

Zarządzanie czasem w erze pracy zdalnej

Jakub Góralczyk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: jakub.goralczyk.117458@student.pb.edu.pl

Karol Wróblewski

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: karol.wroblewski.117762@student.pb.edu.pl

Katarzyna Krystyna Snarska

Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, Wydział Nauk o Zdrowiu

e-mail: katarzyna.snarska@umb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0008

Streszczenie

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat zarządzania czasem w kontekście pracy zdalnej, która zyskała na znaczeniu zwłaszcza po wybuchu pandemii COVID-19. Praca opiera się na przeglądzie literatury oraz wynikach wybranych badań empirycznych, ukazujących, jak praca zdalna wpływa na efektywność, organizację dnia pracy, koncentrację oraz równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. W artykule omówiono kluczowe koncepcje teoretyczne i techniki zarządzania czasem, takie jak metoda Pomodoro, macierz Eisenhowera, planowanie blokowe czy podejście oparte na głębokiej pracy (deep work). Autorzy wskazują także na znaczenie samoregulacji i roli organizacji w tworzeniu środowiska wspierającego produktywność zdalną. Wnioski zawarte w artykule podkreślają konieczność wypracowania zrównoważonego i elastycznego podejścia do pracy, które uwzględni zarówno potrzeby pracowników, jak i cele organizacyjne.

Słowa kluczowe

praca zdalna, zarządzanie czasem, produktywność, work-life balance, samodyscyplina

Wstęp

W ostatnich latach praca zdalna stała się nieodłącznym elementem życia zawodowego milionów ludzi na całym świecie. Pandemia COVID-19 przyspieszyła ten trend, zmieniając sposób, w jaki podchodzimy do wykonywania obowiązków służbowych [Andújar Trabazos i in., 2021]. Choć praca z domu oferuje wiele korzyści, takich jak elastyczność czy oszczędność czasu związanego z dojazdami, niesie ze sobą również liczne wyzwania. Jednym z największych jest skuteczne zarządzanie czasem oraz utrzymanie wysokiej produktywności w warunkach, gdzie granica między życiem zawodowym a prywatnym staje się coraz bardziej rozmyta.

Celem niniejszego artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat zarządzania czasem w kontekście pracy zdalnej. Analiza obejmuje zarówno aspekty indywidualne, takie jak samodyscyplina czy strategie planowania, jak i czynniki organizacyjne, w tym wpływ polityki firmy, narzędzi technologicznych oraz kultury pracy. W artykule podjęta została również próba wskazania najlepszych praktyk w zakresie optymalizacji czasu pracy w środowisku zdalnym, co może stanowić cenną wskazówkę zarówno dla pracowników, jak i pracodawców.

1. Przegląd literatury

Zarządzanie czasem stało się kluczowym aspektem w organizacjach, szczególnie w kontekście rosnącej popularności pracy zdalnej. Zmiany związane z formą wykonywania obowiązków służbowych wymagają nowego podejścia do planowania, organizacji pracy i utrzymania efektywności, co znajduje odzwierciedlenie w współczesnych badaniach nad zarządzaniem czasem w zdalnym środowisku pracy [Samul i in., 2021; Wróblewski i in., 2022; Szydło i in., 2022].

Covey [1989] podkreśla, że zarządzanie czasem nie polega tylko na tym, by zrobić jak najwięcej rzeczy, ale na tym, aby skupić się na najważniejszych zadaniach, które przyczyniają się do realizacji naszych celów. Zamierzeniem jest osiągnięcie równowagi między zadaniami bieżącymi a długoterminowymi celami, w sposób świadomy i proaktywny. Jednym z kluczy do skutecznego zarządzania czasem według Tracy'ego [2004] jest metaforyczne „zjedzenie żaby”, co oznacza rozpoczęcie dnia od najtrudniejszego i najważniejszego zadania – tego, które najbardziej odkładamy. Tracy twierdzi, że jeżeli zaczniemy dzień od największego wyzwania, reszta dnia będzie łatwiejsza, a poczucie osiągnięcia pierwszego sukcesu zmotywuje nas do dalszego działania. Ponadto, Tracy podkreśla, jak ważne jest planowanie każdego dnia i ustalanie priorytetów, a codzienna lista rzeczy do zrobienia pozwala na lepszą organizację i skuteczną realizację celów. Cirillo [2006] natomiast przedstawia me-

tość zarządzania czasem, która opiera się na pracy w krótkich, intensywnych blokach czasowych z regularnymi przerwami. Kluczowe zasady Pomodoro Technique to koncentracja na jednym zadaniu, wyznaczanie priorytetów, śledzenie postępów oraz wykorzystanie przerw do regeneracji. Cirillo podkreśla, że wyznaczając sobie krótki czas na wykonanie zadania (25 minut), zmusza się do skoncentrowania się na pracy, bez zbędnych rozproszeń. Krótkie interwały czasu działają motywująco, ponieważ ograniczenie czasu stwarza poczucie pilności i pomaga przezwyciężyć prokrastynację.

W książce „*Deep Work*” Newport [2016] sygnalizuje, że kluczem do produktywności jest priorytet dla głębokiej pracy, czyli intensywnej koncentracji na wartościowych zadaniach. Zaleca planowanie dnia metodą *time blocking*, minimalizowanie płytkiej pracy (np. e-maili, spotkań) oraz tworzenie rytuałów wspierających skupienie. Podkreśla też znaczenie regeneracji i świadomego spędzania czasu wolnego. Jego podejście opiera się na eliminowaniu rozpraszaczy i rozmyślnym zarządzaniu uwagą, co prowadzi do większej efektywności i sukcesu zawodowego.

W artykule „*Remote work is hard. Here’s how Clockwise makes it easier*” również zwrócono uwagę na znaczenie blokowania czasu na głęboką pracę. Na stronie Clockwise [2023] zasugerowano, że pracownicy powinni wyznaczać bloki czasowe, podczas których mogą skupić się wyłącznie na złożonych zadaniach, bez rozpraszania się. To podejście pozwala na zwiększenie produktywności i uniknięcie tzw. task switching, czyli ciągłego przełączania się między zadaniami, które może prowadzić do spadku efektywności nawet o 40%.

Badanie Blooma i jego współpracowników [2015] wykazało, że zastosowanie pracy zdalnej może prowadzić do zwiększenia produktywności o 13%, głównie dzięki mniejszym rozproszeniom i większej koncentracji. Pracownicy, którzy pracowali z domu, byli bardziej zadowoleni z pracy, co przełożyło się na niższą rotację. Jednak długotrwała praca zdalna wiązała się z poczuciem izolacji, co mogło wpłynąć na zaangażowanie. Wnioski sugerują, że praca zdalna ma pozytywny wpływ na efektywność, ale wymaga zwrócenia uwagi na kwestie społeczne i integrację zespołu. Praca zdalna może także poprawić elastyczność i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, ale wiąże się również z wyzwaniami, takimi jak izolacja społeczna, stres i problemy zdrowotne związane z brakiem aktywności fizycznej oraz nieergonomicznymi warunkami pracy. Sugerowane działania, aby zadbać o zdrowie pracowników, to wprowadzenie regularnych przerw, dbanie o ergonomię stanowisk pracy i wspieranie zdrowej komunikacji w zespole [Oakman i in., 2020].

W artykule „*How to Stop Scrolling and Focus at Work*” opublikowanym przez Harvard Business Review, autorzy wskazują, że cyfrowe rozpraszacze, takie jak me-

dia społecznościowe, nieprzerwane powiadomienia e-mailowe i wiadomości na komunikatorach, są jednym z głównych powodów spadku produktywności w pracy zdalnej. Autorzy podkreślają, że łatwo jest zatracić się w tych czynnościach, co skutkuje nie tylko utratą czasu, ale także zmniejszoną zdolnością do koncentracji na zadaniach wymagających pełnej uwagi i głębokiego myślenia. Praca zdalna, pozbawiona fizycznego nadzoru, sprzyja częstszemu sięganiu po telefon czy sprawdzaniu nowych powiadomień, co może prowadzić do wielozadaniowości, która jest mniej efektywna niż skupienie się na jednej, priorytetowej aktywności. W erze pracy zdalnej jednym z głównych wyzwań w zarządzaniu czasem i produktywnością jest tzw. „kultura zawsze dostępności”, w której oczekuje się od pracowników bycia dostępnymi przez całą dobę, niezależnie od wyznaczonych godzin pracy. W artykule „The Guardian” [2024] wskazano, że praca zdalna prowadzi do rozmywania granic między czasem zawodowym a prywatnym. Pomimo braku fizycznej obecności w biurze, pracownicy często czują presję, aby natychmiast odpowiadać na e-maile, wiadomości czy brać udział w spotkaniach online, co prowadzi do chronicznego poczucia „bycia zawsze online” i zwiększa poziom stresu. Takie zachowanie negatywnie wpływa na zdolność do efektywnego zarządzania czasem, ponieważ zmusza pracowników do nieustannego przerywania swojej pracy, co utrudnia skupienie się na zadaniach wymagających głębokiej koncentracji.

Z kolei Torten i Reaiche [2014] w swoim badaniu podkreślają, że elastyczność związana z pracą zdalną może przyczynić się do poprawy work-life balance, co z kolei wpływa na zwiększenie satysfakcji z pracy. Badanie wskazuje, że pracownicy zdalni, którzy potrafią skutecznie zarządzać swoim czasem i wyznaczać granice, są bardziej zadowoleni z pracy i wykazują wyższe zaangażowanie organizacyjne. Badania Allena i in. [2015] wskazują natomiast, że pracownicy zdalni często zmagają się z izolacją społeczną. Brak regularnych interakcji z zespołem może prowadzić do poczucia osamotnienia oraz utrudniać budowanie relacji zawodowych. Oleksiejczuk [2013] w swojej książce „Marketing instytucji naukowych i badawczych” zwraca uwagę, że technologie cyfrowe odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu projektami i komunikacji w zespołach rozproszonych. Autorka podkreśla, że aplikacje do zarządzania zadaniami, takie jak Trello czy Asana, są niezbędne dla efektywnej organizacji pracy. Pozwalają one na śledzenie postępów, przypominanie o terminach oraz współpracę z zespołem, nawet gdy członkowie zespołu znajdują się w różnych lokalizacjach.

Należy podkreślić, że zarządzanie czasem w odniesieniu do pracy zdalnej jest tematem ważnym z perspektywy nauk o zarządzaniu, na co wskazuje szereg przeprowadzonych badań.

2. Zarządzanie czasem – perspektywa teoretyczna

Pierwsze podejścia do zarządzania czasem wywodzą się z teorii organizacji pracy, które miały na celu zwiększenie efektywności poprzez systematyczne usprawnianie procesów. F.W. Taylor, twórca naukowego zarządzania, postulował, że skuteczne zarządzanie czasem wymaga analizy, standaryzacji i optymalizacji procesów pracy. Jego koncepcja badania czasu i ruchu (time and motion study) zakładała eliminację zbędnych czynności oraz określenie najbardziej efektywnego sposobu wykonywania zadań. Jedną z najważniejszych metod Taylora było szczegółowe analizowanie ruchów wykonywanych przez pracowników podczas wykonywania zadań. Obserwowano i mierzono czas każdej czynności, aby zidentyfikować najbardziej efektywny sposób ich realizacji. Taylor i jego współpracownicy eliminowali niepotrzebne ruchy i zastępowali je zoptymalizowanymi procedurami, co skracało czas pracy i zwiększało produktywność. Taylor zauważył, że pracownicy tracą czas na przechodzenie między różnymi rodzajami zadań. Dlatego zastosował „wąską specjalizację”, która polegała na tym, iż każdy pracownik miał skupić się na jednym konkretnym elemencie procesu produkcyjnego. Dzięki temu mógł szybciej wykonywać swoją część zadania i stawał się bardziej wydajny. Z badań naukowca wynikało także, iż kluczowym elementem efektywności jest dobór odpowiednich osób do określonych zadań. Wprowadził także koncepcję rekrutacji opartej na analizie predyspozycji pracowników i przypisywaniu ich do ról, w których mogą osiągać najwyższą efektywność. Dodatkowo kładł nacisk na systematyczne szkolenia, aby pracownicy dokładnie znali i stosowali zoptymalizowane metody pracy [Ćwikliński, 2011].

Nowoczesne koncepcje zarządzania czasem, takie jak teoria samoregulacji [Baumeister i Vohs, 2004] oraz podejście do pracy oparte na wynikach [Peak, 2024], wskazują, że kluczowym czynnikiem efektywności w pracy zdalnej jest umiejętność samodzielnego zarządzania obowiązkami oraz odpowiednie kształtowanie środowiska pracy. W przeciwieństwie do tradycyjnego modelu biurowego, w którym struktura dnia i nadzór menedżerski organizują pracę, w warunkach pracy zdalnej dominują autonomia i elastyczność, co wymaga większej samodyscypliny oraz skutecznych strategii planowania. Z kolei Ford zrewolucjonizował pojęcie zarządzania czasem swoim autorskim systemem produkcji taśmowej. Główną ideą pracy taśmowej było zastąpienie tradycyjnej, rzemieślniczej produkcji powtarzalnym i zautomatyzowanym procesem, w którym każdy pracownik odpowiadał za konkretny etap montażu. Przed wprowadzeniem pracy taśmowej produkcja samochodów polegała na tym, że jeden lub kilku pracowników montowało cały pojazd od początku do końca, co zajmowało dużo czasu i nie było efektywne. W systemie opracowanym przez

Forda samochód przemieszczał się wzdłuż linii montażowej, a każdy pracownik był odpowiedzialny za wykonanie jednej konkretnej czynności, takiej jak przykręcenie śruby lub zamontowanie określonego elementu. Na podstawie produkcji samochodu modelu T czas produkcji „po wprowadzeniu taśmy montażowej, został skrócony z 12,5 godziny do zaledwie 93 minut, co znacznie poprawiło wydajność fabryk. Kolejną przełomową zmianą Forda w organizacji pracy było skrócenie długości dnia roboczego z 9-10 godzin do 8 godzin oraz podniesienie minimalnego wynagrodzenia do 5 dolarów na dzień. Wprowadzając te zmiany, Ford nie tylko poprawił warunki pracy swoich pracowników, ale również wykazał, że krótszy czas pracy może iść w parze z wyższą produktywnością, co stało się jednym z fundamentów współczesnego zarządzania czasem w organizacjach. Ford, choć nie stosował metody just-in-time w jej współczesnej formie, wdrożył zasady minimalizacji zapasów i optymalizacji dostaw, które później stały się fundamentem tej koncepcji. Jego fabryki działały w sposób skoordynowany, co oznaczało, że surowce i części były dostarczane w momencie, gdy były potrzebne do produkcji, eliminując nadmierne magazynowanie i redukując koszty [Czainska, 2010]. Model zarządzania zasobami (Conservation of Resources Theory, COR) autorstwa Hobfolla [1989] wskazuje, że czas stanowi ograniczony i cenny zasób, który wymaga świadomego planowania oraz efektywnej alokacji. Skuteczne zarządzanie zasobami czasowymi i energetycznymi przyczynia się do zwiększenia produktywności, poprawy wyników zawodowych oraz redukcji poziomu stresu. Nieumiejętne gospodarowanie czasem może prowadzić do wyczerpania zasobów, obniżenia efektywności pracy oraz wzrostu ryzyka wypalenia zawodowego

3. Praca zdalna a tradycyjna

Praca zdalna i tradycyjna różnią się pod względem efektywności, wpływu na work-life balance, komunikacji oraz zaangażowania pracowników. Współczesne badania pokazują, że każda z tych form ma swoje zalety i ograniczenia, a ich skuteczność zależy od specyfiki wykonywanych zadań oraz organizacji pracy. W badaniu przeprowadzonym przez Microsoft [2021] wśród 30 000 pracowników z 31 krajów wykazano, że 41% pracowników czuło się bardziej przeciążonych pracą zdalną niż przed pandemią, a 54% odczuwało „cyfrowe zmęczenie” z powodu nadmiaru spotkań online. Równocześnie jednak 82% respondentów stwierdziło, że chcą utrzymać pewną formę pracy zdalnej po pandemii, co sugeruje potrzebę rozwoju strategii zarządzania czasem w tym aspekcie.

Jednym z najbardziej znanych badań na temat efektywności pracy zdalnej jest eksperyment przeprowadzony przez Blooma i in. [2015] w chińskiej firmie Ctrip.

W badaniu wzięło udział 500 pracowników call center, z których połowa pracowała zdalnie, a druga połowa stacjonarnie. Wyniki pokazały, że osoby pracujące zdalnie były o 13% bardziej produktywne – wykonywały więcej połączeń i popełniały mniej błędów. Ponadto, odnotowano u nich wyższy poziom satysfakcji z pracy i niższą rotację kadrową. Jednak z tych samych badań wynika, że praca zdalna, mimo swojej elastyczności, sprzyja częstym zakłóceniom wynikającym z interakcji z domownikami, obowiązków domowych i braku wyraźnej granicy między pracą a życiem prywatnym. Współdzielenie przestrzeni oraz hałas utrudniają osiągnięcie stanu głębokiej pracy, co prowadzi do spadku efektywności. Aby zminimalizować te trudności, zaleca się wyznaczenie stałego miejsca pracy oraz ustalenie jasnych zasad dotyczących godzin pracy i przerw.

Z kolei Barrero i in. [2021] przeanalizowali wpływ pracy zdalnej na różne sektory gospodarki w okresie pandemii COVID-19, badając zarówno krótkoterminowe, jak i długoterminowe konsekwencje tego modelu pracy. Ich analiza opierała się na szerokim zakresie danych, obejmujących m.in. poziom produktywności, jakość wykonywanych zadań oraz subiektywne odczucia pracowników i pracodawców. Badania te sugerują, że efektywność pracy na odległość w dużej mierze zależy od specyfiki wykonywanych zadań oraz poziomu interakcji niezbędnych do ich realizacji. W przypadku zawodów wymagających indywidualnej pracy intelektualnej, takich jak analiza danych, programowanie czy redakcja tekstów, produktywność często wzrasta. Pracownicy tych sektorów korzystają z możliwości dłuższych okresów nieprzerwanej koncentracji, co sprzyja wykonywaniu zadań wymagających głębokiej pracy i analitycznego myślenia. Z kolei w zawodach, w których kluczowa jest kreatywna współpraca – np. w zespołach projektowych, branży reklamowej, sektorze badań i rozwoju czy innowacyjnych start-upach – brak bezpośrednich interakcji może prowadzić do spadku efektywności. Twórcze procesy często wymagają spontanicznych „burz mózgów”, szybkiej wymiany pomysłów i nieformalnych rozmów, które w środowisku biurowym zachodzą naturalnie. W warunkach pracy zdalnej, gdzie komunikacja opiera się głównie na zaplanowanych spotkaniach online, tego typu interakcje są ograniczone, co może negatywnie wpływać na generowanie innowacyjnych rozwiązań i zespołową dynamikę pracy. Ponadto Barrero, Bloom i Davis zwrócili uwagę, że niektóre firmy próbowały kompensować te ograniczenia poprzez stosowanie nowych narzędzi do zdalnej współpracy, takich jak wirtualne tablice (np. Miro, Mural), narzędzia do pracy asynchronicznej (np. Notion, Slack) czy bardziej zaawansowane formy videokonferencji. Mimo to, wyniki badań wskazują, że nawet w najlepiej zorganizowanych zespołach nie udało się w pełni zastąpić spontaniczności i płynności komunikacji charakterystycznej dla pracy stacjonarnej. Natomiast je-

śli chodzi o motywację w pracy, korzystanie z modelu pracy zdalnej wpływa w dwójaki sposób. Spreitzer i in. [2017] przeprowadzili badania w firmach stosujących elastyczne modele pracy i wykazali, że możliwość pracy zdalnej zwiększa poczucie autonomii, co prowadzi do większej motywacji wewnętrznej i satysfakcji zawodowej. Pracownicy, którzy sami mogą decydować o swoim harmonogramie pracy, często wykazują większą inicjatywę i odpowiedzialność za wykonywane zadania. Jednak inne badania, przeprowadzone przez Goldenę i in. [2008], sugerują, że brak fizycznej obecności w miejscu pracy może prowadzić do poczucia izolacji i spadku zaangażowania. Brak codziennych interakcji z zespołem osłabia więzi społeczne, co może negatywnie wpływać na poziom motywacji oraz lojalność wobec firmy. Potwierdzają to Grant i in. [2007], którzy wskazują, że kontakt z beneficjentami pracy (np. klientami lub współpracownikami) może wzmacniać poczucie sensu pracy, co w modelu tradycyjnym odgrywa kluczową rolę. W obu przypadkach istotnym czynnikiem pozostają systemy wynagrodzeń oraz możliwość rozwoju zawodowego, co znajduje potwierdzenie w badaniach Hackmana i Oldhama [1976] dotyczących modelu cech pracy.

Podsumowując, zarówno praca zdalna, jak i stacjonarna mają swoje mocne strony oraz wyzwania, których znaczenie zależy od kontekstu organizacyjnego i indywidualnych preferencji pracowników. Kluczowe staje się więc elastyczne podejście, umożliwiające dopasowanie modelu pracy do specyfiki wykonywanych zadań oraz potrzeb zespołu. Przyszłość pracy nie leży w wyborze jednej formy, lecz w umiejętnym łączeniu ich zalet w ramach hybrydowych strategii, które wspierają efektywność, dobrostan pracowników i innowacyjność organizacji.

4. Zarządzanie czasem a praca zdalna

Praca zdalna, mimo licznych zalet, wiąże się także z istotnymi wyzwaniami w zakresie zarządzania czasem i utrzymania wysokiego poziomu produktywności. Kluczowe trudności obejmują m.in. problemy z koncentracją, zatarcie granic między życiem zawodowym a prywatnym oraz częste zakłócenia, które mogą prowadzić do spadku efektywności i wzrostu stresu.

Jednym z głównych problemów charakterystycznych dla pracy zdalnej jest tzw. fragmentacja czasu – częste przełączanie się między zadaniami oraz nieefektywne zarządzanie spotkaniami online [Clockwise, 2023]. Zbyt wiele krótkich interakcji, takich jak nieplanowane rozmowy wideo czy szybkie konsultacje, prowadzi do rozproszenia uwagi i utrudnia wykonywanie głębokiej, skoncentrowanej pracy. W konsekwencji pracownicy mają trudności z kończeniem bardziej wymagających zadań w zaplanowanym czasie. Według Czerniawskiej [2023], środowisko pełne zakłóceń

– takich jak media społecznościowe, powiadomienia czy brak struktury dnia – sprzyja prokrastynacji. Brak fizycznej kontroli nad harmonogramem, a także nieobecność bezpośredniego nadzoru, zwiększają ryzyko odkładania trudniejszych zadań na później. To z kolei prowadzi do kumulowania się obowiązków, wzrostu stresu i spadku efektywności [Spadło, 2023; Wang i in., 2021; Wohl i in., 2010; Steel, 2007; 2010; Ejdys i in., 2024; Szpilko i in., 2024]. Allen i in. [2015] zwracają uwagę na ryzyko rozmycia granic między życiem zawodowym a prywatnym. W warunkach domowych pracownicy częściej mają trudności z zakończeniem pracy o stałej porze, co prowadzi do przeciążenia i wydłużonego czasu spędzanego przed komputerem. Brak fizycznego oddzielenia przestrzeni roboczej od prywatnej sprzyja też częstym przerwom na obowiązki domowe, co negatywnie wpływa na płynność pracy i skuteczne zarządzanie czasem.

Jednym z istotniejszych wyzwań pracy zdalnej jest również izolacja społeczna. Torten i Reaiche [2014] w badaniu *The Impact of Telecommuting on Organizational Commitment and Job Satisfaction* wskazują, że brak codziennych interakcji z zespołem może prowadzić do poczucia osamotnienia, obniżając motywację i zaangażowanie. Autorzy podkreślili, iż 42% respondentów zgłaszało poczucie izolacji, co wpływało na jakość współpracy zespołowej. Przeciwdziałać temu mogą regularna komunikacja, budowanie relacji zawodowych oraz wsparcie ze strony przełożonych. Powracając do kwestii granic między życiem prywatnym a zawodowym, Allen i in. [2015] podkreślają, że brak fizycznego oddzielenia tych sfer często prowadzi do przepracowania i zwiększonego poziomu stresu. Zalecają oni świadome wyznaczanie granic oraz planowanie dnia pracy z uwzględnieniem czasu na odpoczynek i regenerację. Aby skutecznie zarządzać czasem w pracy zdalnej i zapobiegać kulturze „zawsze dostępności”, kluczowe jest wyznaczenie wyraźnych granic w godzinach pracy [The Guardian, 2024]. Wprowadzenie strategii blokowania czasu, w ramach której pracownicy rezerwują określone godziny na najważniejsze zadania, a czas na komunikację online ograniczają do zaplanowanych bloków czasowych, pozwala zwiększyć efektywność. Organizacje powinny ustalić zasady dotyczące oczekiwań w zakresie odpowiedzi na e-maile i wiadomości, co pomaga uniknąć poczucia presji ciągłej dostępności. Dodatkowo, umiejętność cyfrowego detoksu, czyli odcinanie się od komunikacji po godzinach pracy, umożliwia regenerację i lepszą koncentrację na zadaniach wymagających precyzyjnej analizy, co jest szczególnie istotne w obszarach takich jak finanse czy rachunkowość [Rubinstein i in., 2001].

Grant i in. [2013] w badaniu *An Exploration of the Psychological Factors Affecting Remote E-Worker's Job Effectiveness, Well-Being and Work-Life Balance* zauważają, że elastyczność pracy zdalnej może sprzyjać poprawie jakości życia, o ile

pracownicy potrafią efektywnie zarządzać swoim czasem. Kluczowe znaczenie mają tutaj świadomie tworzone harmonogramy, uwzględniające zarówno zadania zawodowe, jak i czas na odpoczynek, aktywność fizyczną i życie osobiste. W pracy zdalnej również bardzo ważna jest organizacja przestrzeni i warunków pracy, co wpływa na produktywność naszych działań oraz efektywne zarządzanie naszym czasem. Badania wskazują, że dobrze zaprojektowane środowisko pracy może zwiększać koncentrację, zmniejszać stres oraz poprawiać jakość wykonywanych zadań [Allen i in., 2015]. Odpowiednie ustawienie miejsca pracy ma bezpośredni wpływ na efektywność i komfort pracy. Oakman i in. [2020] podkreślają, że ergonomiczne biurko i krzesło, odpowiednie oświetlenie oraz eliminacja zbędnych przedmiotów na biurku mogą znacząco poprawić koncentrację i zmniejszyć zmęczenie. Organizacja przestrzeni powinna również uwzględniać minimalizowanie hałasu i ograniczenie zakłóceń, takich jak telewizor czy głośne rozmowy domowników.

W odpowiedzi na wspomniane wyzwania, coraz większą popularność zyskują zarówno klasyczne, jak i nowoczesne strategie zarządzania czasem, takie jak:

- Technika Pomodoro – opracowana przez Francesco Cirillo (2006), polega na podziale czasu pracy na krótkie, intensywne interwały, zwykle 25 minut pracy i 5 minut przerwy. Po czterech takich cyklach następuje dłuższa przerwa (15–30 minut). Metoda ta pozwala zminimalizować zmęczenie, zwiększyć koncentrację i lepiej zarządzać zasobami poznawczymi. Dzięki wyznaczonemu czasowi pracy łatwiej unikać rozpraszaczy i przeciwdziałać prokrastynacji. Technika Pomodoro sprzyja również zachowaniu równowagi między skupieniem a regeneracją, co jest szczególnie istotne w pracy zdalnej, gdzie łatwo zatracić się w nieprzerwanej pracy bez przerw;
- Planowanie i priorytetyzacja – zgodnie z podejściem Stephena R. Coveya (1989), skuteczne zarządzanie czasem wymaga skupienia się na najważniejszych zadaniach, a nie jedynie tych najbardziej pilnych. Pomocne są tu narzędzia takie jak macierz Eisenhowera, która dzieli zadania na cztery kategorie: ważne i pilne, ważne i niepilne, pilne i nieważne, oraz nieważne i niepilne. Dzięki temu pracownicy uczą się rozpoznawać, które obowiązki mają realny wpływ na długoterminowe cele, i unikać angażowania się w działania o niskiej wartości;
- Ustalanie granic czasowych – coraz więcej ekspertów podkreśla znaczenie jasnego oddzielenia czasu pracy od czasu prywatnego. Artykuł opublikowany w „The Guardian” (2024) wskazuje, że pracownicy zdalni powinni ustalać sztywne godziny pracy i przestrzegać ich w taki sam sposób, jakby znajdowali się fizycznie w biurze. Praktyka ta pozwala uniknąć nadmiernego rozciągania

dnia pracy oraz zjawiska „bycia zawsze online”. W rezultacie poprawia się efektywność pracy oraz jakość odpoczynku i życia osobistego;

- Autoregulacja i samodyscyplina – zgodnie z teorią samoregulacji Baumeistera i Vohsa (2004), osoby zdolne do samodzielnego planowania zadań, kontrolowania własnych nawyków i elastycznego reagowania na zmiany, osiągają wyższy poziom efektywności. W pracy zdalnej, gdzie nie ma fizycznego nadzoru, a rytm dnia zależy w dużej mierze od samego pracownika, samodyscyplina staje się kluczowa. Pracodawcy mogą wspierać rozwój tych kompetencji poprzez oferowanie szkoleń z zarządzania sobą w czasie, mentoring czy wdrażanie narzędzi cyfrowych wspierających planowanie i monitorowanie zadań;
- Time blocking (blokowanie czasu) – ta metoda polega na planowaniu dnia poprzez przypisywanie konkretnych bloków czasu do poszczególnych zadań lub kategorii aktywności (np. praca kreatywna, e-maile, spotkania, przerwy). Podejście to promowane przez Newporta [2016] pozwala lepiej zarządzać uwagą i zapobiega task switchingowi, czyli częstemu przełączaniu się między zadaniami. Blokowanie czasu umożliwia także wyznaczanie okresów tzw. głębokiej pracy (deep work), co znacząco podnosi jakość realizowanych zadań;
- Cyfrowy detoks po pracy (digital detox) – wyłączenie służbowych powiadomień poza godzinami pracy pomaga odbudować energię i zapobiega wypaleniu zawodowemu. Pracownicy zdalni powinni być zachęceni do wyznaczania „stref offline”, w których nie korzystają z urządzeń służbowych. Dzięki temu łatwiej utrzymać zdrową równowagę między życiem prywatnym a zawodowym;
- Zasada dwóch minut – jeśli wykonanie zadania zajmie mniej niż dwie minuty, należy je wykonać od razu, zamiast odkładać na później. Zasada ta, popularna w metodzie GTD (Getting Things Done), pozwala uniknąć narastania się drobnych zadań, które w dłuższej perspektywie mogą przytłaczać i obciążać psychiczną „listę rzeczy do zrobienia”;
- Minimalizacja multitaskingu – liczne badania [m.in. Rubinstein i in., 2001] wykazały, że wielozadaniowość obniża produktywność nawet o 40%. W pracy zdalnej, gdzie dostęp do wielu kanałów komunikacji i aplikacji jest łatwy i ciągły, szczególnie istotne staje się ograniczanie pracy w trybie multitaskingu. Pomocne są tu aplikacje blokujące rozpraszacze (np. Cold Turkey, Freedom) oraz techniki skupiania się na jednej czynności w danym momencie (tzw. monotasking);

- Regularne podsumowania i refleksja – codzienne lub tygodniowe przeglądy pracy (tzw. weekly review) pomagają ocenić postępy, wyciągnąć wnioski i lepiej planować kolejne działania. To narzędzie, promowane również w metodzie GTD, zwiększa świadomość tego, jak zarządzany jest czas i pozwala identyfikować obszary wymagające poprawy.

Podsumowanie

Artykuł podejmuje temat zarządzania czasem w warunkach pracy zdalnej – zjawiska, które w ostatnich latach zyskało na znaczeniu w wyniku dynamicznych zmian na rynku pracy. Na podstawie przeglądu literatury i wyników badań empirycznych przedstawiono główne wyzwania, z jakimi mierzą się pracownicy pracujący zdalnie, takie jak fragmentacja czasu, rozmycie granic między życiem zawodowym a prywatnym, poczucie izolacji oraz przeciążenie cyfrowe. W artykule omówiono również najskuteczniejsze strategie zarządzania czasem, takie jak technika Pomodoro, planowanie zadań według priorytetów czy blokowanie czasu na głęboką pracę. Wskazano, że kluczowym czynnikiem sukcesu jest nie tylko wykorzystanie odpowiednich narzędzi i technik, lecz także rozwój kompetencji w zakresie autoregulacji, samodyscypliny i świadomego planowania. Podkreślono również rolę organizacji w tworzeniu warunków sprzyjających efektywnej pracy zdalnej, m.in. poprzez promowanie kultury równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz wdrażanie praktyk wspierających dobrostan pracowników. Wnioski zawarte w artykule mogą stanowić praktyczne wskazówki zarówno dla pracowników, jak i pracodawców, poszukujących sposobów na zwiększenie efektywności i satysfakcji z pracy w modelu zdalnym.

ORCID iD

Katarzyna Krystyna Snarska: <https://orcid.org/0000-0003-4004-1782>

Literatura

1. Allen T.D., Golden T.D., Shockley K.M. (2015), *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*, *Psychological Science in the Public Interest* 16(2), s. 40–68.

2. Andújar Trabazos P., Del Mar Gómez Villegas M., Szydło J., Gulc A. (2021), *COVID-19 and the impact on the economy and society in Spain*, Akademia Zarządzania 5(2), s.1-15.
3. Barrero J.M., Bloom N., Davis S.J. (2021), *Why Working from Home Will Stick*, National Bureau of Economic Research Working Paper No. 28731.
4. Baumeister R.F., Vohs K.D. (2004), *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications*, Guilford Press.
5. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. J. (2015), *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*, Quarterly Journal of Economics 130(1), s. 165–218.
6. Cirillo F. (2006), *The Pomodoro Technique*, FC Garage.
7. Clockwise (2023), *Remote work is hard. Here's how Clockwise makes it easier*, <https://www.getclockwise.com/blog/remote-work-and-clockwise?> [29.12.2024].
8. Covey S.R. (1989), *The 7 Habits of Highly Effective People*, Free Press.
9. Czainska K. (2010), *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Czerniawska M. (2023), *Prokrastynacja akademicka: przyczyny, konsekwencje i strategie łagodzenia*, Akademia Zarządzania 7(4), s. 8-22.
11. Ćwiklicki M. (2011), *Współczesne oblicza taylorizmu*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
12. Ejdyś J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024). *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Politechnika Białostocka.
13. Friedman R. (2023), *How to Stop Scrolling and Focus at Work*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2023/02/how-to-stop-scrolling-and-focus-at-work?> [07.01.2025].
14. Golden T.D., Veiga J.F., Dino R.N. (2008), *The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions*, Journal of Applied Psychology 93(6), s. 1412–1421.
15. Grant A.M., Dutton J.E., Rosso B.D. (2007), *Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process*, Academy of Management Journal 51(5), s. 898–918.
16. Grant C.A., Wallace L.M., Spurgeon P.C. (2013), *An Exploration of the Psychological Factors Affecting Remote E-Worker's Job Effectiveness, Well-Being and Work-Life Balance*, Employee Relations 35(5), s. 527–546.
17. Hackman J.R., Oldham G.R. (1976), *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, Organizational Behavior and Human Performance 16(2), s. 250–279.
18. Hobfoll S.E. (1989), *Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress*, American Psychologist 44(3), s. 513–524.

19. Microsoft (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?*, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index> [5.01, 2025].
20. Newport C.(2016), *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*, Grand Central Publishing.
21. Oakman J., Kinsman N., Stuckey R., Graham M., Weale V. (2020), *A Rapid Review of Mental and Physical Health Effects of Working at Home: How Do We Optimise Health?*, BMC Public Health 20, Article 1825.
22. Oleksiejczuk E. (2013), *Marketing instytucji naukowych i badawczych*, Difin, Warszawa.
23. Peak S. (2024), *Do Results-Only Workplaces Really Work?*, business.com [20.12.2024].
24. Rubinstein J.S., Meyer D.E., Evans J.E. (2001), *Executive control of cognitive processes in task switching*, Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance 27(4), s. 763-97.
25. Samul J., Szpilko D., Szydło J. (2021), *Self-leadership and Trust and the Results of Virtual Teamwork*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 1, s. 89-104.
26. Spadło Ż. (2023), *Prokrastynacja: czym jest i jak z nią walczyć*, <https://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/prokrastynacja>, [2.01.2025].
27. Spreitzer G., Cameron L., Garrett L. (2017), *Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 4(1), s. 473–499.
28. Steel P. (2007), *The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure*, Psychological Bulletin 133 (1), s. 65-94.
29. Steel P. (2010), *Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist?* Personality and Individual Differences 48 (8), s. 926-934.
30. Szpilko D., Siderska J., Szydło J., Gudanowska A., Kobylińska U., Kononiuk A. (2024). *Analiza i ocena zdolności myślenia perspektywicznego i kompetencji transwersalnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego – studia foresightowe*. Politechnika Białostocka.
31. 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, Białystok.
32. Torten R., Reaiche C. (2014), *The Impact of Telecommuting on Organizational Commitment and Job Satisfaction*, Employee Relations, 36(5), s. 1–19.
33. The Guardian [2024], *No promotions, no buzz: home workers pay high price while bosses save on costs*, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2024/sep/22/no-promotions-no-buzz-home-workers-pay-high-price-while-bosses-save-on-costs> [28.11.2024].

34. Tracy B.(2004), *Eat That Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*, Berrett-Koehler Publishers.
35. Wang Y., Gao H., Sun C., Liu J., Fan X-l. (2021), *Academic procrastination in college students: The role of self-leadership*, *Personality and Individual Differences* 178 (1), Article 110866.
36. Wohl M.J.A., Pychyl T.A., Bennet S.H. (2010), *I forgive myself, now I can study: How self-for-giveness for procrastinating can reduce future procrastination*, *Personality and Individual Differences* 48 (7), s. 803-808.
37. Wróblewski F., Żegarski P., Szydło J. (2022), *Wykorzystanie czasu wolnego przez studentów Politechniki Białostockiej*, *Akademia Zarządzania* 6(2), s. 307-326.

Time management in the era of remote work

Abstract

The aim of this article is to systematize knowledge on time management in the context of remote work, which has gained significant importance, especially following the outbreak of the COVID-19 pandemic. The paper is based on a literature review and selected empirical studies showing how remote work affects efficiency, daily work organization, concentration, and work-life balance. Key theoretical concepts and time management techniques are discussed, including the Pomodoro technique, Eisenhower matrix, time blocking, and the deep work approach. The authors also highlight the importance of self-regulation and the role of organizations in creating environments that support remote productivity. The conclusions emphasize the need to develop a balanced and flexible approach to work that considers both employee needs and organizational goals.

Keywords

remote work, time management, productivity, work-life balance, self-discipline