

ZARZĄDZANIE CZASEM I JEGO HISTORYCZNE UWARUNKOWANIA

Andrzej Marcin BERNACKI

Motto:

„Czasem” należy rozumnie zarządzać

Streszczenie: Artykuł prezentuje zagadnienia zarządzania czasem w ujęciu historycznym. W przeszłości nie zwracano zasadniczej uwagi na efektywność zarządzania czasem i jego wykorzystanie. Obecnie, literatura z tego zakresu jest bardzo szeroka. Można stwierdzić, że umożliwia, przy pełnym jej wykorzystaniu, na zajęcie się jedynie teoretycznym jej wykorzystaniem oraz planowaniem. Autorzy, prezentując te zagadnienia, mają różne spojrzenia na zagadnienia czasu i jego wykorzystywania.

Sz szczególnie istotna są pozycje, drugiej połowy dwudziestego wieku. Należy wymienić trzecią i czwartą generację, zarządzania czasem. Ten okres, łączy się z zasobami intelektualnymi człowieka i ich wykorzystywaniem. W trzeciej generacji ważna jest pozycja A. Lakeina (1974). Stwierdza on, że zarządzając czasem należy wykorzystać terminarz i kalendarz.

Bardzo ciekawy i praktycznie przydatny jest sposób widzenia omawianego zagadnienia, czwartej generacji. Odmienny punkt widzenia prezentowany przez znanego amerykańskiego doradcy biznesowego, Stephena R. Covey'a (1996). Wymieniony autor podkreśla, że istotne jest nie zarządzanie czasem a „zarządzanie sobą w czasie”. Umożliwia ono wykorzystywanie techniki i technologii, pomocnej w realizacji określonych zadań. Człowiek wyposażony w komputer i inne urządzenia jest efektywniejszy i skuteczniejszy w działaniu.

Słowa kluczowe: zarządzanie czasem, zarządzanie sobą w czasie, efektywność.

1. Wprowadzenie

Ogólnie zarządzanie rozumiemy, jako proces koordynowania działań, których celem jest uzyskanie określonych efektów. W ostatnim okresie powszechnie wykorzystywany jest termin „zarządzanie czasem”. Termin ten rozumiany jest jako efektywne wykorzystanie czasu w celu osiągnięcia satysfakcji w określonym zakresie. Na podstawie literatury jak i własnych przemyśleń prezentujemy racjonalizację wykorzystania czasu w pracy jak i w domu. Każdy z nas dysponuje identyczną liczbą godzin, każdej doby. Od nas zależy ich właściwe wykorzystanie. Profesor Tadeusz Kotarbiński (1960) stwierdzał, że istotne jest w racjonalizacji działań „nie marnotrawić czasu, zasobów i energii”. Stwierdzenie profesora jest szczególnie istotne w zakresie wykorzystania czasu obecnie - w dobie wiedzy, informacji oraz wykorzystywania kapitału intelektualnego. Obecnie dostępna literatura w tym zakresie jest bardzo szeroka. Wystarczałaby nawet do tego, by zająć się samym planowaniem. Czytelnik musi jednak z tej literatury wybrać sam dla siebie odpowiednie wątki tak, ażeby planowanie pomagało a nie przeszkadzało w samym zarządzaniu czasem. Temu zagadnieniu poświęcamy poniższe opracowanie.

2. Czas i jego istota w erze wiedzy i kapitału intelektualnego

Dobrym przykładem istotnego zainteresowania wykorzystaniem czasu w praktyce jest były Prezydent Stanów Zjednoczonych A.P. Bill Clinton. W swojej autobiografii w Prologu na siódmej stronie stwierdza: „Jako młody człowiek ze świeżutkim dyplomem szkoły prawa, niecierpliwie czekający co mu przyniesie życie - pod wpływem impulsu na chwilę porzuciłem ukochane książki historyczne i literaturę piękną. Zamiast tego zakupiłem poradnik Alana Lakeina „Jak kontrolować swój czas i życie” [6]. Istotą prezentowanej książki, przetłumaczonej na język polski, była racjonalizacja wykorzystania czasu. W swej książce A. Lakein stwierdza, że należy sporządzić listę przygotowywanych do realizacji prac. Lista ta powinna uwzględniać termin realizacji prac a następnie konkretny czas ich wykonania. Powinna wyróżniać: prace bardzo pilne, pilne i pozostałe. Tego rodzaju podział prac do realizacji z uwzględnieniem ich ważności i pilności, jak stwierdzał Lakein, pozwoli uwolnić się od paraliżującego stresu. Umożliwi realizację prac zarówno z uwagi na ich ważność jak i terminowość.

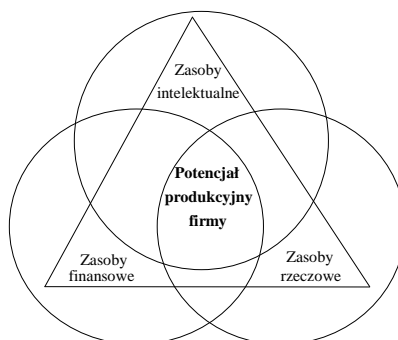
Zagadnienia zarządzania czasem z uwzględnieniem postępu i rozwoju nauki, przedstawił S.R. Covey w przetłumaczonej na język polski książce „7 Nawyków Racjonalnego Działania”[8]. W omawianej pracy Covey podkreśla warunki racjonalnego wykorzystania czasu. Stwierdza, że obecnie pojawiła się czwarta generacja teorii zarządzania czasem pracy człowieka. Píše on, że w czwartej generacji nie chodzi o wykorzystywanie czasu pracy „ale o to, by zarządzać sobą w czasie, wykorzystując obecnie dostępną technikę i technologię”. Jednoznacznie podkreśla, że zarówno oczekiwanie jak i realizacja celów znajduje się w kręgu naszego wpływu oraz naszych możliwości. W konsekwencji nie istotne jest, ażeby skupiać się na rzeczach i czasie. Podkreśla jednoznacznie, że w rozwoju społeczeństw czwartej generacji ważne są oczekiwania związane z realizowaną działalnością i konkretnie przyjętymi celami a będącymi w posiadaniu zasobów materialnych i niematerialnych. Interpretując opinie Autora należy stwierdzić, że nie jest istotny jedynie czas i jego wykorzystywanie ale posiadane zasoby, jakimi dysponujemy. W erze wiedzy wzrasta znaczenie kapitału intelektualnego oraz posiadanych zasobów materialnych jakimi dysponujemy realizując określone cele.

Korzystając z wiedzy i opinii amerykańskich futurologów A. H. Tofflerów możemy prześledzić prezentowane przez nich 3 fale rozwoju społeczeństw ludzkich. Pierwszą była fala agrarna. Jej symbolem była motyka. Fala ta trwała ponad trzy tysiące lat. Jej istnienie możemy nadal obserwować, np. w rozwijającym się Wietnamie.

Kolejną była fala przemysłowa a jej symbolem maszyna parowa. Uważano wówczas, że w drugiej fali podstawowymi zasobami produkcyjnymi były zasoby materialne i finansowe.

Minęło kolejnych 400 lat i nauka doszła do przekonania, że istnieje kolejny zasób niematerialny, którym jest kapitał intelektualny. Uznano, że kapitał intelektualny jest podstawowym czynnikiem rozwoju społeczeństw ludzkich. Toffler (2006) nazwał tę falę trzecią falą - falą wiedzy a jej symbolem należy uznać wiedzę, informację i komputer.

Manuel Castells i Pekka Himanena (2009) nazwali tę falę kapitalizmem informacyjnym. Erwin Bendyk w przedmowie do wspomnianej książki stwierdza: „industrializm jest zorientowany na rozwój technologiczny tj. na akumulację wiedzy oraz na wyższy poziom złożoności w przetwarzaniu informacji”. W trzeciej fali uznano więc istnienie trzech rodzajów zasobów, jakimi dysponujemy. Zasoby te nazywane są również kapitałem. Schematycznie, zasoby te przedstawia rys 1.



Rys. 1. Potencjał produkcyjny firm i organizacji w trzeciej fali, nazywanej obecnie kapitalizmem informacyjnym
Źródło: S. R. Covey, opracowanie własne

Zasoby intelektualne, nie materialne są istotą efektywności wykorzystywania zasobów rzeczowych i finansowych nazywanych zasobami materialnymi. Można jednoznacznie stwierdzić, że przedsiębiorstwo jak i pojedynczy obywatel nie będą mieli żadnej korzyści np. z uzyskanego komputera, nie posiadając wiedzy i umiejętności jego użytkowania.

Postęp techniczny i technologiczny w ostatnich dziesięcioleciach bardzo się rozwinął i rozwija. Prezentowana książka S.T. Coveya była pisana w latach 80-tych ubiegłego wieku. Mimo to jest nadal aktualna. Prezentuje między innymi zagadnienia dotyczące efektywności działalności człowieka. W przedmowie do książki Manuela Castells'a i Pekki Himanena E. Bendyk stwierdza, że „globalny system gospodarczy przechodzi wielką transformację, od kapitalizmu przemysłowego, opartego na industrializmie do kapitalizmu informacyjnego, nazywanego również kapitalizmem kognitywnym”. Należy zaznaczyć, że industrializm zorientowany był na wzrost gospodarczy. Istotą jego była maksymalizacja produkcji. Natomiast kapitalizmu informacyjny, jak pisze Bendyk, skierowany jest na rozwój techniczny i technologiczny. Istotą kapitalizmu kognitywnego jest akumulacja wiedzy.

Chodzi o to, ażeby wprowadzać na wyższy poziom „złożoność w przetwarzaniu informacji”. Kapitalizmem kognitywny wymaga radykalnych zmian społecznych, kulturowych i gospodarczych. Przypomnijmy, że w gospodarce przemysłowej miejscem produkcji była fabryka, a pracownik tej fabryki sprzedawał swój czas i umiejętności w postaci pracy manualnej. Istotną formą organizacyjną dla kapitalizmu przemysłowego była hierarchiczna struktura maksymalnie racjonalizowana na podstawie wykorzystywanych metod zarządzania. W kapitalizmie kognitywnym przemysł nie zanika, produkcja nieustannie rośnie ale praca nie jest już głównym źródłem wartości dodanej. Istotą i specyfiką kapitalizmu kognitywnego jest oddziaływanie wiedzy na samą wiedzę, jako główne źródło wzrostu efektywności. W omawianym kapitalizmie głównym źródłem wzrostu wydajności jest praca niematerialna. Praca ta polega na kreowaniu, przetwarzaniu

oraz przekazywaniu symboli. Z tego też względu praca a głównie kapitał intelektualny w zarządzaniu, „szczególnie w zarządzaniu sobą w czasie”, jest bardzo istotne.

Reasumując należy zauważyć różnice rozwoju społeczeństw w erze agrarnej z symbolem motyki i w erze wiedzy z symbolem Komputera. Tych różnic nie potrzeba komentować.

3. Zarządzanie czasem w ujęciu historycznym

S.R. Covey opisując zagadnienie zarządzania czasem w ujęciu historycznym rozwoju społeczeństw, podkreśla funkcjonowanie czterech generacji zarządzania czasem.

Covey podkreśla, że wcześniej wykorzystywane metody zarządzania czasem zwracały uwagę na wydajność oraz kontrolę czasu pracy. W reprezentowanej opinii Covey podkreśla, że te dwa punkty widzenia w zasadzie nawzajem się wykluczały. Koncentracja na wydajność oraz praca z „kalendarzem w ręku” rodzi oczekiwania, których konsekwencją jest brak możliwości rozwijania głębokich więzi międzyludzkich. W opinii Coveya wielu ludzi uznało takie zarządzanie czasem za wyłączenie z życia. Ludzie czuli się mocno wtłoczeni w rozkład realizowanych z kalendarza zadań. Trzecia generacja powodowała eliminację wzajemnych więzi międzyludzkich. Koncentrowała się ona na wydajności pracy oraz realizacji określonych w terminarzu zadań.

Czwarta generacja prezentowana przez Coveya, kładzie zasadniczy zwrot nie na zarządzanie czasem, ale na to, „by zarządzać sobą w czasie”, wykorzystując obecnie dostępną technologię informatyczną. Istotą tej generacji jest realizacja celów działalności tak, ażeby wykonywane zadania były realizowane we wcześniej zaplanowanych terminach, bezstresowo i właściwie. Umożliwia ona zachowanie relacji pomiędzy czasem przeznaczanym, na realizację zarówno zadań zawodowych jak i prywatnych. Uwzględnianie właściwych relacji prac zawodowych i prywatnych umożliwia bezstresową organizację pracy i życia. Zadowolenie z zaplanowanych celów jest wynikiem zarówno oczekiwań jak i ich realizacji.

W opinii S. R. Coveya istotą zainteresowania czwartej generacji „zarządzania sobą w czasie” jest metryka zarządzania czasem (Tab. 1).

Tab. 1. Matryca zarządzania czasem

Prace	Pilne	Niepilne
Ważne	I Rodzaj aktywności	II Rodzaj aktywności
Nieważne	III Rodzaj aktywności	IV Rodzaj aktywności

Źródło: S.R. Covey (1996), str.152

Prezentowana matryca pozwala na wyodrębnienie czterech zakresów wykorzystywania czasu. Podstawą przyjętego podziału jest terminowość jak i ważność realizowanych prac i czynności. Na podstawie tej matrycy wyróżniamy cztery zakresy realizowanych celów. Pozwala ona na planowanie i wykonywanie zadań w zgodzie z ważnością i przyjętymi priorytetami. Istotą zarządzania sobą w czasie jest jednak umiejętność wykorzystywania słowa „Nie” w momencie ewentualnego przyjmowania określonych prac jak i spotkań do

realizacji. Nie wszystkie prace powinniśmy przyjmować ze względów czasowych jak i merytorycznych. W tym celu korzystamy z planowania, przyjmując do realizacji tylko te zadania, które jesteśmy w stanie wykonać.

Pierwsza ćwiartka (I). Przeznaczona jest do realizacji prac pilnych i ważnych. Istotą tej ćwiartki są zagadnienia wymagające natychmiastowej realizacji. Już, natychmiast, „Just”. Sprawy te wymagają natychmiastowego działania. Nazywane są sprawami kryzysowymi. Często są realizowane na „ostatnią minutę”. Prawie wszyscy jesteśmy zajęci tą ćwiartką. Nieliczni są tymi sprawami wręcz pochłonięci. Powszechnie uważa się, że większość ludzi działa w ten właśnie sposób, spiesząc się i wykonując prace na ostatnią chwilę. Rezultatem takiego działania jest stres i wypalenie. Ćwiartka ta wiąże się z zarządzaniem kryzysami oraz ciągłym „gaszeniem ognia”.

Dokonując przeglądu tej ćwiartki stwierdzamy, że jej zwolennicy zużywają 90 % swojego czasu. Resztę czasu pochłania im ćwiartka III i IV. Zapominają o sensie zainteresowania ćwiartką II.

Druga ćwiartka (II). Jest sercem skutecznego zarządzania sobą w czasie. W ramach tej ćwiartki wykonywane są ważne, ale nie pilne sprawy. Prace te realizowane są w spokoju i z pełnym zaangażowaniem. W momencie, gdy przypada termin ich realizacji, są wykonywane i przekazane odbiorcy. W wyniku zaangażowania w realizację spraw ważnych i nie pilnych ograniczamy zakres ćwiartki I. W ten sposób zawęża się liczbę prac realizowanych w ćwiartce I do niewielu prac kryzysowych i nagłych. Wykonane wcześniej prace terminowe należy jedynie sprawdzić i przekazać.

Koncentracja na sprawach ważnych a nie pilnych umożliwi utrzymanie równowagi pomiędzy wartością wykonanych prac a posiadaną zdolnością działania. Możliwość produkcyjna człowieka jest sumą posiadanych zasobów i wykorzystywanych komputerów, ich programów i tp.

Rezultatami pracy w ćwiartce II są: posiadana wizja i perspektywa, równowaga i dyscyplina wykonywanych prac. Ćwiartka ta wymaga określonej kontroli ważnych prac przyjmowanych do realizacji. W związku z powyższym w Ćwiartce tej spotykane są drobne nieprzewidywane wcześniej kryzysy.

Ćwiartka trzecia (III) i czwarta (IV). Pracownicy ćwiartki drugiej, skutecznie działający utrzymują się z dala od ćwiartki III i IV. Utrzymywanie się w tych ćwiartkach jest nie efektywne. Rezultaty działania w nich są mizerne. Charakteryzują się całkowitym brakiem odpowiedzialności i krótkowzrocznością. Niejednokrotnie doprowadzają do konieczności zarządzania kryzysami. Niejednokrotnie pracownicy tych ćwiartek znajdują się w sytuacjach kłopotliwych i są zwalniani z pracy.

4. Pozostałe czynniki decydujące o zarządzaniu sobą w czasie

Istotą zarządzania sobą w czasie jest spójność oraz równowaga czterech podstawowych i istotnych cech działalności człowieka. Między tymi potrzebami w działalności człowieka powinna być synergia. W ramach podstawowych cech człowieka Covey wymienia: potrzeby fizyczne, duchowe, intelektualne oraz społeczne. Omawiając te potrzeby argumentuje ich sens. Podkreśla, że potrzeby fizyczne jak i psychiczne decydują w sposób istotny o możliwości realizacji przyjętych zadań. Przesądzają one o skuteczności realizacji potrzeb fizycznych i intelektualnych. Realizacja tych potrzeb wpływa na jakość i wartość kapitału intelektualnego oraz jego poprawę. Stan fizyczny człowieka porównuje do ostrzenia piły i stwierdza, że tępą piłą niczego nie przetniemy. Ma on wówczas na myśli utrzymywanie stanu fizycznego człowieka w pełnej sprawności do realizacji konkretnych

prac. Podkreślenia wymaga również stan zdrowia człowieka prezentowany jednoznacznie przez Coveya. Ostatnio na temat zdrowia i utrzymania jego w odpowiednim stanie, wiele się mówi i pisze. Mało jednak się czyni. Dbłość o zdrowie i tężyznę fizyczną, jest podstawowym warunkiem utrzymania kondycji fizycznej człowieka. Jest to istotne zagadnienie, którego w tym miejscu nie będziemy omawiać.

Potrzeby duchowe człowieka podkreślane są od wieków i umożliwiają współpracę i wzajemne relacje międzyludzkie oraz wspieranie się. Potrzeby duchowe bardzo silnie wiążą się z potrzebami społecznymi, które realizowane są poprzez wzajemne związki jak i wzajemne zaufanie ludzi do siebie.

W ramach potrzeb duchowych istotna jest współpraca i wzajemna pomoc. Wymienione i omówione potrzeby wzajemnie się zazębiają i uzupełniają. Omawiane potrzeby nie występują w próżni i nie są od siebie odizolowane.

Powołując się kolejny raz na zasady preferowane przez Coveya należy przypomnieć jego „prawo siewu i zbioru”. Stwierdza on, że jeżeli nie posiejemy to i zbiór jest wątpliwy. Wspomniany Autor często odnosi się do warunków naturalnych, rolniczych. Mówiąc o „złotych jajkach” stwierdza, że ich ilość i jakość zdecydowana jest przez realizowane inwestycje.

Można by było wymienić wiele czynników decydujących o efektywności a szczególnie o ilości jak i jakości uzyskiwanych rezultatów. Zagadnienia te różnią się w zależności od charakteru pracy, rodzaju zatrudnienia i wielu innych, istotnych czynników. Nie ma dwóch identycznych liści na jednym drzewie, nie ma identycznych sytuacji wśród ludzi. Istnieją jednak pewne zasady, które przedstawiliśmy w referacie. Istnieją jeszcze inne bardzo istotne uwarunkowania, które należy uwzględnić. Bardzo ważna jest ilość i jakość podejmowanych i przyjmowanych do realizacji prac. Każdy z nas ma określone możliwości i predyspozycje intelektualne. O tym należy pamiętać. Nie powinniśmy się podejmować prac, których nie będziemy mogli w określonym czasie wykonać, z braku czasu czy umiejętności. Dotyczy to nie tylko wykonywanej pracy ale również decyzji zawodowych i towarzyskich np. udziału w konferencjach, spotkaniach towarzyskich itp., które należy selektywnie wybierać. W tych przypadkach istotne i ważne jest korzystanie ze słowa NIE. Ważnym jest ażeby grzeczne ale konsekwentnie używać tego słowa, bowiem nie wszystko i nie zawsze możemy wykonać. Stwarzamy dużo gorszą i trudniejszą sytuację po dokonaniu pochopnej akceptacji. Jest dużo gorzej i trudniej odpowiedzieć NIE po wstępnej akceptacji naszego udziału w określonych pracach i sytuacjach. Powiedzenie słowa nie wymaga przemyślenia i grzeczności przy jego wypowiedzianiu.

Istotnym i powszechnie źle interpretowanym jest słowo stres. Definicja jego stworzona przez francuskiego specjalistę Jeana Pierre Willem brzmi: Stres to fizjologiczna reakcja organizmu na napięcia, zdarzenia postrzegane jako zagrożenia lub wymagające zmodyfikowanego działania. Podkreśla, że stres jest emocjonalną jak i biologiczną reakcją na wszelkiego rodzaju agresję. Stres jest pozytywną reakcją na zmiany warunków środowiska. Powinien on nas mobilizować i wspierać skuteczne działanie jak długo potrafimy z jego reakcji korzystać. Reakcja ludzi na stres jest bardzo różna. Wielu z nas potrafi przygotowywać się do właściwej reakcji i jej opanowania, wielu jednak się załamuje. Należy w sobie wyrobić określoną odporność na stres i umiejętność opanowywania konkretnych sytuacji. Mobilizować się do opanowywania sytuacji trudnych.

Stresem mogą być sytuacje dla nas korzystne np. chętnie oczekiwana uroczystość ślubna. Przykrą sytuacją może być np. nagła i nieoczekiwana śmierć, rozwód itp. W jednej i drugiej sytuacji wskazane jest opanowanie, które umożliwi bezstresowe przyjęcie tych

sytuacji. Stwierdzając obiektywnie na występowanie tych sytuacji z reguły nie mamy żadnego wpływu i musimy się do ich przyjęcia spokojnie mobilizować.

5. Podsumowanie i wnioski

Zarządzanie sobą w czasie jak i okoliczności wiążące się z realizacją określonych zamierzeń wymagają odpowiedniego przygotowania. Im więcej naszego czasu, wysiłku, zaangażowania dla zgłębienia zasad teoretycznych prezentowanych w artykule, tym efektywniej będziemy zarządzali sobą w czasie.

Istnieje z tego zakresu bardzo bogata literatura. Praktycy i teoretycy omawianych zagadnień jednoznacznie podkreślają, że wszelkie zmiany w naszej świadomości zależą od nas i od chęci ich przyswajania. Stwierdzają jednak, że „drzwi do wprowadzanych zmian otwierają się od wewnątrz”, każdego z nas. Wyraźnie podkreślamy, że zarządzanie sobą w czasie należy na własne potrzeby wypracowywać samodzielnie. Gdybyśmy chcieli wykorzystywać dostępną literaturę to stwierdzając złośliwie można by było cały czas jakimś dysponujemy, przeznaczyć na „planowanie zarządzania”. Na „zarządzanie sobą w czasie” zbrakłoby miejsca.

Omawiając propozycję Lakeina dotyczącą trzeciej generacji zarządzania czasem należałoby uzmysłowić sobie fakt dysponowania każdego z nas jedynie 24 godzinami na dobę. Godziny te powinny być przeznaczane na pracę zawodową, dom, wypoczynek i pozostałe czynności. Należy sobie uzmysławiać zarówno nasze możliwości czasowe jak i intelektualne, konieczne do realizacji własnych, przyjętych zadań. Konieczność wypoczynku i odnowy biologicznej jednoznacznie podkreśla S.R. Covey i pisze, że np. niewystarczająco naładowanym akumulatorem nie uruchomimy silnika samochodu.

Z treści referatu wynikają następujące wnioski.

1. Zarządzając sobą w czasie istotne jest wykonywanie prac wówczas, gdy nie są one pilne ale ważne (chodzi o wykorzystanie ćwiartki II z matrycy zarządzania czasem). Uchroni nas to od zbytniego stresu i pozwoli na lepszą jakość realizowanych zadań. Bardzo ważna jest dbałość o własną kondycję i zdrowie. Wówczas z większym zadowoleniem i z lepszą jakością będziemy realizować nasze zadania.
2. Istotne jest właściwe wykorzystanie stresu. Dbałość o to ażeby nad nim panować i wykorzystywać w celu własnej koncentracji przy reagowania na czynniki zewnętrzne.
3. Bardzo istotne jest używanie słowa NIE, dotyczącego rezygnacji i nie podejmowania się prac czy uczestnictwa w różnego rodzaju spotkaniach. Grzeczne użycie słowa NIE uchroni nas przed zbytnim stresem w przypadku braku fizycznych możliwości realizacji pochopnie podjętych zobowiązań.

Literatura

1. Bernacki A. M.: Kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą Wydawnictwo naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2009.
2. Castells M., Himanen P.: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa, 2009.
3. Ceowy R. S.: The 7 Habits of Highly Effective People. Franklin Covey Company, 1989 (polskie wydanie 1996).
4. Covey R. S.: Najpierw rzeczy najważniejsze. Wydawnictwo Rebis, Poznań, 2005.
5. Clinton B.: Moje życie. Świat Książki, Warszawa, 2004.

6. Lakein A.: How To Get Control of Your Time and Your Life. New American Library, 1973.
7. Toffler A.: Trzecia fala. Wydawnictwo Kurpisz S.A., Poznań, 2006.
8. Covey S.R.: Tłumaczenie książki na język polski: 7 Nawyków Skutecznego Działania, wydanie III poprawione. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2003.

Prof. zw. dr hab. inż. Andrzej Marcin BERNACKI
Katedra Rachunkowości i Bankowości Informatycznej
Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych
ul. Koszykowa 86, 02-008 Warszawa
tel. (+48) 022 58 44 500, fax. (+48) 022 58 44 501
e-mail: ambernacki@pjwstk.edu.pl