

Efektywne zarządzanie czasem pracownika

– wybrane zagadnienia

Mariusz Gorustowicz 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: m.gorustowicz@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2023-0035

Streszczenie

Zarządzanie czasem to kluczowy element współczesnego świata, w tym funkcjonowania przedsiębiorstw. Czas to obserwator zmian zachodzących w gospodarce, oddziałujący na proces społeczno-gospodarczy i postęp. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwach powinien mieć świadomość ukierunkowania działań kierownictwa na efektywne zarządzanie czasem pracownika w danym przedsiębiorstwie. Ważnym elementem jest wskazanie metod zarządzania czasem, dopasowanie do możliwości w danym przedsiębiorstwie oraz jego potencjalne wdrożenie. Kluczowy jest też balans pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, prowadzący do osiągania założonych zamierzeń i celów, a ostatecznie podwyższania jakości życia oraz codziennego samopoczucia. Kształtowanie umiejętności zarządzania czasem może przynieść korzyści zarówno pracownikowi jak też pracodawcy. Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na zarządzania czasem.

Słowa kluczowe

zarządzanie czasem, czas pracy pracownika, efektywne zarządzanie czasem, metody zarządzania czasem, umiejętne zarządzanie czasem w przedsiębiorstwie

Wstęp

Zarządzanie czasem to kluczowy element funkcjonowania człowieka we współczesnym świecie. Czas to obserwator zmian zachodzących w gospodarce, oddziału-

jący na szereg procesów gospodarczych, w tym na funkcjonowanie jednostki – pracownika – będącego kluczowym elementem rozwoju procesu społeczno-gospodarczego.

Gospodarowanie czasem jest procesem ściśle związanym z podstawowymi uwarunkowaniami egzystencji ludzkiej. Czas, jaki mamy do zagospodarowania, jest w miarę stały dla wszystkich. Niestety nie możemy go zwielokrotnić, cofnąć czy składować, nie można go też niczym zastąpić. Oczywistym zatem jest fakt, że czas jest naszym najcenniejszym dobrem [Sierpińska, 2013 s. 16]. Filozofia zarządzania własnym czasem to coś niezbędnego dla wszechstronnego człowieka [Tracy, 2021, s. 212].

Czy obecnie jest możliwość zarządzania czasem? Czy w ogóle jesteśmy w stanie zarządzać czymś, co w rzeczywistości jest poza naszym bezpośrednim lub pośrednim wpływem, zarówno w warstwie zawodowej jak i prywatnej. Szczególnie istotna – zdaniem autora – jest warstwa zawodowa, czyli osoby - pracownika, który spędzą w pracy coraz więcej czasu i to od wykorzystania tej przestrzeni czasowej zależą w dużej mierze jego inne aktywności lub działania. Nie mniej istotne jest też samopoczucie i odprężenie odnoszące się do świadomości właściwego zarządzania czasem [Aeon i Aguinis, 2017, s. 311].

Trwała przewaga konkurencyjna coraz rzadziej jest zależna od unikatowego produktu czy usługi, które mogą być szybko skopiowane przez konkurencją [Gulewicz, 2019, s. 25]. Konkurencja w różnych wymiarach i obszarach, w tym zwłaszcza rozprzestrzenianie się internacjonalizacji i globalizacji, spowodowała, że część firm zaczęła poszukiwać nowych dróg i sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej [Szydło, 2018]. Jedną z nich stało się konkurowanie czasem, ukierunkowane na praktycznego stosowania kompresji czasu podstawowych procesów wytwórczych, ze zwróceniem uwagi szczególnie na procesy produkcji i procesy sprzedaży. Owo konkurowanie czasem urosło w wielu firmach do rangi ogólnej strategii rozwojowej [Kozioł i Pyrek 2009, s. 340]. I w takim obecnie „systemie” musi odnaleźć się pracownik, który z jednej strony spełnia podstawowe wymagania stawiane przed nim, a równocześnie – aby to w pełni realizować – musi posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania czasem.

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na zarządzania czasem. W niniejszym artykule zastosowano następujące metody badawcze: metoda analizy i krytyki piśmiennictwa; metoda dedukcji i konstrukcji logicznej; wnioskowanie na podstawie wyników krytycznego przeglądu literatury oraz badań własnych. Ostatecznie analizowane wyniki badań zostały zawarte w podsumowaniu artykułu.

Autor w opracowaniu ukierunkowuje swoje rozważania na wybrane aspekty zarządzania czasem pracownika – korzyści i problemy, ale też akcentuje równowagę

i balans pomiędzy czasem zawodowym i prywatnym jako kluczowy aspekt zarządzania czasem.

1. Istota i znaczenie zarządzania czasem

Kwestia istoty zarządzania czasem jest kluczowa ze względu na rangę czasu i jego znaczenie. Czas jest jedynym niezbędnym i niezastąpionym zasobem potrzebnym do osiągnięcia powodzenia. Nie można go zaoszczędzić na przyszłość ani odzyskać, gdy się go utraci. Wszystko, co robisz, wymaga czasu, a im lepiej go wykorzystujesz, tym więcej osiągniesz i tym większe będą twoje korzyści zarówno w sferze biznesowej jak też prywatnej każdego z nas [Tracy, 2019, s. 7].

Czas pracy staje się wyznacznikiem skuteczności funkcjonowania organizacji, pracowników oraz kadry kierowniczej. Zaleca się przeliczenie wartości pracy na wartość liczbową wyrażoną w pieniądzu, szczególnie przez osoby z kadry kierowniczej, aby uświadomić ile kosztuje przedsiębiorstwu ich czas pracy i w celu odpowiedniego delegowania uprawnień [Królczyk i in., 2012, s. 33; Szydło i in., 2022]. Równolegle kadra kierownicza stara się też zwiększyć efektywność biznesową, aby zmniejszyć bezproduktywne wykorzystanie czasu poprzez analizę czasowych wzorców pracy, zachowania i zastosowania nowych technologii [Rydén i El Sawy, 2019].

Jak wskazuje J. Kardas, zarządzanie czasem to świadome planowanie i sterowanie własnym życiem, dzięki któremu bezładny styl pracy przemieniać można w planowe systematyczne wykonywanie zadań, zmierzające do osiągnięcia sukcesu [Kardas, 2008, s. 516]. Osiąganie sukcesu zarówno zawodowego, w sensie spełniania zamierzeń i celów zawodowych oraz rozwoju w zakresie przewidzianym przez pracownika, jak też sukcesu prywatnego, który powinien stanowić niejako wyrocznie spokoju i zadowolenia, jest ważne i zasadne. Znalezienie równowagi czasowej w zakresie zawodowym i prywatnym jest wyzwaniem dla obu stron, pracownika i pracodawcy.

2. Praca zawodowa i czas – uwarunkowania

Nie mamy pewności jaki będzie wpływ zdarzeń na nasze życie. Nie wszystko da się przewidzieć, nawet jeśli przyjmujemy postawę proaktywną [Sasin, 2016, s.174], czyli „chce nam się chcieć” być aktywnym w szerokim tego słowa znaczeniu, zarówno w pracy jak i poza nią. Z pracą styka się codziennie nieomal każdy z nas i jest to zwykle coś oczywistego. Podobnie, że na wykonanie jakiegokolwiek pracy potrzebny jest czas [Fołtyn, 2012, s. 149]. Jak wskazuje M. Mazur „praca to działal-

ność człowieka zmierzająca do wytworzenia określonych dóbr użytecznych, a człowiek poprzez pracę może zaspokoić większość swoich potrzeb życiowych. Ponadto praca daje satysfakcję, poczucie własnej wartości i jednocześnie jest mobilizacją do podejmowania działań w celu dalszego rozwoju. Pracę można traktować jako powołanie, źródło zarobkowania i szansę samorealizacji. Osiąganie rezultatów w pracy zależy w głównej mierze od motywacji do działania [Mazur, 2013, s. 157]. Jak wskazuje C. Newport rodzajem pracy, która optymalizuje nasze wyniki jest praca głęboka, czyli praca gdzie trzeba dłuższy czas całkowicie koncentrować się na pojedynczym zdaniu i nie rozpraszać uwagi na nic innego [Newport, 2018, s. 41].

Zgodnie z art. 128 kodeksu pracy [KC, 2022], czas pracy jest definiowany jako „czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy”. Dodatkowo, za czas pracy muszą zostać spełnione dwie przesłanki:

- a) pracownik musi pozostawać w dyspozycji pracodawcy – przez dyspozycję należy rozumieć gotowość do wykonywania poleceń, wykonywanie tychże poleceń;
- b) pracownik musi przebywać w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy.

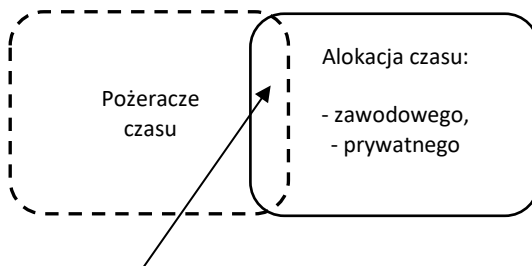
Zarządzanie czasem w pracy stanowi wyzwanie dla pracowników i pracodawców. Zdarza się, że pomimo dobrych chęci, zaangażowania, a nawet opracowania planu działań, na koniec dnia czy miesiąca, pewne ważne zadania pozostają niezrealizowane. To z kolei może skutkować nie tylko nadgodzinami, ale również dodatkowym stresem. Nie jest to sytuacja korzystna ani dla pracodawcy, ani dla pracownika [<https://www.hays.pl/blog/insights/zarządzanie-czasem-pracy>, 10.06.2023 r].

Ważnym aspektem zarządzaniem czasem jest fakt minimalizowania tzw. pożeraczy czasu, które odrywają pracownika od obowiązków zawodowych, powodując nawarstwienie pracy niewykonanej oraz dekoncentrację i niepotrzebny stres, a poza zawodowo zmniejszają czas wolny. Determinacja w walce z pożeraczami czasu jest istotna i niezbędna (rys.1), aby jak najmniej miejsca pozostawić obszarowi pożeraczy czasu. Do najważniejszych pożeraczy czasu wg M. Roguszcza zalicza się m.in.:

- próba wykonania wszystkiego naraz;
- przerwy na nieplanowane rozmowy telefoniczne;
- przedłużające się spotkania, posiedzenia;
- osobista dezorganizacja;
- nieplanowani goście;
- odkładanie pracy;
- nieumiejętność mówienia nie;
- zbyt ni perfekcjonizm;

- brak konsekwencji w działaniu i samodyscypliny [Roguszcak, 2010, s. 52].

Dodatkowo, współcześnie w erze zmian technologicznych i nieograniczonego dostępu do sieci Internet, pożeraczami czasu są m.in. ciągłe zerkania na telefon, komputer, w tym odpisywanie na wiadomości, sprawdzanie poczty elektronicznej czy też mediów społecznościowych.



obszar determinacji w walce: pożeracze czasu – alokacja czasu

Rys. 1. Pożeracze czasu w alokacji czasu zawodowego i prywatnego

Źródło: opracowanie własne.

W konsekwencji powstaje luka organizacyjna czasu pracy, która nie jest nowym elementem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa ale może stać się poważną przeszkodą rozwojową. Narastanie luki organizacyjnej czasu pracy staje się coraz większym problemem polskich przedsiębiorstw i instytucji, a jej niwelacja istotnym zagadnieniem badawczym. Identyfikacja skali problemu wraz z analizą warunków ograniczających i zbadaniem innych determinant czasu pracy oraz wskazanie kierunków możliwych działań skierowanych na minimalizację lub likwidację luki organizacyjnej czasu pracy stanowią istotny cel i przedmiot badań [Kozioł i Pyrek, 2009, s. 340].

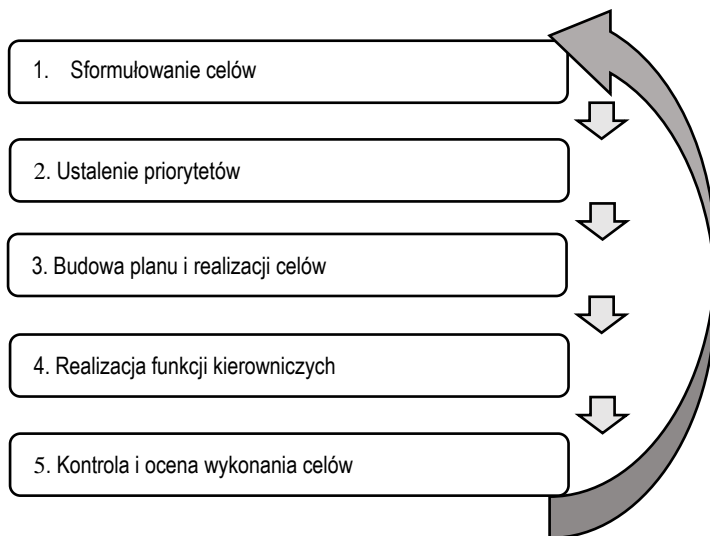
3. Efektywne zarządzanie czasem pracownika – wybrane metody

Zarządzanie czasem jest intuicyjnym i zorientowanym na cel stosowaniem w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez trudu, a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystany sensownie i optymalnie [Seiwert, 1998, s. 14].

Współcześnie znamy wiele metod, technik czy narzędzi efektywnego zarządzania czasem, np. m.in. metoda ABC, reguła Pareto, matryca Eisenhowera

czy fotografia czasu pracy, jednakże ukierunkowanie na zarządzaniem czasem pracownika w pracy zawodowej bez ingerencji w jego prywatność i przy poszanowaniu jego oczekiwań i np. wspieraniu celów życiowych staje się wyzwaniem zarządzających przedsiębiorstwami.

Problemy w gospodarowaniu czasem przynoszą szereg negatywnych następstw w odniesieniu do pracownika, pracodawcy i rodziny. Zła organizacja pracy prowadzi do stagnacji rozwoju zawodowego pracownika i firmy. Niezbędnym staje się logiczne powiązanie czynności aby efektywnie i skutecznie zarządzać czasem [Kardas, 2008, s. 522]. Propozycję efektywnego procesu zarządzania czasem przedstawił J. Kardas na rysunku nr 2.



Rys. 2. Proces zarządzania czasem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kardas, 2008, s. 522].

Według założenia, proces zarządzania czasem trzeba podzielić na 5 etapów [Kardas, 2008, s. 523].

1. etap: sformułowanie celów – osobistych i zawodowych, zharmonizowanie celów oraz podział na krótko, średnio i długo terminowe,
2. etap: ustalenie priorytetów – hierarchizacja celów, zadań, unikanie zmian,
3. etap: budowa planu realizacji celów – plany robocze, czasowe, kto to ma robić,

4. etap: realizacja funkcji kierowniczych – rozróżnienie czynności rutynowych i kontrolnych, aktualizacji i korekty planu, koncentracja na jednej czynności,
5. etap: kontrola i ocena wykonania celów – analiza przebiegu i ilości czasu w stosunku do celów, analiza rozbieżności: plan a wyniki, środki zaradcze oraz ew. korekta celów.

Myślą przewodnią zarządzania czasem jest: szybciej się rozwijać, świadomie sterować swoim życiem, a chaotyczność w pracy przemienić w planowanie, systematyczne wykonywanie zadań zmierzające do osiągnięcia sukcesu [Kardas, 2008, s. 516].

Jednakże długi czas pracy stanowi zagrożenie dla wydajności i zdrowia psychicznego pracowników, a także istotnie pogarsza jakość ich życia. Zmęczenie wywołane zbyt długim czasem pracy zwiększa ryzyko wypadków przez upośledzenie takich sprawności psychofizycznych, jak umiejętność koncentracji i podzielność uwagi, przetwarzanie informacji, w tym podejmowanie szybkich decyzji [Żołnierczyk-Zreda, 2009, s. 5].

Aby umiejętnie połączyć życie zawodowe z prywatnym Covey prezentuje siedem zasad, które doprowadzą do harmonijnego życia zawodowego oraz prywatnego [Covey, 2007, s. 301].

1. Bycie aktywnym,
2. Zaczynaj zawsze z wizją skutecznego końca,
3. Rób najpierw to, co najważniejsze,
4. Myśl w kategoriach wygrana-wygrana,
5. Staraj się najpierw zrozumieć, potem być zrozumiany,
6. Synergia,
7. Ostrzenie piły.

Opisane wyżej zasady są dość uniwersalne i mogą być stosowane w różnych aspektach życia ale główne wdrożenie w aspekcie zawodowym i prywatnym może mieć wymierne skutki. To ważne aby być konsekwentnym, praktykować te zasady co dnia i działać wg wskazanego schematu. Przedstawione zasady nie są zamkniętym katalogiem propozycji i nie są jedyną/yimi metodą/ami prowadzącą do harmonii w życiu. Są propozycją do wykorzystania ale przy silnym udziale konsekwencji w stosowaniu.

Ważnym aspektem jest też fakt – jak wskazuje B. Aeon – że zarządzanie czasem wpływa na samopoczucie, a w szczególności na satysfakcję z życia – w większym stopniu niż wydajność. Oznacza to, że zarządzanie czasem może przede wszystkim poprawiać samopoczucie [Aeon i in., 2021].

Ciekawą i rozwojową propozycją, która może nie wskazuje i ukierunkowuje na konkretne działania dotyczące zarządzania czasem ale zmienia postrzeganie czasu jest propozycja 4-dniowego (8 h/dzień) tygodnia pracy. Aktualnie najpopularniejszymi krajami, gdzie pracuje się 4 dni w tygodniu są: Anglia, Hiszpania, Szkocja czy Nowa Zelandia. Jednak trend skracania tygodnia pracy do 32 godzin (4 dni) to nie wymysł ostatnich kilku miesięcy. Pierwsze badania na temat wpływu skróconego tygodnia pracy na efektywność biznesu przeprowadzono już w 2011 roku [<https://hrnest.pl/blog/4-dniowy-tydzien-pracy/2022>, 2.06.2023 r.]. To rozwojowa propozycja wpływająca też na możliwość lepszego balansu pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, aczkolwiek zależna od rozwiązań prawnych poszczególnych państw strukturalnie, a w mniejszym stopniu zależna od jednostki (pracownika) będącej elementem danego państwa.

To tylko wybrane propozycje które można, a nawet trzeba zastosować i z powodzeniem wdrożyć. Chęć i wdrożenie ww. zasad zarządzania czasem, w tym likwidacji pożeraczy czasu wydaje się możliwe, lecz bez konsekwencji i determinacji niemożliwe.

Podsumowanie

Każdy pomysł prowadzący do harmonii i koordynacji właściwego zarządzania czasem jest kluczem do spokoju wewnętrznego i zewnętrznego zarówno w zakresie zawodowym jak i prywatnym, pracodawcy i pracownika. Jest to niełatwa sztuka, wymagająca determinacji i konsekwencji w działaniach. Pomimo wielu współcześnie technologicznych nowinek, np. w postaci aplikacji i pomocnych urządzeń (np. telefon, tablet, komputer), każdy z nas ma poważne trudności związane z zarządzaniem czasem, planowaniem czasu, realizacją zadań i ich weryfikacją. Od nas samych zależy, czy chcemy aby nasze życie zawodowe i prywatne było akceptowane przez nas i wpływało na naszą świadomość skutecznego zarządzania czasem.

Jak wskazuje B. Tracy najważniejszymi rzeczami które możesz wprowadzić do swojego życia to równowaga i umiar [Tracy, 2019, s. 93]. Dalej dywaguje, że opanowanie i doskonalenie umiejętności zarządzania czasem jest kierunkiem do poprawy ogólnej jakości życia. Chodzi o zwiększenie przyjemności i szczęścia jakiego doświadczamy. Ostatecznie stwierdza, iż o jakości życia decydują trzy elementy: życie wewnętrzne, zdrowie oraz dbanie o relacje. [Tracy, 2019, s. 93]. Jest to kwintesencja współczesnych czasów i życia w aspekcie zawodowym i prywatnym.

Szybkość i intensywność życia skłania nas do większej dbałości o czas i jego zarządzanie, jednakże popełniamy te same błędy wynikające z braku konsekwencji, udziału prokrastynacji, wypalenia zawodowego czy też lenistwa. Odrobina chęci

może być kluczem do poprawy jakości życia oraz codziennego samopoczucia, a to już nasza istota bytu i egzystencji.

ORCID iD

Mariusz Gorustowicz: <https://orcid.org/0000-0001-8533-3477>

Literatura

1. 4-dniowy tydzień pracy – nowość czy powrót do korzeni? <https://hrnest.pl/blog/4-dniowy-tydzien-pracy/> [02.06.2023].
2. Aeon B., Aguinis H. (2017), *It's about time: new perspectives and insights on time management*, Academy of Management Perspectives, 31 (4), p. 309-330, <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>.
3. Aeon B., Faber A., Panaccio A. (2021), *Does time management work? A meta-analysis*, PloS one, Vol.16 (1), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>.
4. Covey S.R. (2007), *Siedem nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań.
5. Fołtyn H. (2012), *Czas w życiu i pracy*, Key Text, Warszawa.
6. Gulewicz M. (2019), *Jak odzyskać utraconą skuteczność: Zarządzanie sobą i produktywnością firmy*, INFOR, Warszawa.
7. Kardas J. (2008), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
8. Kodeks pracy, ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. z późn. zm. (Dz. U. z 2022 r. poz. 240).
9. Koziół L., Pyrek R. (2009), *Model systemu zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, 2(13), t. 2.
10. Królczyk J., Królczyk G. (2012), *Efektywne zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, [w] Szewczuk-Stępień M., Adamska M., *Know-how-efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy. Rozwinięcie i synteza wyników*, Instytut Trwałego Rozwoju, Opole.
11. Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne, 2 (8).
12. Newport C. (2018), *Praca głęboka: Jak odnieść sukces w świecie, w którym ciągle coś nas rozprasza*, Emka, Warszawa.
13. Pluta A. (2013), *Zarządzanie czasem – mocna czy słaba strona pracownika XXI wieku?*, Edukacja Humanistyczna, 1 (28).
14. Roguszczyk M. (2010), *Zarządzanie czasem pracy menedżera*, Elipsa, Warszawa.
15. Rydén P., El Sawy O. (2019), *How Managers Perceive Real-Time Management: Thinking Fast & Flow*. California Management Review, 61(2), 155-177.

16. Sasin M. (2016), *Efektywny system pracy czyli jak skutecznie zarządzać sobą w czasie*, Helion, Gliwice.
17. Seiwert L. J. (1998), *Zarządzanie czasem. Bądź Panem własnego czasu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
18. Sierpińska M. (2013), *Zarządzanie czasem jako umiejętność wpływająca na skuteczność organizacji pracy menadżera*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, 9.
19. Sułkowska M., *Zarządzanie swoim czasem pracy*, <https://www.hays.pl/blog/insights/zarządzanie-czasem-pracy> [10.06.2023].
20. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
21. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and practical aspects of business activity. Starting a business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
22. Tracy B. (2019), *Zarządzanie czasem*, MT Biznes, Warszawa.
23. Tracy B. (2021), *Zarządzanie czasem: Jak w krótkim czasie osiągnąć więcej, lepiej zarabiać i cieszyć się życiem*, Muza, Warszawa.
24. Żołnierczyk-Zreda D. (2009), *Długi czas pracy a zdrowie psychiczne i jakość życia – przegląd badań*, Bezpieczeństwo Pracy, 07-08.

Effective employee time management – selected issues

Abstract

Time management to a key element of the modern world, including the functioning of the enterprise. Time for an observer of changes in the economy, a branch for the socio-economic process and progress. Human capital in enterprises should direct the activities of the management to help manage working time in the enterprise. An important indication is the indication of the time management method, close to the possibilities in a given enterprise and its potential implementation. The balance between professional and private life is also crucial, supporting the achievement of goals and objectives, and improving the quality of life of each of them. Developing time management skills can bring benefits to both the employee and the employer.

Key words

time management, employee working time, effective time management, time management methods, skilful time management in the enterprise