

DOI: 10.18559/SOEP.2017.3.7

**Magdalena Olejniczak, Aldona Andrzejczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii,  
Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr

Autor do korespondencji: Magdalena Olejniczak,  
magdalenamartaolejniczak@gmail.com

**WYKORZYSTANIE CZASU PRACY  
PRZEZ NAUCZYCIELI AKADEMICKICH  
(NA PRZYKŁADZIE UNIWERSYTETU  
EKONOMICZNEGO W POZNANIU)**

**Streszczenie:** Celem artykułu była analiza gospodarowania czasem przez nauczycieli akademickich w kontekście działalności zawodowej i pozazawodowej, a zwłaszcza równowagi pomiędzy pracą naukową, dydaktyczną i organizacyjną. Artykuł wprowadza w problematykę zarządzania czasem. Część empiryczna zawiera prezentację wyników badań prowadzonych wśród pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w listopadzie 2013 roku. Z przeprowadzonych analiz wynika, że nauczyciele akademicy wykazują wysokie nastawienie na pracę zawodową. Proporcje wykorzystania czasu wskazują na priorytetowe wykonywanie zadań z zakresu dydaktyki i nauki, przy znacznym udziale obowiązków organizacyjnych. W praktyce często dochodzi do realokacji czasu przeznaczonego na działalność naukową na wypełnianie obowiązków dydaktycznych, czemu towarzyszy również poczucie niedocenienia, szczególnie za pracę w dydaktyczną.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie czasem, wykorzystanie czasu pracy, nauczyciele akademicy, uniwersytet ekonomiczny, dydaktyka, praca naukowa.

**Klasyfikacja JEL:** A20, Z10.

---

**THE USE OF TIME BY ACADEMIC TEACHERS (POZNAŃ UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS EXAMPLE)**

**Abstract:** The aim of this article is to analyze the distribution time of academics especially in the context of the time division between professional and non-professional tasks as well as the balance between academic work, teaching and administration. The article introduces the problems of time management. The empirical part contains a presentation of the results of research conducted among academics of the Poznań University of Economics and Business in November 2013. The analyses show that academics have a high focus on professional activity. The proportion of the use of time indicates a priority to perform tasks related to teaching and scientific work, with the significant participation of organizational duties. In practice, it often comes to the reallocation of time for science activity to fulfill teaching duties, accompanied by a feeling of underestimation, especially in their teaching.

**Keywords:** time management, use of working time, academics, university of economics, teaching, scientific work.

## Wstęp

Czas to swoisty kapitał, którym dysponują wszyscy ludzie na świecie [Fontana 1999]. Niezależnie od płci, stanowiska, wieku, pochodzenia etnicznego, miejsca zamieszkania czy jakiegokolwiek innej cechy populacji, każdy ma do dyspozycji 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Skoro każdy dysponuje równą ilością czasu – sposób gospodarowania nim wpływa na możliwe do osiągnięcia korzyści. Tak więc podejście do kwestii wykorzystania czasu, którego nie można zaoszczędzić, zachować bądź zmagazynować, staje się kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w efektywnym łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym [Drucker, za: Hütter 2008, s. 26].

Zarządzanie czasem to kierowanie samym sobą w codziennym życiu pozostającym pod wpływem obowiązków nakładanych przez otoczenie – jest to gospodarowanie własnymi zasobami fizycznymi i psychicznymi w sposób pozwalający cały czas prawidłowo funkcjonować [Raffoni 2007; Fontana 1999]. Według H. Hüttera [2008, s. 21] zarządzanie czasem jest to „elastyczna zdolność balansowania między różnymi życiowymi rolami, między krótko-, średnio- i długoterminowymi zadaniami”. W zabieganym świecie, bombardowanym przez miliony informacji, wyrobienie umiejętności efektywnego gospodarowania czasem to nie tylko nauka organizowania czy planowania

zawodowych przedsięwzięć. To kilkufazowy proces, który należy powtarzać i adaptować do każdej nowej sytuacji. Zarządzanie czasem to metoda dojścia do sukcesu, a nie natychmiastowy sukces; wymaga ono systematycznej pracy [Johns 2003].

W życiu zawodowym pracownika bardzo ważne jest rzeczywiste poczucie, że wszystko, co robi, przybliży go do realizacji celów zawodowych [Raffoni 2007]. Definicja indywidualnego sukcesu zawodowego może ewoluować na różnych etapach kariery zawodowej, dlatego wyzwaniem jest nieustanne rozpoznawanie, które działania są ważne i zapewniają najlepsze rezultaty. Z danych zebranych w badaniu przeprowadzonym w 2012 roku wśród menedżerów wyższego szczebla biorących udział w kursie przywództwa Harvard Business School [Abrahams i Groysberg 2014, s. 41] wyłania się zróżnicowany zestaw synonimów sukcesu zawodowego. Obejmuje on: osobiste osiągnięcia, zmienianie świata na lepsze, pracę z dobrym zespołem w przyjaznym otoczeniu, szacunek innych, zamiłowanie do pracy, ciągłe uczenie się i rozwój, wyzwania, osiągnięcia przedsiębiorstwa, codzienną satysfakcję z pracy i sukces finansowy. Negatywne oddziaływanie na choćby jeden z wyznaczników sukcesu na polu zawodowym wywołuje obniżenie ogólnego poziomu satysfakcji z pracy.

O tym, jak kształtują się odczucia związane z realizacją osobistych zamierzeń zawodowych, decydują indywidualne oczekiwania pracowników. Jednak bardzo ważną rolę odgrywa dwukierunkowe zakomunikowanie oczekiwań: pracodawcy wobec podwładnych oraz pracowników wobec przełożonych, co uzasadnia podejmowanie badań dotyczących wykorzystania czasu pracy przez pracowników. Oprócz pracy i wysiłku nakierowanego na lepsze wykorzystanie czasu, kluczowa okazuje się analiza stanu obecnego: osobista inwentura i odnalezienie narzędzi, które mogą usprawnić zarządzanie czasem [Fontana 1999, s. 71].

Kwestia sposobu wykorzystania czasu jest szczególnie istotna dla nauczycieli akademickich. Chodzi tu nie tylko o proporcje podziału czasu na przeznaczony na działalność zawodową i życie prywatne, ale o istotny problem łączenia obowiązków naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych. Celem artykułu było poznanie, w jaki sposób pracownicy akademicy dzielą czas pracy na poszczególne sfery działalności oraz w jakim stopniu taka organizacja czasu pracy ich satysfakcjonuje. Zamiarem było też zbadanie, jakie cechy uczestników badań różnicują wykorzystanie czasu, co pozwoliło na ukazanie zagadnienia z uwzględnieniem pozycji na uczelni, stażu pracy oraz pozycji na poszczególnych wydziałach.

## 1. Metodyka badań

Prezentowane w tym artykule wyniki badań są fragmentem obszernych badań tożsamości zawodowej pracowników i doktorantów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (UEP)<sup>1</sup>. Respondenci uczestniczący w anonimowym badaniu ankietowym dokonali klasyfikacji swojego czasu na działalność zawodową i pozazawodową w rozliczeniu rocznym. Dodatkowo wskazywali na proporcje czasu przeznaczanego na pracę naukową, dydaktyczną i organizacyjną. Pytani byli także o realokację swego czasu pomiędzy obowiązki naukowe i dydaktyczne. Mieli też możliwość wyrażenia swoich opinii na temat preferowanego rozkładu wykorzystania czasu pracy oraz poczucia docenienia poszczególnych obszarów ich działalności.

Do opracowania wyników, oprócz podstawowych miar analizy struktury (średniej, odsetków), wykorzystano test niezależności chi-kwadrat (dla zmiennych jakościowych) oraz test *F* analizy wariancji (ANOVA) dla cech wyrażonych liczbowo. We wszystkich analizach do testowania hipotez o braku korelacji lub braku różnic między wyróżnionymi kategoriami cech przyjęto poziom istotności  $\alpha = 0,05$ .

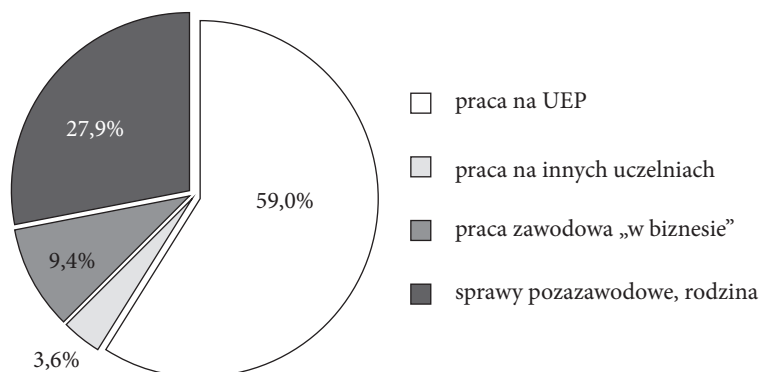
Warto wspomnieć, że zdarzały się rzadkie przypadki niekompletnego wypełnienia kwestionariuszy, co mogło wynikać np. z rozpoczęcia pracy w charakterze nauczyciela akademickiego i niemożności podania informacji dotyczących się poprzedniego roku akademickiego.

## 2. Ogólne proporcje wykorzystania czasu na obowiązki zawodowe oraz życie prywatne

Strukturę rozdysponowania czasu w ciągu roku przez pracowników biorących udział w badaniu prezentuje wykres na rysunku 1. Wynika z niego, że respondenci największą część swego czasu poświęcają na pracę na UEP (59%) oraz przeznaczają dla rodziny (27,9%). Znacznie mniej czasu pozostawiają na pracę w biznesie (9,4%) oraz na innych uczeniach (3,6%). Zastanawiając się, w jakim stopniu te ogólne proporcje są typowe, porównano ze sobą strukturę alokacji czasu według wydziałów oraz płci (przy zastosowaniu testu chi-kwadrat). Okazało się, że nie były one istotne dla zróżnicowania struktury wykorzystania czasu.

---

<sup>1</sup> Szersze omówienie tych badań znajduje się we Wprowadzeniu do niniejszego numeru SOEP.



**Rysunek 1. Struktura wykorzystania czasu w obszarze życia prywatnego i zawodowego**

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań przeprowadzonych w KEiRK UEP.

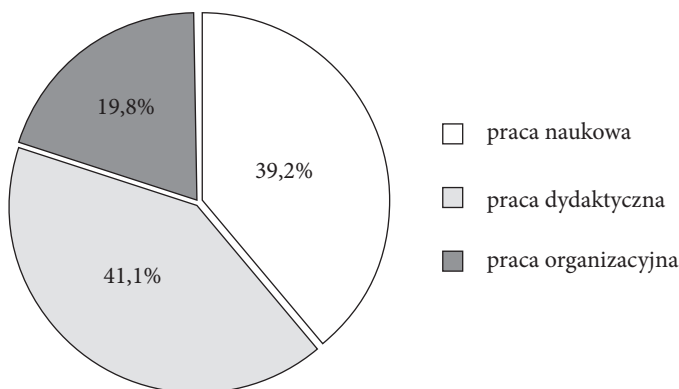
Oddzielenie czasu wolnego od zadań zawodowych wpływa na poczucie kontroli własnego działania i satysfakcję z pracy, co w dalszej perspektywie może się przekładać na wyższą efektywność pracy. Bardzo istotne jest odnotowanie, że świadomy rozkład zadań w życiu osobistym i zawodowym w dłuższej perspektywie czasu może determinować taki sam sukces w wielu wymiarach [Sinoway 2014, s. 121].

Uzyskane wyniki badania ogólnej struktury podziału czasu ukazują bardzo dużą przewagę aktywności zawodowej nad czasem przeznaczanym na sprawy pozazawodowe. Z pewnością wynika to ze specyfiki zawodu nauczyciela akademickiego, który jest przeważnie wybierany przez ludzi zorientowanych na taki rodzaj pracy, dla których praca jest elementem ich życia osobistego. Trudno o bezpośrednie porównanie z wynikami innych badań, ale na przykład według badań CBOS jedynie 12% Polaków poświęca pracy zarobkowej więcej niż 60 godzin w tygodniu [CBOS 2012].

Zarządzanie karierą i życiem osobistym to ustawiczne organizowanie czasu poprzez łączenie zadań ukierunkowanych na zysk pieniężny i duchowy. Brian Tracy – kandyjski pisarz i znawca w dziedzinie rozwoju osobistego i przedsiębiorstwa – wskazuje, że lepsze wykorzystanie czasu sprzyja osiągnięciom, wpływa na korzystniejszą samoocenę, a także na efektywną i owocną pracę [Tracy 2006, s. 21]. Nie istnieje jeden uniwersalny sposób na godzenie życia zawodowego z osobistym. Choć książki i poradniki o zarządzaniu czasem niemalże „krzyczą”, jakie działania należy podjąć, by uzyskać harmonię i zadowolenie w życiu, to jest to kwestia bardzo indywidualna.

### 3. Podział czasu na pracę naukową, dydaktyczną i organizacyjną

Dzielenie czasu pracowników UEP w obrębie trzech obszarów działalności: naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej stanowi wyzwanie i jest związane z potrzebą sprostania określonym wymaganiom, gdyż nie zawsze istnieje możliwość elastycznego realokowania czasu pomiędzy tymi dziedzinami. Z kolei właściwe proporcje podziału czasu pomiędzy ww. sfery może się stać źródłem sukcesu lub porażki w życiu zawodowym. Respondenci, dokonując indywidualnej oceny zaangażowania, podzielili swój czas pracy przeznaczony na naukę, dydaktykę i sprawy organizacyjne niemalże dokładnie w stosunku 4:4:2 (precyzyjnie: 39,2%; 41,1% oraz 19,8%). Przedstawiono to na rysunku 2.



**Rysunek 2. Średni czas poświęcany na różne obszary działalności w zakresie pracy wykonywanej na UEP (w roku akademickim 2012/2013)**

Źródło: jak do rysunku 1.

Zwraca uwagę przeznaczanie podobnej ilości czasu na działalność naukową i dydaktyczną, co można tłumaczyć celem i charakterem pracy nauczycieli akademickich: są oni bowiem naukowcami-badaczami oraz wykładowcami. Zastanawia jednak duży udział obowiązków organizacyjnych, które stanowią dodatkowy obszar ich działalności, wspomagający funkcjonowanie uczelni jako instytucji. Przyrównując dzień innego pracownika (niedydaktyka), który przeciętnie przez osiem godzin dziennie świadczy pracę w przedsiębiorstwie,

należy zauważyć, że przy podobnej strukturze pracy musiałby ponad 1,5 godziny dziennie poświęcać na sprawy organizacyjne. Wynik ten zdumiewa, choć należy zaznaczyć, że nie ma danych co do szczegółowego przeznaczenia czasu nauczycieli akademickich UEP w obszarze działalności organizacyjnej. Nie wiadomo, w jakim stopniu jest to część odgórnie przydzielonych prac związanych z obsługą i funkcjonowaniem uczelni, a w jakim jest to efekt rozplanowania indywidualnych zadań administracyjno-biurowych wykładowców.

W dobie cyfryzacji płynność przepływu danych, informacji i wniosków może być bardzo wysoka, co nie w pełni wykorzystuje się na uczelni. Poprzez szukanie i wdrażanie sposobów obejścia biurokracji oraz skuteczne radzenie sobie z administracyjnymi pożeraczami czasu [Clegg 2000] można zrobić więcej i żyć lepiej. Dobrym zobrazowaniem sytuacji może być przykład zwoływania różnych zebrań na uczelni: punktualne rozpoczęcie, jasny cel, zestawienie spraw do dyskusji, wcześniejsze przesłanie drogą mailową materiałów do zapoznania się oraz sprawne podejmowanie kluczowych decyzji pozwala ukierunkować prace na efektywne wykorzystanie czasu. Wykazując determinację i ponosząc pewien wysiłek, można zmienić przyzwyczajenia i wprowadzić zmiany zwiększające szansę na powodzenie i efektywne zagospodarowanie czasu pracowników. Na wszystkich spotkaniach organizowanych na uczelni, podobnie jak na zebraniach zarządu, powinien funkcjonować podział pracy i koordynacja zadań [Davidson 2002, s. 55].

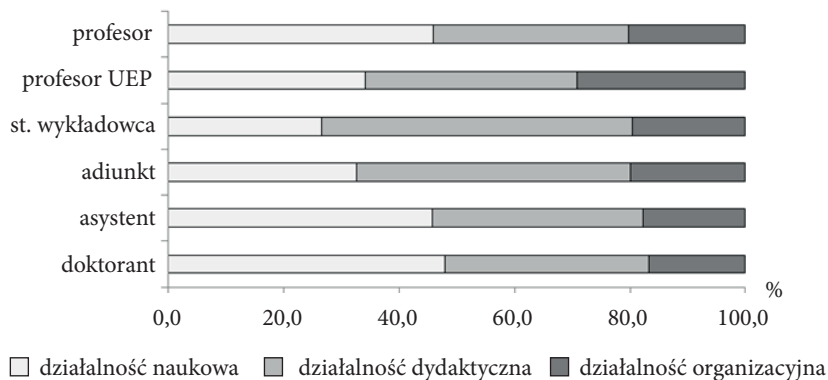
Analiza wariancji dotycząca różnic w ilości czasu poświęcanego w poszczególnych obszarach pracy nauczycieli akademickich, wykazała, że aż cztery czynniki (stanowisko, staż pracy nauczycielskiej, staż pracy ogółem oraz liczba nauczanych przedmiotów) znacząco wpływają na rozkład czasu we wszystkich trzech obszarach działalności. Wyniki testu *F* prezentuje tabela 1.

Na rysunkach 3–6 przedstawiono zróżnicowanie podziału czasu pomiędzy obowiązki naukowe, dydaktyczne i organizacyjne w zależności od zmiennych różnicujących proporcje pomiędzy nimi w sposób istotny statystycznie. Warto odnotować, że zachodzą pewne ciekawe zależności. Profesorowie tytularni, asystenci i doktoranci ponad 45% czasu pracy poświęcają na sprawy naukowe. Zdecydowanie mniej czasu na działalność naukową przeznaczają wykładowcy, adiunkci oraz profesorowie uczelniani. Profesorowie uczelniani są dodatkowo grupą w największym stopniu obciążoną obowiązkami organizacyjnymi. Z rysunków 4 i 5 wynika, że pracownicy z krótkim doświadczeniem zawodowym około połowy swojego czasu (47,5%) poświęcają sprawom naukowym, co pozwala stwierdzić, że pracownicy rozpoczynający karierę naukową angażują się

**Tabela 1. Wyniki testu  $F$  sprawdzającego różnice między średnimi czasami poświęcanymi na poszczególne rodzaje działalności w zależności od wybranych cech respondenta**

Cecha	Różnice między czasami poświęcanymi na działalność: naukową, dydaktyczną, organizacyjną (dla $\alpha = 0,05$ )								
	naukowa			dydaktyczna			organizacyjna		
	$F$	$p$ -value	różnice	$F$	$p$ -value	różnice	$F$	$p$ -value	różnice
Płeć	0,425	0,515	brak	5,393	0,021	są	5,956	0,016	są
Stanowisko	10,865	0,000	są	8,071	0,000	są	4,718	0,000	są
Wydział	1,548	0,189	brak	4,206	0,003	są	2,054	0,088	brak
Staż pracy nauczycielskiej	9,740	0,000	są	6,483	0,000	są	4,580	0,001	są
Staż pracy ogółem	8,674	0,000	są	4,555	0,002	są	2,719	0,031	są
Liczba nauczanych przedmiotów	14,005	0,000	są	5,761	0,004	są	3,920	0,021	są
Posiadanie dzieci	14,831	0,000	są	10,619	0,001	są	0,938	0,334	brak

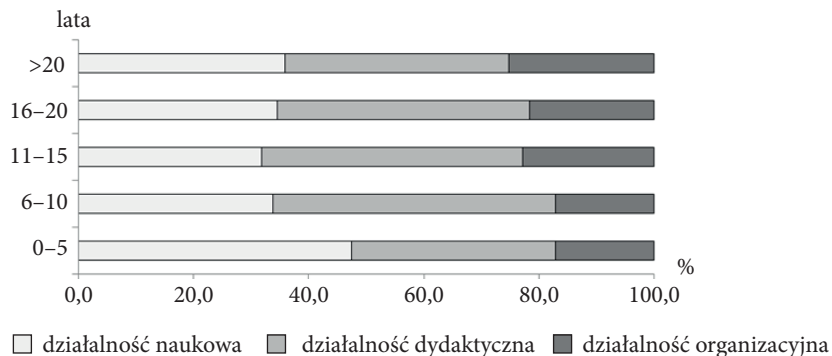
Źródło: jak do rysunku 1.



**Rysunek 3. Struktura podziału czasu poświęcanego na poszczególne rodzaje działalności w zależności od stanowiska**

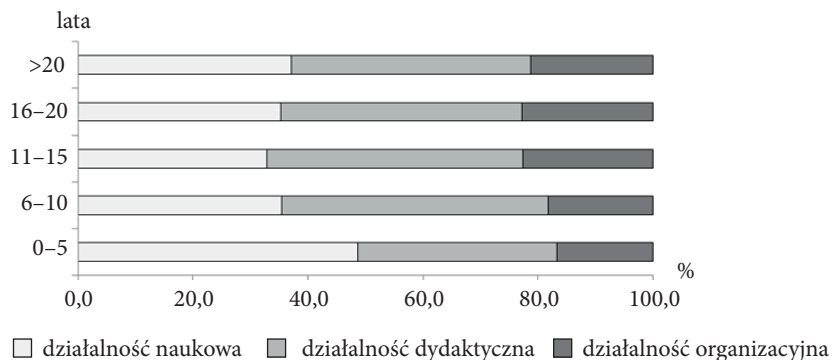
Źródło: jak do rysunku 1.

przede wszystkim w zadania, które są dla nich głównym obowiązkiem i celem pracy. Zachodzi jednak pytanie, czy jest to zaangażowanie wystarczające ze względu na skuteczność prowadzonej przez uczelnię polityki ograniczania pozanaukowych obowiązków doktorantów.



**Rysunek 4. Struktura podziału czasu poświęcanego na poszczególne rodzaje działalności w zależności od stażu nauczycielskiej**

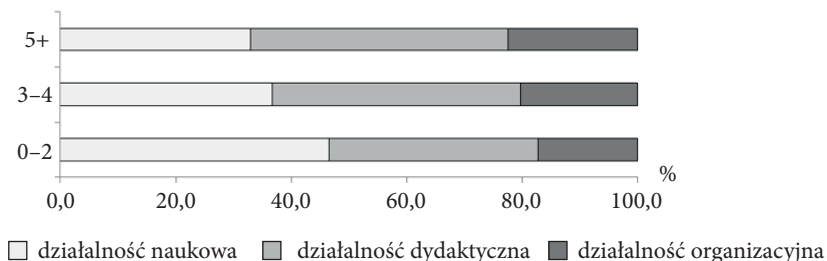
Źródło: jak do rysunku 1.



**Rysunek 5. Struktura podziału czasu poświęcanego na poszczególne rodzaje działalności w zależności od ogólnego stażu pracy**

Źródło: jak do rysunku 1.

Warto zwrócić uwagę na prawidłowość ujawnioną na rysunku 6. Wraz ze zwiększeniem się liczby nauczanych przedmiotów maleje odsetek czasu poświęcanego na działania naukowe, a rośnie czas przeznaczony na obowiązki dydaktyczne i organizacyjne. Pracownicy prowadzący zajęcia z przynajmniej pięciu przedmiotów dysponują tylko 33% swego czasu w obszarze naukowym, sprawy dydaktyczne zaś pochłaniają 44,6% ich czasu. Dla porównania, osoby, które w zakresie swych obowiązków wykładowych realizują maksymalnie dwa przedmioty, poświęcają działaniom naukowym o 1/3 czasu więcej od

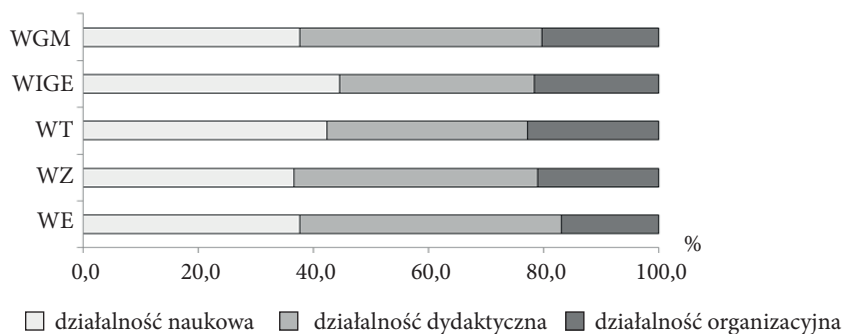


**Rysunek 6. Struktura podziału czasu poświęcanego na poszczególne rodzaje działalności w zależności od liczby nauczanych przedmiotów**

Źródło: jak do rysunku 1.

poprzedniej grupy, a w obszarze dydaktyki lokują niemalże o 1/5 mniej swego czasu pracy.

Sprawdzono także, jak przedstawiają się proporcje podziału czasu na wydziałach. Różnice pokazuje rysunek 7. Na Wydziale Informatyki i Gospodarki Elektronicznej (WIGE) i Wydziale Towaroznawstwa (WT) pracownicy przeznaczają najwięcej czasu na naukę. Różnie przedstawia się też czas przeznaczany na pracę dydaktyczną. Na Wydziale Informatyki i Gospodarki Elektronicznej średnio pracownicy angażują 33,8% czasu w pracę dydaktyczną, natomiast na Wydziale Ekonomii (WE) działalność ta pochłania 45,4% czasu. Co prawda to sposób wykorzystywania czasu, a nie jego ilość stanowi o efektywności pracy, jednak ten aspekt podziału czasu pracy warto poddać głębszym analizom.



**Rysunek 7. Struktura podziału czasu poświęcanego na poszczególne rodzaje działalności w zależności od wydziału**

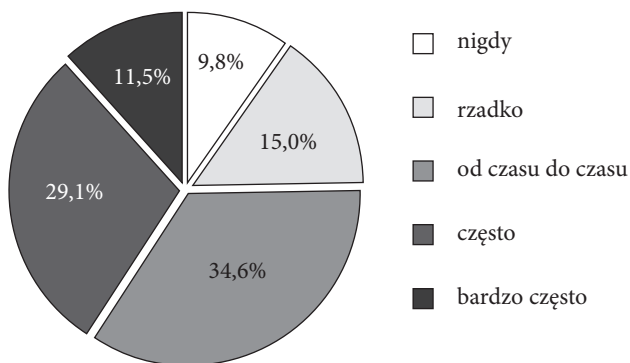
Źródło: jak do rysunku 1.

#### 4. Zmiany alokacji czasu pracy pomiędzy głównymi obowiązkami zawodowymi

Jasne formułowanie oczekiwań pozwala lepiej organizować swój czas oraz życie prywatne i zawodowe. Trudne jest poszukiwanie równowagi w osiągnięciu celów zawodowych i życiowych bez sprecyzowanych priorytetów. Natłok spraw i informacji wymusza ciągle dokonywanie wyborów. E.C. Sinoway [2014, s. 121] stoi na stanowisku, że nawet ludzie ambitni, zdający sobie sprawę z własnych ograniczeń, przyzwyczajeni do sukcesów, z trudnością akceptują fakt, że nie można mieć wszystkiego. Oczekując od siebie skuteczności na każdej płaszczyźnie życia, dokonujemy częstych zmian alokacji czasu. Niektóre z nich są przemyślane i starannie zaplanowane, inne zaś ujawniają się niespodziewanie i wymuszają dużą elastyczność działania.

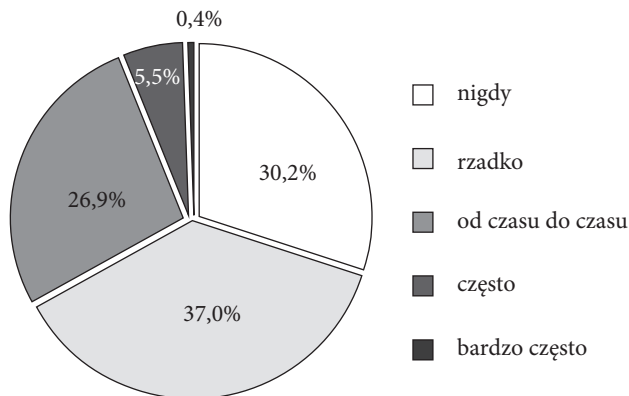
Na podstawie wyników badań można zauważyć, że wśród badanych pracowników UEP znacznie częściej dochodzi do poświęcenia czasu przeznaczonego na pracę naukową na rzecz dydaktycznej niż w odwrotną stronę, co obrazują kolejno umieszczone rysunki 8 i 9.

Dążąc do najwyższej możliwej efektywności i zachowania równowagi w realizacji różnych zadań, pracownicy są zmuszeni do prawidłowego rozdysponowania swojego czasu. Porównując ze sobą poszczególne wskazania respondentów, zauważano, że czterech na dziesięciu nauczycieli akademickich często, a nawet bardzo często zmienia strukturę wykorzystania swego czasu pracy na uczelni i rezygnuje z pracy naukowej na rzecz dydaktyki. Tylko co



**Rysunek 8. Częstotliwość zmian alokacji czasu z pracy naukowej na dydaktyczną**

Źródło: jak do rysunku 1.



**Rysunek 9. Częstotliwość występowania zmian alokacji czasu z pracy dydaktycznej na naukową**

Źródło: jak do rysunku 1.

dziesiąty pracownik ani razu nie wykazywał takiej alokacji czasu w roku akademickim 2012/2013.

Jak wspomniano, odmienna sytuacja zauważalna jest w kwestii poświęcenia większej ilości czasu na pracę naukową kosztem dydaktyki (rysunek 9). Spośród badanych 30,2% nigdy nie podejmuje takich działań, a 63,8% respondentów dokonuje tego typu alokacji sporadycznie. Zaledwie 5,9% nauczycieli akademickich zadeklarowało, że często bądź bardzo często przedkłada sprawy naukowe nad dydaktyczne.

**Tabela 2. Wyniki testu chi-kwadrat sprawdzającego korelację między częstotliwością występowania realokacji czasu z pracy naukowej na dydaktyczną a wybranymi cechami opisującymi respondentów**

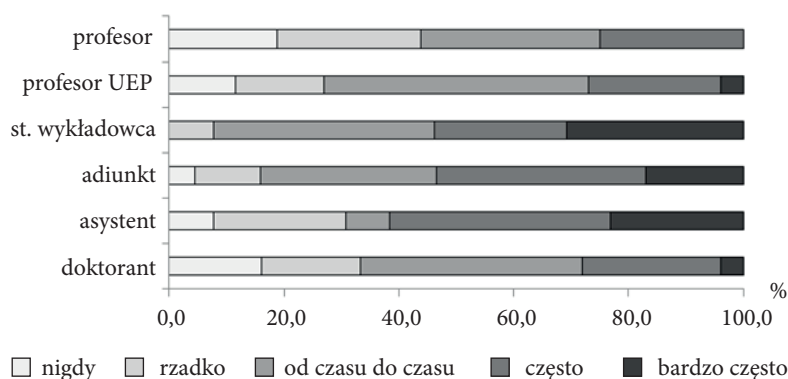
Cecha	Test chi-kwadrat	Wartość krytyczna	p-value	Decyzja (dla $\alpha = 0,05$ )
Płeć	5,26874	9,48773	0,26082	brak związku
Stanowisko	34,13640	31,41043	0,02522	jest związek
Wydział	18,88148	26,29623	0,27486	brak związku
Staż pracy nauczycielskiej	31,88319	26,29623	0,01036	jest związek
Staż pracy ogółem	25,67749	26,29623	0,05874	brak związku
Liczba nauczanych przedmiotów	19,07183	15,50731	0,01448	jest związek
Posiadanie dzieci	4,09451	9,48773	0,39337	brak związku

Źródło: jak do rysunku 1.

Dążąc do ustalenia czynników różnicujących częstotliwość realokacji wykorzystania czasu pracy przeznaczonego na zadania naukowe na zadania dydaktyczne, przeprowadzono test niezależności chi-kwadrat (tabela 2). Jak dowodzą uzyskane wyniki, trzy czynniki wywierają znaczący wpływ na uzyskany rozkład odpowiedzi: stanowisko, staż pracy nauczycielskiej oraz liczba nauczanych przedmiotów.

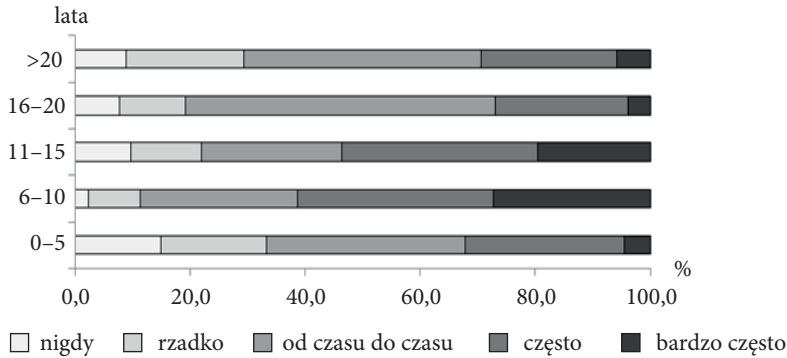
Charakterystyka „przeciętnego”, statystycznego pracownika, który częściej niż inni dokonuje realokacji czasu z działań naukowych na obowiązki dydaktyczne, wygląda następująco: jest to pracownik ze stażem 6–15 lat, prowadzący więcej niż dwa przedmioty, zajmujący stanowisko asystenta, adiunkta bądź starszego wykładowcy. Prawdopodobnie wynika to z osiągniętego etapu rozwoju kariery zawodowej, kiedy młodzi naukowcy muszą się wykazać dużą elastycznością i opracowywać materiały, programy, treści do nowych przedmiotów, co nieodzownie łączy się ze zwiększonymi nakładami czasu pracy. Nabieranie doświadczenia z zakresu dydaktyki jest powiązane nie tylko z kompletowaniem zasobów ułatwiających przygotowanie i przeprowadzenie dotychczasowych zajęć, ale także z poszerzeniem oferty prowadzonych zajęć.

Na rysunkach 10–12 przedstawiono, jak często pracownicy deklarowali realokację czasu przeznaczonego na naukę na rzecz dydaktyki w zależności od zajmowanego stanowiska, stażu pracy i liczby prowadzonych przedmiotów. Zdecydowana większość nauczycieli akademickich deklaruje dokonywanie takich realokacji; stosunkowo w najbardziej komfortowej sytuacji jest część



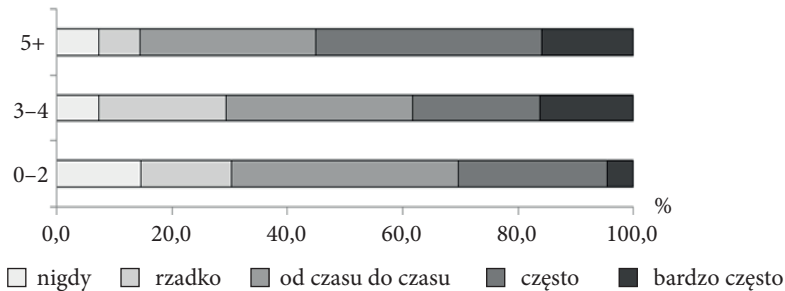
**Rysunek 10. Częstotliwość występowania realokacji czasu z pracy dydaktycznej na naukę ze względu na zajmowane stanowisko**

Źródło: jak do rysunku 1.



**Rysunek 11. Częstotliwość występowania realokacji czasu z pracy naukowej na dydaktyczną ze względu na staż pracy nauczycielskiej**

Źródło: jak do rysunku 1.



**Rysunek 12. Częstotliwość występowania realokacji czasu z pracy naukowej na dydaktyczną ze względu na liczbę nauczanych przedmiotów**

Źródło: jak do rysunku 1.

doktorantów, asystentów i adiunktów, którzy nigdy takich realokacji nie dokonywali. Najczęściej decyzje realokacyjne deklarowali starsi wykładowcy i asystenci, natomiast jedynie profesorowie tytularni nie muszą przeznaczać czasu na naukę na działania związane z dydaktyką bardzo często. Podobny rozkład występuje w odniesieniu do stażu pracy. Natomiast jeśli chodzi o liczbę prowadzonych przedmiotów, to ich liczba zwiększa częstotliwość realokacji czasu pracy.

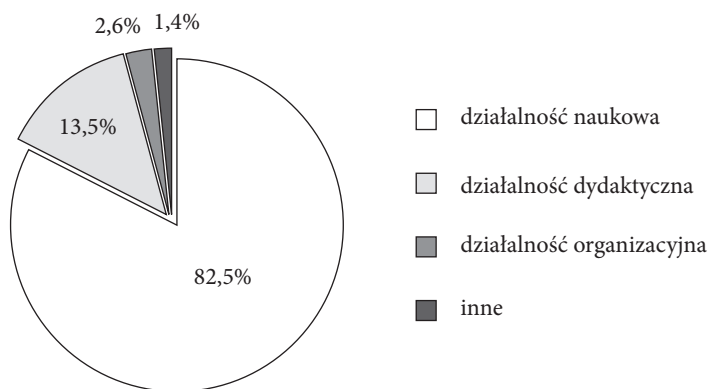
Analiza wyników badań ukazuje jednak znaczne zróżnicowanie sytuacji poszczególnych pracowników z uwzględnieniem badanych zmiennych. Może

to wskazywać na istnienie różnic indywidualnych pomiędzy umiejętnością zarządzania czasem, ale może też oznaczać, że niektórzy pracownicy znajdują się w obiektywnie znacznie bardziej trudnej sytuacji niż pozostali.

## 5. Preferencje pracowników dotyczące zwiększenia nakładów czasu a poczucie niedocenywania poszczególnych rodzajów działalności

Wśród pracowników UEP biorących udział w badaniu ponad 4/5 wskazało, że chciałoby w większym stopniu zajmować się działalnością naukową, a zwiększenie czasu poświęcanego na działalność dydaktyczną zadeklarowało zaledwie 13,5% badanych. Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 13 można zaobserwować, że niewielki odsetek pracowników UEP (łącznie stanowiący 3,9% respondentów) wyraża pogląd o preferencji powiększenia zasobów czasowych na działania organizacyjne bądź inne w zakresie pracy na UEP.

Tak powszechne dążenie do zwiększenia nakładów czasu na działalność naukową można tłumaczyć tym, że ścieżka awansu zawodowego na uczelni jest uzależniona głównie od sukcesów w pracy naukowej. Dlatego większość pracowników pragnęłaby przeznaczyć więcej czasu na działania w tej sferze, to jest na prowadzenie badań, dzielenie się ich wynikami, poszerzanie horyzontów, pozyskiwanie nowych kontaktów międzynarodowych do prowadzenia współ-



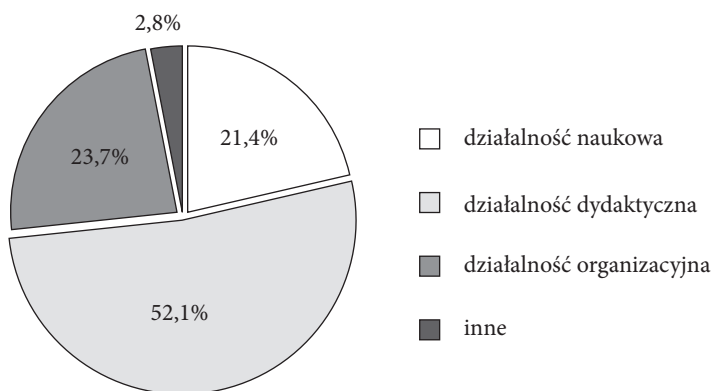
**Rysunek 13. Struktura preferencji dotyczących poszerzenia działalności w ramach pracy na UEP**

Źródło: jak do rysunku 1.

nych projektów, pełnienie funkcji redaktora itp., to jest obszary uwzględniane w systemie oceny osiągnięć do awansu zawodowego. Wnioskować można, że nauczyciele akademicy chcieliby organizować czas w sposób pozwalający na większe zaangażowanie się w zadania, których się od nich wymaga w procesie awansu zawodowego, z uwzględnieniem wymogów pracodawcy, oraz działania, do których dążą z osobistych pobudek. Dodatkowo test chi-kwadrat wykazał brak występowania związku między udzielonymi odpowiedziami a takimi cechami respondentów, jak stanowisko, płeć czy staż pracy. Zatem wyrazić można przekonanie, że struktura odpowiedzi jest reprezentatywna dla całej zbiorowości pracowników UEP.

Można się także dopatrywać związku pomiędzy uzyskanymi wyżej wynikami a odpowiedziami na pytanie dotyczące niedocenianych aspektów pracy nauczyciela akademickiego. Analiza odpowiedzi udzielonych przez 235 pracowników UEP wskazuje, że co drugi nauczyciel akademicki (52,1%) czuje się niedoceniany za swą pracę dydaktyczną, na którą przeznaczają średnio 2/5 czasu pracy na uczelni. Mniejszą zbiorowość (odpowiednio 23,7% oraz 21,4%) stanowią osoby odczuwające brak docenienia ich zaangażowania w obszarze działań naukowych oraz organizacyjnych. Taka struktura odpowiedzi (zaprezentowana na rysunku 14) sugeruje, że na uczelni nie zawsze odpowiednio wartościuje się wkład pracy i zaangażowanie poszczególnych jednostek, zwłaszcza w obszarze dydaktyki.

Jednocześnie, mając na uwadze, że udzielone odpowiedzi są wyrazem osobistych preferencji pracowników, można zakładać, że możliwe jest na uczelni



**Rysunek 14. Rodzaje działalności pracowników niedoceniane na UEP w opinii respondentów**

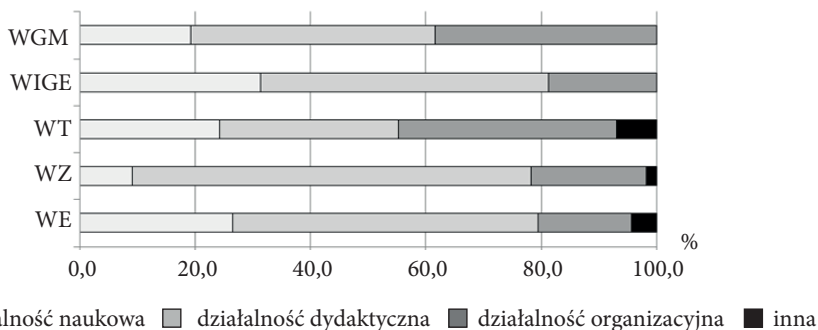
Źródło: jak do rysunku 1.

osiągnięcie wyższego stopnia satysfakcji z podejmowanych działań poprzez lepsze docenienie wysiłków pracowników. Badając, czy występują czynniki wpływające na rozkład powyższych odpowiedzi (z zastosowaniem testu chi-kwadrat), stwierdzono duży wpływ tylko jednego czynnika, którym jest miejsce pracy – wydział (tabela 3). Uzyskane wyniki prezentuje rysunek 15.

**Tabela 3. Wyniki testu chi-kwadrat sprawdzającego występowanie związku między odczuciem w różnych obszarach pracy zawodowej a wybranymi cechami opisującymi respondentów**

Cecha	Test chi-kwadrat	Wartość krytyczna	p-value	Decyzja (dla $\alpha = 0,05$ )
Płeć	3,59541	7,81473	0,30860	brak związku
Stanowisko	15,57605	24,99579	0,41077	brak związku
Wydział	23,64132	21,02607	0,02275	jest związek
Staż pracy nauczycielskiej	5,57848	21,02607	0,93582	brak związku
Staż pracy ogółem	6,34682	21,02607	0,89760	brak związku
Liczba nauczanych przedmiotów	2,59048	12,59159	0,85821	brak związku
Posiadanie dzieci	1,51648	7,81473	0,67847	brak związku

Źródło: jak do rysunku 1.



**Rysunek 15. Obszary działania określone przez pracowników jako niedoceniane w pracy na UEP (z podziałem na wydziały)**

Źródło: jak do rysunku 1.

Wśród pracowników, którzy najczęściej wskazywali brak docenienia pracy dydaktycznej, najliczniejszą grupę stanowią nauczyciele z Wydziału Zarządzania (69,1% pracowników tego wydziału). Niedocenianie pracy dydaktycznej odczuwało także 52,9% wykładowców z Wydziału Ekonomii. Natomiast na

Wydziale Towaroznawstwa tego typu opinię wyraża tylko co trzeci pracownik. Jeśli chodzi o niedoceniającą działalność organizacyjną (23,7% ogółu respondentów), najczęściej pogląd ten wyrażali nauczyciele z Wydziału Gospodarki Międzynarodowej (38,5% nauczycieli tego wydziału) oraz Wydziału Towaroznawstwa (37,9%).

Rzadziej niedoceniane są w oczach pracowników działania naukowe (21,4% wszystkich odpowiedzi): największa liczba wskazań tej kategorii została odnotowana na Wydziale Informatyki i Gospodarki Elektronicznej (31,3%) oraz na Wydziale Ekonomii (26,5%). Wyraźną różnicę, na tle pozostałych, wykazuje Wydział Zarządzania, którego pracownicy podali trzykrotnie mniej wskazań (9,1%) niż ogół respondentów. Taki rozkład osobistych preferencji nauczycieli akademickich UEP oznacza specyfikę pracy poszczególnych wydziałów, w szczególności w kontekście organizowania pracy i relacji na linii podwładny-przełożony. Poczucie niedoceniającego wykazywane przez więcej niż połowę zbiorowości danego wydziału sugeruje, że jest to newralgiczna sprawa, której powinni się przyjrzeć wszyscy zainteresowani. Łączenie pracy z poczuciem docenienia przynosi dużą satysfakcję, lecz nieustanne zmaganie się z wykonywaniem zadań z poczuciem, że są one obligatoryjne, ale i tak nie zostaną docenione, może prowadzić do zmniejszenia zaangażowania i woli uzyskiwania najlepszych wyników.

## Zakończenie

Problematyka dobrej organizacji czasu jest w realiach uniwersyteckich niezwykle ważna i aktualna. Wobec wielu funkcji, ról i zadań nauczycieli akademickich oraz pod naporem wymagań związanych z awansem zawodowym, a także w świetle własnych aspiracji, balansowanie pomiędzy różnymi obszarami obowiązków zawodowych nie jest proste. Nauczyciele akademicy Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu deklarują, że blisko 70% swojego czasu przeznaczają na działalność zawodową, w tym około 60% na pracę zawodową na UEP. Oznacza to bardzo duże zaangażowanie zawodowe także poza macierzystą uczelnią. W efekcie czas przeznaczany na cele pozazawodowe wydaje się dość ograniczony.

Wachlarz zadań pracownika naukowo-dydaktycznego obejmuje kilka obszarów działalności. Na podstawie przytoczonych wyników badań można wysunąć wniosek, że pracownicy UEP największą część czasu inwestują w pracę dydaktyczną (41,1%) oraz naukową (39,2%). Co warto podkreślić, aż 82,5% respondentów deklaruje, że preferowałoby przeznaczenie większej

ilości czasu na poszerzenie naukowej strefy aktywności. W rzeczywistości jednak, wykazując się dużą mobilnością w realizacji przedsięwzięć zawodowych, czterech na dziesięciu pracowników UEP często, a nawet bardzo często dokonuje realokacji czasu z pracy naukowej na rzecz dydaktyki.

Przeprowadzone badanie ujawniło znaczne zróżnicowanie w strukturze wykorzystania czasu w różnych grupach pracowników na uczelni. Najwięcej czasu na działalność naukową przeznaczają profesorowie tytularni i doktoranci, natomiast zbyt mało adiunkci, obciążeni pozostałymi obowiązkami. Sytuacja jest szczególnie złożona w przypadku pracowników prowadzących więcej przedmiotów. Nie wszyscy pracownicy równie często realokują swój czas przeznaczony na działalność naukową na realizację obowiązków dydaktycznych. Najczęściej deklarują to adiunkci. W świetle uzyskanych wyników konieczna jest szczegółowa analiza sytuacji zawodowej tej grupy pracowników na uczelni. Warto także w dalszych analizach uwzględnić odnotowaną w badaniach specyfikę wydziałów, które różnią się między sobą stopniem doceniania różnych aspektów pracy na uczelni.

Głównym wyznacznikiem rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich, w świetle przytoczonych wyników, jest ewaluacja ich pracy oparta na osiągnięciach w pracy naukowej. Zauważalne jest poczucie niedoceny wkładu i zaangażowania w działalność dydaktyczną u połowy pracowników UEP, choć aktywność ta pochłania największą część czasu pracy. Nasuwa to wniosek, że sukces zawodowy można uzyskać w sytuacji, kiedy może on nie łączyć się z uczuciem pełnej satysfakcji z pracy.

Lepsze gospodarowanie czasem oznacza zmianę przyzwyczajeń i – co z tym związane – wymaga: analizy stanu obecnego, ustalenia priorytetów, systematycznego wartościowania zadań według ustalonych priorytetów i ciągłego aktualizowania i koordynowania zadań z uwzględnieniem ustalonego harmonogramu. Stan obecny wykorzystania czasu przez nauczycieli akademickich z jednej strony można określić jako przystosowanie się do rzeczywistości, a z drugiej strony można interpretować jako próbę realizacji własnych priorytetów. Dlatego poprawa sytuacji wymaga co najmniej dwukierunkowego podejścia. Z jednej strony lepsze zarządzanie uczelnią, a zwłaszcza wydziałem, wymaga zmian w podejściu do planowania, organizowania, motywowania i kontroli pracy nauczycieli akademickich. Uzasadnia to znaczne zróżnicowanie obciążeń pracowników, jak i różnice w odczuwaniu doceniania pracy na uczelni. Z drugiej strony warto pomóc pracownikom, zwłaszcza młodym, w bardziej refleksyjnym podejściu do wykorzystania własnego czasu poprzez szkolenia.

## Bibliografia

- Abrahams, R., Groysberg, B., 2014, *Zarządzaj karierą, zarządzaj życiem*, Harvard Business Review Polska, nr 6, Warszawa, s. 38–47.
- CBOS, 2012, *Mobilność na co dzień. Komunikat z badań*, Warszawa.
- Clegg, B., 2000, *Błyskawiczne zarządzanie czasem*, Wydawnictwo IFC Press, Kraków.
- Davidson, J., 2002, *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Liber, Warszawa.
- Fontana, D., 1999, *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hütter, H., 2008, *Zarządzanie czasem. Na co nie warto tracić czasu - sposoby rozpoznawania, jak umiejętnie zaplanować czynność*, tłum. U. Goebel, BC Edukacja, Warszawa.
- Johns, T., 2003, *Doskonałe zarządzanie czasem: wszystko, czego potrzebujesz, aby udało ci się za pierwszym razem*, tłum. B. Józwiak, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Raffoni, M., 2007, *Zarządzanie czasem*, tłum. E. Krok, Onepress, Gliwice.
- Sinoway, E.C., 2014, *Nie możesz mieć wszystkiego*, Harvard Business Review Polska, nr 3, s. 120–123.
- Sławecki, B., Wach-Kąkolewicz, A., 2012, „*Chcemy pracy*” – *motywacje i oczekiwania studentów wobec uczelni ekonomicznych*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 3 (25), Warszawa, s. 149–165.
- Tracy, B., 2006, *Zarządzanie czasem*, tłum. G. Siwek, Wydawnictwo Muza, Warszawa.