Metody zarządzania czasem wykorzystywane przez pracowników biur rachunkowo-księgowych w Polsce

Agnieszka Rola-Jarzębowska

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej, Wydział Zarządzania i Logistyki

e-mail: agnieszka.rola-jarzebowska@uth.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0025

Streszczenie

Dynamiczne zmiany w otoczeniu biznesowym oraz rosnące wymagania wobec pracowników wiedzy sprawiają, że efektywne zarządzanie czasem staje się kluczową kompetencją w organizacji. Głównym celem niniejszego artykułu jest diagnoza stopnia znajomości oraz poziomu praktycznego wykorzystania metod zarządzania czasem przez pracowników biur rachunkowo-księgowych w Polsce. W warstwie teoretycznej oparto się na analizie literatury przedmiotu, natomiast w części empirycznej wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z użyciem kwestionariusza ankiety. Badania ilościowe przeprowadzono na docelowej próbie badawczej obejmującej 113 pracowników biur rachunkowo-księgowych, reprezentujących podmioty o zróżnicowanej strukturze wielkościowej. Zgromadzony materiał badawczy wykazał, że środowisko pracy respondentów charakteryzuje się przede wszystkim silną presją czasu, koniecznością realizowania wielu zadań w jednym czasie (wielozadaniowość) oraz częstą zmiennością priorytetów. Takie warunki pracy wymagają znajomości i praktycznej umiejętności zarządzania czasem, które umożliwią efektywne realizowanie zadań zawodowych.

Słowa kluczowe

zarządzanie czasem, metody zarządzania czasem, organizacja zadań, efektywność pracy

Wstęp

Od czasów naukowego zarządzania Fredericka Taylora i Henry'ego Forda, menedżerowie starali się zwiększyć wydajność biznesową, ograniczyć nieproduktywne wykorzystanie czasu poprzez analizę czasowych wzorców zachowań pracowniczych i wdrażanie nowych technologii, aby działać szybciej. „Czas rzeczywisty" tradycyjnie definiowano jako najkrótszy czas potrzebny systemowi na reakcję, komunikację lub przedstawienie danych o zdarzeniu. Chociaż nadawanie sensu „czasowi

rzeczywistemu" w zarządzaniu zmieniało się wraz ze zmianą praktyk biznesowych, wydaje się, że znaczenie „czasu rzeczywistego" jest nadal aktualne w praktyce zarządzania współczesnymi organizacjami.

Jednym z oczekiwań stawianych menedżerom i pracownikom we współczesnych organizacjach jest efektywność działań, którą możemy rozumieć jako zdolność i umiejętność realizowania zadań w jak najkrótszym czasie. Do osiągnięcia efektywności konieczne są znajomość i umiejętność wykorzystywania metod zarządzania czasem. Warto zaznaczyć, że czas jest zasobem, którego nie da się zmagazynować (i wykorzystać później), nie da się go także pomnożyć i cofnąć. Każdy pracownik organizacji ma taką samą ilość czasu do zagospodarowania i jego efektywność osobista zależy od tego jakimi zadaniami wypełni on ten dostępny czas.

Praktyka gospodarcza zakłada, że przewaga konkurencyjna coraz rzadziej jest zależna od unikalnego produktu lub usługi, które mogą być w szybkim czasie skopiowane przez konkurencję. Spowodowało to, że część firm zaczęła poszukiwać nowych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej [Szydło, 2018, s. 18, Szpilko i in., 2021]. Jednym ze sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej stało się konkurowanie czasem, a właściwie szybkością działania i realizowania zadań, mające swoje odzwierciedlenie w skracaniu czasu przebiegu procesów produkcji, sprzedaży czy wdrażania nowych rozwiązań. W niektórych organizacjach skrócenie czasu realizacji procesów stało się wyróżnikiem strategicznym [Kozioł i Pyrek, 2009, s. 340; Szydło i in., 2022]. W tak funkcjonującej organizacji musi odnaleźć się pracownik, który z jednej strony powinien spełniać podstawowe wymagania stawiane przed nim, i aby to w pełni realizować musi posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania czasem [Gorustowicz, 2023, s. 70-79].

Celem artykułu jest przedstawianie wybranych metod zarządzania czasem i zadaniami w pracy, jak również przedstawienie wyników badań własnych dotyczących znajomości i wykorzystywania metod zarządzania czasem przez pracowników biur rachunkowo-księgowych w Polsce. Do realizacji celu wykorzystano metodę analizy literatury i metodę sondażu diagnostycznego przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego.

1. Istota zarządzania czasem

Zarządzanie czasem było i nadal jest przedmiotem zainteresowania organizacji, jak i badaczy [Claessens i in. 2007, s. 255-276]. We współczesnych organizacjach wzrasta tępo pracy, rośnie liczba i złożoność zadań, jak również wymagania klientów co do jakości pracy jak i czasu reakcji pracownika na potrzeby klienta. Elementy

te mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy jak i pracownika. Praca pracowników biurowych w ostatniej dekadzie mocno ewoluowała w kierunku wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych jeszcze w większym stopniu zwiększając liczbę rozpraszaczy, kanałów przepływu informacji jak również dając możliwość wykonywania obowiązków zawodowych poprzez pracę zdalną i hybrydową, co może prowadzić do zatarcia się granic między życiem zawodowym a prywatnym. Umiejętność zarządzania czasem daje możliwość lepszego radzenia sobie ze zmianami i realizowania wszystkich obowiązków w ustalonych godzinach pracy. Szybkie tempo pracy wymaga od pracowników skuteczności i efektywności w podejmowaniu decyzji i odpowiedniego działania co do pojawiających się zadań. Zrozumienie sposobu, w jaki pracownicy zarządzają swoim czasem, pozwala organizacji na wprowadzenie zasad, które mogą wspomóc ich w podejmowaniu właściwych decyzji co do czasu reakcji na pojawiające się zadania, a tym samym wspierać ich indywidualną produktywność [Arnold i Pulich, 2004, s. 68].

Zarządzanie czasem jest składową umiejętności, zachowań i stosowania określonych zasad, które wykorzystywane w sposób właściwy i zgodny z regułami dają pracownikowi możliwość wypracowywania wysokiej wartości w jednostce czasu, przyczyniając się do realizacji celów zawodowych i osiągania satysfakcji osobistej [Aduke, 2005, s. 7]. Zarządzanie czasem jest określane jako umiejętność precyzyjnego organizowania pracy, realizowania zaplanowanych działań, oraz dokonywania korekt planu w sytuacji, gdy jest to konieczne [Aeon i Aguinis, 2017, s. 310]. W podejściu kompetencyjnym zarządzanie czasem jest określane jako umiejętność określania celów, wyznaczania priorytetów i planowania zadań w czasie, jak również ograniczania/eliminowania rozpraszaczy w celu realizacji planów. Zarządzanie czasem wiąże się więc z ustalaniem priorytetów w perspektywie krótko- lub długoterminowej oraz z poniesieniem wysiłku związanego z ich realizacją. Badania wskazują, że dla efektywności kluczowe jest nie to, ile czasu ma dostępnego pracownik, ale w jaki sposób go wykorzystuje [Sainz i in., 2019, s. 639].

Badacze podkreślają, że stosowanie zarządzania czasem zwiększa efektywność pracy i pozwala na wypracowanie większej ilości i/lub wyższej jakości rezultatów w jednostce czasu dzięki czemu wzrasta produktywność pracy pracownika [Teng i Bidayatul, 2017, s. 64]. Zarządzanie czasem jest więc zachowaniem mającym na celu efektywne wykorzystanie czasu podczas wykonywania określonych działań ukierunkowanych na realizację celów [Claessens i in., 2007, s. 262].

Zarządzanie czasem obejmuje [Pluta i Rudawska, 2023, s.15]:

1. Szacowanie czasu, którego celem jest podejmowanie decyzji co jest możliwe do zrealizowania w ramach limitów czasowych, czyli świadomość ile czasu jest niezbędne do wykonania określonych zadań.

2. Podejmowanie określonych działań, które mają zwiększyć efektywność realizacji zadań: wyznaczanie celów, określanie priorytetów, określanie zadań do wykonania i planowanie ich w czasie.
3. Obserwacja zachowań i identyfikowanie czynników wpływających na obniżenie efektywności (powodujących, że zadania zajmują więcej czasu niż zostało oszacowane jako niezbędnego do wykonania określonych zadań), poszukiwanie czynników rozpraszających, czy też odrywających od pracy w skupieniu.

Zarządzanie czasem jest umiejętnością kompleksową i nie zależy od posiadanego doświadczenia ani od tego, kto jest bardziej kompetentny – mężczyzna czy kobieta [Aeon i in, 2021, s. 3; Wróblewski i in., 2022]. Badania dowodzą również, że sukces w zarządzaniu czasem wpływa na dobrobyt, co wynika z faktu, że terminowe kończenie obowiązków jest osiągnięciem, które ostatecznie przynosi pracownikowi wymierną nagrodę np. w postaci satysfakcji, budowania przekonania o własnej skuteczności. Natomiast P. Forsyth opiera zarządzanie czasem na aktywnym działaniu na rzecz wydajności i skuteczności tak, aby ułatwić osiąganie zamierzonych celów. Według autora lepsze zarządzanie czasem prowadzi do zwiększenia produktywności, rozumianego jako pracowanie mądrzej a nie ciężej, redukcji stresu (mniejsze przytłoczeniem pracą), poprawy organizacji pracy własnej (panowanie nad natłokiem zadań i obowiązków), lepszej koncentracji, odzyskania czasu dla siebie, rodziny, na odpoczynek i zwiększenia motywacji. Według autora efektywne zarządzanie czasem jest kluczową umiejętnością, która pozwala na zmianę sposobu wykorzystania czasu, a tym samym – na zmianę życia na lepsze [Forsyth, 2003, s. 10-11].

Badacze podkreślają, że w kontekście organizacyjnym zarządzanie czasem jest rozwijane i wdrażane w taki sposób, by przynosiło korzyść zarówno dla pracownika, jak i organizacji [Fenner i Renn, 2010, s. 69]. Badacze w toku prowadzonych badań wykazali, że pracownicy angażujący się w zachowania związane z zarządzaniem czasem częściej wykazują wyższy poziom kontroli nad czasem, co z kolei przekłada się na pozytywne wyniki pracy jak i odczuwany poziom satysfakcji osobistej (obniżony poziom lęku i stresu oraz wyższy poziom równowagi między życiem zawodowym a prywatnym - work-life balance), wydajność organizacyjną, wyniki osiągane przez pracownika w pracy i odczuwaną satysfakcję z pracy [Hellsten, 2012, s. 21-22].

Zarządzanie czasem jest jedną z kompetencji przyszłości [Bakhshi i in., 2017; Górniak i in., 2022], dzięki której, pracownik ma możliwość świadomego zarządzania swoimi zasobami np. energią fizyczną i poznawczą w obliczu zwiększającej się ilości wyzwań i oczekiwań w miejscu pracy. Umiejętność zarządzania czasem odnosi się do stosowania licznych praktyk i metod organizacji zadań w czasie, których

celem jest wspieranie pracownika w podejmowaniu decyzji, sposobu strukturyzowania zadań, ochrony czasu i elastyczności w podejściu do różnorodnych zadań pojawiających się w ciągu dnia [Aeon i Aguinis, 2017, s. 324]. Znajomość zasad i technik zarządzania czasem i umiejętność ich wykorzystania w praktyce pozwala minimalizować poziom stresu, który może być powodowany dużym obciążeniem pracą, a w konsekwencji może zwiększać ryzyko wypalenia zawodowego [WHO uważa wypalenie zawodowe za ważne negatywne zjawisko zawodowe zagrażające zdrowiu pracowników]. Wzrost przeciążenia pracą wynika ze zmiany charakteru pracy i jest w szczególności widoczny w grupie pracowników wiedzy [Pluta, 2018, s. 54], których praca jest autonomiczna, współzależna (realizowana zespołowo) i obarczona dużą zmiennością, zazwyczaj oczekuje się od niej niematerialnych rezultatów.

Analizując definicje zarządzania czasem można stwierdzić, że jest ono konsekwentnym 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 wykorzystywany sensownie i optymalnie. Seiwert przytacza dziesięć zalet dobrego planowania i wykorzystania czasu [Seiwert, 1996, s. 74-74]:

1. realizacja tych samych zadań, ale mniejszym nakładem sił;
2. lepsza organizacja pracy własnej;
3. lepsze wyniki w pracy;
4. mniej chaosu i stresu;
5. większe zadowolenie z pracy;
6. większa motywacja;
7. czas na realizację zadań o wyższym priorytecie;
8. mniejsza presja w pracy i nacisk na wydajność;
9. mniej błędów popełnianych podczas realizacji zadań;
10. szybsze osiąganie celów zawodowych i prywatnych.

Zarządzanie czasem jest pojęciem wielowymiarowym i może być ono rozpatrywane z perspektywy organizacji pracy (procedury, zasady obowiązujące w organizacji, strategia organizacyjna) jak i indywidualnej (dotyczącej umiejętności organizacji pracy własnej przez pracowników). Czas realizacji zadań w organizacji, jak również sama natura zadań, którymi wypełniają swój czas pracownicy odgrywa znaczącą rolę w budowaniu efektywności działań organizacji.

2. Elementy systemu zarządzania czasem

Zarządzanie czasem zawiera w sobie klika elementów, które wykorzystywane jako całość tworzą skuteczny system zarządzania czasem. System ten to ciąg działań,

które podejmowane jedno po drugim i powtarzane budują skuteczność i efektywność. System ten składa się z: ustalania celów, określania i monitorowania czasu trwania zadań, planowania zadań, realizowania zadań i elastycznego dostosowywania czasu [Poser, 2003, s. 1].

System rozpoczyna się od określania celów, które decydują o zadaniach do zrealizowania. Pracownicy do prawidłowego zarządzania czasem potrzebują wiedzieć jakie efekty mają być wynikiem ich pracy. Efekt oczekiwany od pracownika determinuje pozostałe działania – pozwala wyznaczyć priorytety, ustalić zadania i określić czas ich trwania. Cele powinny być rozłożone na cele pośrednie (kroki milowe), które mają krótszy horyzont czasowy, przez co pozwalają na precyzyjne określenie zadań, które muszą być zrealizowane, aby osiągnąć końcowy cel, jak również ułatwiają monitorowanie postępów.

Następnym etapem w cyklu jest określanie (estymacja) czasu trwania zadań. Realizacja każdego zadania wiąże się z czasem niezbędnym do jego wykonania. Określanie czasu niezbędnego do realizacji zadania pozwala na jego lepsze zaplanowanie i skupienie w trakcie realizacji na wykonaniu zadania, a nie rozpraszaniu się.

Trzecim etapem jest planowanie zadań, które polega na wyznaczeniu czasu, w którym niezbędne do wykonania zadania będą realizowane. W praktyce może on polegać na wpisaniu zadań mających określony czas niezbędny na ich wykonanie do plannera lub kalendarza, przy czym mogą to być narzędzia tradycyjne (papierowe) lub nowoczesne jak aplikacje komputerowe/telefoniczne.

Czwartym etapem jest realizowanie zaplanowanych zadań. Wymaga ono automotywacji jak i wytrwałości. Przystępując do wykonywania zadania pracownik powinien skupiać się na realizacji zadania zaplanowanego i nie pozwalać sobie na dekoncentrację i odrywanie się od realizowanych zadań. Utrudnieniem są rozpraszacze, które niepostrzeżenie odrywają od wykonywania zadań. Skupienie na realizacji zadań sprawia, że będzie ono zrealizowane szybko i z minimalną ilością błędów, dzięki czemu nie ma potrzeby powracania do zadań i poprawiania ich.

W trakcie realizacji zadań pojawiają się różnego rodzaju trudności, wyzwania czy też zmiany wcześniej utworzonych planów. Wyzwania mogą dotyczyć wewnętrznego środowiska pracy – zmiana priorytetów, nieprzewidziane sytuacje wymagające szybkiej reakcji, jak również wyzwania interpersonalne związane z osobą wykonującą zadanie i jej kondycją – złe samopoczucie, brak motywacji. Niektóre zmiany są możliwe do przewidzenia, a inne nie. Wystąpienie rozpraszaczy, których nie dało się przewidzieć powinno objawiać się zachowaniem spokoju i jak najszybszym powrocie do wcześniej stworzonych planów, a jeśli to konieczne ewentualną i niezbędną modyfikacją. Jednym z przykładów takich rozpraszaczy jest prokrastynacja, czyli odkładanie wykonania zadań na później (nie realizowanie ich w zaplanowanym czasie). Do innych rozpraszaczy zalicza się [Seiwert, 1998,

s. 289]:

1. nieokreślone cele działania;
2. próba wykonania wielu czynności naraz (multitasking);
3. niewłaściwy rozkład dnia;
4. nieporządek w dokumentach i terminarzach;
5. niedostateczna pomoc;
6. za mało delegowania w dół;
7. brak samodyscypliny;
8. niedostateczna koordynacja pracy zespołowej;
9. uleganie presji z zewnątrz;
10. brak skupienia uwagi na wykonywanych czynnościach;
11. niewłaściwa komunikacja w firmie;
12. kultura organizacyjna sprzyjająca rozwlekaniu, przedłużaniu załatwianiu spraw;
13. zajmowanie się sprawami prywatnymi w godzinach pracy;
14. zbyt wiele czasu przeznaczonego na pracę zespołową.

System ten stanowi podstawę działań indywidualnych pracownika jak również jest wytyczną dla usprawniania działań na poziomie organizacji, czyli takiego projektowania procesów wewnątrz firmy, które wspierają pracownika w osiągnięciu maksymalnej efektywności.

3. Metody zarządzania czasem

W zarządzaniu czasem można wskazać wiele metod i technik, które określają w jaki sposób lepiej organizować pracę. Do najczęściej opisywanych w literaturze i najpowszechniej wykorzystywanych należą:

3.1. Metoda SMART

Jest to metoda formułowania celów, które następnie są przekształcane w plany działania. Metoda SMART określa w jaki sposób należy sformułować zamierzenie, aby spełniało ono kryterium celu, a nie jedynie „postanowienia", „oczekiwania", czyli czegoś co jest mało precyzyjne i konkretne, a zatem utrudnia tworzenie planu działania i realizację. Według metody SMART poprawnie sformułowany cel powinien spełniać następujące 5 kryteriów: powinien on być konkretny, precyzyjny (spcecific) i dokładnie wskazywać efekt końcowy podejmowanych działań, powinien być mierzalny (measurable), czyli wyrażony w sposób liczbowy, powinien być osiągalny (achievable), czyli realistyczny do osiągnięcia, powinien być także ważny,

istotny (relevant) co można rozumieć jako stanowiący istotny krok w realizacji większej misji, powinien być określony w czasie (timely defined), czyli mieć precyzyjnie określony czas, w którym powinien być zrealizowany [Kobza i Syrkiewicz-Świtała, 2014, s. 557].

3.2. Metoda ALPEN

ALPEN to 5-cio etapowy sposób planowania codziennych zadań w czasie. Według tej metody, aby właściwie zaplanować zadania należy: określić zadania do wykonania w danym dniu, określić ilość czasu niezbędną do realizacji każdego z zadań, zarezerwować dodatkowy czas – bufor na zadania niezaplanowane lub złodzieje czasu, ustalić hierarchię priorytetów dla wszystkich zadań np. metodą ABCDE, kontrolować realizację zadań i czas ich trwania, monitorować nieefektywności. Jeśli w ciągu dnia którychś zadań z planu nie udało się zrealizować, warto wskazać przyczynę, aby wyciągać wnioski na przyszłość, a zadania niezrealizowane przenieść na następny dzień. Opisany sposób planowania zadań jest prosty, nie zabiera dużo czasu, a pozwala na zwiększenie efektywności wykorzystania czasu [Kobza i Syrkiewicz-Świtała, 2014, s. 557].

3.3. Reguła 60/40

Jest to prosta zasada, wskazówka, według której 60% czasu w dniu pracy powinno być przeznaczone na zadania zaplanowane. Pozostałe 40% czasu pracy powinno być rozłożone na zadania niezaplanowane, czyli pojawiające się niespodziewanie, nagle, i na czynności spontaniczne np. sprawy odrywające od pracy, poszukiwanie ważnych informacji, poprawy błędów itd. Reguła jest bardziej wskazówką do lepszego planowania dnia, która zakłada, że nie jest efektywne planowanie 100% dnia pracy, gdyż zawsze pojawiają się przeszkody, nieplanowane działania, które odrywają od pracy [Seiwert, 1996, s. 119].

3.4. Zasada Eisenhowera

Jest to matryca, przedstawiająca podział zadań realizowanych w danym dniu lub dłuższym okresie na 4 ćwiartki w zależności od tego, czy są one ważne/nieważne, pilne/niepilne. Zadania ważne i pilne to sprawy, których nie zrealizowanie w jak najszybszym czasie może mieć poważne konsekwencje (określa się je pożarami). Zadania ważne i niepilne to priorytety na stanowisku pracy, są to wszystkie ważne zadania, czyli takie których wykonanie przybliża pracownika do osiągnięcia celów,

daje możliwość awansu lub utrzymania się na obecnym stanowisku. Zadania nieważne ale pilne określane są jako „ułudy", czyli są to zadania, które w pierwszej chwili wydają się istotne i konieczne do zrealizowania, ale w rzeczywistości ich nie wykonanie nie niesie za sobą poważnych konsekwencji (w odróżnieniu do zadań ważnych i pilnych), zwykle są to zadania proste i szybkie w realizacji, ale jest ich w pracy dość dużo i właśnie ta wielość zadań sprawia, że mogą one zajmować znaczną część czasu w pracy. Zadania nieważne i niepilne to zadania bezproduktywne, które nie powinny zajmować czasu w miejscu pracy. Należą do nich „złodzieje czasu" np. korzystanie z mediów społecznościowych, przedłużające się rozmowy prywatne, plotki, ale też poszukiwanie zadań zastępczych czyli wykonywanie czegoś co może poczekać, albo w ogóle może nie być wykonane w czasie, w którym należy zająć się realizacją zadań o wyższym priorytecie.

3.5. Zasada Pareto

Zasada ta opiera się na założeniu, że 80% efektów, wyników powstaje przy zaangażowaniu 20% nakładów, czyli niewielkie nakłady, wysiłek ale we właściwe działania przynosi zauważalny efekt. Zasada Pareto wskazuje, że dla większej efektywności należy przemyśleć możliwe do podjęcia działania i skoncentrować wysiłek na realizacji działań, które dają szansę osiągnięcia największych efektów. Warto zaznaczyć, że jest to jedynie zasada pokazująca możliwe prawidłowości, a nie prawo, co oznacza, że nie w każdej sytuacji będzie miała ona swoje zastosowanie.

3.6. Prawo Parkinsona

Prawo to bywa określane jako „syndrom studenta". Zakłada, że realizacja zadania wypełni cały dostępny czas na jego wykonanie. Jeśli więc na zadanie zaplanuje się dużo więcej czasu niż ono wymaga, to nie oznacza, że zadanie zostanie zrealizowane wcześniej, ale że jego realizacja może być przeciągana w czasie, albo po jego wykonaniu osoba je realizująca wraca do zadania poprawiając je, zmieniając, dopracowując.

Przedstawione zasady i metody nie wyczerpują tematu, są one jedynie wskazaniem najpowszechniejszych i najbardziej znanych metod stosowanych w organizacji czasu pracy i zadań.

4. Metodyka badań

Celem przeprowadzonego badania było określenie które metody zarządzania czasem znają i wykorzystują pracownicy biur rachunkowo-księgowych w Polsce. Dla realizacji celu badania wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety zawierający pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru. Ankieta została udostępniona osobom biorącym udział w konferencjach branżowych organizowanych dla pracowników i właścicieli biur rachunkowo-księgowych.

Badanie przeprowadzono w maju i czerwcu 2025 roku na grupie 113 pracowników biur rachunkowych i księgowych prowadzących swoją działalność w Polsce. Wśród badanych byli pracownicy zajmujący różne stanowiska: właściciele, samodzielni specjaliści (stanowiska księgowych), specjaliści, asystenci, stażyści. Badani pracowali w różnych wielkościach organizacji. Najliczniejszą grupę stanowili pracownicy małych (49,53%) i mikro (27,43%) firm. Wśród badanych zdecydowaną większość stanowiły kobiety (88,5% wszystkich badanych). Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w przedziale wieku 27-35 (30,09%) lat i 36-45 (24,78%). Największy udział wśród wszystkich badanych stanowiły osoby z ponad 10 letnim stażem pracy w księgowości (40,71%), a najmniej licznie reprezentowane były osoby ze stażem pracy nie przekraczającym 2 lat (13,27%). Najliczniejszą grupą byli pracownicy posiadający wyższe wykształcenie (w sumie 74,07% wszystkich badanych). Szczegółową charakterystykę badanych przedstawiono w tab. 1.

Tab. 1. Charakterystyka badanych respondentów

Cecha	Liczba bezwzględna	Udział %
Płeć		
kobieta	100	88,5
mężczyzna	13	11,5
Wiek		
poniżej 26	11	9,73
27-35	34	30,09
36-45	28	24,78
46-55	19	16,81
powyżej 55	21	18,58
Czas pracy w księgowości		
do 2 lat	15	13,27
2-5	23	20,35
6-10	29	25,66
powyżej 10	46	40,71
Wykształcenie		

Cecha	Liczba bezwzględna	Udział %
średnie	18	15,93
wyższe	81	71,68
podyplomowe/doktorat	14	12,39
Stanowisko		
Właściciel/menadżer	19	16,81
Samodzielna/główna księgowa/księgowy	29	25,66
Księgowa/księgowy	48	42,48
Stanowisko asystenckie/stażysta/junior	17	15,04
Wielkość firmy (mierzona wielkością zatrudnienia)		
1-9	31	27,43
10-49	56	49,56
50-249	17	15,04
Powyżej 249	9	7,96

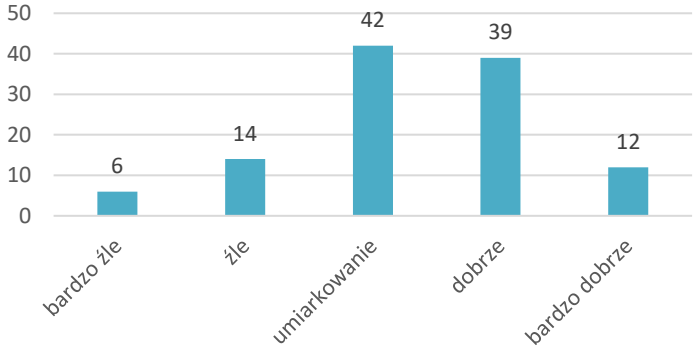
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Osoby pracujące w biurach rachunkowych i realizujące zadania związane z obsługą rachunkowo-księgową podmiotów gospodarczych pracują w bardzo zmiennym środowisku, w którym następują częste zmiany prawne wymagające aktualizacji wiedzy, poszukiwania zgodnych z prawem rozwiązań nietypowych i jednostkowych przypadków. Praca na takich stanowiskach wymaga częstego kontaktu z klientem, bez współpracy niemożliwa jest właściwa ocena niektórych kosztów, często pojawiają się także opóźnienia w dostarczaniu dokumentów księgowych niezbędnych do całościowego przygotowania rozliczenia, co powoduje piętrzenie pracy w okresach przed prawnie ustalonym terminem rozliczenia księgowego. Praca na stanowiskach księgowych wymaga skupienia i koncentracji, gdyż popełnienie błędu ma wymierne konsekwencje.

5. Wyniki badań

W pierwszym pytaniu poproszono ankietowanych o ich własną ocenę umiejętności zarządzania czasem w pracy zawodowej. Wyniki zaprezentowano na rysunku 1. Najwięcej badanych oceniło swoją umiejętność organizacji czasu jako umiarkowaną (42 osoby) i dobrą (39 osób). Wskazuje to, że zdecydowana większość badanych ocenia swoją umiejętność zarządzania czasem w miarę dobrze. Natomiast 20 badanych oceniło swoją umiejętność w tym obszarze bardzo źle (6 osób) lub źle (14 osób), co stanowi niewielki odsetek wszystkich badanych. Jedynie 12 badanych oceniło swoją umiejętność zarządzania czasem jako bardzo dobrą, co może świadczyć

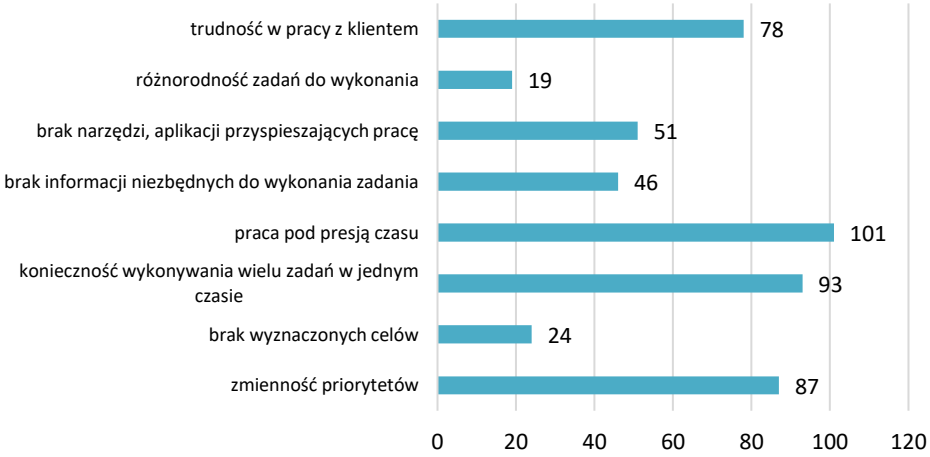
o nie posiadaniu przez większość badanych bardzo dużej wiedzy z obszaru zarządzania czasem i metod usprawniających organizację zadań. Może się to przekładać na niewłaściwą priorytetyzację zadań, nieumiejętność radzenia sobie z rozpraszaczami, a w konsekwencji przekładać się na ich efektywność zawodową.



Rys. 1. Samoocena umiejętności zarządzania czasem w pracy zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W kolejnej części badania zadano pytanie dotyczące wyzwań i trudności w pracy na zajmowanym stanowisku w obszarze organizacji i zarządzania czasem. Odpowiedzi ankietowanych przedstawiono na rysunku 2.

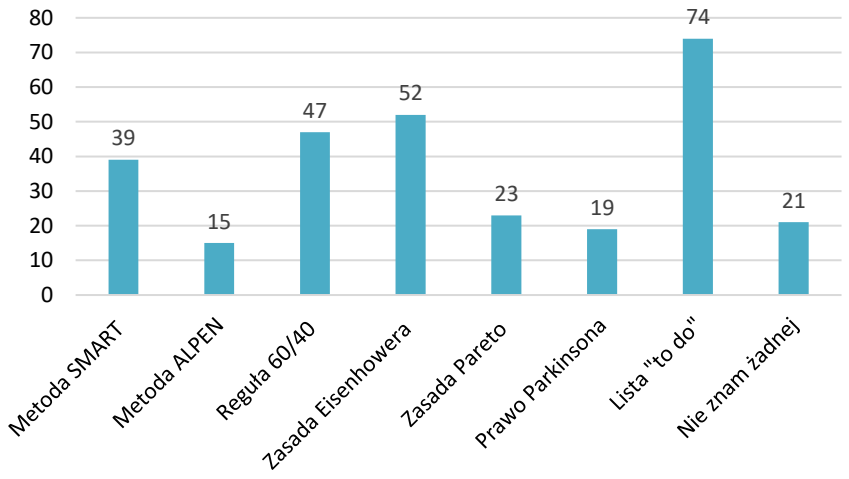


Rys. 2. Najczęściej napotykane trudności związane z organizacją zadań na zajmowanym stanowisku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Ankietowani wskazali, iż najczęściej napotykanymi trudnościami, wyzwaniami związanymi z organizacją pracy na zajmowanym stanowisku są (rys. 2): praca pod presją czasu (101 wskazań), konieczność realizowania wielu zadań w tym samym czasie (multitasking) (93 wskazania) i związane ze zmianami priorytetów (87 wskazań). Praca w biurze rachunkowo-księgowym związana jest z realizacją wielu, często drobnych zadań w ciągu dnia. Każdego dnia pracownicy otrzymują dokumenty do wprowadzenia do systemów, pytania od klientów, często dotyczące trudnych zagadnień, wymagających szerszej analizy (78 ankietowanych zidentyfikowało ten aspekt pracy jako trudność), ponadto próbują pomagać sobie wzajemnie, co powoduje natłok zadań i może wywoływać poczucie, że wszystkie te sprawy wymagają natychmiastowego zajęcia się. Kolejną trudnością wskazaną przez badanych był brak narzędzi, aplikacji mogących przyspieszyć pracę (51 ankietowanych), brak lub niepełne informacje niezbędne do prawidłowego zrealizowania zadania (46 wskazań), brak wyznaczonych celów pracy czy też stanowiska (24 badanych) i różnorodność zadań do wykonania (19 wskazań).

W pokonaniu tych trudności i lepszym uporządkowaniu pracy mogą pomóc metody organizacji zadań w czasie. Ankietowani udzielili odpowiedzi na pytanie, dotyczące znajomości metod zarządzania czasem. Odpowiedzi zostały przedstawione na rysunku 3.

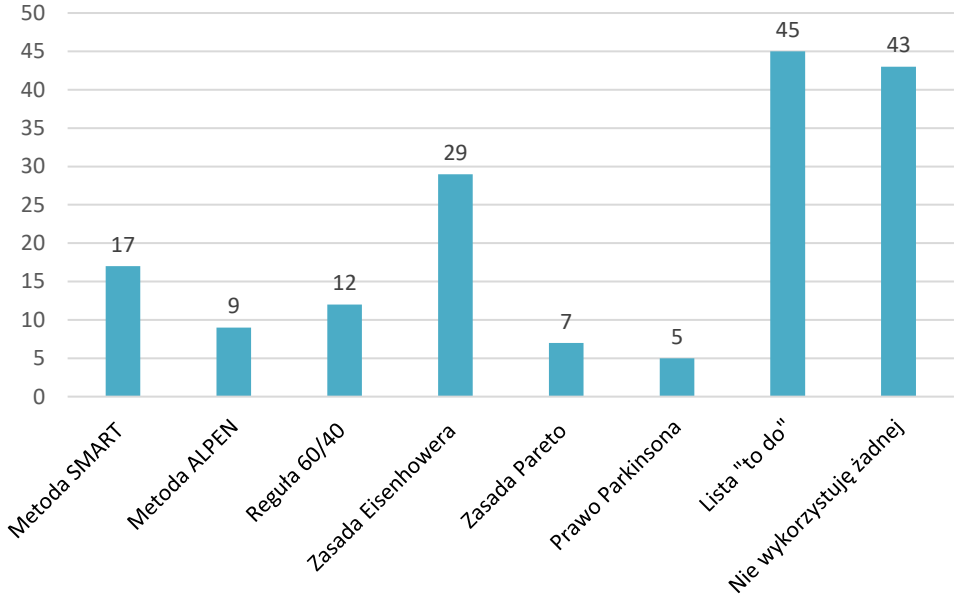


Rys. 3. Wiedza na temat metod zarządznia czasem

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Najpowszechniej znaną metodą organizacji zadań w czasie wskazaną przez ankietowanych pracowników biur rachunkowo-księgowych jest tworzenie listy zadań „to do", czyli spisanie zadań do wykonania na dany dzień, lub kolejne dni (74 osoby), zasada Eisenhowera (52 wskazania) i reguła 60/40 (47 wskazań). Mniej wskazań uzyskała metoda wyznaczania celów SMART (39 osób), zasada Pareto (23 osoby), prawo Parkinsona (19 osób) i metoda ALPEN (15 osób). Żadnej z podanych metod usprawniających organizacje zadań nie zna 21 badanych. Warto wskazać, że znajomość metod nie oznacza, że pracownicy wykorzystują je w swojej pracy, natomiast wiedza co do tego jak można swoją pracę realizować szybciej, jak ją planować i z jakich aktywności można rezygnować jest niezbędna do tego by zwiększać swoją efektywność.

W kolejnej części zapytano badanych, które z metod zarządzania czasem wykorzystują w swojej pracy. Wyniki zaprezentowano na rysunku 4.



Rys. 4. Wykorzystywanie metod zarządzania czasem w swojej pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Z przytoczonych wyników badań (rys. 4) można stwierdzić, że nieznaczna część ankietowanych wykorzystuje metody zarządzania czasem w swojej pracy, 38% badanych (43 osoby) wskazało, że nie wykorzystuje żadnej z przedstawionych metod

w swojej pracy. Najczęściej deklarowaną metodą wykorzystywaną przez ankietowanych w celu zarządzania pracą jest lista „to do" (niemal 40% badanych wskazało tę metodę) i zasada Eisenhowera (25,6% badanych). Pozostałe metody są wykorzystywane przez znacznie mniejszą liczbę badanych.

W kolejnym pytaniu ankietowani zostali poproszeni o wskazanie, jakie korzyści ich zdaniem mogłoby przynieść stosowanie metod organizacji zadań w czasie. Odpowiedzi badanych zostały przedstawione na rysunku 5.



Rys. 5. Korzyści wynikające z lepszej organizacji czasu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Ankietowani pracownicy biur rachunkowo-księgowych jako największą korzyść z wdrożenia metod zarządzania czasem wskazali poczucie „panowania" nad tym co jest do wykonania (76 ankietowanych wskazało odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam", 24 ankietowanych wskazało odpowiedź „zgadzam się") i terminowe wykonywanie zadań (31 ankietowanych wskazało odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam", 54 ankietowanych wskazało odpowiedź „zgadzam się"). Ankietowani wskazali także jako korzyść z umiejętności zarządzania czasem szybsze realizowanie zadań (57 ankietowanych uznała tę korzyść jako istotną). Najrzadziej wskazywali jako istotną korzyść zmniejszenie poziomu stresu, przytłoczenia zadaniami i wpływu metod organizacji czasu na rozpraszanie się innymi zadaniami.

6. Dyskusja wyników

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują które metody zarządzania czasem znają i wykorzystują w swojej pracy pracownicy biur rachunkowo – księgowych w Polsce. Na podstawie przytoczonych wyników można stwierdzić, że pracownicy oceniają swoją efektywność zarządzania czasem w pracy jako umiarkowaną lub dobrą, co może oznaczać, że są obszary nieefektywności, które dostrzegają. Do najbardziej znanych przez badanych metod zarządzania czasem należy tworzenie listy zadań „to do", priorytetyzacji zadań według macierzy Eisenhowera i reguły 60/40. Natomiast znajomość tych metod nie oznacza, że pracownicy wykorzystują je w swojej codziennej pracy. Niespełna 61% badanych znających metodą lista „to do" wykorzystuje ją do zarządzania czasem w pracy, a wśród osób, które znają zasadę Eisenhowera w pracy wykorzystuje ją 55,76%. Z badań wynika, że 38% badanych pracowników nie wykorzystuje żadnej z zaprezentowanych metod zarządzania czasem w swojej pracy. Można stwierdzić, że znajomość metod zarządzania czasem przez ankietowanych pracowników jest na średnim poziomie, co może przekładać się na niższą efektywność działań, popełnianie przez nich błędów, które następnie powinny być poprawione, co generuje dodatkową stratę czasu. Dodatkowo pracownicy mogą mieć poczucie chaosu w swojej pracy, trudności z priorytetyzacją zadań co przekłada się na wzrost poziomu stresu, zmniejszenie satysfakcji z pracy. Badani pracownicy wskazują, że największym identyfikowanym przez nich wyzwaniem na zajmowanym stanowisku pracy jest konieczność wykonywania zadań pod presją czasu, która także może zwiększać poziom odczuwanego stresu i przeciążenia pracą.

Wskazana przez badanych konieczność wykonywania wielu zadań w jednym czasie i zmienność priorytetów mogą powodować przytłoczenie pracą, ale także wybieranie do realizacji zadań łatwiejszych, szybciej przynoszących efekt, zamiast zadań ważnych, szczególnie jeśli pracownicy nie mają wiedzy o priorytetyzacji zadań np. nie znają matrycy zadań Eisenhowera.

Ankietowani pracownicy biur rachunkowo-księgowych jako trudność na swoim stanowisku pracy wskazali na wyzwanie w pracy z klientem, konieczność częstych kontaktów i niedotrzymywanie terminów przesyłania dokumentów, od których kompletności i terminowości zależy efektywność pracy pracowników biur rachunkowo-księgowych. Umiejętność planowania pracy i rozkładania jej w czasie, jak również podejmowania aktywności z wyprzedzeniem, mogłoby w jakimś stopniu wyeliminować to wyzwanie. Metodą wpierająca w osiągnięciu tego celu mogłaby być lista zadań „to do", a w jeszcze większym stopniu planowanie pracy metodą ALPEN. Jak wynika z badań jedynie niewielki odsetek ankietowanych zna i wykorzystuje tę metodę organizacji.

Można stwierdzić, że pracownicy rozumieją i prawidłowo określają korzyści, które mogliby osiągnąć stosując metody zarządzania czasem w swojej pracy. Największą korzyścią z organizacji czasu według ankietowanych jest poczucie „panowania" nad tym co jest do wykonania i terminowe realizowanie zadań. Jednocześnie ankietowani wskazali na te właśnie obszary swojej pracy, które stanowią dla nich wyzwanie. Natomiast ankietowani pracownicy nie identyfikują wdrożenia metod zarządzania czasem jako pomocnych w zmniejszeniu poziomu stresu i zmniejszeniu poziomu rozpraszania się w pracy.

Podsumowanie

Celem zrealizowanych badań była diagnoza poziomu znajomości oraz stopnia implementacji metod zarządzania czasem wśród pracowników biur rachunkowo-księgowych w Polsce. Przeprowadzona analiza danych pozwala na sformułowanie kluczowych wniosków oraz implikacji o charakterze aplikacyjnym i teoretycznym.

Kluczowe wnioski badawcze:

- Występowanie luki poznawczo-behawioralnej: badania ujawniły dysonans pomiędzy deklarowaną znajomością technik zarządzania czasem a ich faktycznym wykorzystaniem. Choć najpopularniejsze metody (lista „to-do", Macierz Eisenhowera) są znane znacznej części badanych, aż 38% ankietowanych nie aplikuje żadnej z nich w codziennej praktyce zawodowej.
- Nie w pełni prawidłowe postrzeganie funkcji zarządzania czasem: ankietowani trafnie identyfikują korzyści, które mogłoby im przynieść stosowanie metod zarządzania czasem (poczucie kontroli nad zadaniami, terminowość realizacji), jednak nie dostrzegają wpływu tych metod na redukcję stresu zawodowego i niwelowaniu rozpraszaczy, co może wskazywać na niewystarczające rozumienie istoty zarządzania czasem, jego wpływu na warunki pracy i dobrostan psychiczny.

Z perspektywy menedżerskiej, wyniki badań niosą istotne rekomendacje dla właścicieli biur rachunkowych oraz kadry zarządzającej zespołami księgowymi:

1. Menedżerowie mogą zaproponować szkolenia z obszaru zarządzania czasem ukierunkowane na implementację, a nie tylko teorię. Większość praconików zna metody zarządzania czasem, natomiast nie wykorzystuje ich w swojej pracy zawodowej. Programy rozwojowe powinny skupiać się więc na warsztatowym wdrażaniu nawyków i być dopasowane do wyzwań danego środowiska pracy (np. praktyczne układanie dnia metodą ALPEN,

która jest wysoce niedoceniana, a idealnie odpowiada na problem opóźnień ze strony klientów).

2. Skupienie na ograniczeniu wielozadaniowości. Zarządzający firmami powinni dążyć do optymalizacji procesów realizacji pracy (np. wyznaczając konkretne odcinki czasowe na kontakt z klientami), aby zminimalizować ciągłe przełączanie kontekstu, które drastycznie obniża efektywność.

Standaryzacja narzędzi wewnątrz organizacji. Badani (46 ze 113) wskazują na brak pełnych informacji niezbędnych do realizacji zadań zawodowych, a 51 biorących udział w badaniu pracowników wskazało na brak odpowiednich narzedzi, aplikacji wspierających efektywność. Warto więc rozważyć wdrożenie systemowych rozwiązań IT wspierających zarządzanie zadaniami na poziomie całego zespołu, a nie tylko indywidualnych jednostek.

ORCID iD

Agnieszka Rola-Jarzębowska: https://orcid.org/0000-0003-3993-9667

Literatura

1. Aduke A. F. (2005), *Time management And Studenc Academic Performance in Higher Institucjons , Nigeria – case study,* International Reserch in Education, 3(2), pp. 1-12.
2. Aeon B., Aguinis H. (2017), *It's About Time: New Perspectives and Insights on Time Management*, Academy of Management Perspectives 31(4), pp. 309-330.
3. Aeon B., Faber A., Panaccio A. (2021), *Does time management work? A meta-analysis*. PLoS One 16(1), pp. 1-20.
4. Arnold, E., Pulich, M. (2004), *Improving productivity through more effective time management*, The Health Care Manager 23 (1), pp. 65-70.
5. Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M., and Schneider, P. (2017), *The Future of Skills Employment in 2030*. Pearson and Nesta, London.
6. Claessens, B. J., Van Eerde W., Rutte C. G., Roe R. A. (2007), *A review of the time management literaturę*, Personnel Review 36(2), pp. 25-276.
7. Fenner G. H., Renn R. W. (2010), *Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management,* Human Relations 63(1), pp. 63-82.
8. Forsyth P. (2003), *Efektywne zarządzanie czasem*, Onepress, Gliwice.
9. Gorustowicz M. (2023), *Efektywne zarządzanie czasem pracownika – wybrane zagadnienia*, Akademia Zarządzania, Tom 7, nr. 3, s. 70-79.

10. Górniak, J., Kocór, M., Prokopowicz, P., Szczucka, A. (2022), *Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021 – Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości? Drugi rok pandemii oczami polskich firm*, PARP, Warszawa.
11. Hellsten, L. M. (2012), *What do we know about time management. A review of the literature and a psychometric critique of instruments assessing time management*. Rijeka, Croatia: Intech.
12. Kobza J, Syrkiewicz-Świtała M. (2014), *Zarządzanie czasem w systemie opieki zdrowotnej – wybrane aspekty*, Medycyna Pracy 65(4), s. 555–566.
13. Kozioł L., Pyrek R. (2009), *Model systemu zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, 2(13), s. 339-350.
14. Pluta A. (2018), *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*. Szczecin University of Szczecin Press, Szczecin.
15. Pluta A., Rudawska A., (2023), *Time Management Competency of Students as Prospective Employees and Its Relation to the Use of Time and Procrastination*, Human Resource Management, Nr 6 (155), s. 12-34.
16. Poser B. (2003), *Time management for students*, Counselling and Development Centre, York University, 05.02.2026, https://profspevack.com/general/studyaids/time_management_2003.pdf
17. Sainz M. A., Ferrero A. M., Ugidos A. (2019), *Time management: skills to learn and put into practice*, Education + Training, Vol 61 (5), pp. 635-648.
18. Seiwert L. J. (1998), *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
19. Seiwert L. J. (1996), *Jak organizować czas*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
20. Szpilko D., Szydło J., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2021), *Theoretical and practical aspects of business activity. Business planning, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej*, Białystok.
21. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
22. 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.
23. Teng Z.P, Bidayatul A. M. K. (2017), *Time management, procrastination and prioritization: a framework for service based learning module*, e-Academia Journal, 6 (2), pp. 60-70.
24. Wróblewski F., Żegarski P., Szydło J. (2022), *Wykorzystanie czasu wolnego przez studentów Politechniki Białostockiej*, Akademia Zarządzania 6(2), s.307-326.

Time Management Methods Used by Staff at Accounting and Bookkeeping Firms in Poland

Abstract

Dynamic changes in the business environment and the growing demands placed on knowledge workers make effective time management a crucial competence within organizations. The primary objective of this article is to diagnose the degree of familiarity with, and the level of practical application of, time management methods among employees of accounting and bookkeeping firms in Poland. The theoretical framework is based on an analysis of the subject literature, whereas the empirical section employs a diagnostic survey method utilizing a questionnaire. Quantitative research was conducted on a targeted sample comprising 113 representatives of the accounting sector, affiliated with entities of diverse size structures. The gathered empirical data revealed that the respondents' work environment is predominantly characterized by severe time pressure, the necessity to perform multiple tasks simultaneously (multitasking), and frequent shifts in priorities. The vast majority of respondents evaluate their organizational skills as moderate or good, with the "to-do" list and the Eisenhower matrix emerging as the most widely recognized tools among the surveyed group.

Key words

time management, time management methods, task management, work efficiency