

Człowiek w środowisku pracy

Przyszłość jest teraz

pod redakcją Barbary Chomętowskiej,
Iwony Janiak-Rejno, Alicji Smolbik-Jęczmień
i Agnieszki Żarczyńskiej-Dobiesz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2025

Recenzja
Alicja Miś

Redakcja wydawnicza
Aleksandra Śliwka

Korekta
Justyna Mroczkowska-Lepka

Skład i łamanie
Adam Dębski

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów 123rf.com

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2025

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

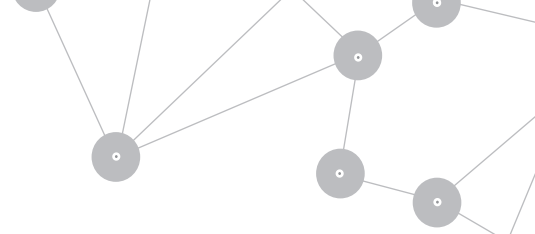


ISBN 978-83-68394-05-4 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2025.05.4

Cytuj jako: Chomątowska, B., Janiak-Rejno, I., Smolbik-Jęczmień, A. i Żarczyńska-Dobiesz, A. (red.). (2025). *Człowiek w środowisku pracy. Przyszłość jest teraz*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM



4 Człowiek i czas – zarządzanie czasem w środowisku pracy*

*Czymże więc jest czas? Jeśli nikt mnie o to nie pyta, wiem.
Jeśli pytającemu usiłuję wytłumaczyć, nie wiem.
(Święty Augustyn, 2024)*

4.1. Pojęcie czasu i podstawowe podejścia do czasu

Czas to pojęcie, które może wydawać się bliskie i znane każdemu, jednocześnie jednak jest trudne do zdefiniowania. Według Jusiak (2015, s. 63) „czas jest naturalnym aspektem ludzkiego życia i doświadczenia, czymś nieodłącznym od naszego istnienia. Pozostając w czasie, ulegamy jego oddziaływaniu, wszystko bowiem, czego doświadczamy i o czym myślimy, rozgrywa się w czasie”.

Czas to bardzo specyficzny zasób – nie ma swojego substytutu i wszyscy mamy go tyle samo, doba bowiem każdego z nas trwa 24 godziny. Stanowi on dobro niesłychanie rzadkie, jest to zasób najbardziej ograniczony i nietrwały (najmniej go posiadamy), całkowicie nieelastyczny, ulega całkowitemu zużyciu i nie można go ani zaoszczędzić, ani zatrzymać, przyspieszyć, sprzedać czy też kupić (Bieniok, 1999, s. 12).

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że nic, co zrobimy w swoim życiu, nie pozwoli zgromadzić choćby paru chwil dodatkowych i nic nie da nam szansy na odzyskanie czasu, który został źle wykorzystany, ponieważ czas, który upływa, mija już bezpowrotnie. Bardzo interesujący pogląd na temat fenomenu czasu został zaprezentowany przez Bennetta „(...) czas jest codziennym cudem. Czas jest niewyjaśnionym zasobem obecnym we wszystkim. Z nim wszystko jest możliwe, dogłębnie fascynujące. Nikt nie może Ci go odebrać, nie da się go ukraść. I nikt nie otrzymuje go ani mniej, ani więcej niż Ty” (Foltyn, 2012, s. 16).

Franklin, podkreślając znaczenie czasu, stwierdził, iż „czas to pieniądź”, jednakże przyszłość pokazała, że czas jako najbardziej ograniczone dobro jest w rzeczywistości znacznie cenniejszy niż pieniądź (Boyd, 2013, s. 17). Według Druckera (2010, s. 9) czas nie ma ceny ani krzywej użyteczności krańcowej – czas wczorajszy przeminął na zawsze i nigdy już nie powróci.

To, w jaki sposób ludzie postrzegają czas i przestrzeń, jest także zdeterminowane kulturowo. I tak w kulturach monochronicznych dominujących w Europie czas

* Alicja Smolbik-Jęczmierz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: alicja.smolbik-jeczmerz@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0002-1441-5931

postrzega się linearnie i przywiązuje się do niego dużą wagę, jest on precyzyjnie odmierzany, planowany i zarządzany, a od ludzi oczekuje się punktualności i umiejętności dysponowania nim. W odmienny sposób funkcjonują kultury polichroniczne, dominujące w krajach południowych, gdzie zegarek, terminowe zobowiązania i harmonogramy nie mają istotnego znaczenia. Ludzie żyją tam chwilą obecną, a czas jest tym, co dzieje się w danym momencie – tu i teraz. Zawsze jest możliwa spontaniczna zmiana wcześniejszych ustaleń i terminów, a spóźnianie się nie podlega negatywnej ocenie. Uważa się, że czas na rozmowę jest wtedy, gdy obie strony spotkają się w jednym miejscu – niekoniecznie musi być wcześniej ustalona godzina tego spotkania (Nowicka, 2020, s. 50).

Kulturowo uwarunkowane podejście do czasu może być przyczyną wielu nieporozumień w środowisku pracy, dlatego ważne jest, aby mieć świadomość różnic pomiędzy kulturami, aby łatwiej zrozumieć postępowanie osób pochodzących z innych krajów. W krajach Europy Środkowej, jak również w Polsce spóźnianie się na spotkania służbowe jest uważane za niekulturalne. Powinno się być na miejscu kilka minut przed spotkaniem. Zupełnie inaczej wygląda to w krajach Europy Południowej (Włochy, Hiszpania) czy np. w Meksyku, gdzie spóźnianie się na spotkania biznesowe jest dopuszczalne. Natomiast w krajach takich jak np. Japonia czy Chiny spóźnienie nawet o kilka minut może stać się powodem napiętej sytuacji lub też zerwania rozmów negocjacyjnych (Nowicka, 2020, s. 49-51).

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa podstawowe podejścia do czasu – tzw. orientację „w czasie” i „poprzez czas” (Liszka, 2004). Orientację „w czasie”, odpowiadającą kulturze polichronicznej, najczęściej spotykana u ludzi ze Wschodu oraz krajów latynoamerykańskich, dobrze opisuje powiedzenie: „Co masz zrobić dzisiaj, zrób jutro – a jutro oznacza każdy następny dzień po wschodzie słońca”. Przyszłość postrzegana jest tu jako seria następujących po sobie chwil obecnych, zatem potrzeba pilności przestaje być konieczna, a dotrzymywanie terminów czy punktualność jest ogromnym i trudnym do osiągnięcia wyzwaniem. Osoby reprezentujące tę orientację często mają problemy z podjęciem jakiejkolwiek decyzji czy przyjmowaniem zobowiązań. Charakteryzuje je brak realistycznego poczucia teraźniejszości oraz skłonność do permanentnego „odkładania spraw na później”, co negatywnie odbija się nie tylko na sprawności ich działań, ale także na współpracy z innymi. Natomiast orientacja „poprzez czas” – związana z kulturą monochroniczną – jest bardziej charakterystyczna dla kultury europejskiej, w której szanuje się czas, traktuje się go jako zasób i postępuje według maksymy: „Czas to pieniądź”. Osoby reprezentujące tę orientację żyją według kalendarza i terminarza, przestrzegają terminów i oczekują tego samego od innych, postępując zgodnie z zasadą „nie wszystko na raz – wszystko w swoim czasie!”. Cechuje je nadmierny perfekcjonizm i niechęć do delegowania zadań. Zarówno jedno, jak i drugie podejście do czasu ma swoje mocne i słabe strony, dlatego też warto „przesuwać się” na linii czasu rozciągniętej między orientacją „poprzez czas” i orientacją „w czasie” w okolice jej punktu środkowego. Niewłaściwe

bowiem gospodarowanie czasem przysparza wielu problemów – w teraźniejszości czy też w niedalekiej przyszłości.

Ze względu na to niezwykle istotne jest, by zarówno ciągle doskonalić umiejętność właściwego gospodarowania czasem w rzeczywistości bieżącej, jak i znajdować czas na rozwój, kontakty społeczne, realizację pasji czy sprawy nieprzewidziane. Szczególnego znaczenia nabiera więc kwestia zarządzania czasem we współczesnym otwartym na różnorodność kulturową środowisku pracy, które to wymusza na nas wszystkich konieczność uwzględniania odmiennego podejścia do czasu wśród naszych współpracowników, przełożonych czy podwładnych, gdyż ewentualne trudności w relacjach z nimi mogą być właśnie spowodowane innym postrzeganiem czasu.

4.2. Czas pracy jako kategoria prawna

Analizując problematykę czasu, nie sposób pominąć bardzo ważnego z punktu widzenia człowieka w środowisku pracy zagadnienia dotyczącego czasu pracy. Według Kodeksu pracy (Dz. U. z 2023 r., poz. 1465) „czas pracy” to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie lub innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy (art. 128 k. p.). Należy zauważyć, że czasem pracy jest nie tylko czas, w którym pracownik faktycznie świadczy pracę na rzecz pracodawcy, ale również ten, w którym pracodawca może wydawać pracownikowi polecenia i dyspozycje związane z rodzajem pracy określonym w zawartej umowie o pracę.

Czas pracy jest zatem istotnym elementem stosunku pracy, kształtującym wzajemne prawa i obowiązki jego stron: pracownika i pracodawcy, a także faktyczne i prawne relacje między nimi. W interesie pracodawcy leży optymalne i efektywne wykorzystanie czasu pracy zgodnie z celami, które zamierza on osiągnąć, przy uwzględnieniu warunków otoczenia, w jakim działa. Z kolei interes pracownika skupia się na kwestiach związanych z uzyskaniem swobody w zakresie oddawania do dyspozycji pracodawcy swojego potencjału czasowego oraz otrzymaniem odpowiedniego ekwiwalentu za ten potencjał (Tofiluk, 2023).

Uregulowania prawne w zakresie czasu pracy według znowelizowanego Kodeksu pracy dotyczą między innymi (Dz.U. z 2023 r., poz. 1465):

- Wymiaru czasu pracy – który nie uległ zmianie od 1 stycznia 2003 r. i nadal nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w pięciodniowym tygodniu pracy, a podstawowy okres rozliczeniowy nie może przekroczyć 4 miesięcy, jednakże dopuszczalne jest jego wydłużenie do 12 miesięcy. Rozwiązanie to umożliwia bardziej elastyczne gospodarowanie czasem pracy (art. 129 Kodeksu pracy).
- Przerw w pracy – nowelizacja Kodeksu pracy wprowadziła, poza jedną dotychczas obowiązującą przerwą w pracy trwającą 15 minut, jeszcze dwie kolejne 15-minutowe przerwy, również wliczane do czasu pracy. I tak jeżeli dobowy wymiar czasu pracy pracownika jest dłuższy niż 9 godzin, to pracownik ma prawo do drugiej takiej przerwy, a jeżeli jest dłuższy niż 16 godzin – do trzeciej przerwy. Ponadto

pracownikowi przysługuje w każdej dobie prawo do co najmniej 11 godzin nieprzerwanego odpoczynku, a w każdym tygodniu co najmniej 35 godzin nieprzerwanego odpoczynku.

- Zwolnienia z pracy z powodu działania siły wyższej – w wymiarze 2 dni albo 16 godzin w ciągu roku kalendarzowego; jest to nowe rozwiązanie (art. 148 Kodeksu pracy). Może być ono wykorzystywane w nadzwyczajnych sytuacjach dotyczących pracownika, np. w przypadku wystąpienia nagłego i niespodziewanego wydarzenia rodzinnego związanego z chorobą w rodzinie (np. dziecka, matki, ojca) albo wypadkiem (np. komunikacyjnym), które wymaga bezpośredniego zaangażowania pracownika w tę sprawę. Jednocześnie aby pracownik mógł skorzystać z tego zwolnienia, muszą wystąpić łącznie wszystkie trzy przesłanki, tj.: działanie siły wyższej, pilne sprawy rodzinne spowodowane chorobą lub wypadkiem, niezbędność natychmiastowej obecności pracownika. Za czas tego zwolnienia pracownikowi przysługuje połowa wynagrodzenia. Zwolnienie to zostało wprowadzone jako swoiste wzmocnienie dotychczasowych możliwości uzyskania przez pracownika zwolnienia od pracy czy też usprawiedliwienia nieobecności – tzw. urlopu na żądanie wprowadzonego 1 stycznia 2003 r., w ramach którego pracownik może skorzystać maksymalnie z 4 dni (art. 1672 Kodeksu pracy). Ważne jest, że nie jest to dodatkowy urlop, a jedynie podrodzaj urlopu wypoczynkowego i tę formę wlicza się do jego wymiaru. Jeżeli więc w danym roku pracownik wykorzysta w pełni wymiar czasu urlopu, to urlop na żądanie nie będzie już mu w tym okresie przysługiwał (Tofiluk, 2023).

- Szkoleń pracowników – szkolenie, które przeprowadzane jest na podstawie regulacji wewnętrzzakładowych lub polecenia przełożonego, powinno odbywać się w godzinach pracy pracownika. W przypadku gdy nie jest to możliwe, pracodawca powinien wliczyć czas szkolenia do czasu pracy pracownika i pokryć jego koszt.

Nowelizacja Kodeksu pracy z 26 kwietnia 2023 r., mając na celu wdrożenie unijnych dyrektyw dotyczących *work-life balance*, wprowadziła także dodatkowe uprawnienia dla pracujących rodziców, zwiększając tym samym przejrzystość zasad zatrudniania i poprawiając ogólne warunki pracy i życia. Dotyczy to tzw. urlopu opiekuńczego udzielanego w wymiarze 5 dni roboczych w roku kalendarzowym. Można z niego skorzystać w celu zapewnienia osobistej opieki lub wsparcia członkowi rodziny lub krewnym, pozostającym we wspólnym gospodarstwie, którzy mogą tego wymagać z poważnych względów medycznych. Urlop ten może być wykorzystany jednorazowo lub w częściach i jest wliczany do okresu zatrudnienia. Za czas tego urlopu pracownikowi nie przysługuje wynagrodzenie.

Kolejne rozwiązanie zasługujące na uwagę to wprowadzenie dłuższego urlopu rodzicielskiego, który został wydłużony do 41 tygodni – w przypadku urodzenia jednego dziecka, i do 43 tygodni – w przypadku porodu mnogiego. Pracownik może też złożyć wniosek o elastyczną organizację pracy, o ile wychowuje dziecko, które nie ukończyło ósmego roku życia. W przypadku korzystania z urlopu rodzicielskiego oboje rodzice mają prawo do 70% zasiłku, ponadto została wprowadzona nieprzeno-

szalna część urlopu rodzicielskiego, w wymiarze do dziewięciu tygodni, dla każdego z rodziców. Nowe przepisy zakładają też skrócenie okresu na skorzystanie z urlopu ojcowskiego – do 12 miesięcy od dnia urodzenia dziecka. Na podstawie art. 188 Kodeksu pracy pracujący rodzice mogą skorzystać z dodatkowych 2 dni opieki nad zdrowym dzieckiem do 14. roku życia. Opiekę można wykorzystać w wymiarze 2 dni albo 16 godzin i jest ona płatna tak jak urlop wypoczynkowy. Należy podkreślić, że są to dni inne od urlopu opiekuńczego.

Ponadto ostatnia nowelizacja Kodeksu pracy umożliwiła – długo oczekiwane, zarówno przez pracowników, jak i przez pracodawców – szersze stosowanie elastycznej organizacji pracy, w tym pracę zdalną, hybrydową czy elastyczne rozkłady czasu pracy (ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, weekendowy system czasu pracy, system skróconego tygodnia pracy i przerywany czas pracy) i pracę w niepełnym wymiarze czasu¹.

Przedstawione powyżej przykłady dotyczą tylko wybranych uregulowań w zakresie czasu pracy, szczegółowe rozwiązania zawarte są w znowelizowanym Kodeksie pracy z 26 kwietnia 2023 r. (Dz.U. z 2023 r., poz. 1465). Rozwiązania te w dużym stopniu ułatwiają pracownikom godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym.

Należy jednak podkreślić, że umowa o pracę nie jest jedyną dopuszczalną formą zatrudnienia pracowników w Polsce, choć tylko ona jest regulowana Kodeksem pracy. Rynek pracy dynamicznie się zmienia, a pracownicy mają coraz większą swobodę w wyborze różnych, mniej lub bardziej elastycznych, sposobów świadczenia pracy na rzecz pracodawcy. Aktualnie coraz większy odsetek osób pracujących wybiera takie formy zatrudnienia jak: samozatrudnienie, praca za pośrednictwem agencji tymczasowej lub zawieranie umów prawa cywilnego. Dla wielu z nich wiązanie się klasycznym etatem jest nie do przyjęcia, a rozwiązania, takie jak praca zdalna, samozatrudnienie czy praca platformowa, dają im nowe możliwości i ułatwiają godzenie pracy z nauką, pasją czy zainteresowaniami (Owczarek, 2018). Tym samym świadczenie pracy nie podlega już tak rygorystycznej kontroli co do czasu pracy.

4.3. Sztuka zarządzania czasem

W nowoczesnym świecie, gdy czas staje się zasobem coraz bardziej deficytowym, umiejętne zarządzanie nim jest jednym z największych wyzwań, z którym musi się mierzyć współczesny człowiek. Nabiera ono szczególnego znaczenia w obliczu coraz bardziej intensywnego trybu życia, rosnących oczekiwań, a także dynamicznych zmian techniki i technologii.

Zarządzanie czasem definiuje się jako „formę podejmowania decyzji stosowaną przez jednostki w celu strukturyzowania, ochrony i dostosowywania swojego czasu do zmieniających się warunków” (Aeon i Aguinis, 2017). Oznacza to, że powszechnie

¹ Szerzej temat pracy zdalnej i hybrydowej w ujęciu prawnym i wielopokoleniowym został przedstawiony w rozdziałach 6 i 7.

przedstawiane w literaturze zarządzanie czasem składa się z trzech elementów: strukturyzacji czasu – określającej zasady czy rutyny, których należy przestrzegać; ochrony czasu – znajdującej odzwierciedlenie w takich kwestiach jak: asertywność i „pożera-cze” czasu, oraz dostosowywania czasu do zmieniających się warunków życia i środowiska pracy – poprzez wykorzystywanie czasu oczekiwania czy tworzenie i ocenę harmonogramów dnia.

Inne określenie zarządzania czasem kładzie nacisk na planowanie oraz systematyczne wykonywanie zadań, które mają w założonym czasie doprowadzić do realizacji celu. Inaczej mówiąc, jest to konsekwentne stosowanie technik pracy tak, by bez trudu kierować samym sobą i swoim otoczeniem, a otrzymany do dyspozycji czas wykorzystywać sensownie i optymalnie (Seiwert, 1998). Według Tracy (2023, s. 9), „zarządzanie czasem można postrzegać jako narzędzie służące do budowy wspaniałego życia, pełnego sukcesów, nacechowanego poczuciem satysfakcji i spełnienia”.

W dzisiejszych czasach trudno znaleźć ludzi gotowych do całkowitego poświęcenia swojego życia tylko pracy czy karierze zawodowej. Obecnie pracownicy niemalże wszystkich pokoleń koegzystujących na rynku pracy odczuwają coraz większą potrzebę zachowania równowagi między życiem zawodowym i osobistym. Bardzo istotne staje się dla nich dobre samopoczucie i możliwość szeroko pojętego relaksu, co ściśle wiąże się ze świadomością właściwego zarządzania czasem (Aeon i Aguinis, 2017, s. 311).

Powszechnie uważa się, że umiejętność zarządzania czasem nie tylko umożliwia zwiększenie wydajności pracy, ale także sprzyja polepszaniu jakości życia człowieka, głównie poprzez redukcję stresu, lepsze wykorzystanie czasu pracy i wygospodarowanie tym samym większej ilości czasu na odpoczynek i realizację swoich pasji. Rozpoznanie własnych nawyków i preferencji może w istotny sposób wspomóc optymalizację zarządzania czasem, prowadząc do bardziej zrównoważonego i satysfakcjonującego życia. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w 2021 roku (Aeon i in., 2021), które wskazały, że wpływ zarządzania czasem na satysfakcję z życia jest aż o 72% silniejszy niż na satysfakcję z pracy. Wyniki tych badań podważają podświadome przekonanie, że zarządzanie czasem jest bardziej skuteczne w pracy niż w innych dziedzinach naszego życia, gdyż następuje widoczna poprawa wydajności pracy, a dobre samopoczucie jest tylko produktem ubocznym.

Badania prowadzone przez zespół badaczy (Häfner i Stock, 2010) wskazują, że zarządzanie czasem jest silnie powiązane z postawą proaktywną człowieka i wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, może też znacznie zwiększać poczucie własnej skuteczności, a uczestniczenie w szkoleniach w zakresie zarządzania czasem sprawia, że ludzie zaczynają odczuwać większą kontrolę nad swoim czasem. Pozwala to im z jednej strony skupić się na priorytetach i celach w określonych ramach czasowych, a z drugiej – nabywać umiejętności takie jak: blokowanie czasu, zajmowanie się jedną rzeczą czy kontrolowanie czynników rozpraszających uwagę (Zeller, 2023, s. 25).

Aby móc wykorzystywać jak najlepiej czas, którym dysponujemy, warto jest poznać i stosować – zarówno w życiu, jak i w pracy – różne metody i techniki zarządzania

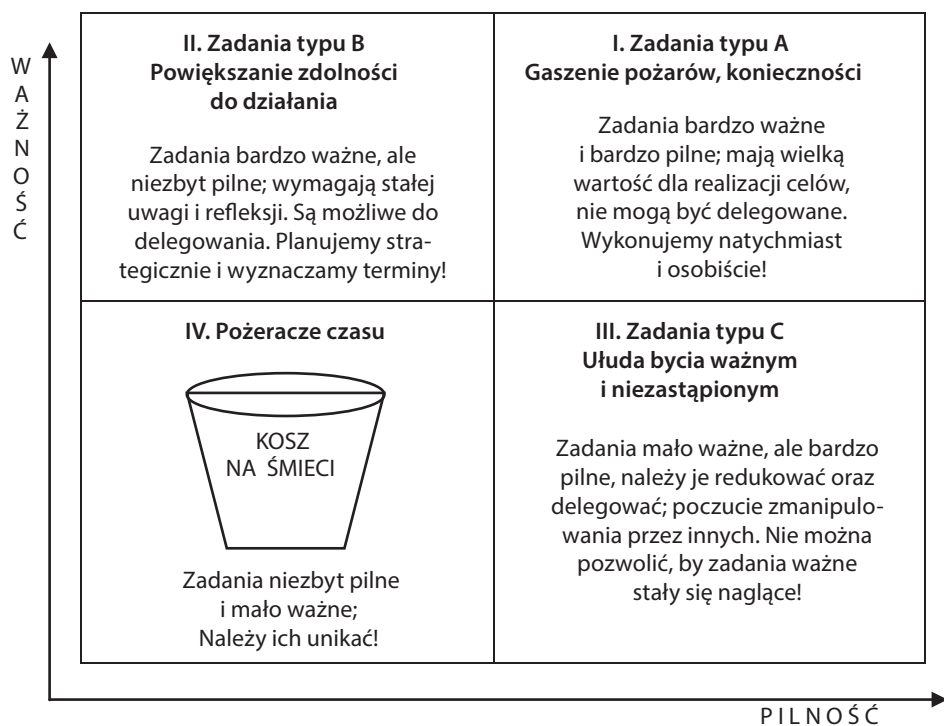
czasem. Wybór konkretnych z nich zależy przede wszystkim od naszych potrzeb i indywidualnych preferencji, chociaż istnieją takie, które można uznać za uniwersalne i skuteczne bez względu na okoliczności. Poniżej przedstawiono kilka z nich.

Podstawowa zasada planowania czasu, określana jako reguła 60:40, zakłada, iż planować można tylko określoną część czasu pracy. Z doświadczenia wynika, że stanowi to około 60%, a na pozostałe 40% czasu składają się: czynności nieoczekiwane, których nie sposób zaplanować (różne zakłócenia, pożeracze czasu), oraz czynności spontaniczne. Oczywiście, jeśli nic niespodziewanego się nie wydarzy, to wówczas dysponujemy pewną rezerwą czasową. Stosowanie tej zasady znacznie ogranicza napięcie czy stres, jakie mogą się pojawić w chwili jakichkolwiek komplikacji, nie generując presji czy lęku o efekt końcowy pracy (Covey, 2022, s. 30).

Mianem żelaznej zasady zarządzania czasem określana jest zasada Pareto 80:20, polegająca na tym, iż w codziennej pracy kolejność załatwiania zadań powinna być określona przez ich ważność i znaczenie. Dlatego też należy rozpoczynać pracę od „niewielu zasadniczych” problemów, a dopiero przechodzić do załatwiania „wielu mało istotnych spraw”. Należy podkreślić, iż w ciągu jedynie 20% czasu zużytego na działanie osiąga się około 80% wyników, w przeciwieństwie do tego, pozostałe 80% zużytego czasu może zwiększyć nasz wynik tylko o 20%. Sztuką jest więc wybór najważniejszych zadań do wykonania, czyli takich, które przyniosą nam najwięcej korzyści. Zasada ta znajduje swoje potwierdzenie w różnych dziedzinach życia (Covey, 2022).

Powszechnie używaną metodą w zarządzaniu czasem jest technika analizy ABC oparta na doświadczeniu, że procentowy udział zadań ważnych i mniej ważnych w ogólnej liczbie zadań do wykonania jest zawsze taki sam. Analiza ABC zalecana jest, gdy chce się rozpoczynać pracę od zadań najważniejszych – typu A – przynoszących najwięcej efektów, tak aby za pomocą tych niewielu czynności (15%) osiągnąć jak największy udział w wyniku ogólnym (65%). Kolejne w hierarchii są zadania typu B (20%) – określane jako mniej ważne – przynoszące dalszy wzrost wyników, podczas gdy wykonywanie stosunkowo wielu mało istotnych prac, czyli zadań typu C (65%), daje tylko nieznaczny (15%) przyrost efektu końcowego.

Bardzo popularną i powszechnie stosowaną metodą dotyczącą wyznaczenia priorytetów zadań, które mamy realizować, jest macierz Eisenhowera (Covey, 2022, s. 152-156). Umożliwia ona dokonywanie dobrych i trafnych decyzji i wyborów dotyczących różnych sfer naszego życia. Kolejność wykonywania zadań ustalona jest tu według dwóch podstawowych kryteriów: pilności i ważności. Należyte wyznaczenie priorytetów polega na uświadomieniu sobie, co jest najwyżej w naszej hierarchii ważności, i przywiązaniu właśnie do tego wagi, zamiast reagować na rzeczy pilne. Jak sam twórca metody stwierdził: „to, co ważne, rzadko bywa pilne, a to, co pilne, rzadko bywa ważne”. W macierzy wyróżnia się cztery możliwe oceny wyznaczające kolejność załatwiania zadań, a mianowicie: zadania pilne i ważne; zadania pilne i mniej ważne; zadania mniej pilne i ważne oraz zadania mniej pilne i mniej ważne (rys. 4.1).



Rysunek 4.1. Kolejność realizacji zadań w zależności od stopnia ich ważności i pilności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Covey, 2022, s. 152-156; Seiwert, 1998, s. 138).

Kolejną metodą jest tzw. zasada 2 minut, według której wszystkie czynności zajmujące nam mniej niż 120 sekund powinny być wykonywane od razu, bez uwzględniania ich w harmonogramie czy planie dnia (Covey, 2022, s. 25). Podstawowym założeniem zasady 2 minut jest ograniczanie tego wszystkiego, co okazuje się mało istotne, a niestety zajmuje nasze myśli i rozprasza skupienie. Główną zaletą jej stosowania jest działanie na bieżąco, a nie odkładanie spraw na później, dzięki czemu obowiązki nie kumulują się, a praca staje się bardziej płynna i mniej obciążająca (Seiwert, 2005, s. 17).

Dobre rezultaty przynosi też stosowanie techniki pomodoro, której nazwa wywodzi się od kuchennego minutnika w kształcie pomidora. To system pracy wykorzystujący 25-minutowe sekcje maksymalnego skupienia i kilkuminutowe przerwy, wyznaczane za pomocą czasomierza. Głównym jej założeniem jest skupienie się na jednym zadaniu przez 25 minut, bez przerwy. Po czterech blokach należy zrobić dłuższą przerwę, trwającą około 20-30 minut. System ten pozwala na dużą koncentrację podczas pracy i efektywne wykorzystanie przerw.

W kontekście efektywnego zarządzania czasem na uwagę zasługuje też prawo Parkinsona, które brzmi: „praca rozszerza się tak, aby wypełnić cały czas przeznaczony na jej wykonanie”, a zatem im mniej czasu przeznaczy się na wykonanie zadania,

tym szybciej się je wykona. Należy pamiętać, że prawo to nie powinno być jednak traktowane jako przyzwolenie na wyznaczanie nierealistycznych terminów. Ludzie często są skłonni do prokrastynacji, szczególnie jeśli są świadomi, że określony czas na wykonanie danej pracy jest dłuższy, niż ona tego wymaga, więc zwlekają do ostatniej chwili i wykonują ją dopiero tuż przed upływem terminu.

Badania wskazują, że skuteczne zarządzanie czasem przyczynia się do lepszego wykonywania zadań, redukcji stresu oraz zwiększenia satysfakcji z pracy. Szczególnie menedżerowie powinni rozwijać umiejętności organizacyjne, aby skutecznie planować, wyznaczać priorytety i delegować zadania. Delegowanie to nie tylko odciążenie w pracy, ale także umożliwienie rozwoju kompetencji pracowników i zwiększenie ich zaangażowania, jednakże by przynosiło oczekiwane rezultaty, wymaga jasnej komunikacji oczekiwań oraz systematycznego monitorowania postępów (Yukl, 2013, s. 127-135).

Do istotnych korzyści wynikających z wdrożenia opisanych wyżej metod, technik i zasad należą: usprawnianie procesu planowania, prawidłowe wyznaczanie celów, efektywne wykorzystanie czasu pracy, ustalanie priorytetów realizowanych zadań, zwiększanie produktywności pracy, a także rozszerzanie kontroli nad swoim życiem w sferze zarówno osobistej, jak i zawodowej (Ratushnyak i in., 2022, s. 186-192).

4.4. „Pożeracze” czasu jako czynniki utrudniające efektywne zarządzanie czasem w środowisku pracy

Od dłuższego okresu można zaobserwować negatywne zjawisko, jakim jest powszechny brak szacunku do czasu, który często jest bezkrytycznie marnowany i tracony, mimo iż stanowi podstawowy wymiar ludzkiej egzystencji. Każdy człowiek ma specyficzne i właściwe tylko sobie predyspozycje do sprawnego i efektywnego gospodarowania czasem, czy to w odniesieniu do aktualnych sytuacji, czy też niedalekiej przyszłości.

Umiejętność określenia podstawowych „pożeraczy” czasu, uświadomienia sobie przyczyn ich powstawania oraz podjęcie działań zaradczych mających na celu walkę z nimi stanowi jeden z ważniejszych sposobów optymalnego wykorzystania czasu. Wyeliminowanie z życia choćby części z nich ma ogromne pozytywne znaczenie dla właściwego samopoczucia, kreatywności i efektywności działania – a więc sprzyja osiągnięciu sukcesu zarówno zawodowego, jak i życiowego.

Najczęściej występujące „pożeracze” czasu wraz z możliwymi środkami zaradczymi zestawiono w tab. 4.1.

Współcześnie do najbardziej powszechnych „pożeraczy” czasu należą: Internet, portale społecznościowe, powiadomienia z aplikacji, zakłócenia ze strony współpracowników czy też osobiste działania *online*. Media społecznościowe stanowią jedno z najczęstszych źródeł rozproszeń w środowisku pracy i chociaż są z powodzeniem wykorzystywane dla realizacji celów zawodowych, wiele badań wskazuje, że w większości przyczyniają się do prokrastynacji, przyciągając uwagę pracowników i odrywając ich od wykonywanych zadań, co znacząco wpływa na obniżenie koncentracji i prowadzi do spadku produktywności.

Tabela 4.1. Wybrane pożeracze czasu i sposoby walki z nimi

Pożeracze czasu / złodzieje czasu	Środki zaradcze / sposoby walki z nimi
Media społecznościowe, używanie smartfonów	– wyznaczać ramy czasowe dla korzystania, – redukować powiadomienia i aplikacje w smartfonach, – blokować podczas wykonywania ważnych spraw i zadań.
Internet, telewizja, platformy streamingowe, gry komputerowe	– ustalać harmonogram i granice czasowe dla korzystania, – pilnować, aby nie przekraczać wyznaczonego czasu.
Brak celów, priorytetów i planów dnia	– ustalać priorytety zgodnie z macierzą Eisenhowera i techniką ABC, – ustalać cele zgodnie z regułą SMART (cele powinny być konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie), – stosować narzędzia planowania czasu, – pamiętać, że zaplanowane działania prowadzą częściej do dobrych wyników niż niezaplanowane, – pamiętać, że sukcesy odnoszą tylko ci, którzy wiedzą, dlaczego coś robią lub czegoś nie robią.
Robienie zbyt wielu rzeczy jednocześnie	– jasno formułować cele i wyznaczać priorytety, – uwzględniać obok pilności zadań także ich ważność, – delegować zadania rutynowe, – ograniczyć się do najważniejszych spraw – mniej oznacza więcej!
Indywidualny styl pracy – bałagan w dokumentach, plikach w komputerze, częste sprawdzanie poczty, perfekcjonizm	– stosować zasadę 5S – selekcja, systematyka, sprzątnięcie, standaryzacja i samodyscyplina, – ustalać konkretne godziny sprawdzania poczty i wysyłania odpowiedzi, – utrzymywać wysoką jakość pracy, ale nie podążać ślepo za nierealną perfekcją.
Pośpiech, niecierpliwość	– zawsze planować zadania do wykonania, – odróżniać pilność od ważności i każdego dnia ustalać kolejność zadań według stopnia ich ważności, – więcej zadań delegować – zasada Eisenhowera i technika ABC, – bardziej koncentrować się na zadaniach.
Nieumiejętność mówienia „nie”	– udzielać szczerej odpowiedzi, że nie mamy czasu, – ustalać granice i odrzucać propozycje, które nie są związane z naszymi celami, – nie przesadzać z brakiem asertywności, gdyż to wywołuje u innych postawę oczekiwania, aby ustępować i spełniać ich żądania.
Niezdecydowanie	– stosować sprawdzone techniki podejmowania decyzji, – ryzyko zawsze istnieje – często jakakolwiek decyzja jest lepsza niż żadna.
Odwlekanie spraw i zadań – prokrastynacja	– zwiększyć samodyscyplinę, – wyrabiać w sobie nawyk – robię to natychmiast! – po załatwieniu spraw ważnych robić rzeczy zaległe.

Źródło: opracowano na podstawie wywiadów przeprowadzanych przez autorkę ze studentami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w latach 2022-2024 (Forsyth, 2003, s. 56-70; Smolbik-Jęczmień, 2014, s. 216-217).

Amerykański ekspert w dziedzinie inżynierii behawioralnej – Eyal (2020, s. 16) – zwraca uwagę na duże znaczenie uważności w osiąganiu celów. Jego zdaniem w przyszłości na świecie będą dwa rodzaje ludzi: ci, którzy pozwolą, by ich uwaga i życie były kontrolowane i sterowane przez innych, oraz ci, którzy z dumą będą nazywać się nierozpraszanymi, czyli będą potrafili dążyć do zrobienia tego, co mówią, że zrobią.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Białowolskiego wraz z zespołem (2020) wskazują, że do głównych czynników rozpraszających pracowników należą: uciążliwy hałas biurowy (80%), ciągłe rozmowy współpracowników (70%) oraz nadmierne używanie smartfonów (69%). Dotyczy to w szczególności przedstawicieli młodego pokolenia Y i Z. W związku z tym badacze proponują projektowanie przestrzeni biurowych zapewniających lepszą izolację akustyczną, stosowanie ścianek działowych czy promowanie kultury pracy nastawionej na minimalizację zakłóceń. Dodatkowo regularne szkolenia z zarządzania czasem i technik koncentracji mogą pomóc pracownikom lepiej radzić sobie z różnymi czynnikami rozpraszającymi. W kontekście młodego pokolenia szczególną uwagę należy zwrócić na zjawisko FOMO (*Fear of Missing Out*), które może potęgować rozproszenie uwagi w miejscu pracy. Badania wskazują, że osoby doświadczające FOMO mają tendencję do częstszego sprawdzania mediów społecznościowych i innych aplikacji na smartfonach, co dodatkowo obniża ich produktywność (Alt, 2015; Przybylski i in., 2013). Implementacja polityk ograniczających niepotrzebne korzystanie z urządzeń mobilnych oraz edukacja na temat negatywnych skutków FOMO mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy wśród młodszych pracowników (Alt, 2015).

Inną propozycją walki z „pożeraczami” czasu może być blokowanie określonych przedziałów czasowych na wykonanie konkretnych zadań, co może zwiększyć koncentrację i zminimalizować zakłócenia w pracy. Dobre efekty może przynieść także wykorzystanie kalendarzy elektronicznych, aplikacji do ustalenia listy rzeczy do zrobienia (np. Todoist, Any.do) czy też do monitorowania czasu pracy (np. Toggl i Clockify). Jednakże nadmierne korzystanie z technologii może prowadzić też do tzw. przeładowania informacyjnego (*information overload*), co z kolei negatywnie wpływa na efektywność pracy (Eppler i Mengis, 2004).

Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy powinni być świadomi negatywnego wpływu „pożeraczy” czasu na efektywne zarządzanie czasem w środowisku pracy i aktywnie poszukiwać sposobów ich eliminowania. Umiejętne wykorzystanie narzędzi technologicznych oraz nowoczesnych metod i technik zarządzania czasem w środowisku pracy może znacznie poprawić produktywność i jakość pracy, a także zapewnić tak potrzebną wszystkim równowagę między pracą a życiem.