**Skuteczność treningów zarządzania czasem – przegląd badań**

**Wstęp**

Kursy zarządzania czasem są, obok warsztatów asertywności i technik sprzedaży, jednymi z najczęściej oferowanych szkoleń, mających na celu zwiększenie osobistej efektywności oraz konkurencyjności na rynku pracy. W kontraście do ich dużej popularności, zaskakuje stosunkowo niewielka liczba analiz, podejmujących ogólną ocenę skuteczności tego typu oddziaływań. Niniejszy przegląd jest pierwszą tego typu publikacją w języku polskim i jednocześnie oferuje najbardziej aktualny stan wiedzy także na tle literatury zagranicznej.

Doskonalenie różnorodnych umiejętności pracowników podczas szkoleń jest normą w przedsiębiorstwie, które stara się być konkurencyjne na rynku. Wraz z inwestycją w treningi pojawia się jednak pytanie o ich efektywność i zwrot poniesionych kosztów, czy to w postaci bezpośrednich zysków (wyższej wydajności pracownika w czasie jego pracy - np. zwiększenia sprzedaży), czy poprzez unikanie strat, wynikłych z niedotrzymania terminów lub z urlopów chorobowych, związanych z nadmiernym obciążeniem i towarzyszącym mu stresem. Konieczne staje się więc uzyskanie wiedzy o tym, czy szkolenie jest faktycznie dobrą inwestycją, czy też raczej zachowywaniem pozorów dbania o rozwój kadr, przykrywaną nieadekwatną ewaluacją szkoleń, ukazującą najczęściej poziom zadowolenia jego uczestników, a nie realny wzrost umiejętności.

Obecnie do najpopularniejszych szkoleń w kontekście zarówno zawodowym i prywatnym należy trening zarządzania czasem, który jest w założeniu przekazywaniem praktycznej wiedzy, w jaki sposób ustanawiać cele i układać plany ich realizacji, unikając typowych pułapek. Należy do nich między innymi podatność na uleganie dystraktorom, nieumiejętność realistycznego planowania i skłonność do prokrastynacji, czyli cechy, które wpływają na niższy stopień organizacji pracy i problemy z dotrzymaniem terminów. Zarówno firmy, wysyłające na szkolenia swoich pracowników, jak i osoby prywatne, ufają, że trening nie tylko pozwoli im cieszyć się pracą w mniejszym poczuciu stresu, lecz również zwiększyć ich produktywność i efektywność. Prezentowany przegląd badań nad skutecznością treningów pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy oczekiwania licznej rzeszy nabywców szkoleń mogą zostać spełnione.

Na potrzeby artykułu dokonano przeglądu artykułów empirycznych oraz istniejących przeglądów badań nad skutecznością treningów zarządzania czasem przy użyciu platformy baz artykułów naukowych EBSCOhost, zawierającej m.in. bazy PsychInfo, ERIC, **SocINDEX i Academic Search Complete. Wyszukiwanymi hasłami były: *time management training, efficacy; goals setting efficacy; control over time*. 11 artykułów spełniło dokładne kryteria wyszukiwania, tzn. była oryginalnymi doniesieniami z eksperymentów sprawdzających skuteczność szkoleń z zakresu zarządzania czasem.**

**Umiejętności zarządzania czasem a osiągnięcia**

Treningi zarządzania czasem oferują narzędzia, dzięki którym uczestnik szkolenia lepiej zaplanuje swój czas oraz ułoży adekwatne cele zawodowe i prywatne wraz ze ścieżką ich osiągnięcia. Zanim skupimy się na skuteczności treningów zarządzania czasem, powinniśmy więc rozpatrzyć, czy powyższe umiejętności, bez względu na to, czy nabyte zostały w sposób spontaniczny, czy w drodze treningu, faktycznie pozwalają w znaczący sposób poprawić codzienne funkcjonowanie. Poprawa taka może mieć miejsce w dwóch obszarach funkcjonowania jednostki: psychicznym (objawiając się jako lepsze samopoczucie, mniejszy stres, poczucie kontroli nad własnym czasem) i wykonaniowym (prowadząc do większej efektywności w pracy, wyższych osiągnięć akademickich, mniejszej liczby spraw niezałatwionych).

Większość badań dotyczących związku między umiejętnością zarządzania czasem a osiągnięciami a dobrostanem psychicznym nie pozostawia wątpliwości co do pozytywnego oddziaływania praktyki w zarządzaniu czasem na wymienione zmienne. Uzyskiwano również wyniki, potwierdzające wpływ umiejętności zarządzania czasem na wyższą skuteczność własnych działań. Wnioski z tych badań, prowadzonych zarówno na próbach studenckich, jak i w warunkach pracy zawodowej, prowadzą do podobnych konkluzji. Przedstawione poniżej wyniki ukazują szeroki wachlarz korzyści, jakie związane są z lepszą organizacją czasu i umiejętnością jego planowania.

Badania nad ponad 200 osobami w warunkach zawodowych wykazały, że umiejętności związane z umiejętnym zarządzaniem czasem, takie jak skuteczne unikanie dystraktorów i robienie przerw o odmiennym od bieżącej pracy charakterze, zwłaszcza związanych z ustanawianiem nowych celów oraz skupieniem na polepszeniu swojego wkładu w pracę (np. nauczenie się czegoś nowego, refleksja nad celem pracy), skutecznie oddziałują na zwiększenie witalności i chęci do danego działania [Fritz, Fu Lam i Spreitzer, 2011]. Inne badania potwierdziły związek między wysokimi umiejętnościami zarządzania czasem (m.in. codziennym planowaniem, poczuciem kontroli nad czasem, poczuciem pewności przy planowaniu długoterminowym, niechęcią wobec dezorganizacji) a większą kreatywnością w miejscu pracy [Darini, Pazhouhesh i Moshiri, 2011]. Nonis i Sager [2003], badając dobrostan psychiczny sprzedawców, wykazali, że zachowania związane z celowym i właściwym planowaniem przyczyniają się do mniejszego wyczerpania emocjonalnego i zwiększonej skuteczności w pracy.

Najbardziej istotne w punktu widzenia efektywności pracy są dane ukazujące, że umiejętności zarządzania czasem w warunkach wysokiej motywacji przyczyniają się do wyższej wydajności pracownika, mierzonej – w przypadku badania Barling, Kelloway i Cheung [1996] - liczbą sprzedanych aut przez sprzedawców w salonach samochodowych. Badanie prowadzone wśród holenderskich inżynierów wykazało natomiast, że uczestnictwo w treningu zarządzania czasem było najsilniejszym - spośród wielu zmiennych, obejmujących m.in. czynniki osobowościowe oraz uwzględniające ważność i pilność zadań - korelatem wypełnienia postawionych sobie celów w ciągu dnia [Claessens, Van Eerde, Rutte i Roe, 2010].

Powyższe dane są wsparte wnioskami z badań na próbach studenckich, ukazujących pozytywne korelacje między umiejętnościami planowania a osiągnięciami akademickimi. George, Dixon, Stansal, Gelb i Pheri [2008] wśród siedmiu wybranych zmiennych, potencjalnie wpływających na sukces akademicki, ocenili umiejętności zarządzania czasem jako najważniejszy czynnik związany z wysokością ocen, na drugim miejscu ustanawiając ogólną inteligencję, a na trzecim czas przeznaczony na naukę. Studenci, którzy wykazują wysokie umiejętności w zarządzaniu swoim czasem, mają wyższe osiągnięcia akademickie, także w dłuższym przedziale czasu, a wspomniane umiejętności wyjaśniają znaczącą część wariancji (36%) w średniej ocen [Britton i Tesser, 1991]. Jednocześnie Britton i Tesser zauważają, że największy wpływ na średnią ocen ma umiejętność planowania krótkoterminowego. Studenci uważani za utalentowanych, lecz nie posiadający umiejętności zarządzania czasem, wykazują osiągnięcia akademickie znacznie niższe od tych, jakich można się spodziewać po ich możliwościach intelektualnych [Balduf, 2009].

Czynnikiem związanym z umiejętnością zarządzania czasem jest spostrzegana kontrola nad własnym czasem. Może ona być bezpośrednim wynikiem nabycia umiejętności planowania, ale może być również czynnikiem w miarę od takich umiejętności niezależnym, związanym raczej z wiarą we własne możliwości lub nieprzeładowaniem obowiązkami. Spostrzegana kontrola nad czasem ma niebagatelne znaczenie dla dobrostanu psychicznego jednostki – osoby wykazujące wysoki poziom poczucia kontroli nad czasem są mniej zestresowane, wykazują wyższą satysfakcję z pracy i życia, mniej spięć i objawów somatycznych niż osoby o niskim poczuciu kontroli [Macan, Shahani, Dipboye i Philips, 1990]. W kilku badaniach stwierdzono, że zwiększone poczucie kontroli nad czasem było predykatorem takich zmiennych jak satysfakcja z pracy i ogólne dobre samopoczucie [Adams i Jex, 1999; Claessens, Van Eerde, Rutte i Roe, 2004; Macan, 1994; Macan i in., 1990].

**Transfer umiejętności zarządzania czasem drodze treningu**

Z przedstawionych badań można wywnioskować, że umiejętność zarządzania czasem przekłada się zarówno na lepsze samopoczucie, jak i wyższą efektywność w sferze zawodowej. Można więc założyć, że wyuczenie tych umiejętności podczas treningu będzie skutkować pozytywnym efektem w dwóch wymienionych obszarach: poczucia kontroli nad własnym czasem (aspekt psychologiczny, mający związek z mniejszym stresem oraz lepszym ogólnym samopoczuciem) oraz skuteczności w wypełnianiu zadań (aspekt praktyczny, przekładający się na bezpośrednie, wyższe niż do tej pory osiągnięcia). Wyznacznikiem efektywności treningu jest więc poprawa w obrębie jednego bądź obu tych obszarów.

Treningi, których pierwowzorem jest koncepcja McCaya [1959] zakładają transfer wyuczonych w treningu umiejętności (czyli wglądu w nawyki spędzania czasu, zwłaszcza w tzw. jego pożeracze, zdolności planowania, ustalania priorytetów, reagowania na zjawiska nieplanowane) na dwa wspomniane wyżej obszary. Opierając się na bardziej współczesnym modelu Macan [1994], trening zarządzania czasem oddziałuje pośrednio na zwiększenie poczucia kontroli nad czasem poprzez nabyte w trakcie szkolenia umiejętności. Po pierwsze trening uczy, dlaczego ważne jest ustanawianie celów i – na ich podstawie - priorytetów, jednocześnie wskazując, w jaki sposób zrobić to właściwie. Po drugie, trening umożliwia nabycie mechanicznych umiejętności zarządzania czasem w postaci robienia list, zarządzania kalendarzem, oceny postępów i obiektywizowania planów na bazie doświadczeń i obserwacji. Umiejętność wcielenia tej wiedzy w praktykę ma owocować większą jasnością i wybiórczością celów, umiejętnością zadecydowania, który cel wymaga największej uwagi (priorytetyzowania), co w rezultacie zmniejsza poczucie chaosu, stresu i niepokoju emocjonalnego. Te wszystkie pozytywne aspekty psychologiczne treningu ujęto zbiorczo pod nazwą „poczucia kontroli nad własnym czasem” [Macan, 1994, Jex i Elacqua, 1999].

Ten istotny, choć pośredni efekt treningu, nie jest jednak w założeniu twórców szkoleń – oraz teoretycznych modelów – jedynym, a nawet głównym, celem oddziaływań treningów zarządzania czasem. Zakłada się przede wszystkim, że trening wyuczy odpowiednich wzorców zachowań, związanych z planowaniem i realizacją planów, co w efekcie przełoży się na większą efektywność i osiągnięcia w dziedzinie, w której metody zarządzania czasem są stosowane.

Choć wyższa efektywność wydaje się być naturalną konsekwencją nowych umiejętności, szybko odkryto, że nie zawsze transfer taki się dokonuje, zwłaszcza, gdy jednostka działa pod znaczną presją czasu [Drucker, 2003]. Wiedząc o tym, możemy przejść do pytania, czy i kiedy udział w treningu zarządzania czasem przełoży się na poprawę efektywności.

**Oddziaływania treningów**

Przegląd rezultatów badań nad skutecznością treningów podzielono zgodnie z jakością ich oddziaływania, zgodnie z powyższymi dwiema wytycznymi (efekt behawioralny – zwiększenie skuteczności działania oraz efekt psychologiczny – zwiększenie dobrostanu psychicznego jednostki)

**Pozytywne behawioralne efekty oddziaływań**

W tej grupie zgromadzono wyniki, dokumentujące pozytywne zmiany po uczestnictwie w treningu zarządzania czasem, w zakresie zmiennych behawioralnych, takich jak wyższa efektywność, przeznaczanie większej ilości czasu na ważne zadania zawodowe bądź uwalnianie czasu na inne cele, do tej pory nie realizowane.

Część badań, podkreślająca pozytywne efekty treningu, odnosi się do zwiększenia ilości czasu przeznaczanego na zadania wysoko priorytetowe. W przytoczonych poniżej czterech badaniach proszono uczestników o zapoznanie się z podręcznikiem do zarządzania czasem w warunkach możliwości konsultacji ze specjalistą od spraw zarządzania czasem lub bez niej. Efektem jednego z pierwszych badań w tym zakresie [Hall i Hursch, 1982], po interwencji polegającej na zapoznaniu się z podręcznikiem do zarządzania czasem oraz cotygodniowymi spotkaniami z konsultantem, było spędzanie kilkakrotnie większej ilości czasu na pracy nad projektami wysoko priorytetowych przez czworo pracowników naukowych, mających problemy w ukończeniu projektów z powodu prokrastynacji, przerw i złego planowania. W drugim badaniu [Hanel, Martin i Koop, 1983] kadra zarządzająca ośrodkiem opieki wykazywała, po przeczytaniu podręcznika do zarządzania czasem, wyższy stopień organizacji pracy własnej (widoczny także dla osób współpracujących. Efekt ten utrzymywał się także po 4 tygodniach. Kolejne badanie wykazało większą skuteczność treningu zarządzania czasem niż uczestnictwa w grupie terapeutycznej (lub też braku jakiejkolwiek interwencji) w przypadku kobiet narażonych na silny stres. Kobiety, które uczestniczyły w treningu wykazywały więcej zachowań prowadzących do redukcji stresu, także w 3 miesiące po zakończeniu treningu – należy jednak zaznaczyć, że działania te nie przełożyły się na realne zmniejszenie stresu [King, Winett i Lovett, 1986]. Zbliżone rezultaty do poprzednich badań wykazał Maher [1983] w grupie dziewięciu nauczycieli odbywających trening zarządzania czasem. W jego rezultacie nauczyciele byli w stanie poświęcać więcej czasu na pracę z uczniami.

Powyższe badania prezentują jednak niedoskonałości metodologiczne, objawiające się w doborze bardzo małych prób [Hall i Hursch, 1982, Maher, 1983] lub prób dalece niereprezentatywnych [King i in., 1986], a także braku grup kontrolnych [Hall i Hursch, 1982; Hanel, Martin i Koop, 1982]. Próbę ominięcia tych problemów podjęli Orpen [1994], Woolfolk i Woolfolk [1986], Van Eerde [2003] oraz, na największą skalę, Green i Skinner [2005].

Orpen [1994] oparł badania na porównaniu efektów grupy treningowej z grupą kontrolną. W obu grupach uczestniczyło 28 osób - pracowników australijskiej firmy średniej wielkości, którzy zgłaszali chęć i potrzebę uczestnictwa w treningu zarządzania czasem. Ocena postępów po 3-dniowym treningu przeprowadzana była na podstawie zapisów w dzienniku aktywności w każdej półgodzinie przez okres 1 miesiąca. Każda z tych czynności dodatkowo zawierała opis, czy była zaplanowana, jaki miała stopień priorytetowości oraz ile nieprzerywanego czasu badany miał na jej wykonanie. Wpisy do dziennika oceniało niezależnie trzech menadżerów w firmie, również uczestniczących w treningu oraz znających dobrze wymogi zawodowe ocenianych osób. Wyniki ukazały wyższą ocenę własnej kontroli nad czasem u osób poddanych treningowi, a także wyższe wyniki w skali efektywności, oceniane na podstawie wpisów w dzienniku. Oceny subiektywne badanych pokrywały się z oceną zewnętrzną, dokonaną przez przełożonych. Przekonanie o skuteczności treningu tuż po jego zakończeniu miało wpływ na wzrost efektywności w pracy po miesiącu od treningu.

W badaniu Woolfolk i Woolfolka [1986] 81 początkujących nauczycieli poddano losowemu doborowi do trzech grup, z czego jedną z nich była grupa kontrolna, drugą poddano krótkiemu treningowi zarządzania czasem, a trzecia, oprócz treningu wykonała pod okiem eksperymentatora dwie dodatkowe procedury (pisemne planowanie oraz monitorowanie postępów). Miarą efektywności treningu był między innymi stopień i szybkość wykonania zadań zawodowych, a grupy poddane treningowi znacząco lepiej wypadły od grupy kontrolnej, przy czym najskuteczniejsze okazało się oddziaływanie łączne treningu i superwizji.

W badaniu Van Eerde [2003], której celem było sprawdzenie wpływu treningu zarządzania czasem na prokrastynację u duńskich pracowników, utworzono dwie grupy: 37 osób uczestniczyło w półtoradniowym treningu, a 14 osób - grupa kontrolna - oczekiwało treningu, wykazując podobną motywację do jego odbycia. W miesiąc po ukończeniu treningu badani z grupy eksperymentalnej wykazali znaczący spadek w częstości zachowań unikających , a także zmniejszenie niepokoju i polepszenie umiejętności zarządzania czasem. U osób z grupy kontrolnej nie zaobserwowano zmian w żadnym z trzech badanych zakresów.

Najszerzej zakrojonym do tej pory badaniem z zakresu skuteczności oddziaływania treningu zarządzania czasem była analiza wykonana przez Greena i Skinner [2005], obejmująca 19 treningów, z łączną liczbą 233 uczestników (od 4 do 22 osób podczas szkolenia). Treningi przeprowadzane były w różnych instytucjach, w ramach których grupy docelowe objęte treningiem wykazywały podobieństwo zajęć i problemów związanych z zarządzaniem czasem, różniąc się jednocześnie od innych grup treningowych (np. jeden z treningów przeprowadzany był na grupie wyższych rangą policjantów, podczas gdy kolejny – na grupie informatyków lub sprzedawców z domeny medycznej). Podczas szkoleń jako podstawę teoretyczną przyjęto zasady zarządzania czasem IV generacji, proponowane przez Coveya, Merrilla i Merrill in. [1994]. Efektywność szkoleń oceniana była od kilku tygodni do kilku miesięcy po ukończeniu treningu, na podstawie częstości konkretnych działań, adekwatnych dla danej grupy. Oceny dokonywane były zarówno przez uczestników szkolenia, jak i przez ich przełożonych, osiągając wysoką spójność. Na poziomie indywidualnym większość uczestników zaobserwowała znaczące zmiany, ze średnią poprawy o 20% w kluczowych działaniach, takich jak planowanie, ustalanie priorytetów, asertywne odmawianie itp. W części przypadków ciężko było ocenić efekty szkolenia, gdyż część pracowników została w międzyczasie zwolniona, a część, która pozostała, mogła wykazać zaobserwowane przez badaczy znaczne postępy, będąc bardziej zmotywowana perspektywą zwolnienia, niż w wyniku samego treningu. W innym przypadku, gdzie trening odniósł najmniejszy efekt, odkryto, że pracownicy są znacznie przeładowani obowiązkami i tylko znaczące zmiany w dotychczasowej działalności firmy pomogłyby w transferze umiejętności, jaki trening dostarczał. Badanie to dostarczyło więc wielu danych, ukazujących, w jaki sposób zależność od kontekstu przeprowadzania treningu może wpływać zarówno na jego efektywność, jak i problemy w ocenie jego skuteczności.

**Pozytywne psychologiczne efekty oddziaływań**

Drugą grupę wyników prezentują badania, w których oddziaływanie treningu zarządzania czasem jest ograniczone do szeroko rozumianej poprawy samopoczucia, a więc poczucia większej kontroli nad własnym czasem, mniejszym stresem itp. W tej grupie badań nie zaobserwowano żadnych zmian w zachowaniu ani w zwiększeniu skuteczności działania, mierzonej obiektywnymi wskaźnikami.

Przykładem dla tej grupy jest badanie Slaven i Totterella [1993], w którym uczestnicy dwudniowych szkoleń z zarządzania czasem wskazywali na polepszenie się w ich oczach własnych umiejętności zarządzania czasem, jednak brak było widocznych zmian w zachowaniach w miejscu pracy, na które teoretycznie powinien wpłynąć trening, takich jak na przykład częstość korzystania z planerów.

Podobne wyniki uzyskali Häfner i Stock [2010]. W ich badaniu 71 pracowników przypisano do grupy treningowej (35 osób) i oczekującej na trening – kontrolnej (36 osób). Trening, trwający jeden dzień, przyniósł wyniki w postaci mniejszego stresu i postrzeganiu własnej kontroli nad czasem jako większej. Znakomita większość badanych korzystała także z metod poznanych na treningu (najczęściej z wyznaczania priorytetów oraz układania planu dnia) przynajmniej raz w okresie 6 tygodni od treningu. Jednakże obiektywne wskaźniki skuteczności w pracy po tym czasie (m.in. oceny przełożonych, ilość czasu spędzona nad zadaniami wybranymi przez badanych jako ważne) nie ukazały żadnych różnic między grupą eksperymentalną a kontrolną.

**Brak efektów oddziaływania treningu**

Część badań wskazuje na brak jakichkolwiek pozytywnych skutków treningu zarządzania czasem, bez względu na to, czy chodzi o obiektywne zmiany zachowań, czy o mierzalne efekty psychologiczne. Macan [1996], przeprowadziła badanie w formie quasi-eksperymentu na 44 pracownikach dużej placówki społecznej, którzy nigdy wcześniej nie uczestniczyli w treningu zarządzania czasem. Dwudniowe szkolenie oparte było na zasadach Lakein’a [1991]. Uczestnicy podzieleni byli na grupę treningową i kontrolną, a pomiary przeprowadzano od 4 do 5 miesięcy po treningu. Pomiędzy badanymi grupami nie odkryto żadnych różnic w poziomie zachowań mających na celu lepsze zarządzanie czasem, jak i w odczuciu presji wynikającej z pracy oraz dolegliwości somatycznych. Jakkolwiek grupa eksperymentalna podwyższyła swe wyniki w poczuciu kontroli nad własnym czasem, wyniki te nie różniły się od grupy kontrolnej po kilku miesiącach.

**Podsumowanie**

Badania obecne w literaturze przedmiotu ukazują w większości pozytywny wpływ treningu zarządzania czasem na dwa obszary funkcjonowania: zachowania związane z organizacją swojego czasu, przekładające się na efektywność wykonywanych działań oraz sferę emocjonalną, w której trening pomagał w obniżeniu niepokoju i stresu. Samooceny badanych pokrywały się z ocenami zewnętrznymi (przełożonych bądź współpracowników), w tej części badań w której były przeprowadzane [Orpen, 1994, Green and Skinner, 2005; Van Eerde, 2003].

Jak ukazano, efektywne treningi różniły się stopniem skuteczności: część z nich oddziałała wyraźnie jedynie na sferę psychiczną uczestników, część objęła oba obszary. Różnic w treningach należy upatrywać się w dwóch źródłach. Pierwsze źródło jest związane z kształtem szkolenia: jego długością, nauczanymi metodami i teorią, na której są oparte. Długość treningów różniła się znacznie, od bardzo krótkich, długości przerwy obiadowej (m.in. jeden z treningów Greena i Skinner, 2005) po szkolenia trzydniowe. Dodatkowo, część treningów miała uzupełniają superwizję lub konsultacje z trenerem po ukończeniu treningu lub przeczytaniu odpowiadającemu mu podręcznika. Większość badań oparta była na pomiarze skuteczności dwudniowego treningu. Związek długości szkolenia z jego efektywnością nie może być ustalony w sposób pewny, gdyż treningi różniły się w znaczący sposób między sobą, tak samo jak metody użyte do sprawdzania ich efektywności, jednakże biorąc pod uwagę to ograniczenie można zauważyć niższą skuteczność treningów bardzo krótkich od tych dwudniowych i dłuższych. Dodatkowo, czas oceny skutków szkolenia był bardzo różny, w rozpiętości od kilku tygodni do kilku miesięcy. Istotne wydaje się przytoczenie w tym miejscu analizy Claessens i in. [2007], która, wziąwszy pod uwagę wiele różnorodnych zmiennych, wykazała, że nawet odległe w czasie (ponad trzy lata) uczestnictwo w treningu zarządzania czasem miało największy wpływ na obecną skuteczność w wypełnianiu codziennego planu. Tak więc skutki treningu mogą być znacznie bardziej odroczone w czasie i wykraczać ponad proponowany w większości badań okres kilku tygodni od treningu. Wartym podkreślenia jest również fakt, że wszystkie przywołane badania, w których zastosowano dodatkowo możliwość konsultacji ukazały pozytywne behawioralne skutki oddziaływań, co może sprzyjać założeniu, że rozciągnięty w czasie coaching nakierowany na wzmocnienie transferu nowych umiejętności w codzienne funkcjonowanie jest skuteczniejszym sposobem oddziaływania niż jednorazowy trening. Jak proponują Häfner i Stock [2010], rozwiązaniami alternatywnymi do tradycyjnych spotkań z trenerem może być coaching on-line, maile przypominające lub powtórzone - lecz krótsze - treningi grupowe.

Niestety nie we wszystkich badaniach podano teoretyczną podstawę tworzenia treningów, jednak na podstawie opisów ich zawartości można przypuszczać, że z małymi wyjątkami opierała się na zasadach określanych w literaturze jako trzy pierwsze pokolenia zarządzania czasem [por. Covey i in., 1994]. Taka kategoryzacja pozwala na prześledzenie rozwoju idei zarządzania czasem, jednocześnie ukazując, jakie metody są charakterystyczne dla każdego z okresów tego rozwoju. Pierwsze pokolenie oparte jest na listach spraw do załatwienia i prowadzeniu notatek, niejako zalecając postawę bardziej adaptującą się do pojawiających się zadań niż kreującą rzeczywistość. Drugie pokolenie do listy zadań dodaje planowanie zadań z kalendarzem i przygotowywanie się do nich. Trzecia generacja uzupełnia poprzednie dwie o refleksję nad wartościami i priorytetami w życiu, pojawia się również definicja celu długo i krótkoterminowego. Trzy pierwsze generacje zarządzania czasem skupiały się głownie na wymiarze behawioralnym i miały na celu pomóc osiągać jak najwięcej w najszybszy możliwy sposób. Większość przytoczonych badań niebezpośrednio odwołało się do zasad trzeciej generacji, przy czym tylko Macan [1994] wyraźnie zaznaczyła, że kieruje się wskazaniami Lakeina [1973]. Czwarta generacja zarządzania czasem, ujęta jako podstawa teoretyczna w badaniach Greena i Skinner [2005], jest wyrazem rozczarowania wcześniejszymi podejściami i proponuje zwrócenie szczególnej uwagi na najważniejsze wartości, kierunek obierany w życiu i jego jakość, a dopiero po nim na ustalanie priorytetów i celów. Jednocześnie nie abstrahując od celu uzyskania wysokiej skuteczności, podkreśla rolę wysoce selektywnego wyboru podejmowanych działań (najczęściej poprzez eliminację działań zbędnych) oraz ciągłe, zaplanowane wzmacnianie własnych sił w 4 kluczowych obszarach życia (prowadząc do balansowania pracy, zdrowia i sfery osobistej).

 Drugie źródło różnic między opisanymi treningami jest związane z czynnikami środowiskowymi i wewnętrznymi: przede wszystkim motywacją osób do udziału w szkoleniu [Orpen, 1994] i ich wiedzą początkową, postawami i cechami szkoleniowców [por. Warr i in*.*, 1999] oraz możliwością wykorzystania wyuczonych metod w praktyce. Jak podali Green i Skinner [2005], najwyższe wskaźniki poprawy po treningu występowały u osób, które uczestniczyły w kursach otwartych, nie narzuconych przez korporację, a więc u których motywacja do uczestnictwa była wysoka i wewnętrzna. Ci sami badacze zauważyli, jak dalece organizacja pracy w instytucji zatrudniającej osoby szkolone może wpłynąć na możliwość wykorzystania wiedzy nabytej w treningu, począwszy od firm aktywnie i na każdym poziomie wykorzystującej nowo nabyte umiejętności, skończywszy na firmach nie oferujących warunków do zmiany dotychczasowych zachowań.

Ze względu na ograniczoną liczbę badań i jednocześnie duże zapotrzebowanie w społeczeństwie na korzyści, jakie może przynieść dobrze przeprowadzony trening zarządzania czasem, podkreślamy ważność dalszych badań i publikowania ich wyników. Wzrastająca popularność dokładnej analizy skuteczności szkoleń w świecie biznesu może stanowić okazję do przeprowadzenia takich analiz, przy użyciu grup kontrolnych i z zachowaniem podstawowych zasad ewaluacji [por. Kirkpatrick, 1998; Bramley, 2001].

Podsumowując, wnioski z dotychczasowych badań nad skutecznością treningów zarządzania czasem potwierdzają zasadność korzystania z tego typu szkoleń. W znakomitej większości przypadków uczestnicy szkoleń zyskują większe poczucie kontroli nad własnym czasem, wiążące się z obniżonym poziomem stresu. Optymalnie, po ukończeniu treningu może wzrosnąć efektywność uczestnika w osiąganiu ważnych dla niego celów.

**Streszczenie:**

Artykuł stanowi przegląd badań nad skutecznością treningów zarządzania czasem, opublikowanych między rokiem 1983 i 2011, dostępnych przez platformę baz EBSCO**. Na podstawie wyników wszystkich znalezionych badań z tego zakresu wyodrębniono dwie główne grupy: interwencje treningowe, których efektem były zmiany na poziomie zarówno psychologicznym (np. obniżenie poziomu stresu), jak i behawioralnym (np. lepsze rezultaty w pracy) oraz interwencje, których efektem były tylko zmiany na poziomie psychologicznym. Całościowa analiza wskazuje na korzyści płynące z udziału w szkoleniu z zarządzania czasem. Jednocześnie dyskutowane są te elementy szkoleń, które odpowiadają za różnice w ich skuteczności.**

**Słowa kluczowe: trening zarządzania czasem, efektywność szkoleń, zarządzanie sobą w czasie, kontrola nad czasem**

**Title: Efficacy of time management trainings – review of literature**

**Summary**

Empirical studies on efficacy of time management trainings were found through the platform EBSCO. Two main groups of research were distinguished according to results: training interventions which led to both psychological effects and behavioral effects (as better performance at work) and interventions leading only to changes on the psychological level. The review indicates that overall results of participating in a time management training are beneficial for participants. Simultaneously some elements of trainings responsible for differences in their efficacy are discussed.

**Keywords: time management training, training efficacy, self-management in time, control over time**

**Spis literatury (wydawnictwa zwarte):**

Adams G.A., Jex S.M. (1999), *Relationships between time management, control, work-family conflict, and strain*, “Journal of Occupational Health Psychology”, nr 1.

Balduf M. (2009), *Underachievement among college students,* “Journal of Advanced Academics”, nr 20.

Bramley P. (2001), *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Barling J., Kelloway E.K., Cheung D. (1996), *Time management and achievement striving interact to predict car sale performance*, “Journal of Applied Psychology”, nr 81.

Britton B.K., Tesser A. (1991), *Effects of time-management practices on college grades*, “Journal of Educational Psychology”, nr 83.

Claessens B.J.C., van Eerde W., Rutte C.G., Roe R.A. (2004), *Planning behavior and perceived control of time at work*, “Journal of Organizational Behavior”, nr 25.

Claessens B. C., van Eerde W., Rutte C. G., Roe R. A. (2007), *A review of the time management literature*, “Personnel Review”, nr *36*(1/2).

Claessens B. J., Van Eerde W., Rutte C. G., Roe R. A. (2010), Things *to Do Today . . . : A Daily Diary Study on Task Completion at Work*, “Applied Psychology”, nr 59.

Covey S., Merrill R., Merrill R. (1994), *First Things First,* New York: Simon & Schuster (polskie wydanie: (2008), *Najpierw rzeczy najważniejsze,* Rebis, Poznań)

Darini M., Pazhouhesh H., Moshiri F. (2011), *Relationship between Employee's Innovation (Creativity) and time management,* International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management (APBITM): “Procedia - Social and Behavioral Sciences”, nr 25.

Drucker P. (2003). *Menedżer Skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Fritz Ch., Fu Lam Ch., Spreitzer, G.M. (2011), *It’s the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers’ Energy Management,* “Academy of Management Perspectives”, nr 25.

George D., Dixon S., Stansal E., Gelb S. L., Pheri T. (2008), *Time Diary and Questionnaire Assessment of Factors Associated With Academic and Personal Success Among University Undergraduates,* “Journal of American College Health”, nr 56(6).

Green P., Skinner D. (2005), *Does time management training work: an evaluation*, “International Journal of Training and Development”, nr 9.

[Häfner A](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed?term=%22H%C3%A4fner%20A%22%5BAuthor%5D)., [Stock A](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed?term=%22Stock%20A%22%5BAuthor%5D). (2010), Time management training and perceived control of time at work,”Journal of psychology”, nr 144 (5).

Hall B.L., Hursch D.E. (1982), *An evaluation of the effects of a time management training program on work efficacy*, “Journal of Organizational Behaviour Management”, nr 3.

Hanel F., Martin G., Koop S. (1983), *Field testing of a self-instructional time management manual with managerial staff in an institutional setting, “*Journal of Organizational Behavior Management”, nr 4.

Jex J.M., Elacqua T.C. (1999), *Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain*, “Work & Stress”, nr 13.

King A.C., Winett R.A., Lovett S.B. (1986), *Enhancing coping behaviours in at-risk populations: the effects of time-management instruction and social support in women from dual-earner families*, “Behaviour Therapy”, nr 17.

Kirkpatrick D. (1998), *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa

Lakein A. (1973), *How to Get Control of your Time and Life*, Nal Penguin Inc., New York, NY. (polskie wydanie: (1992), Być panem swego czasu i swego życia, Wyd. Ethos, Olsztyn- Warszawa).

Macan T.H. (1994), *Time management: test of a process model*, ”Journal of Applied Psychology”, nr 79.

Macan T.H. (1996), *Time-management training: effects on time behaviours, attitudes, and job performance*, “The Journal of Psychology”, nr 130.

Macan T.H., Shahani C., Dipboye R.L., Philips A.P. (1990), *College students time management: correlations with academic performance and stress*, “Journal of Educational Psychology”, nr 82.

Maher C. (1983), [*Improving Teacher Instructional Behavior*](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J075v04n03_04), “[Journal of Organizational Behavior Management”](http://www.tandfonline.com/toc/worg20/4/3-4), nr 4.

McCay J. (1959), *The Management of Time*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jork.

Nonis S. A., Sager J. K. (2003), *Coping strategy profiles used by salespeople: Their relationships with personal characteristics and work outcomes*, “Journal of Personal Selling & Sales Management”, nr 23.

Orpen C. (1994), *The effect of time-management training on employee attitudes and behaviour: a field experiment*, ”The Journal of Psychology”, nr 128.

Slaven G., Totterdell P. (1993), Time *management training: does it transfer to the workplace?,* “Journal of Managerial Psychology”, nr 8.

Warr P., Allan C., Birdi K. (1999), *Predicting three levels of training outcome*, “*Journal of Occupational and Organizational Psychology”*, nr 72.

Van Eerde W. (2003), *Procrastination at work and time management training*. “Journal of Psychology”, nr 137(5).

Woolfolk A.E., Woolfolk R.L. (1986), *Time management: an experimental investigation*, “Journal of School Psychology”, nr 24.

**Informacja o autorce:**

Dr Katarzyna Grunt-Mejer – Uniwersytet Zielonogórski

**Oświadczenie:**

Oświadczam, że artykuł nie był dotąd nigdzie publikowany w całości ani w części, ani złożony do recenzji w innym czasopiśmie.