szansę na dobrą współpracę.
2. Dostarcza **ważnych informacji** na temat przedmiotu sporu. Rozwiązując konflikt staramy się sięgnąć po dodatkowe zasoby, informacje, argumenty. Konflikt staje się okazją do pogłębienia wiedzy na określone zagadnienie. Przyczynia się tym samym do rozwoju obu partnerów.

3. **Stymuluje zmiany.** Chodzi tu zarówno o zmiany postaw, nastawień, przekonań ludzi, ale także o nowe, konkretne rozwiązania, znalezienie innego, akceptowanego przez wszystkich sposobu rozwiązywanie jakiejś kwestii. Konflikt to zazwyczaj uwolnienie energii, którą można wykorzystać w konstruktywny sposób. Ujawnione różnice opinii, informacji, odczuć, interesów i pomysłów rozwiązań tworzą najlepszy klimat do ulepszeń i twórczości.
4. Powoduje, że **dookreślamy i artykułujemy własne cele**, oczekiwania, interesy. Sprawia, że skupiamy naszą uwagę na analizie tego, co dla nas ważne. Stymuluje do rozwiązywania naszych wewnętrznych konfliktów, budowania wewnętrznej jasności celów, do których dążymy.
5. **Pozwala na osiągnięcie naszych celów**, zaspokojenie interesów obu stron. Umożliwia obustronnie satysfakcjonujące wymiany między partnerami.
6. **Uczy nas jacy jesteśmy.** Umożliwia nam samopoznanie. Pokazuje nam jak zachowujemy się w trudnych sytuacjach, jak komunikujemy się z innymi. Stwarza okazję do uzyskania informacji zwrotnej i indywidualnego rozwoju.
7. **Zbliża ludzi myślących podobnie.** Umożliwia tworzenie się przymierzy wokół różnych problemów.
- 8.
9. **Wzmacnia** partnerów i daje im wiarę we własne siły.



Nie konstruktywnie rozwiązany konflikt:

1. Niszczy dobre relacje.
2. Niszczy zaufanie.
3. Skłania do poszukiwania odwetu.
4. Zabiera czas, energię, pieniądze i inne zasoby.
5. Przynosi nieprzyjemne emocje. Jest trudnym, traumatycznym doświadczeniem, gdyż związane są z nim głównie nieprzyjemne emocje, przyjemne pojawiają się wraz z pozytywnym rozwiązaniem konfliktu.
6. Powoduje spadek efektywności i zmniejsza szanse na osiągnięcie celów organizacji.

Negocjacje

Jak radzić sobie z różnicami?

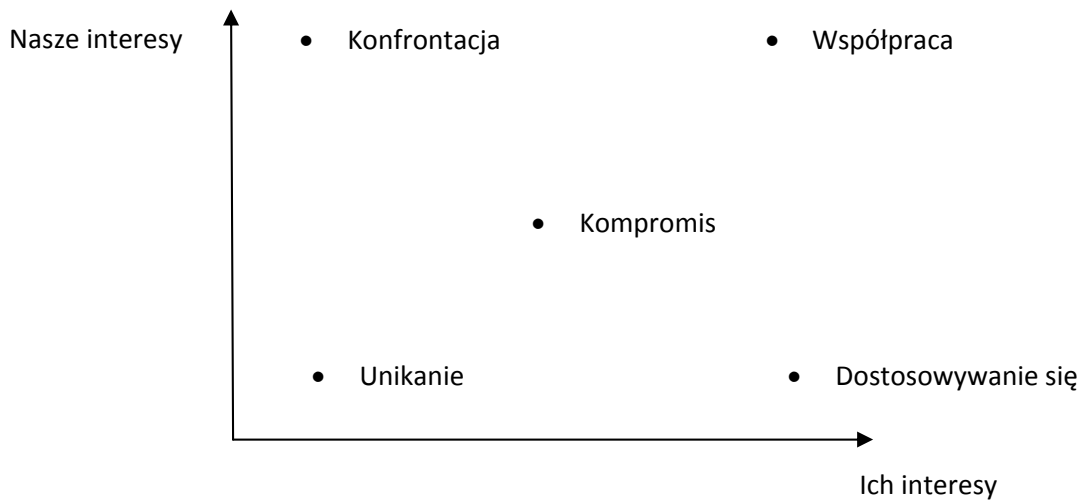
Porozumiewanie jest często możliwe właśnie dzięki temu, że interesy stron różnią się.⁶

Obserwując jak ludzie radzą sobie z nieuchronnymi różnicami interesów, celów, opinii, propozycji rozwiązań w firmie, możemy wyróżnić pięć najczęściej spotykanych sposobów zachowania:

- Konfrontacja
- Dostosowywanie się
- Unikanie
- Współpraca
- Kompromis

⁶ Roger Fisher, William Ury. Bruce PaUon, DoclI Od: ąc do TAK. Negocjowanie be: poddawania się. PWE, Warszawa 1994.

Zachowania ludzi wobec różnic interesów



Strategia konfrontacji:

Konfrontacja to, jak widzimy na wykresie, całkowita koncentracja na realizacji własnych interesów, takich z którymi się całkowicie identyfikujesz bez uwzględniania interesów drugiej strony.

Ten sposób postępowania przejawia się w:

- Mówieniu, a nie słuchaniu
- Narzucaniu własnego zdania
- Przekonywaniu
- Wywieraniu nacisku
- Dużej stanowczości i zdecydowaniu

Strategia konfrontacji wymaga dużej asertywności, zakłada brak dialogu.

Możliwe zastosowania strategii konfrontacji:

- Gdy potrzebne są szybkie działania np. w sytuacji zagrożenia

- Gdy zależy Ci na szybkim podjęciu decyzji i nie masz czasu lub warunków na uzgadnianie jej.
- Gdy masz przekonanie o swojej słuszności w sprawach ważnych. jednocześnie wiesz, że nie możesz liczyć na współpracę innych

Korzyści:

- Szybkość w osiągnięciu rozwiązania. Skuteczna realizacja własnych potrzeb lub celów
- Skuteczna realizacja własnych potrzeb lub celów
- Jesteś spoztrzegany jako osoba stanowcza

Ograniczenia:

- Nie powstają nowe twórcze rozwiązania, uwzględniające różne punkty widzenia.
- Osłabia dobre relacje

Strategia dopasowywania się:

Dostosowywanie się to koncentracja na realizacji celów, czy interesów drugiej strony i zgoda na niezaspokojenie własnych potrzeb.

Ten sposób postępowania przejawia się w:

- Przede wszystkim słuchaniu i dążeniu do zrozumieniu partnera
- Podporządkowywaniu się jego żądaniom
- Dostosowywaniu się do punktu widzenia drugiej strony
- Uwzględnianiu przede wszystkim jego opinii, celów, potrzeb

Charakterystyczna dla tego sposobu jest mała asertywność i duża chęć współpracy.

Możliwe zastosowania strategii dostosowywania się:



- Gdy dobre relacje z drugą stroną są dla Ciebie ważniejsze niż satysfakcjonujące Cię rozwiązanie
- Gdy uważasz, że druga strona jest od Ciebie bardziej kompetentna
- Gdy problem jest znacznie ważniejszy dla drugiej osoby niż dla Ciebie, pokazujesz respektowanie jej potrzeb

Korzyści:

- Budujesz i utrzymujesz dobre relacje
- Jesteś postrzegany jako osoba pełna dobrej woli. rozumiejąca potrzeby innych

Ograniczenia:

- Pozbawiasz się wpływu na sytuację, na podejmowane ważne decyzje
- Nie wykorzystujesz w pełni siły jaką posiadasz
- Zmniejszasz swoją skuteczność
- Możesz być postrzegany jako zbyt miękki. mało stanowczy i zdecydowany

Strategia unikania:

To inaczej wycofanie się. Oznacza rezygnację z własnych zamierzeń. Ani Ty, ani partner nie realizujecie swoich potrzeb, celów. Unikając przyjmujesz założenie: "kiedy się nie mówi o problemach, to one nie istnieją"

Ten sposób postępowania przejawia się w:

- Unikaniu zajmowania się konfliktem
- Odsuwaniu problemu do rozwiązania w przyszłości
- Zaprzeczaniu istnienia różnic
- Wycofaniu się z sytuacji konfliktowej



Ten sposób radzenia sobie z różnicami charakteryzuje się niskim poziomem asertywności i brakiem chęci współpracy.

Możliwe zastosowania strategii unikania:

- Gdy sprawa jest nieistotna, błaża
- Gdy inny, ważniejszy problem wymaga szybkiego rozwiązania
- Gdy widzisz, że straty, wynikające z wejścia w konflikt przewyższają ewentualne zyski z jego rozwiązania
- Gdy problem jest tylko symptomem innego, poważniejszego, bardziej podstawowego problemu
- Gdy potrzebujesz uspokojenia, obniżenia napięcia, odzyskania równowagi, a sprawa nie jest bardzo ważna
- Gdy inni mogą skuteczniej rozwiązać powstały problem; powinieneś się jednak upewnić, że ktoś się tym problemem zajmie

Korzyści:

- Nie wikłasz się w mało istotne, powierzchowne, błahe konflikty
- Nie tracisz energii w sytuacji, gdy nie masz szans na satysfakcjonujące cię rozwiązanie
- Masz czas i możliwość zająć się poważniejszymi, bardziej podstawowymi problemami, a nie ich symptomami

Ograniczenia:

- Nie realizujesz własnych celów
- Ważne decyzje nie są podejmowane lub podejmowane są w sposób automatyczny, nie uwzględniający nowych okoliczności
- Tracisz szansę na rzeczywiste rozwiązywanie problemów i uczenie się na nich. na zdobywanie nowych doświadczeń



Strategia Kompromisu:

Twoim celem jest znalezienie rozwiązania, które częściowo zadowoli Ciebie, a także drugą stronę. Rezygnujesz z realizacji części swoich potrzeb w zamian za zaspokojenie innych. Obydwaj osiągniecie część satysfakcjonujących Was korzyści, z części natomiast rezygnujecie. Podejście kompromisowe powoduje mobilizację do poszukiwania rozwiązań korzystnych dla obydwu stron, z drugiej strony narzuca rozwiązania pośrednie. Jest to poszukiwanie rozwiązania znajdującego się pomiędzy propozycjami (stanowiskami) stron, a nie rozwiązania opierającego się o ich najważniejsze interesy. Jednym z motywów przyjmowania takiego rodzaju rozwiązań w organizacji, może być zasada wzajemności, pojmowana w sposób – „jak my im, tak oni nam”, a nie działanie na rzecz osiągnięcia wspólnego celu.

Ten sposób postępowania przejawia się w:

- Dążenia do sprawiedliwego podziału
- Wymiany ustępstw (coś za coś)

Zachowanie to charakteryzuje się średnim poziomem asertywności i chęci współpracy.

Możliwe zastosowanie strategii kompromisu:

- Gdy przyszłe relacje z drugą stroną są dla Ciebie ważne, ale nie macie jeszcze do siebie wystarczająco dużo zaufania, aby współpracować
- Gdy należy znaleźć rozsądne rozwiązanie w krótkim czasie
- Gdy zawiodły inne sposoby - współpraca lub rywalizacja. a problem musi być rozwiązany

Korzyści:



- Uzyskujesz rozsądny wynik, który częściowo zaspokaja potrzeby wszystkich.
- Stosunkowo krótki czas
- Poznajesz i częściowo uwzględniasz inny punkt widzenia

Ograniczenia:

- Skupiając się na poszukiwaniu kompromisu i wzajemnych ustępstwach nie stwarzasz możliwości wypracowania nowych, twórczych rozwiązań.
- Atmosfera towarzysząca poszukiwaniu kompromisu może utrudniać budowanie zaufania, charakterystyczne dla niej jest poszukiwanie możliwości ustępstw, a nie rozumienie wzajemnych interesów.

Strategia współpracy:

Współpraca to inaczej wspólne rozwiązywanie problemów z drugą stroną. Ważna jest dla Ciebie zarówno realizacja własnych interesów, jak i interesów partnera. Współpraca polega na poszukiwaniu takiego rozwiązania problemu, które zadowoli każdą ze stron. Prowadzi do zaspokojenia najważniejszych interesów wszystkich.

Ten sposób postępowania przejawia się w:

- Głębokiej analizie problemu
- Odkrywaniu i wzajemnym zrozumieniu interesów
- Poszukiwaniu rozwiązań satysfakcjonujących obie strony
- Wypracowywaniu nowych, niestandardowych rozwiązań

Zachowanie to charakteryzuje się wysokim poziomem asertywności i dużą gotowością do współpracy.

Możliwe zastosowania strategii współpracy:

- Gdy zależy Ci na długotrwałym rozwiązaniu



- Gdy sprawa jest ważna i wymaga rozwiązania. które zintegruje dwie konkurencyjne wizje
- Gdy potrzebne jest nowatorskie, niekonwencjonalne rozwiązanie

Korzyści:

- Uzyskujesz trwałe rozwiązanie problemu
- W pełni zaspokajasz potrzeby swoje i drugiej strony
- Masz szansę uzyskać zadawalające wszystkich rozwiązania
- Uzyskujesz nowe, twórcze rozwiązania
- Budujesz zaufanie i trwałe relacje
- Zyskujesz zaangażowanie w realizację wypracowanych rozwiązań

Ograniczenia:

- Wymaga dużo czasu i energii
- Potrzebne jest zaufanie drugiej strony i jej gotowość do współpracy
- Może sprzyjać rozproszeniu odpowiedzialności. może świadczyć o niechęci do podejmowania osobistego ryzyka

Jak konstruktywnie rozwiązywać konflikty?

Model pięciu kroków:

1. Przygotowanie rozmowy

- Ujawnienie problemu
- Ustalenie reguł rozmowy
- Ograniczenie eskalacji konfliktu

2. Wzajemne wysłuchanie

- Wzajemne wysłuchanie
- Nazwanie kwestii

3. Odkrywanie interesów



- Odkrycie i nazwanie interesów obydwu stron
- Podsumowanie wspólnych i sprzecznych interesów
- Określenie problemu do rozwiązania:
 - ✓ Jako wspólnego.
 - ✓ W kategoriach interesów.

4. Poszukiwanie rozwiązań

- Opracowanie listy możliwych rozwiązań
- Określenie kryteriów wyboru rozwiązań
- Wybór rozwiązania.

5. Plan działania

- Co trzeba zrobić, żeby zrealizować wybrane rozwiązanie?
- Zobowiązania obydwu stron

Krok I. Przygotowanie rozmowy

Cele:

- Ujawnić problem
- Ustalić reguły rozmowy
- Ograniczyć eskalację konfliktu

Przebieg:

- Stwórz klimat do rzeczowej, konstruktywnej rozmowy
- Znajdź odpowiedni czas i warunki
- Wyraźnie i jasno powiedz, że powstał konflikt, który chcesz rozwiązać
- Sformułuj cel - znajdź rozwiązania, które będą do przyjęcia dla ciebie i dla drugiej strony.
- Ogranicz eskalację konfliktu:

1. Nie podsycaj konfliktu formułując ostro i zdecydowanie swoje stanowisko
2. Zdystansuj się wobec własnych emocji
 - Ustal reguły prowadzenia rozmowy

Wykorzystywane umiejętności i techniki:

- Odzwierciedlanie
- Dystansowanie się wobec emocji
- Zadawanie pytań

Oddziel ludzi od problemów

W rozwiązywaniu konfliktów istotne są dwa rodzaje interesów: dotyczące meritum (rzeczowe) i dotyczące wzajemnych relacji (psychologiczne). "Oddziel ludzi od problemu" nie oznacza lekceważenia, któregoś z tych elementów, a wręcz przeciwnie. Wskazuje aby być twardym wobec problemów (twardo bronić swoich interesów), nie zapominając przy tym, aby dbać o dobre relacje (miętko postępować wobec ludzi). Zdefiniuj problemy związane z relacjami i zajmij się nimi niezależnie od spraw merytorycznych. Omów problemy związane z relacjami zanim przejdziecie do spraw merytorycznych. Zbuduj atmosferę wzajemnego zaufania, akceptacji, pracuj nad dobrą komunikacją.

Krok 2. Wzajemne wysłuchanie

Cele:

- Wysłuchać się nawzajem
- Zdefiniować kwestie

Przebieg:



- Okaż gotowość do wysłuchania i zrozumienia partnera, poproś, by przedstawił, jak sytuacja wygląda z jego strony
- Przetwórz swój punkt widzenia, opisz jakie sprawy wymagają według Ciebie rozwiązania.
- Zdefiniujcie kwestie. Po wzajemnym wysłuchaniu określcie listę kwestii, czyli spraw do rozwiązania. Nazywajcie kwestie w sposób neutralny, nie sugerujący rozwiązań

Wykorzystywane umiejętności i techniki:

- Słuchanie
- Parafraza
- Podsumowywanie
- Zadawanie pytań
- Nazywanie emocji

O czym warto pamiętać'?

Formułuj pytania przed odpowiedziami

Wysłuchaj partnera zanim zaczniesz mówić, staraj się go zrozumieć, aby on mógł zrozumieć Ciebie. Przede wszystkim nie przedstawiaj propozycji rozwiązań, zanim nie zrozumiesz punktu widzenia partnera, a on Twojego.

Krok 3. Odkrywanie interesów

Cele:

- Odkryć, nazwać i zrozumieć interesy obydwu stron
- Sformułować problem do rozwiązania:
 - ✓ Jako wspólny.
 - ✓ W języku interesów.

Przebieg

- Staraj się dotrzeć do interesów partnera. Pytaj się, co jest dla niego ważne. na czym mu zależy. Pomóż rozmówcy w nazwaniu jego interesów.
- Szczerze i otwarcie mów o swoich interesach.
- Podsumuj dotychczasową rozmowę. określ wspólne i sprzeczne interesy.
- Neutralnym językiem nazwij problemy do rozwiązania w postaci pytania:
Co zrobić, aby jednocześnie zrealizować interesy obu stron?
- Upewnij się, czy jednakowo rozumiecie sytuację, czy właściwie nazywasz interesy partnera.
- Buduj klimat porozumienia i współpracy.

Wykorzystywane umiejętności i techniki

- Zadawanie pytań.
- Przeformułowanie
- Docieranie do interesów
- Mówienie o własnych interesach
- Podsumowywanie
- Parafraza

O czym warto pamiętać?

Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach.

Każde stanowisko (żądanie, propozycja) opiera się na interesach (potrzebach, pragnieniach. motywach). Punktem wyjścia skutecznego procesu rozwiązywania konfliktów jest wzajemne poznanie swoich interesów przez strony i traktowanie stanowisk jako jednych z wielu możliwych sposobów ich zaspokojenia. Aby rozwiązać problem w sposób trwały, satysfakcjonujący obie strony i twórczy, odkrywaj i nazywaj

interesy partnera kryjące się za jego stanowiskiem. Pozwól mu także poznać Twoje interesy.

Krok 4. Poszukiwanie rozwiązań

Cele:

- Wypracować jak najwięcej propozycji rozwiązania problemu
- Wybrać rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony

Przebieg:

- Wymyślcie wspólnie wszystkie możliwe rozwiązania problemu:

Rozważmy wszystkie możliwe rozwiązania.

Przeprowadź burzę mózgów bez oceniania pomysłów.

- Określcie, co jest dla was ważne, czyli jakie kryteria powinno spełniać rozwiązanie.
- Wybierzcie najlepsze, czyli takie, które spełnia ważne dla was kryteria i jest dla obu stron do przyjęcia.

Wykorzystywane umiejętności i techniki:

- Zadawanie pytań
- Parafraza
- Zgadanie się

O czym warto pamiętać?

Aby wybrać dobre rozwiązanie.

Opracuj jak najwięcej możliwości, oceń je, dopiero wtedy podejmij decyzję.

Nie spiesz się. Nie poprzestawaj na pierwszym rozwiązaniu, które wyda Ci się sensowne. Szukaj nowych pomysłów i nieoczekiwanych rozwiązań.

Nie podejmuj decyzji, zanim nie wyczerpią się pomysły obu stron.

Nie dokonuj przedwczesnych ocen rozważanych rozwiązań. Nie przywiązuj się do własnych pomysłów.

Krok 5. Plan działania

Cele:

- Zapewnić wprowadzenie w życie wybranego rozwiązania.

Przebieg:

- Wypracujcie wspólnie plan realizacji wybranego rozwiązania. Określcie:

Co trzeba zrobić, aby je wcielić w życie.

Do czego obydwie strony się zobowiązują.

- Pamiętaj, aby plan był realistyczny, konkretny i określał terminy.
- Podsumujcie rozmowę. Podziękuj za wspólne dochodzenie do rozwiązań. Doceń uzyskany rezultat.

Wykorzystywane umiejętności i techniki:

- Podsumowywanie
- Dowartościowanie

O czym warto pamiętać?

Doceń pozytywy, nazywaj osiągnięcia.

Docenianie pozytywów jest szczególnie ważne na ostatnim etapie. Pamiętaj jednak o docenianiu każdego małego sukcesu w trakcie rozmowy. Zauważaj uzyskanie zgody nawet w jednej kwestii. Doceniaj



lepsze wzajemne zrozumienie. nawet to, że wyraźniej widzicie na czym polegają różnice między wami. Jeśli nie uda się doprowadzić do rozwiązania kluczowych kwestii, docień to, co udało się osiągnąć - atmosferę spotkania, wysiłek. szczerłość.



6. Zarządzanie czasem

Czas upływa nawet wtedy, gdy tego nie chcemy. Jest jednym z najbardziej ograniczonych zasobów. Nie można go magazynować ani dokupić. Każdy człowiek ma go w ciągu doby dokładnie tyle samo. Być może brzmi to trywialnie, ale jak się okazuje, mało kto o tym pamięta. Bo to właśnie na rzeczy najbardziej oczywiste zwracamy najmniejszą uwagę. Wzrastające tempo życia oraz wymagania, jakie stawia przed każdym z nas współczesny rynek pracy sprawiają, że mimo iż doba ma niezmiennie 24 godziny, to jednak jest ona realnie coraz krótsza. Ta sytuacja sprawia, że coraz mniej śpimy, co prowadzi do różnego rodzaju napięć (na gruncie zawodowym oraz prywatnym) oraz nadmiernego stresu, który ma swoje negatywne skutki. Jakże? Myślę, że każdy z nas zna odpowiedź na to pytanie.

W życiu mamy do czynienia z trzema rodzajami zdarzeń: tymi, na które mamy bezpośredni wpływ, takimi, na które mamy wpływ pośredni oraz takimi, na które nie mamy żadnego wpływu. Dlatego to właśnie od tej pierwszej kategorii zdarzeń zależy sposób, w jaki wykorzystamy nasz czas. Problem dotyczy szczególnie wszystkich, którzy zajmują stanowiska menedżerskie lub po prostu kierują jakąś grupą osób. Często zauważają, że to nie oni dysponują własnym czasem, ale wszyscy wokół dysponują ich czasem. Nie ma w tym nic odkrywczego i na dodatek trzeba się z tym pogodzić oraz nauczyć żyć. Można oczywiście w tej sytuacji wydelegować co tylko się da, ale niestety stosunkowo niewielu to potrafi.

Przyczyny części naszych problemów z czasem należy szukać w nas samych. Są to cechy naszej osobowości, powodujące opóźnienia, presję i stres. Ponieważ są one częścią naszego charakteru, trudniej jest zdać sobie sprawę ze związku między nimi a sposobem organizacji naszego dnia. Niektóre wewnętrzne czynniki powodujące straty czasu to:

- brak asertywności;
- unikanie delegowania zadań;
- chęć wykonania zbyt wielu zadań w tym samym czasie;
- lekceważenie stałych obowiązków;
- brak umiejętności ustalania priorytetów;
- rozpoczynanie pracy bez odpowiedniego przygotowania;
- nierealistyczne oceny;
- rezygnacja z wyznaczania terminów ukończenia zadań;
- pragnienie, by zawsze być dostępnym dla innych;
- rezygnacja z monitorowania postępów w realizowaniu kolejnych projektów;
- odkładanie pracy na później;
- brak umiejętności koncentracji;
- akceptowanie różnego rodzaju przerw;
- niesłuchanie innych;
- rezygnacja z robienia notatek;
- intensywne kontakty towarzyskie;
- brak odpoczynku;
- poleganie na systemie działania, który znajduje się w naszej głowie.

Nie jest łatwo sobie uświadomić tego typu przeszkody w efektywnym wykorzystaniu naszego czasu. Są one także trudniejsze do wyeliminowania niż zewnętrzni złodzieje czasu. Nasze postępowanie



oparte jest w dużym stopniu na wpojonych nam przekonaniach, dotyczących odpowiedniego zachowania: jeśli ktoś zaczyna z nami rozmowę w biurze, sądzimy, że przerwanie jej byłoby nieuprzejme, czekamy zatem, aż nasz rozmówca ją zakończy. Myśląc o czasie pracy, nie uwzględniamy tych i podobnych sytuacji. Większość z nas nie zastanawia się, ile minut potrzeba na zaparzenie kawy w biurowym ekspresie czy usunięcie papieru z zablokowanej kserokopiarki. Musimy jednak zdać sobie sprawę, że minut tych nie dostajemy dodatkowo, lecz bezpowrotnie tracimy je. Cena za takie zachowanie to konieczność pozostania w biurze po godzinach pracy. Czy możliwa jest całkowita eliminacja czynników powodujących straty czasu, zarówno tych zewnętrznych, jak i wewnętrznych? Czy powinniśmy do tego dążyć? Odpowiedź na te pytania brzmi: należy sobie raczej uświadomić ich istnienie i zdać sobie sprawę z ich wpływu na nasze wykorzystanie czasu, niż próbować je wszystkie usunąć. Nie możemy pokonać wroga, zanim go nie zrozumiemy: kiedy zauważymy, jak znaczna część czasu każdego dnia zostaje stracona, będziemy w stanie podjąć pewne kroki, by zwiększyć naszą efektywność

Ponieważ – co już ustaliliśmy – nie sposób wydłużyć doby, ani usunąć wszelkich przeszkód, to jednak można spowodować, aby mieć więcej czasu. Wystarczy, jak się okazuje, pamiętać tylko o kilku zasadach (i oczywiście się do nich stosować), które można zawrzeć w czterech krokach.

I. Jasne (pisemne) określenie celów i dążeń.

Zanim co kolwiek zechcesz zrobić, pomyśl, co usiłujesz osiągnąć. Pytaj co próbuje zrobić? I jak należy to zrealizować?

II. Opracowanie szczegółowego planu pracy i działań dla osiągnięcia celu.



Określenie wyraźnych dążeń przynosi odpowiedź na pytanie o cel podejmowanych wysiłków. Szczegółowy plan poczynąń odpowie na pytanie „jak”?

III. Ustalenie jasnych priorytetów w kwestii przyjętych zadań oraz zaszeregowania ich pod względem znaczenia i rangi w odniesieniu do pożądanego rezultatu.

Nieustane i codzienne stosowanie reguły 80/20(Pareto) poczynając jakiegokolwiek działania czy poczynania. Skup się na tym co najważniejsze.

IV. Pełna koncentracja na tym co najważniejsze dla osiągnięcia celu.

To klucz do kończenia podejmowanych spraw.

I. Jasne (pisemne) określenie celów i dążeń.

Jednym z sukcesów w zarządzaniu czasem oraz zwiększającym pewność siebie jest jasne wytyczenie sobie celów. Kilka reguł rządzących wyznaczaniem celów drastycznie skraca czas osiągnięcia tych zamierzeń.

Zasada 1. Nie krępuj marzeń.

Wytyczając sobie cele , praktykuj idealizację. Wyobraź sobie że nie krępują cię żadne ograniczenia w tym co robisz, co masz, kim jesteś. Nie bież pod uwagę żadnych przeciwności czy zapór. Nie myśl o rzeczach i przyczynach , które na danym etapie mogą ci utrudnić bądź uniemożliwić sukces. Odrzuć podobne mentalne blokady i wymówki. Wyznaczaj cele tak, jakbyś mógł osiągnąć, wszystko co chcesz – byle byś tylko dobrze wiedział czego pragniesz.

Zasada 2. Zapisuj zamierzenia w czasie teraźniejszym.



Spisuj je w czasie teraźniejszym, jak dyby już teraz stanowiły rzeczywistość. Podświadomość akceptuje tylko polecenia formułowane w odniesieniu do chwili obecnej, np. „ważę 70 kilogramów” albo „mieszkam w pięknym dużym, atrakcyjnym pod względem architektonicznie domu”. Zwroty takie należy formułować w pierwszej osobie liczby pojedynczej (ja), a czasowniki powinny określać zasadnicze działania. To najszybszy i najbardziej bezpośrednia metoda pobudzania podświadomości oraz zaprężania do indywidualnych celów mocy nadświadomości.

Zasada 3. Zrównoważenie zamierzeń

Obrane cele muszą być rozsądne i dotyczyć trzech najważniejszych dziedzin twojego życia. Powinny ze sobą współgrać, a nie cechować się sprzecznością.

1. Czego naprawdę pragniesz?

Przede wszystkim określ cele odnoszące się do interesów i, kariery zawodowej oraz spraw finansowych.

2. Dlaczego chcesz urzeczywistnić swoje zamiary?

Ta strefa dotyczy spraw osobistych, rodzinnych oraz zawodowych. W istocie to najważniejsze rzeczy, decydujące o szczęściu i zadowoleniu z życia.

3. Jak osiągniesz zamierzenia?

Realizacja celów trzeciego rodzaju jest wymagana od osobistego i profesjonalnego rozwoju. Są to zatem cele typu „jak”. Nauka i praktykowanie nowych umiejętności wiąże się z tym, „jak” osiągnąć „coś”, dzięki czemu można się cieszyć prawdziwym sukcesem.

Zasada 4. Poznaj swój główny cel



Musisz określić, co stanowi twój zasadniczy i główny cel. Chodzi o rzecz, która w twoim życiu odgrywa główną rolę. O to jedyne dążenie, którego osiągnięcie pozwoli uzyskać więcej we wszystkich innych dziedzinach.

Jak określić czego naprawdę się pragnie?

Technika identyfikacji własnych celów.

Weź kartkę papieru. Zapisz na niej to wszystko, to wszystko co chcesz osiągnąć w życiu zawodowym w ciągu najbliższych pięciu lat (z pracodawcą w ciągu roku). Wyobraź sobie że nic cie nie ogranicza (zasada nr 1). Spisując cele miej na względzie że nie ma rzeczy niemożliwych- jeśli tylko jasno i przejrzysto skonstruujesz zamiar.

Pamiętaj aby twoje cele były zapisane zgodnie z techniką smart

Jest to technika ustalania celów zaczerpnięta bezpośrednio z zarządzania projektami. Jeżeli zostanie Ci zlecona realizacja niejasnego zadania, dla którego nie możesz znaleźć rozwiązania, warto przed dalszą pracą przeprowadzić test SMARTS. Zastosowanie testu pozwoli Ci także uzyskać informacje potrzebne do konsultacji z szefem. „SMARTS” to akronim następujących słów:

- Specific (ściśle określone). Czy jest to konkretne zadanie? Czy jest to jedno zadanie, czy raczej zbiór mniejszych projektów? „Kup bochenek razowego chleba” to przykład konkretnego zadania. Natomiast polecenie: „Upewnij się, że spiżarnia jest dobrzezaopatrzona” jest ogólnikowe.
- Measurable (wymierne). Czy możliwe jest dokładne ustalenie parametrów zadania? W jaki sposób możesz określić, że zostało ukończone? Kiedy się zaczyna? W którym momencie się kończy? „Proszę przygotować nowy projekt witryny internetowej firmy”nie



jest wymiernym zadaniem. Czy projekt ten należy uznać za zakończony w momencie publikacji witryny? Kto jest odpowiedzialny za utrzymanie strony, jej aktualizację i korekty? Czy jest to część projektu, czy osobny projekt? Co definiuje parametry zadania?

- **Achievable (osiągalne).** Czy możliwe jest wykonanie zadania? Jeżeli poprosisz mnie o położenie ceramicznych kafelków w Twoim mieszkaniu, a ja nie posiadam odpowiedniego doświadczenia i umiejętności, nie jest to zadanie możliwe do realizacji — bez względu na zaoferowaną ilość pieniędzy lub czasu.
- **Realistic (realistyczne).** Załóżmy, że posiadam odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie w kładzeniu ceramicznych kafelków. Jeżeli na wykonanie tej pracy potrzeba 2 dni, a ja nie mam nic innego w planach, mogę to zrobić — dwudniowy termin będzie realistyczny. Jeśli jednak mój grafik jest zapełniony i nie będę w stanie nawet zacząć pracy w przeciągu następnego tygodnia, zobowiązanie się do realizacji projektu w ciągu 2 dni nie mogłoby zostać przeze mnie wypełnione — mimo że posiadam odpowiednie umiejętności.
- **Time-oriented (określone w czasie).** Czy istnieje harmonogram lub ostateczny termin na wykonanie zadania? Zachodzi tu ścisły związek z „wymiernością” zadania — muszę znać nie tylko moment rozpoczęcia i zakończenia projektu, lecz także konkretne daty rozpoczęcia, zakończenia, podsumowania, dostaw itp. Bez ściśle określonych terminów łatwo jest stracić poczucie upływu czasu lub też zostać zmuszonym do zastosowania metody ścieżki krytycznej.
- **Signed-off (zlecone przez konkretną osobę).** Komu podlegam? Kim jest osoba, do której mogę się zwrócić z pytaniami i która odbierze projekt? Dla kogo pracuję?

Test SMARTS pozwala upewnić się, że przed rozpoczęciem konkretnej pracy zaangażowane w nią osoby znają parametry zadania. Jest to przykład zyskania szerszej perspektywy dzięki uczynieniu kroku w tył.

II. Opracowanie szczegółowego planu pracy i działań dla osiągnięcia celu.

Różnica między przeciętnymi ludźmi a tymi bardzo efektywnymi polega na tym, że ci ostatni znacznie lepiej organizują sobie pracę. Doskonałe osobiste i profesjonalne zorganizowanie to cecha charakterystyczna osób wydajnych, skutecznie i dobrze zarabiających. Na szczęście umiejętność organizowania to zdolność, którą można opanować. Możesz się nauczyć być kimś świetnie zorganizowanym, efektywnym, produktywnym. A to pozwoli ci prześcignąć w skuteczności i wydajności innych wokół ciebie.

Przed przystąpieniem do jakiegokolwiek wydajnej pracy należy najpierw dobrze się zorganizować. Planowanie i organizowanie własnych zajęć stanowi arcyważną funkcję prawidłowego zarządzania czasem i służy maksymalizowaniu wydajności, efektywności. Można dać s siebie najwięcej tylko wtedy jeśli przed rozpoczęciem pracy przygotuje się wszystko, co niezbędne. Następnie należy znaleźć odpowiednie miejsca na rzeczy i zadbać, żeby owe rzeczy się na nich znalazły.

Istnieje pięć technik i metod z dziedziny zarządzania czasem, które powinieneś praktykować dla maksymalizacji wydajności i nauki organizowania własnych zajęć.

1. Terminarz i harmonogram.

Pierwsze narzędzie jakie powinieneś wykorzystywać, terminarz, uwzględniający wszystko, co musisz w życiu zaplanować i zorganizować. Dobry terminarz, elektroniczny czy też tradycyjnie pozwala dobrze rozplanować zajęcia na rok, miesiąc, tydzień i co dzień. Powinien być uzupełniony spisem poszczególnych zadań, zamierzeń i niezbędnych



począć. Spis ów stanowi podstawę, niejako oś; „szkielet” terminarza. Posługując się listą zadań, możesz ustalić kiedy konkretnie, w którym miesiącu, tygodniu dniu, zajmiesz się wynotowanymi sprawami.

W skład terminarza powinien też wejść skrócony kalendarz, pozwalający zorganizować czas i planować z wielomiesięcznym wyprzedzeniem. Dysponując takim systemem, zdołasz przeznaczyć wybrane dni na zamierzoną realizację kolejnych punktów ze spisu swoich zadań.

Następny element wspomnianego harmonogramu stanowią rubryki na listy codziennych przedsięwzięć. Właśnie to jest zaapewne najistotniejszym narzędziem do organizowania czasu, Niektórzy nazywają je "listami bieżących rzeczy do zrobienia".

2. Własna lista.

Każdy dobry kierownik pracuje według listy codziennych zamierzeń i działań, To bardzo skuteczna technika, zapewniająca optymalną wydajność. Z kolei nieefektywne osoby na stanowiskach kierowniczych, które są przeciążone obowiązkami i uskarżają się na brak czasu, albo nie korzystają z podobnych list, albo też nie wykorzystują ich należycie. Często wzdrgają się przed pomysłem z dopisywania wszystkiego, W rezultacie nieustannie miotają się: między telefonami, nagłymi wezwaniami i nadchodzącymi pocztą elektroniczną żądaniami i prośbami.

Sporządzając własną codzienną listę, zacznij od zapisania wszystkich zadań, które zamierzasz rozwiązać w trakcie danego dnia. Z reguły taka lista od razu zwiększa wydajność i efektywność o 25 procent. Oznacza to, że wygospodarujesz 2 dwie godziny z ośmiogodzinnego dnia roboczego, po prostu zapisując wszystko, z czym musisz się uporać, przed podjęciem pracy. Taka lista bardziej niż cokolwiek innego zaprowadzi ład w codziennym chaosie.

Jeśli czujesz się przytłoczony nadmiarem obowiązków i zleceń, możesz szybko z tego wybrnąć, zapisując wszystko, co masz do zrobienia w



przewidywalnej przyszłości. Sam akt przelani, tego na papier, spisania dziesięciu, dwudziestu czy trzydziestu spraw, wzmocni twoją kontrolę nad czasem i wydarzeniami. Natychmiast poczujesz się nieco spokojniejszy i pewniejszy. Odzyskasz wrażenie, że panujesz nad obowiązkami.

Już po sporządzeniu listy i rozpoczęciu pracy zapewne wyłonią się nowe zadania i powinności. Trzeba będzie odpowiedzieć na nagłe telefony, świeżą korespondencję. Mimo to przy gotuj spis, zanim przystąpisz do czegokolwiek innego.

Czasami pojawiają się niespodziewanie pilne czasochłonne zadania. Jednakże na coś pozornie rozpraszającego, co odrywa od innych obowiązków, można spojrzeć z właściwej perspektywy po zapisaniu tej sprawy w notatniku. Bywa, że w konfrontacji z innymi wynotowanymi zadaniami rzecz nabierają banalnego charakteru.

3. Wypisuj zadania, poczynając od tych najistotniejszych.

Dysponując już gotową listą codziennych działań, ustaw je we właściwej kolejności. Lista uszeregowanych zadań stanie się rodzajem przewodnika, bardzo skutecznie kierującego twoimi poczynaniami w godzinach pracy. Taki przewodnik podpowiadał co trzeba zrobić co jest mniej, a co bardziej ważne. Niebawem opanujesz nawyk korzystania ze swojej listy przez cały dzień. Nie podejmuj niczego, dopóki tego nie zapiszesz i nie ocenisz względnego znaczenia danej sprawy w odniesieniu do innych rzeczy do wykonania.

4. Wybierz odpowiadający ci system zarządzania czasem.

Obecnie mamy do wyboru mnóstwo rozmaitych notesów elektronicznych (organizatorów) oraz programów komputerowych przeznaczonych do zarządzania własnym czasem. Bez względu na to, czym się zajmujesz, w jakiej dziedzinie działasz, możesz wprowadzić do osobistego komputera program przydatny w organizowaniu czasu i wszelkich zajęć. Można



ściągać, przenosić, korygować i rozsyłać informacje w obrębie firmy i na cały świat. Poza tym niezliczone systemy zarządzania czasem podsuwają różne warianty i metody wynotowywania własnych zamierzeń i planów.

Przekonałem się, że nie ma większego znaczenia, czy ktoś wybiera taki, czy inny system organizowania sobie czasu bądź odmianę terminarza. Wszystkie są dobre. Zostały opracowane przez specjalistów i zawierają wszystko, co niezbędne dla dwu bądź trzykrotnego poprawienia wydajności pracy. Najbardziej liczy się korzystanie z takiego systemu na tyle często, aż wejdzie to w nawyk, prawie jak oddychanie. Doskonalenie się w takiej technice nieco trwa, jednak po jej opanowaniu staniesz się kimś bardziej efektywnym i produktywnym.

5. System „45 teczek”,

Chodzi o nieskomplikowaną metodę organizowania własnego czasu i zajęć z wyprzedzeniem do dwóch lat. Nosi ona nazwę "systemu 45-teczkowego". Dzięki niemu zaplanujesz i zorganizujesz swoje poczynania i powinności na kolejne dwadzieścia cztery miesiące. Oto jak działa taki system.

Najpierw należy nabyć segregator na czterdzieści pięć teczek.

Opisujemy je następująco: trzydzieści jeden z nich odpowiada kolejnym dniom każdego miesiąca; następnych dwanaście przeznaczamy na miesiące roku, od stycznia po grudzień. Pozostałe dwie - rok najbliższy i kolejny. To znakomity system, nie zajmujący zbyt wiele miejsca.

Jeśli czeka cię jakieś spotkanie po upływie sześciu miesięcy od dziś, po prostu odnotuj to na arkuszu odpowiadającym danemu miesiącowi. Na progu każdego z miesięcy zajmij się wszystkimi obowiązkami przewidzianymi na wspomniany okres i rozmieść je odpowiednio w teczkach czy też tzw. koszulkach, ponumerowanych od 1 do 31.



Codziennie wyjmuj arkusz odpowiadający aktualnej dacie i od tego rozpoczynaj konkretne planowanie zajęć na ów dzień.

Przygotowanie takiego systemu do wykorzystania trwa zaledwie kilka minut. Uzyskujesz jednak dzięki niemu pewność, że niczego nie przeoczysz, nie zapomnisz o terminie międzymiastowej rozmowy telefonicznej czy o spotkaniu. Opisana metoda pomoże zapanować nad swoim czasem i wprowadzi ład w przyszłe poczynania.

III. Ustalenie jasnych priorytetów w kwestii przyjętych zadań oraz zaszeregowania ich pod względem znaczenia i rangi w odniesieniu do pożądanego rezultatu.

Prawdopodobnie pytanie padające najczęściej w trakcie kursów poświęconych zarządzaniu czasem to: „W jaki sposób powinno się ustalać priorytety co do kolejności wykonania zadań. Zastanówmy się teraz nad sytuacją, która jest zapewne o wiele poważniejsza niż te znane nam z autopsji — selekcją rannych. Selekcja rannych według tradycyjnej definicji, przypisywanej chirurgowi z armii Napoleona, oznacza podział grupy rannych na trzy kategorie zgodnie z regułą, by ludzie z najcięższymi obrażeniami otrzymali pomoc medyczną jako pierwsi. Te trzy kategorie to: (1) osoby, które przeżyją, jeśli zostanie im udzielona natychmiastowa pomoc medyczna; (2) osoby, którym niezbędna jest opieka lekarza, mogą jednak trochę poczekać; (3) ranni, którzy nie przeżyją. Dokonanie selekcji wymaga chłodnego umysłu bez względu na to, czy dotyczy ona rannych w walce, w wypadku czy osób na sali nagłych przypadków. Co oczywiste, lekarze odpowiedzialni za podejmowanie decyzji o życiu i śmierci muszą rozumować jasno i logicznie. Mimo że nie są w stanie przewidzieć kolejnej sytuacji kryzysowej, przed rozpoczęciem właściwej pracy mają obowiązek poświęcić kilka minut na ustalenie priorytetów. Zasadniczym warunkiem tego procesu jest obiektywizm — nie ma tu miejsca na subiektywne, oparte na emocjach postępowanie. Na podobnej zasadzie efektywne

ustalanie priorytetów wymaga racjonalnego myślenia oraz umiejętności oddzielenia sytuacji krytycznych od prozaicznych. Musisz także zdać sobie sprawę, że w określonym czasie jesteś w stanie wykonać tylko jedno zadanie. Zastanówmy się na przykład nad pojęciem „wielozadaniowość”. Znaczenie tego terminu wyraźnie się zmieniło: początkowo oznaczał on „umiejętność wykonania wielu zadań”. Obecnie pod „wielozadaniowością” rozumiemy „umiejętność wykonywania wielu zadań jednocześnie”. Przypomina to próbę gaszenia pożaru wiadrzem zamiast gumowym węzłem. Woda z wiadra rozpryskuje się i duża jej część nie trafia w cel; jeśli natomiast tę samą ilość wody skierujemy na źródło ognia przy użyciu gumowego węża, skoncentrujemy strumień wody w określonym punkcie i w ten sposób osiągniemy lepszy rezultat. Ustalanie priorytetów można porównać do selekcji rannych. Kluczem do przygotowania skutecznego planu działania jest dokonanie racjonalnej oceny sytuacji i unikanie impulsywnych zachowań. Po pierwsze, zaufaj swojemu wyczuciu. Większość z nas potrafi na podstawie sytuacji w pracy ocenić, które zadanie powinniśmy wykonać jako pierwsze. Bez względu na to, czy dokładnie planujesz przebieg dnia w trakcie porannego spotkania w pracy, czy też otrzymujesz kolejne zadanie do wykonania w momencie, w którym cały czas poświęcasz realizacji aktualnego projektu, nie pozwól, by Twoim zachowaniem zawładnął stres. Nie ulegaj poczuciu konieczności podjęcia natychmiastowych działań i pamiętaj, że nie każde z nowych zadań wymaga Twojej niezwłocznej uwagi.

Najlepsza technika ustalania priorytetów to przeznaczenie kilku minut na spokojne przemyślenie sytuacji i przygotowanie odpowiedniego planu. Warto pamiętać o tym, że czas poświęcony na przygotowanie listy zadań do wykonania procentuje możliwością wcześniejszego zarezerwowania czasu na zrealizowanie pracy, której spodziewasz się danego dnia. Po drugie, oceń stopień pilności i znaczenie każdego zadania. Jedną z najważniejszych nauk, jakie możemy wyciągnąć z 7 nawyków skutecznego



działania Stephena Coveya, to konieczność upewnienia się, że zadanie należy wykonać w trybie pilnym (co z reguły oznacza konkretny, nieprzekraczalny termin) oraz że jest ono istotne (związane z naszymi obowiązkami)

Jeżeli po podjęciu powyższych kroków zadania czekające na realizację wciąż wydają się mieć takie samo znaczenie, a jednocześnie kolidują ze sobą, możesz ocenić kolejność ich wykonania na podstawie następującego zestawu pytań: Czy zadanie to jest bezpośrednio związane z jednym z moich trzech aktualnie najważniejszych projektów? Czy powinno zostać ukończone dzisiaj? Czy powinienem zająć się nim osobiście, czy też mogę je zlecić komuś innemu? Czy jest ono na tyle ważne, że mój szef lub klient zauważy, że nie zostało wykonane? Ile czasu wymaga jego realizacja? Jeżeli nie wykonam go natychmiast, czy problemy z tym związane będą większe niż korzyści osiągnięte z zaoszczędzonego czasu? Jeśli wykonanie tego zadania wymaga tymczasowej rezygnacji z obecnej pracy, czy opłaci się to? Jakie będą konsekwencje, jeśli nie wykonam zadania? W jaki sposób ocenię ważność tego zadania za tydzień? W jaki sposób będę postrzegał to zadanie za rok? Czy jest ono bezpośrednio związane z moimi obowiązkami, czy może są istotniejsze zadania, którymi powinienem zająć się najpierw? Dzięki stworzeniu odpowiedniej perspektywy powyższe pytania pomogą Ci podjąć odpowiednią decyzję. Na przykład ostatnie pytanie zdaje się sugerować, że powinniśmy pracować tylko i wyłącznie „zgodnie z przepisami”. Jest to jednak mylne wrażenie. Wyobraźmy sobie na przykład sytuację, w której pracujesz w księgowości, a ktoś poprosi Cię o rozwiązanie problemu z komputerem, gdyż znasz się na tym lub gdyż nie ma w pobliżu nikogo innego, kto potrafi to zrobić. Jeśli zgodzisz się tym zająć, oznacza to dwa problemy: Po pierwsze, stawiasz zadanie niezwiązane ze swoimi obowiązkami na pierwszym miejscu. Po drugie, stwarzasz precedens dla podobnych zachowań w przyszłości.

Powinieneś zapobiec występowaniu takich sytuacji, mówiąc na



przykład: „ Robię to tylko wyjątkowo. Następnym razem zwróc się z problemem tego typu do Janusza”. Opisany przykład pokazuje znaczenie komunikacji z szefem. Tylko regularne i częste kontakty z menedżerem umożliwią Tobie, Twoim kolegom i samemu przełożonemu optymalne wykorzystanie Twojego czasu dzięki koncentracji na zadaniach bezpośrednio związanych z Twoimi obowiązkami.

Jeśli w ustaleniu kolejności wykonania dwóch kolidujących ze sobą zadań nie pomogło ani określenie ich znaczenia i stopnia pilności, ani też proces wyboru, oparty na zasadach selekcji rannych, zastosuj się do następujących reguł: Zajmij się najpierw zadaniami wymagającymi niewielkich nakładów czasu. Jeżeli drobne prace rozpraszają Twoją uwagę i nie pozwalają skupić się na większym, ważniejszym projekcie, usuń je ze swojej drogi. Wykorzystaj poranną sesję planowania do uwzględnienia tych zadań w Twoim kalendarzu, nanieś także czas ich trwania. Pamiętaj o znaczeniu przygotowania konkretnego planu — nie polegaj na planowaniu w myślach!

Możesz też przyjąć odwrotną strategię i rozpocząć pracę od realizacji większego projektu. Jeżeli wolisz najpierw zająć się zadaniem wymagającym większego wysiłku, uczyn to. W ten sposób uzyskasz poczucie zadowolenia płynące ze świadomości, że poradziłeś sobie z trudnym wyzwaniem. Skonsultuj problem z szefem. Większość ludzi rozumie delegowanie jako zlecenie pracy innym, lecz delegowanie może także oznaczać zaangażowanie Twojego szefa lub klienta w proces podejmowania decyzji. Jeżeli na wykonanie czekają 2 zadania lub więcej i każde z nich wydaje się być równie ważne i pilne, a odsunięcie w czasie realizacji jednego z nich grozi poważnymi konsekwencjami, bezpieczniejszym i aktywniejszym wyjściem z sytuacji jest poinformowanie o tym szefa. Na podobnej zasadzie, jeśli pracujesz dla 2 lub więcej osób, a każda z nich uważa za najważniejszy własny projekt, ryzykujesz konflikt między interesami Twoich pracodawców, w którym to



Ty będziesz największym przegranym. Problem kolidujących ze sobą priorytetów dwóch menedżerów powinien zostać omówiony i rozwiązany przez wszystkie osoby, których to dotyczy. Poproszenie Twojego szefa (Twoich szefów) o pomoc w selekcji zadań nie jest aktem skargi, lecz aktywnym spotkaniem umysłów, którego celem jest wykonanie właściwej pracy w odpowiedni sposób. Spotkanie, informujące zainteresowane osoby, nad czym aktualnie pracujesz i co zostało przesunięte na późniejszy termin, pozwala na efektywne zarządzanie oczekiwaniami.

Warto jeszcze pamiętać o zasadzie Pareto. 20% odebranych telefonów przełoży się na 80% uzyskanych efektów. W czasie pracy dzwoni dużo osób oraz napływa wiele-maili, należy jednak uświadomić sobie, że nie wszystkie wiadomości są tak samo istotne. Jeśli na przykład w Twoim kluczowym czasie dzwoni ważny klient, powinieneś odebrać telefon, bowiem czas poświęcony na rozmowę z nim najprawdopodobniej nie będzie stracony. Inne sprawy jedynie wydają się pilne, podczas gdy w praktyce mogą trochę poczekać. Jeśli tylko Twoje powitanie na poczcie głosowej pozwala Ci w odpowiedni sposób zarządzać oczekiwaniami osób pragnących się z Tobą skontaktować, możesz skoncentrować się na wykonywanej pracy. Powinieneś ignorować 80% przypadków, w których ktoś próbuje przerwać Twoją pracę, a zaakceptować jedynie 20%. Jest to o wiele bardziej produktywnie rozwiązanie niż bieżące odpowiadanie na każdy e-mail lub odbieranie każdego telefonu, w ten bowiem sposób nigdy nie ukończysz pracy nad swoim najważniejszym zadaniem. 20% Twoich współpracowników nie uzna Twoich nowych metod organizacji czasu. Niektórzy ludzie w dalszym ciągu będą przerywać Ci pracę i przeszkadzać w realizowaniu planu zarządzania czasem. Część z nich ma po prostu taki charakter. Również Twój szef oraz pozostali menedżerowie mogą kierować się w swoim postępowaniu innymi przesłankami — choć większość przełożonych zaakceptuje Twoje metody organizacji czasu po zapoznaniu się z nimi. Jeśli jednak uda Ci się wyeliminować 80% przerw w pracy,



spowodowanych kontaktami z osobami mającymi do Ciebie jakąś sprawę, będzie to duży sukces. 80% istotnych decyzji zapada w czasie 20% czasu trwania zebrania. W ciągu zebrania, podobnie jak w trakcie pozostałej pracy, dochodzi do dużych strat czasu. Zaplanuj jedynie 80% swojego czasu. Zasady przedstawione w tych materiałach sprawdzą się w 80% przypadków. Czasami powinniśmy odebrać pilny telefon lub natychmiast spotkać się z daną osobą. Niektóre zebrania nadal będą się przeciągały, nie uda nam się także unikać sytuacji kryzysowych, ani zachować ciągłej kontroli. Sztuka zarządzania czasem polega na eliminacji 80% problemów związanych z jego organizacją. Jeśli będziemy starać się uzyskać 100-procentową kontrolę nad naszym dniem, prawdopodobnie doznamy rozczarowania. Zamiast za wszelką cenę dążyć do doskonałości, powinniśmy skupić się raczej na osiągnięciu jak najlepszych wyników.

IV. Pełna koncentracja na tym co najważniejsze dla osiągnięcia celu.

Koncentrowanie się to zdolność ciągłego zajmowania się daną sprawą aż do jej pełnego zakończenia, W ujęciu graficznym można to przedstawić jako prostą, przebiegającą od punktu wyjścia c punktu docelowego. Wyklucza to odrywanie się, rozpraszanie uwagi przez rzeczy o mniej doniosłym znaczeniu.

Jeśli pragniesz urzeczywistnić swoje zamiary, także musisz postarać o to, by wszystko prowadziło cię ku obranemu celowi, Już samo takie postanowienie niezwykle polepszy jakość i ilość tego co na co dzień wychodzi spod twoich rąk.

Techniki osobistej wydajności:

1. Koncentruj siły. Odwołaj się do zasady "koncentracji sił". Wymaga to skupienia posiadanych talentów i zdolności na najbardziej opłacalnej w danym momencie sprawie. To klucz do osobistej wydajności i podstawa sukcesu w indywidualnym planowaniu strategicznym.



Na zebraniach, podczas których ustalana jest strategia działań korporacji, kierownictwo skupia się na zwiększaniu zysków z inwestycji. Celem strategii w biznesie jest takie inwestowanie zasobów firmy, ażeby przyniosły one maksymalny - w odniesieniu do wyłożonych środków - zysk finansowy.

A oto rodzaj podobnej strategii dla ciebie. Twoim celem powinno się stać możliwie najbardziej opłacalne zainwestowanie własnej energii życiowej. Zadanie polega na takim ulokowaniu talentu i uzdolnień, by przyniosło to optymalny zysk z włożonej w pracę energii umysłowej, emocjonalnej oraz fizycznej. Prawie zawsze najkorzystniejsza strategia sprowadza się do dostosowania posiadanych zdolności do wymogów konkretnej sytuacji. Wtedy należy się w pełni skupić na jednym, głównym zadaniu, co stanowi istotę wysokiej osobistej wydajności.

Gdy masz do wykonania coś nowego, zadaj sobie pytanie "Czy ta robota przyniesie mi optymalny zysk w odniesieniu do włożonej w pracę energii życiowej?". Postaraj się wykorzystać własne talenty na takim polu, które okaże się najbardziej opłacalne i dla ciebie, i dla twojej firmy.

2. Skup się na tym, co zapewnia najlepsze rezultaty.

Zdecyduj się skupić wysiłki na wybranych nielicznych dziedzinach, w których postępy zaowocują znakomitymi wynikami. Zazwyczaj ze. ledwie poniżej 5 procent z tego, czym się zajmujesz, stanowi podstawę twoich głównych osiągnięć. A zatem nieustannie Pytaj siebie samego: "Co takiego, co może mieć duże znaczenie, potrafię zrobić tylko ja?".

Postaraj się nie zajmować rzeczami, które - pomimo że wykonujesz je dobrze - nie przyniosą korzyści, nie zapewnią awansu, nie pomogą w karierze. Nie przyniosą one bowiem takiego - zysku z zainwestowanej energii życiowej jak coś innego.

3. Rób rzeczy, w których jesteś dobry. Zajmując się sprawami w których się specjalizujesz, osiągniesz więcej, popełnisz mniej błędów i zwiększysz własną wydajność. I nie tylko - bardziej polubisz swoją pracę,



robiąc to, w czym się wybijasz. W czym zatem górujesz nad innymi? Co takiego przychodzi ci względnie łatwo, a z innych wyciska siódme poty? Skoncentruj się na własnych zdolnościach oraz na dziedzinach, w których możesz odnotować wybitne wyniki. To następny klucz do optymalizacji własnych osiągnięć.

4. Wykorzystuj sprzyjające okazje. Zaprzęgnij swoje zdolności- oraz umiejętności innych ludzi - do wykorzystywania nadarzających się ciekawych okazji. Skup się na jutrzejszych perspektywach, zamiast roztrząsać wczorajsze problemy. Skoncentruj swoją energię i własne uzdolnienia oraz umiejętnościach swoich najlepszych pracowników na tych nielicznych sprawach, w których zarysowuje się możliwość korzystnego przełomu.

Wiele firm popełnia błąd, polegający na kierowaniu najlepszych ludzi do pracy nad prostowaniem skutków wcześniejszych pomyłek i nietrafnych decyzji, zamiast z ich pomocą wykorzystywać nowe okazje i okoliczności. Pytaj zatem: "Jakie najlepsze okazje otwiera przede mną przyszłość? Gdzie mogę dokonać prawdziwego przełomu, jeśli skoncentruję wysiłki?".

5. Graj o wysoką stawkę.

Staraj się złowić grubą rybę, a nie płotki. Tysiąc drobnych rybek ledwie zapełni wiadro. Z kolei już jedna dorodna sztuka czyni wędkowanie opłacalnym.

W biznesie trzeba analizować rynek, na którym się działa, i starać się oszacować, co lub kto może być taką grubą rybą, a następnie przygotować plan jej złowienia. Czasami jeden świetny klient albo pojedyncze duże zamówienie decyduje o sukcesie pracownika bądź całej firmy.

6. Skup się na dziedzinach, które liczą się najbardziej.

Możesz określić, w czym tkwi twoja zasadnicza wartość dla pracodawcy, odpowiadając na pytanie: "Za co właściwie biorę wynagrodzenie?". Potem dołóż starań właśnie na tym polu.



Przeciętnie każdy specjalizuje się w pięciu do siedmiu sprawach, wycinkach swojej pracy, które w największym stopniu przyczyniają się do sukcesu całej firmy. Tylko skupiając wysiłki na owych kluczowych dziedzinach, osiągniesz możliwie najprędzej najbardziej znaczące rezultaty.

7. Wyznacz terminy i przestrzegaj ich.

Wytyczaj nieprzekraczalne terminy realizacji ważnych projektów i staraj się ich nie przekraczać. Dzięki temu będziesz pracować ciężiej i bardziej wydajnie, gdy czas zacznie naglić.

Określenie celu czy zadania bez równoczesnego wyznaczenia daty końcowej jego osiągnięcia bywa zwykle dosyć bezsensowne. Nie jest bowiem wsparte ważnym bodźcem motywacyjnym. Nie zmusza do zwieńczania kolejnych elementów przyjętego projektu. Taką rzecz łatwo w nieskończoność odkładać na przyszłość.

Wyznaczaj terminy kończenia wszystkiego, czego się poodejmujesz. Składaj publiczne obietnice, że do konkretnej daty uporasz się z tą czy inną robotą. Obiecując coś innym, zmuszasz się do dotrzymania danego słowa. Gdy składasz oficjalne zapewnienia, stawiasz na szali własny honor i godność osobistą, co powoduje, że nie masz wyjścia i musisz wykonać daną pracę zgodnie z zapowiedzią.

8. Daj sobie odpowiednio dużo czasu.

Zapewnij sobie czas do zrobienia wszystkiego porządnie. Nie spiesz się niepotrzebnie i dąż do perfekcji. Stosuj regułę 30 procent, zgodnie z którą zawsze należy zostawiać sobie 30-procentowy margines, dotyczący czasu realizacji każdego zadania. Bierz poprawkę na niespodziewane trudności, opóźnienia i niepowodzenia. Najbardziej wydajni pracownicy zawsze mają czas na właściwe załatwienie spraw.

9. Utrzymuj równe tempo.



Nie spiesz się i nie stawaj na głowie by uporać się z zadaniem byle szybciej. Utrzymuj miarowe, równe tempo i pracuj zgodnie z nim. Pamiętasz bajkę o żółwiu i zającu? Bardzo wydajne osoby ustalają sobie pewien rytm zajęć i potrafią pracować naprawdę dużo bez stresu i zdenerwowania.

Handlowców, dyrektorów i przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces, cechuje to, że nie robią wielu rzeczy jednocześnie. Zajmują się najważniejszą sprawą, którą mają na biurku, i nie opuszczają, dopóki sobie z nią nie poradzą. Ustalają priorytet i konsekwentnie dążą do wyznaczonych celów.

10. Myśl o rezultatach.

Zorientowanie na wyniki, zdolność doprowadzania spraw do zamierzonego końca to cechy charakterystyczne wszystkich najefektywniejszych ludzi. Można rozwinąć umiejętność koncentracji na pojedynczych ważnych sprawach, ćwicząc to wytrwale, aż stanie się ona utrwalał nawykiem, stanowiącym podstawę sukcesu. Po opanowaniu Sztuki doprowadzania rzeczy do końca będziesz z niej z pożytkiem korzystał do końca życia.



Bibliografia

Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R. M.: Psychologia społeczna. Serce i umysł

Bąk, E.: Elastyczne formy zatrudnienia

Dawson, R.: Sekrety udanych negocjacji

Griffin, E.: Podstawy komunikacji społecznej

Jędrasik-Jankowska, I.: Prawo Pracy

Kennedy, G.: Negocjacje

Kodeks Pracy

Nęcki, Z.: Negocjacje w Biznesie

Prentice, S.: Zapanować nad czasem. Jak efektywnie pracować, by mieć czas na wszystko

Spence, G.: Jak skutecznie przekonywać

Stewart, J.: Mosty za miast murów. O komunikowaniu się między ludźmi

Tracy, B.: Zarządzanie czasem

Wratny, J.: Prawo pracy - Komentarz

