

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**

Tęstinių studijų institutas

Andragogikos katedra

Silvija Jonkuvienė

**ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ  
LAIKO VADYBA**

Andragogikos studijų programos  
magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2012

## SANTRAUKA

S. Jonkuvienė. Organizacijos darbuotojų laiko vadyba. Andragogikos magistrantūros studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė prof. dr. B. Jatkauskienė. Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2012. – 90 p.

*Raktažodžiai:* laikas, laiko vadyba, laiko vadybos gebėjimai.

**Mokslinė problema** – kuo reiškiasi ir kaip gali būti tobulinama organizacijos darbuotojų laiko vadyba?

**Tyrimo objektas** – VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos darbuotojų laiko vadyba.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai atskleisti darbuotojų laiko vadybos gebėjimų raišką bei jų vystymo galimybes.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti laiko ir jo vadybos teorinius aspektus, atskleidžiant šių reiškinių konceptualizavimą organizacijų kontekste.

2. Atskleisti konkrečios organizacijos darbuotojų požiūrį į laiko vadybą, išanalizuoti jų šios srities gebėjimų lygį, vystymo poreikius.

3. Nustatyti laiko vadybos gebėjimų tobulinimo techniką ir vystymo galimybes bei identifikuoti, o taip pat rekomenduoti andragogo veiklos šiame kontekste būdus.

**Tyrimo metodai.** Teoriniai – mokslinės literatūros analizė. Empiriniai: diagnostinis tyrimas – apklausa ir pusiau struktūruotas interviu. Statistiniai: apklausos statistinė analizė, naudojantis kompiuterine statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS, ir kokybinė kontentinė analizė (interviu).

**Metodologinės darbo nuostatos** grindžiamos teorijomis, kad darbuotojų laiko vadybos gerinimo įtaka organizacijos pasiekimams tiesiogiai priklauso nuo pačios organizacijos bei atskirų jos darbuotojų veiklos ypatumų. Sisteminga laiko vadyba padeda daugybei organizacijų ne tik pagerinti veiklos rezultatus, apsaugo nuo daugybės klaidų, nereikalingo išteklių švaistymo, o taip pat gerina darbuotojų savijautą, stiprina jų darbo motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir savimi.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro: įvadas, pirma dalis, skirta teorinių temų aspektų analizei, antra dalis – empiriniam tyrimui, duomenų analizei, interpretavimui. Taip pat pateikiamos išvados, rekomendacijos, priedai (3). Darbą iliustruoja 6 lentelės, 1 schema, 47 paveikslai.

## SUMMARY

S. Jonkuvienė. Time management of organization employees. Andragogy Master Studies Program's Paper. Supervisor Prof. dr. B. Jatkauskienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2012. – 90 p.

*Key words:* time, time management, time management competencies.

**The scientific problem** of this thesis is in what way the time management of organization employees is expressed and ways and methods to improve it.

**The object of the research** is time management of the employees of SE Klaipėda State Seaport Authority. **The objective of the research** was to analyse and to reveal in an empiric way the expression of time management of employees and possibilities to develop these competencies.

**The tasks of the research** were as follow:

1. to analyse theoretical aspects of time and time management revealing their conceptualisation in the context of organizations.

2. to reveal the approach of employees of concrete organization towards time management, to analyse their level of time management competencies and the demand for their development.

3. to determine the possibilities to improve the techniques of development of time management competencies and to provide recommendations on methods of adult's educator (andragog's) activity in this context.

The applied **research methods** were theoretical – analysis of scientific literature, empirical - diagnostic research – inquiry and semi- structured interview, statistical - statistical analysis of inquiry applying a computer statistical data processing program SPSS and qualitative content analysis (interview).

**Methodological thesis provisions** were based on the theory that the impact of improvement of employees time management depends directly on organization itself and peculiarities of activities of its separate employees. Systematic time management helps many organizations both to improve their activity results, to secure from plenty of mistakes and pointless waste of resources and to improve the health and the mind state of employees, it enhances staff activity motivation, satisfaction with work and self - satisfaction.

**The Structure of the Thesis.** The thesis encompasses the following parts: introduction, the first part dealing with analysis of theoretical theme aspects, the second part related with empirical research, data analysis and interpretation. The thesis also includes a set of conclusions, recommendations and appendices (3). The thesis is illustrated by 6 tables, 1 scheme and 47 figures.

## LENTELIŲ IR SCHEMŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kokybės formuluotės (Čereška, Pauža, 2005, 10 p.).....	32
2 lentelė. Tradicinės ir visuotinės vadybos skirtumai (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, 305 p.) .....	33
3 lentelė. Kokybinio tyrimo demografinė statistika ( N = 10) .....	74
4 lentelė. Informantų atsakymų ištraukos apie atostogas ir savaitgalius.....	77
5 lentelė. Informantų streso lygiai dėl laiko trūkumo.....	80
6 lentelė. Informantų žinios apie laiko vadybos nuostatas ir teorinius pagrindus.....	82
1 schema. Tyrimo kompleksiško schema.....	53

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Cronos laiko vizija.....	11
2 pav. 80/20 principas.....	20
3 pav. Eisenhower'io principas (Hink, Ginevičius, 2006) .....	22
4 pav. Eizenhauerio matrica (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, 433 p.) .....	22
5 pav. Adair skubos ir svarbos matrica (Adair, 2006, 27 p.).....	23
6 pav. PEPE taisyklė (Hink, Ginevičius, 2006, 41 p.).....	24
7 pav. Laiko vadybos ketvirtosios kartos teorija (Čepkus, 2009) .....	25
8 pav. Anketos struktūra.....	55
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc. ....	58
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.....	58
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.....	59
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimtumą, proc. ....	59
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, proc.....	59
14 pav. Respondentų šeimyninis socialinis statusas, proc. ....	60
15 pav. Respondentų domėjimasis laiko vadyba, proc.....	60
16 pav. Respondentų mokymosi patirtis laiko vadybos srityje, proc. ....	61
17 pav. Respondentų savo veiklos proceso valdymo vertinimas, proc. ....	61
19 pav. Respondentų darbo laiko dienai planavimas, proc. ....	62
20 pav. Respondentų darbo laiko mėnesiui ar ilgesniam laikotarpiui planavimas, proc.....	62
21 pav. Respondentų svarbių darbų vertinimas, proc.....	63
22 pav. Respondentų atostogų planavimas, proc.....	64
23 pav. Pagrindinės sklandžiam darbui trukdančios priežastys, proc. ....	64
24 pav. Respondentų skiriamas laikas netiesioginei veiklai darbo metu, proc. ....	65
25 pav. Respondentų darbo laiko sąnaudų analizavimas, proc. ....	65
26 pav. Vadovų ir vykdytojų darbo laiko sąnaudų analizė, proc. ....	66
27 pav. Respondentų dirbami viršvalandžiai, proc. ....	66
28 pav. Vadovų ir vykdytojų dirbamų viršvalandžių palyginimas, proc.....	67
29 pav. Laiko sąnaudų analizavimo ir viršvalandinio darbo tarpusavio priklausomybės ryšys.....	67
30 pav. Respondentų patiriamo streso dėl laiko trūkumo dažnumas, proc. ....	68
31 pav. Respondentų (atsižvelgiant į jų užimtumą) patiriamas stresas dėl laiko trūkumo, proc.....	68
32 pav. Laiko sąnaudų analizavimo ir streso poveikio tarpusavio priklausomybė .....	69
33 pav. Respondentų žinios apie laiko vadybos teorinius pagrindus, proc. ....	70
34 pav. Respondentų žinios apie dažniausias laiko panaudojimo problemas, proc. ....	71
35 pav. Respondentų nuomonė apie laiko vadybos gebėjimų įtaką rezultatams, proc. ....	71
36 pav. Respondentų nuomonė apie savo laiko planavimą ir esminių dalykų fiksavimą, proc. ....	72
37 pav. Pagrindinių laiko vadybos nuostatų svarba respondentams, proc. ....	73
38 pav. Efektyvaus laiko panaudojimo problemų aktualumas respondentams, proc.....	73
39 pav. Kategorijos pagal atsakymus apie darbo laiko pakankamumą.....	74
40 pav. Informantų darbo dienos laiko planavimo ypatumai .....	76
41 pav. Laiko sąnaudų analizės kategorijos ir subkategorijos.....	77
42 pav. Darbo laiko trukdžių reikšmingumo ypatumai .....	78
43 pav. Informantų dirbami viršvalandžiai, proc. ....	79
44 pav. Laiko vadybos gebėjimų lavinimo reikšmingumas .....	80
45 pav. Laiko vadybą pripažįstančių svarbiu dalyku atsakymų pogrupiai.....	81
46 pav. Laiko vadybos teorinių pagrindų žinomumo kategorijos .....	81
47 pav. Efektyvaus laiko panaudojimo problemų aktualumas .....	83

## TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	6
ĮVADAS .....	7
1. TEORINĖS TYRIMO PRIELAIDOS: LAIKO IR JO VADYBOS KONCEPTUALIZAVIMAS ORGANIZACIJŲ KONTEKSTE .....	11
1.1. Įvairialypė laiko samprata .....	11
1.2. Laiko vadybos teorijos ir jų vystymasis .....	18
1.2.1. Pareto principas .....	19
1.2.2. Eizenhauerio matrica .....	21
1.2.3. Adairo skubos ir svarbos matrica, ABC analizė, PEPE taisyklė.....	22
1.2.4. Laiko vadybos teorijų vystymasis .....	24
1.3. Efektyvaus laiko panaudojimo pagrindinės problemos.....	26
1.4. Laiko vadyba šiuolaikinėse organizacijose kokybės vadybos aspektu .....	29
1.5. Andragogų veiklos galimybės laiko vadybos gebėjimų vystymo kontekste.....	39
1.5.1. Laiko vadybos kompleksiskumas ir technikos .....	42
1.5.2. Asmens individualių gebėjimų vaidmuo organizacijos laiko vadyboje .....	48
1.5.3. Esminiai laiko vadybos principai, akcentuoti andragogo veikloje.....	49
2. ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ LAIKO VADYBOS TYRIMAS .....	53
2.1. Tyrimo metodologija ir eiga .....	53
2.2. Organizacijos darbuotojų požiūrio į laiko vadybą tyrimo rezultatų analizė ir pristatymas....	58
IŠVADOS .....	85
REKOMENDACIJOS .....	86
LITERATŪRA .....	87
PRIEDAI .....	91

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Laikas** (gr. *chronos*, lot. *tempus*) – tai „viena pagrindinių materijos būties formų, kuriai būdinga trukmė, nuoseklumas, nenutrūkstama ir negrįžtama tėkmė“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000, 340 p.). Tai viena pagrindinių (greta erdvės) materijos egzistavimo formų, pasireiškianti materialių objektų egzistavimo trukme, jų būsenų kaitos nuoseklumu (Ахундов, 2002).

**Laiko vadyba** – kompleksinis asmeninės ir profesinės veiklos organizavimas, susietas su konkrečiu laiku ir akcentuojamas į laiko negrįžtamumą. Tai kompetentingas laiko planavimas ir efektyvus suplanuotų darbų atlikimas (Martinkus ir kt., 2010, 439 p.). „Laiko vadyba – laiko „kūrimo“ procesas, siekiant atviroje sociokultūrinėje sistemoje gauti laiko sinergijos efektą nelineiškumo, neapibrėžtumo bei chaoso sąlygomis, naudojant sinergetikos, vystymosi kryptių bei tinklaveikos teorijas“ (Lydeka, 2001, 239 p. ).

**Laiko vadybos gebėjimai** – visuma savęs organizavimo veiksmų bei sprendimų, kuriais siekiama numatyti veiklos prioritetus ir efektyviai panaudoti laiką (Hink, Ginevičius, 2006, 5 p.). Tai gebėjimai taip tvarkyti savo laiką, kad nuolat būtų pasiekiami konkretūs užsibrėžti tikslai: atliekami ir užbaigiami tie darbai, kuriuos asmuo turi ar nori atlikti (Adair, 2006, 15 p.).

**Organizacija** (sen. gr. *organizō* „surengiu, sutvarkau“) – žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui. Organizacija dažniausiai turi atskirą turtą bei valdymo organus. Kiekviena organizacija yra unikali, nes siekia savo tikslų, savaip sprendžia išskylančias problemas, vadovaujasi atitinkama – tai organizacijai būdinga – vertybių ir nuostatų visuma (Jucevičienė, 2009).

**Efektyvumas** (angl. *efficiency*) – versle/veikloje naudojamas rodiklis, kuris apibūdina kokybiško rezultato ir sąnaudų santykį arba jų atitikimo laipsnį (Piliponis, 2007). Tai sugebėjimas „teisingai daryti dalykus“ (Martinkus ir kt., 2010, 429 p.).

**Tinklaveikos visuomenė** – tai skaitmeninių technologijų rezultatas, keičiantis tradicinį požiūrį į laiką (Castells, 2005).

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Laikas – tai fenomenas, tai unikalus žmonių gyvenimo išteklius, kurio negalima sukaupti, sutaupyti, sugrąžinti, kompensuoti, paskolinti ar pasiskolinti. Apibūdinant laiko sąvoką, išskiriami tokie pagrindiniai jo aspektai: „nepakankamiausias išteklius“, „nesusigrąžinamas“, „nesaugomas“, „neatsinaujinantis“. „Laikas – tai, kas nuo žmogaus nepriklauso, ko jis nevaldo ir nekontroliuoja, tačiau suvokiamas kaip atskiras mūsų veiklos aspektas. Tai medžiaga, iš kurios sudarytas kiekvieno mūsų gyvenimas“ (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, 418 p.).

Valdyti laiko tiesiogine prasme žmogus negali, todėl analizuojant laiko esmę ir problemas tikslinga yra vartoti ne *laiko valdymas*, o *laiko vadyba*.

Laiko vadyba – tai laiko planavimas, veiklos organizavimas, tai galimybė išmokti valdyti save laiko atžvilgiu. „Todėl tokie svarbūs yra kalendorius ir laikrodis“ (Allen, 2006, 273 p.). Laiko vadyba iš tikrųjų reiškia, kad žmogus save kontroliuoja. O tai yra būdas siekti savo veiklos efektyvumo ir sėkmės, gyventi subalansuotą gyvenimą, o susidūrus su gyvenimo sunkumais, tvirtai kontroliuoti savo psichiką, elgseną, emocijas ir darbą (Jančorienė, 2005).

Tas pats laiko potencialas – 24 valandos per parą, 8760 valandų per metus, 86400 sekundžių kiekvieną dieną – išnaudojamas visų labai individualiai, vieni per šį laiką pasiekia labai daug, kiti rodos stovi vietoje, dar kiti – tiesiog regresuoja. Laiko visiems skirta tiek pat. Ir nors daugelis skundžiasi, kad jo trūksta, yra žmonių, kurie sugeba tikrai daug nuveikti, daug pasiekti ir juolab gyventi laimingą, subalansuotą, įdomų gyvenimą.

Tiriamas laiko trūkumas ir su tuo siejamos asmens ir/ar organizacijos problemos formuoja blogą darbo stilių, kuris tampa streso, įtampos, depresijų priežastimi. O tai sąlygoja ir sveikatos sutrikimus (Stoškus, Petukienė, 2008, 327 p.). Laikas ir stresas – dvi vieno medalio pusės. Blogai kontroliuojant vieną iš jų, nekontroliuojamas ir antrasis. Išlavinus laiko vadybos gebėjimus, galima panaikinti daugelį dažniausiai pasitaikančių vadybinių streso priežasčių, iš kurių pačios pagrindinės: laiko stoka, darbų baigimo terminai, viršvalandžiai (Adair, 2006, 35-36 p.). Taip pat laiko vadybos prasme labai svarbų vaidmenį atlieka ir gebėjimas išvengti streso.

Taigi efektyvi laiko vadyba yra vienas iš faktorių, nulemiančių žmonių rezultatus ir pasiekimus. Laiko vadybos teoriniai pagrindai – V. Pareto dėsnis, ABC analizė, Eizenhauerio matrica ir kt. – padeda numatyti veiklos prioritetus (Stoškus, Petukienė, 2008; Martinkus, Stoškus ir kt, 2010; Čepkus, 2009). Tačiau bet kokie metodai, technikos ir standartai be tinkamo jų taikymo negarantuoja veiklos pagerinimo, pabrėžia mokslininkas A. Piliponis (2007).

„Didžiausia problema, kurią žmonės šiandien sprendžia, yra laiko trūkumo problema, sukelta greitai bėgančio, nepakeičiamo ir sunkiai nusakomo gyvenimo tempo“, teigia dauguma

šiuolaikinių laiko vadybos tyrinėtojų (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, 418 p.). Pastarąjį dešimtmetį informacinės technologijos iš esmės pakeitė darbinę aplinką, palengvino ir neapsakomai pagreitino darbo procesus, tačiau laiko daugumai žmonių stinga. Požiūris į laiką dabartiniame pasaulyje tampa lemiančiu veiksniu, nuo kurio priklauso visi pasiekimai ir laimėjimai. Naujoji socialinių ir gamtos mokslų paradigma keičia požiūrį ir į tokią tradicinę sąvoką kaip laiko vadyba (angl. *time management*) (Castells, 2005; Lydeka, 2001). Teigiama, kad laiku pagrįstas valdymas ir visuotinė kokybės vadyba – tai dvi sąvokos, pastaruoju metu vyraujančios vadyboje (Probst ir kt., 2006, 175 p.). Šiuolaikinėse organizacijose dirbantiems darbuotojams būtina sąlyga tapo sugebėjimas produktyviai suderinti savo privatų gyvenimą, suvokti laiko vadybos svarbą, pasiekti asmeninį organizuotumą, išmokti taikyti modernias darbo metodikas ir nuolatinio mokymosi technikas. Darbo krūvis, informacijos srautas vis didėja. Organizacijos misija, struktūra ir procesai turi būti gerai suderinti, kad organizacija nuolatinės kaitos procese galėtų kurti kokybinius pokyčius minimaliomis sąnaudomis. Veiklos matavimas ir pastovus gerinimas – vieni svarbiausių įmonės išlikimo ir sėkmės faktorių. Organizacija turi naudoti daugiau kaip šimtą kokybės vadybos modelių, metodų ir priemonių bei darbuotojų kompetencijų ugdymo bei vystymo sistemas ir vadovautis daugybe principų, iš kurių vienas iš kertinių – kiekvieno darbuotojo mokymasis kontroliuoti ir efektyviai naudoti savo laiką. Asmeninė darbo laiko vadyba, lemiamas asmeninės motyvacijos, o įgyjama specialiai mokant ir mokantis, profesinėje veikloje tampa svarbiausiu veiksniu.

Individualiam darbo stiliui iš esmės įtakos turi vadovavimo taisyklių schema pagrindinių kokybės vadybos dimensijų pagrindu: tikslų nustatymas, planavimas, sprendimų priėmimas, realizavimas, organizavimas, kontroliavimas. Apibrėžus savo pareigas, aiškiai žinant tikslus, tinkamai surikiavus užduotis ir atskyrus skubius darbus nuo svarbių, nesunku suplanuoti, kaip geriausiai panaudoti laiką. Principas „Dirbti protingai reiškia dirbti ne sunkiai, bet gudriai“ apima tokių užduočių rinkinį, kaip „nusistatyti tikslus“, „planuoti realistiškai“, „dirbti efektyviai“. Laiko vadyba ir darbo vietos organizavimas yra būtini tam, kad darbo laikas būtų išnaudojamas kuo produktyviau, intensyviau ir būtų galima mėgautis pilnaverte savo veikla bei asmenine sėkme. Lietuvos mokslininkė P. Jucevičienė (2009, 68 p.) teigia, jog negalima, pavyzdžiui, vienareikšmiškai vertinti laiko, reikalingo sprendimui priimti, sąnaudų. Neretai laikas, papildomai sunaudotas sprendimams priimti, su kaupu kompensuojamas, sutrumpėjęs sprendimo įgyvendinimo laikui. Taigi visuotinai pripažįstama (Vaitkevičius, 2003, 54 p.), kad laiko vadyba yra ypatingos svarbos veiksnys produktyviam žmogaus gyvenimui ir kokybiškai organizacijos veiklai.

**Temos iširtumas.** Šiame darbe analizuojama laiko ir laiko vadybos sampratų kaita šiuolaikinėje – naujojoje tinklaveikos visuomenėje: kaip keičiasi laikas, jo sąvoka ir savybės besikeičiančiose sistemose, ir kaip tai lemia organizacijos darbuotojų laiko panaudojimo efektyvumą ir veiklos rezultatus.

Svarbu akcentuoti, jog laiko vadybos samprata nėra pakankamai konkretizuota. Vadybiniuose, sociologiniuose, edukaciniuose, andragoginiuose tyrimuose nėra vieningo mokslinio aiškinimo. Egzistuoja nuomonių įvairovė. Tačiau daugelis mokslininkų mano, kad būtent tokia situacija skatina komunikaciją, tolesnius ieškojimus, tyrimus ir analizę.

Lietuvoje dar nepakanka mokslinių tyrimų laiko vadybos klausimais, šiam dalykui neskiriamas pakankamas dėmesys. To nesimokoma nei mokykloje, nei universitete. Dažniausiai apsiribojama seminarais, susijusiais su laiko vadyba, prie kvalifikacijos kėlimų ar asmenybės tobulinimo kursų. Darytina prielaida, kad andragogais dirbantys asmenys taip pat galėtų gilintis į laiko vadybos problematiką, padėti vystyti laiko vadybos gebėjimus, įvaldant laiko vadybos technikas, organizuoti kursus asmenims ir organizacijoms.

Šios prielaidos suponavo ir **mokslinę problemą**: kuo reiškiasi ir kaip gali būti tobulinama organizacijos darbuotojų laiko vadyba?

**Tyrimo objektas** – VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos darbuotojų laiko vadyba.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai atskleisti darbuotojų laiko vadybos gebėjimų raišką bei jų vystymo galimybes.

**Tyrimo hipotezė** – identifikavus organizacijos darbuotojų laiko vadybos gebėjimus ir juos vystant gali būti efektyvesni darbo rezultatai, o taip pat aukštesnė veiklos kokybė.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti laiko ir jo vadybos teorinius aspektus, atskleidžiant šių reiškinių konceptualizavimą organizacijų kontekste.

2. Atskleisti konkrečios organizacijos darbuotojų požiūrį į laiko vadybą, išanalizuoti jų šios srities gebėjimų lygį, vystymo poreikius.

3. Nustatyti laiko vadybos gebėjimų tobulinimo technikų ir vystymo galimybes bei identifikuoti, o taip pat rekomenduoti andragogo veiklos šiame kontekste būdus.

#### **Tyrimo metodai:**

1. Teoriniai: mokslinės literatūros analizė laiko ir laiko vadybos klausimais, siekiant išanalizuoti ir apibendrinti temos teorinius aspektus bei atskleisti laiko, laiko vadybos, kokybės vadybos teorinių ir praktinių konceptų sampratą, sąsajas ir elementus, bei andragogų veiklos galimybes laiko vadybos gebėjimų vystymo kontekste.

#### 2. Empiriniai:

2.1. Diagnostinis tyrimas – organizacijos darbuotojų apklausa, siekiant išsiaiškinti jų požiūrį į laiko vadybą, ugdymo (vystymo) poreikius bei galimybes efektyvaus laiko panaudojimo aspektu.

2.2. Pusiaus struktūruotas interviu – siekiant išskirti bei nustatyti organizacijos darbuotojų laiko vadybos specifinius elementus bei geresnės laiko vadybos siekimo galimybes.

3. Statistiniai:

3.1. Statistinė analizė, naudojantis kompiuterine statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS.

3.2. Kokybinė kontentinė analizė (interviu).

**Tyrimo dalyviai** – VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos darbuotojai.

**Metodologinės darbo nuostatos** grindžiamos teorijomis, kad darbuotojų laiko vadybos gerinimo įtaka organizacijos pasiekimams tiesiogiai priklauso nuo pačios organizacijos bei atskirų jos darbuotojų veiklos ypatumų bei laiko vadybos gebėjimų (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, 425 p.). Sisteminga laiko vadyba padeda daugybei organizacijų ne tik pagerinti veiklos rezultatus, apsaugo nuo daugybės klaidų, nereikalingo išteklių švaistymo, o taip pat gerina darbuotojų savijautą, stiprina jų darbo motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir savimi (Underis, 2011).

**Darbo naujumas, praktinis reikšmingumas.** Atlikta Lietuvos ir užsienio šalių autorių laiko ir laiko vadybos bei kokybės vadybos koncepcijų, požiūrių analizė, atskleistos andragogo veiklos galimybės laiko vadybos gebėjimų vystymo aspektu. Pagrįsta laiko vadybos reikšmė organizacijos darbo efektyvinimo, visuotinės kokybės vadybos ir andragogikos mokslo prasmėmis, kas ir atspindi darbo naujumą. Praktinis reikšmingumas reiškiasi tuo, kad pateiktos praktinės rekomendacijos laiko vadybos gebėjimų tobulinimo klausimais.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, kuriame atskleidžiamas temos aktualumas, problematika, mokslinė problema, objektas, tyrimo tikslas, uždaviniai, metodai bei metodologinės nuostatos; pirma dalis skirta teorinių problemos aspektų analizei, antra dalis – empiriniam tyrimui, duomenų analizei, interpretavimui. Po empirinės tyrimo dalies seka išvados, rekomendacijos, pateikti priedai (3). Darbą iliustruoja 6 lentelės, 1 schema, 47 paveikslai.

# 1. TEORINĖS TYRIMO PRIELAIIDOS: LAIKO IR JO VADYBOS KONCEPTUALIZAVIMAS ORGANIZACIJŲ KONTEKSTE

## 1.1. Įvairialypė laiko samprata

**Žodžio „laikas“ etimologija.** Žodis kilęs iš lotyniškojo *tempus*, o pastarasis iš graikiškojo *temein*, kuris reiškė „padalinti“ bei teikė nuorodą į tai, kad laiko tėkmė skaidoma į išbaigtus elementus. Pažymėtina, kad žodis „šventykla“ (lot. k. *templum*) taip pat kilęs iš lotyniškojo *tempus* žodžio ir pirmine prasme reiškė dangaus ar žemės erdvės padalijimą į atskiras sritis (Rouviere, 2006, 29 p).

**Laiko koncepto formavimasis ir sampratos.** Laiko konceptas sukurtas ir išvystytas tam, kad atspindėtų pasaulio kaitą, variacijas: pasaulis nėra sustingęs, jį sudarantys elementai yra nuolatiniame judėjime, kaitoje jį stebinčiam žmogui. Jei pasaulis traktuojamas kaip visuma, sistema, tai stebėtojas gali suvokti, jog ši sistema turi daugybę būvių, būsenų. Šių būsenų praeitis, dabartis ir ateitis, jų matai konkuravo tarpusavyje formuojant laiko koncepto esmę ir prasmę. Istorijos tėkmėje, žemės tautų gausybėje laiko konceptualizavimas keitėsi, prisitaikė prie gilių faktinių ir ideologinių pokyčių. Todėl dar ir šiandien mokslininkai, filosofai ir mažiau išsilavinę žmonės turi ir turėjo labai skirtingą požiūrį į tai, kas yra laikas.

XX amžiuje psichologija ir psichoanalizė įnešė didelį indėlį į laiko koncepto sampratą. Abi šios mokslo disciplinos iškėlė gilią laiko prigimties klausimą: ar laikas yra mūsų pasaulio fundamentali savybė, ar tai tik paprastas mūsų intelektualaus stebėjimo bei suvokimo produktas. Atsakymų visumos nepakako, kad būtų galima suformuluoti pagrįstą ir teisingą konceptą, nes vis tik toks klausimas yra sunkiai išsprendžiamas arba net neišsprendžiamas, nes sprendimo būde atsiranda prieštaravimų dėl paties laiko „praktikos“ (jo svarbos žmogui) pokyčių.

Laiko matavimas istorijos bėgyje labai išsivystė: nuo rudimentinio, koks jis buvo pirmųjų amžių metu, iki tikslumo, besiremiančio atomais. Laiko matavimo pažanga taip pat transformavo laiko konceptą. Žinoma, pasikeitė kasdienis žmonių gyvenimas, bet ypač pasikeitė mokslinė, filosofinė, religinė mintis. Norint suprasti dabartinį laiko konceptą, nederėtų pamiršti jo formavimosi istorijos.

Jau senovės graikų požiūriu laiką sudarė keli elementai (žr. ...pav.):

*Praeitis* ← \_\_\_\_\_ *Dabartis* \_\_\_\_\_ ⇒ *Ateitis*

1 pav. Cronos laiko vizija

Cronos yra konceptas, kuris leido senovės graikams apibrėžti laiką. Cronos graikai suprasdavo kaip laiko visumą, atsižvelgiant į dabartį: „vakar – prieš tai buvusi diena, rytoj – sekanti diena, nes aš esu šiandieną“ (Servan ir kt., 2000, 17 p.). Laiko skalėje yra judantis taškas, kuris apibūdina begalybę iš abiejų skalės pusių. Šia prasme laiko koncepto samprata yra tiesioginė judėjimo sampratos išvada (Rovelli, 2006), nes judėjimas vyksta tam tikrą laiką ir jei laikas sustotų, nebevyktų joks judėjimas. Galbūt todėl Aristotelis teigė, kad laikas – tai ankstesnio ir paskesnio judėjimo skaičius, apibūdinantis vieneta, jų visumą ar vieneto dalį (Russel, 2002).

Kai dingsta judėjimo prasmė, laikas taip pat nebetenka prasmės, nes laikas suponuoja įvairias variacijas.

Jei laiko konceptą paanalizuosime fizikos mokslo požiūriu, tai galėsime įsitikinti tuo, kad ieškoma dar gilesnių laiko ir judėjimo tarpusavio ryšių, o taip pat ir jų skirtumų.

Tam tikrų reiškinių, įvykių reguliavimas leido labai seniai sukurti trukmės matavimo priemones (kalendorius, laikrodžius ir kt.), ir tuo pačiu apibūdinti patį laiką, t.y. suteikti jam tam tikras kokybines savybes, kurias galima išmatuoti. Tačiau laiko kokybinių savybių matavimas neteikia jokių nuorodų apie laiko prigimtį, nes matavimas ir jo priemonės nėra laikas. Vadinasi, nors žmonės suvokia laiko tėkmę, bet apibūdinti patį laiką yra neįmanoma (Servan, 2002). Tai pastebėjo dar šventasis Augustinas (354-430) ir aprašė savo dvasinėje autobiografijoje „Išpažinimai“ (Saint Augustin, 1982, 117 p.): „Kai tariame šį žodį (laikas), mes jį turime, kai jį taria kiti, mes jį turime, bet kas man gali paaiškinti, kas tai? Aš noriu paaiškinti, bet negaliu, nes nežinau“. Todėl manytina, kad laiką apibūdinti galima tik per analogiją su judėjimu erdvėje.

Taigi kyla problema skiriant laiko reprezentaciją (vaizdinę) nuo laiko konceptualizavimo: reikia nustatyti visa tai, ką mes praktiškai žinome apie laiką, norint nuo jo atsiriboti.

Amžių bėgyje daugybė mąstytojų bandė įvertinti laiką, pasitelkdami meditaciją, filosofiją, kitus mokslus ar net mistiką, tačiau išvada nepakito: nors žmonija suvokia laiką, jo egzistenciją gana vienodai, tačiau nėra universalus, bendro visai žmonijai laiko konceptualizavimo.

Visos kultūros ir civilizacijos įnešė savo indėlį į laiko konceptualizavimą, tačiau šis indėlis reiškėsi keliomis temomis, kurias diktavo žmogaus egzistencijos sąlyga: dievų nemirtingumas ar dievo amžinumas, kosmoso nenutrūkstamumas, žmogaus laikinumas. Tačiau buvo ir skirtumų šiose bendrai priimtinosiose laiko konceptualizavimo temose: Vakaruose dominavo linijinė laiko vizija, o Rytuose (pvz. Indijoje) – ciklinė. Krikščioniškojo laiko tradicija paveldėjo mistinę viziją, kur laiko samprata buvo siejama su dieviškumu ir dievais. Biblija laiką aiškina kaip apreiškimą, kurį dievas sukūrė ir davė žmonėms. Atsiradus laikrodžiui linijinis laikas virto mechaniniu laiku. Krikščionių bažnyčia čia ypač stengėsi. Benediktinai, viduramžiais valdė 40000

vienuolynų, vertė žmones dirbti „laiku“ ir taip padėjo pajungti žmones nenatūraliam kolektyviniam mašinos ritmui (Jensenas, 2012). Antropologas Lucienas Levy-Bruhlas rašė: „Mūsų laiko idėja atrodo kaip natūralus žmogaus proto požymis, tačiau tai yra iliuzija. Ši idėja retai sutinkama vadinamajame primityviame mentalitete“. „Primityvūs“ žmonės gyvena dabartyje, kaip ir mes, kai mums būna smagu. Pietų Afrikos mbuti gentys tiki, kad „teisingai elgiantis dabartyje, ateitis ir praeitis pasirūpins savimi pačios“. Šiaurės Amerikos pawnee žmonėms gyvenimas turi ritmą, bet neturi judėjimo į priekį. Primityvūs žmonės dažniausiai nešvenčia gimtadienių ir nematuoja savo amžiaus. Jiems dažniausiai nerūpi kontroliuoti ateities – to, ko dar nėra, lygiai kaip jiems nerūpi kontroliuoti gamtos. Jie seka metų laikus, tačiau tai jokių būdu neatima iš jų dabarties. Tokį požiūrio tašką mums sunku suvokti, nes laiko sąvoka yra taip stipriai įdiegta, kad beveik neįmanoma įsivaizduoti, kad jo nėra. Tačiau nagrinėjant įvairią literatūrą, radome ir kitų požiūrių. Pavyzdžiui, J. Zerzanas, žymus JAV rašytojas ir socialinis kritikas, teigia, kad „Laikas yra kultūros išradimas. Jo nėra už mūsų kultūros ribų. Tai, kokių lygiu kultūra paklūsta laikui, gana tiksliai atspindi susvetimėjimo lygį. Pažiūrėkime į save. Viskas mūsų gyvenime matuojama laiku. Dar niekada laikas nebuvo toks apčiuopiamas, toks sudaiktintas, koks jis yra šiandien....Tačiau laiko nėra. Šis laiko sudaiktinimas siejasi su masinės gamybos idėja ir darbo pasidalijimu“ (Jensenas, 2012).

Freudas nuolatos kartojo, kad norint įtvirtinti civilizaciją, visų pirma reikėjo sugriauti ankstyvąjį belaikiškumą ir negamybinį pasitenkinimą. Tai įvyko dviem etapais. Visų pirma, žemdirbystės atsiradimas sureikšmino laiką, ypač ciklišką laiką, su intensyvaus darbo laikotarpiais sėjant bei nuimant derlių ir su kalendorius vedantiems šventikams atitenkančia pridėtine verte. Taip buvo Babilono bei majų kultūrose. Plečiantis civilizacijai cikliškas laikas, kuris bent jau siejosi su natūraliu pasauliu, su sezoniškais ritmais, palaipsniui užleido vietą linijiniam laikui. Kai tik atsiranda linijinis laikas, atsiranda istorija, po to – progresas, o vėliau – ateities garbinimas. Dabar jau viskas paruošta rūšių, kultūrų ir, greičiausiai, viso natūralaus pasaulio aukojimui ant įsivaizduojamos ateities altoriaus. Tie patys pokyčiai vyksta ir asmeniniuose gyvenimuose. Mes atsisakome gyventi dabartyje tikėdamiesi, kad būsime laimingi kažkuriame ateities taške – galbūt tada, kai išeisime į pensiją arba kai numirsime ir pateksime į rojų. Rojus sureikšminamas būtent tada, kai atsiranda nepasitenkinimas linijiniu laiku. Tačiau visuose etapuose laikui buvo priešinamasi (Schaeffer, 1982). Pavyzdžiui, prancūzų 1830 m. revoliucijos metu visame Paryžiuje žmonės pradėjo gaivališkai šaudyti į viešus laikrodžius. XX a. septintajame dešimtmetyje daugelis žmonių atsisakė rankinių laikrodžių. Net šiandien reikia naudoti prievartą norint palaužti vaikų pasipriešinimą laikui. Tai buvo viena pagrindinių priešasčių įvedant privalomo mokymo sistemą, kuriai dažnais atvejais prieštaravo visuomenė. Mokyklos moko mus būti tam tikroje vietoje tam tikru laiku ir tokiu būdu ruošia mus darbui. Puikiai apie tai pasakė Raoulis Vaneigemas iš radikalios

situacionistų internacionalo grupės: „Vaikų diena ištrūksta iš suaugusiųjų laiko. Jų laikas užimtas subjektyvumu, aistromis ir svajonėmis, kurias medžioja realybė. O realybėje jo dairosi auklėtojas su laikrodžiu rankoje ir laukia, kol vaikas prisijungs ir prisitaikys prie valandų ciklo“ (Jensenas, 2012).

Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne (2000, 340 p.) laikas apibūdinamas kaip viena pagrindinių materijos būties formų, kuriai būdinga trukmė, nuoseklumas, nenutrūkstama ir negrįžtama tėkmė. Populiariojoje naujausioje mokslo literatūroje laikas traktuojamas kaip dabarties taškas. Pasaulis, kuriame mes gyvename, yra keturmatas. Trys matavimai: pirmyn – atgal, aukštyn – žemyn, kairėn – dešinėn, ketvirtas – laikas. Kai kurie laiko tyrinėtojai šį pasaulio modelį vadina erdvėlaiviu. Mes galime judėti tik trimis erdvės ašimis. Ketvirtojoje – laiko – ašyje mes privalome būti taške „dabar“, kur susitinka praeitis ir dabartis. Laikas yra tarsi ketvirtasis erdvės dydis, toks yra fizikų aiškinimas (Martinkus ir kt., 2010, 418 p.). „Laikas – viena pagrindinių (greta erdvės) materijos egzistavimo formų, pasireiškianti materialių objektų egzistavimo trukme, jų būsenų kaitos nuoseklumu“ (Ахундов, 2002).

Mokslininkai negali nuneigti *biologinio laikrodžio svarbos* (Aubert, 2003; Palmer, 2002; Matell, Meck, 2000; Rao, Mayer, 2001; Smolensky, Lamberg, 2000; Уилбер, 2006). Biologinis laikrodis padeda mūsų smegenims ir kūnui veikti pagal tvarkaraštį. Biopsichologas J. Gibbon laiką pavadino „pirmapradžiu kontekstu“. Jis svarbus gėlei, išskleidžiančiai žiedlapius auštant, žąsims, skrendančioms į pietus, kasmėnesiniams menstruacijos hormonų išskyrimams moters organizmuose. Ląstelių chronometrai tarsi nusprendžia, kad organizmui laikas mirti. Biologiniai laikrodžiai tokie pat įvairūs, kaip kad skirtingi sekundometrai ir saulės laikrodžiai. Vieni jų labai tikslūs ir nesikeičia; kiti mažiau patikimi, tačiau pavaldūs sąmonei. Vieni priklauso nuo planetų ciklų, kiti remiasi molekuline struktūra. Šių laiko matuoklių fiziologija tebėra neaiški. Bet jau yra aiškinimų, kodėl laikas bėga greičiau, kai jaučiamės laimingi ar skaitome įdomią knygą; kodėl žiurkėnai gyvena ilgiau, o stebimas puodas ilgai neužverda. Tai smegenų „sekundometro“ ypatybė – kai nustatomi laiko intervalai. Juos identifikavo S. M. Rao funkcionalinio magnetinio rezonanso tyrimo metu (fMRI), bei W. H. Meck sukurtoje teorijoje, išaiškinę (Matell, Meck, 2000; Rao, Mayer, 2001), kurios smegenų vietos atsakingos už tokį laiko intervalų nustatymą. Laikoma smegenų žievėje esant osciliatorių, kurie vibruoja skirtingais ritmais neatsižvelgiant į kaimynų dažnį. Tie osciliatoriai sujungti su smegenų dryžuotojo kūno neuronais milijonais signalus perduodančių ataugų. Tarkim, kažkas (žadintuvas, teniso kamuoliukas ar pan.) patraukia smegenų žievės dėmesį, tuomet žievės neuronams pasiunčiamas signalas sukeliantis būdingą elektrinį piką. Intervalo gale pagrindinio nervų mazgo dalis, vadinama „juodąja medžiaga“, į dryžuotąjį kūną siunčia neurotransmiterio dopamino dozę. Sudėtingais neuromolekuliniiais procesais pagrįsta W. H. Meck teorija teigia, kad „Kiekvienam intervalui yra unikalus laiko atspaudas“ (Matell, Meck, 2000). Dopamino perdavimas vaidina itin svarbų vaidmenį laiko intervalų nustatyme. Ligos ir

vaistai, kurie veikia dopamino lygį, sutrikdo tą ciklą. Pavyzdžiui, sergančiųjų Parkinsono liga smegenys išskiria mažiau dopamino dryžuotame kūne ir jų laikrodžiai sulėtėja, – tokie pacientai nuolat klaidingai vertina laiko intervalus. Marihuana taip pat sumažina dopamino kiekį ir sulėtina laiko suvokimą. Atpalaiduojantys stimulatoriai (kokainas, kt.) padidina dopamino kiekį ir pagreitina biologinius laikrodžius. Juos taipogi skubina adrenalinas ir stresas, todėl stiprių emocijų sekundės atrodo tarsi valandos. Ekstremalių situacijų, gilaus susimąstymo, depresijos emocijos sukelia jausmą, lyg laikas sustojo arba visai neegzistuoja (Rao, Mayer, 2001). Vienas iš vidinių sekundometrų privalumų yra jų lankstumas. Valios pastangomis galime juos sustabdyti arba paleisti, arba nekreipti dėmesio.

*Cirkadinis* (lot. k. *circa* – apie, *diem* – diena) *laikrodis* suderina žmogaus kūnus pagal saulės šviesos ir tampos ciklą (Smolensky, Lamberg, 2000, 337 p.). Jis padeda reguliuoti paros įpročius (miegą naktį, pabudimą ryte). Jo įtaka yra dar platesnė. Kūno temperatūra reguliariai pakyla vėlyvą popietę, o nukrenta prieš pabundant. Šlapinimosi ir tuštinimosi procesai paprastai naktį nevyksta ir atsistato ryte. Cirkadinis laiko reguliavimas labiau panašus į laikrodį, o ne sekundometrą, nes veikia be išorinio poveikio. Tyrimai parodė, kad jis išlieka net nesant dienos šviesos bei pasireiškia kiekvienoje ląstelėje, o dienos šviesa padeda jam susiderinti.

Dviejų nervų ląstelių (po 10 000) sancaupų smegenų pogumburis (hypothalamus) laikomas biologinio laikrodžio buveine. Tyrimai rodo, jog šie centrai, vadinami supračiasmatiniu branduoliu (SCN), valdo kraujo spaudimo, kūno temperatūros, aktyvumo ir budrumo fliuktuacijas, kontroliuoja melatonino (sukeliančio miegą ir gaminamo tik naktį) išskyrimą. Mokslininkai (Palmer, 2002, 67 p.) daro prielaidas, jog SNC koordinuoja visų ląstelių laikrodžius ir ciklus, nors budrumo sąlygos (pavyzdžiui, pamaininis darbas) keičiasi. Tad dirbantys pamaininį darbą žmonės dažniau serga širdies, virškinimo sistemos ligomis, skundžiasi miego sutrikimais.

Iki šiol visiškai neatskleista menstruacijų mėnesinio ciklo paslaptis (Rao, Mayer, 2001, 161 p.). Moterys subrandina kiaušinėlius tik kartą per mėnesį. Tai gerai ištirtas cheminis ciklas, kurį galima valdyti hormoniniais vaistais ir pan. Tačiau būdingo menstruacijų ciklo trukmės priežastis nežinoma.

Mokslininkų tyrinėjimo objektas, žinoma, yra *gyvenimo trukmė*. Sieti senėjimą su senatvinėmis ligomis nėra teisinga. Amerikiečių mokslininkai J. D. Palmer, S. M. Rao, A. R. Mayer, D. L. Harrington ir kt. atsakymo ieško ląstelių lygyje. Spėjama, jog tai vadinamasis *mitozinis laikrodis*. Jis prižiūri ląstelių dalijimosi – mitozės – procesą. Tai tarsi smėlio laikrodis, kuriame viena smiltelė atitinka vieną ląstelės pasidalijimą. Kadangi laikrodyje yra baigtinis ląstelių skaičius, tai ir ląstelių dalijimosi skaičius yra baigtinis. Mėginiuose jos dalijasi 60-100 kartų, tada liaujasi. DNR ląstelių dalijimosi metu būna pažeidžiamos, tad labai tikėtina, kad daugiau kartų pasidalinusios (senos) ląstelės gali sukaupti genetinių klaidų (Palmer, 2002), taip pat vyksta

įvairiausių mitozinių procesų, kurių metu ląstelės greičiau arba lėčiau dalinasi. Ištekėjus smėliui iš smėlio laikrodžio, nėra galimybės jį apversti, tad organizmo gyvenimas baigiasi.

Laikas *filosofijos istorijoje* (Halder, 2002, 116 p.) traktuojamas keliais aspektais. Pirma, tai baigtinių kintamų daiktų būsenų seka. Laikas – neapgręžiama, nepakartojama, pradžia ir pabaiga apribota atskirų daiktų kintamų formų tvermė. Kaip ir viskas pasaulyje, atskirų objektų laikas yra įkomponuotas į pasaulio laiką (kosminis laikas). Laikas yra judėjimo pagal anksčiau ar vėliau skaičius (matas). Nuo Platono ir Aristotelio laikų susiformavo į erdvę orientuoto objektyvaus laiko sąvoka, – laikas įsivaizduojamas kaip laiko taškų virtinė, kurioje kiekviena tikrovės vyksmo akimirkos būseną turi savo vietą. Antra, šis objektyvus laikas yra neišmatuojamas – kol nežinoma tiksliai jo pradžia, jis įsivaizduojamas kaip nei pradžios, nei pabaigos neturinti schema (įsivaizduojamasis laikas). Laike galima matuoti tik santykines jo atkarpas, pasirenkant bet kuriuos atskaitos taškus. Pasak Leibnico ir Newtono, šis objektyvus laikas yra absoliučiai realus (kaip ir erdvė). Kantas, pripažindamas laiko empirinę realybę, skelbė jį esant „transcendentaline idealybe“: laikas kaip ir erdvė savaime yra niekas ir nėra joks daikto savaime būties apibrėžtumas – jis yra pastovi apriorinė subjekto stebėjimo forma. Trečia, laikas yra ne tokių laiko akimirkų, kurių kiekviena neturi trukmės, seka, o dabarties, praeities ir ateities vienybė. Laikas – vienalytė visų išgyvenimų (iš)gyvenimo sraute forma - tekanti dabartis.

Naujųjų laikų mokslininkas ir filosofas M. Castells (2006, 184-185 p.) siūlo skirti tris laikiškumo formas: *laikrodinis laikas*, *bematis laikas* ir *sustingęs laikas* (angl. *glacial time*). *Laikrodinis laikas* būdingas industrializmui ir pasižymi įvykių rikiavimu pagal chronologinę seką bei žmonių elgesio reguliavimu pagal iš anksto nustatytą planą, suvedant visą žmogiškąją patirtį į institucionalizuotus matmenis. *Bematis laikas*, nusakantis mūsų visuomenėje vyraujančius procesus, atsiranda tuomet, kai tam tikro konteksto, pavyzdžiui, informacinės paradigmos ar tinklo visuomenės, charakteristikos ima sistemingai trikdyti tame kontekste vykstančių reiškinių eilės tvarką. Šis trikdymas gali įgyti reiškinių sekos suspaudimo formą, kuomet jie vyksta per akimirksnį arba atsiranda atsitiktinai pertrūkliai sekoje. Panaikinus eiliškumą, susikuria nediferencijuotas laiko skaičiavimo būdas, naikinantis patį laiką. Mūsų visuomenėje dauguma vyraujančių, svarbiausių procesų yra struktūruojami pagal bematį laiką, tačiau dauguma žmonių vadovaujasi ir yra vadovojami pagal laikrodinį laiką. Socialinėje praktikoje buvo sugalvota ir pasiūlyta dar viena laiko forma – *sustingęs laikas*. Tai reiškia, kad ryšys tarp žmogaus ir gamtos yra labai ilgas ir evoliucinis. Jis juda atgal nuo pačios naujausios žmonijos istorijos ir pirmyn į visiškai neapibrėžiamą ateitį. Kad susijungtume su savo kosmologine savimone, pirma turime pakeisti laiko sampratą, pajusti sustingusį laiką, tekantį per mūsų gyvenimus. Sustingęs gyvenimas reiškia, kad savo gyvenimą mes matuojame savo vaikų gyvenimu, taip pat ir mūsų vaikų vaikų gyvenimu. Tik

globalistinėje perspektyvoje galima plėtoti evoliucinį mąstymą bei kurti strateginius veiksmų planus.

Skaitmeninių technologijų ir informacinės visuomenės bei tinklo (internetu, skaitmeninių technologijų) sąjunga keičia laiko sąvoką, kartu ir laiko vadybą, tiek asmeninę, tiek organizacinę (Kvedaravičius, Malinauskas, 2008). Dėl skaitmeninių technologijų tobulėjimo kinta visuomenės socialinės organizacijos forma. Ši nauja informacinė visuomenė (t.y. tokia socialinės organizacijos forma, kai dėl pasikeitusių technologinių sąlygų informacijos kūrimas, apdorojimas ir perdavimas dabartiniu istorijos laikotarpiu tampa pagrindiniais produktyvumo ir galios šaltiniais) turi daugybę bruožų, skiriančių ją nuo prieš tai veikusios industrinės visuomenės, tačiau labiausiai ryškūs šie du ypatumai: 1. Bemačio laiko atsiradimas. 2. Laiko, kaip tvarkų sekos, sutrikimas. „*Tinklaveikos visuomenėje* vyksta didžiulės istorinės reikšmės procesas – linijinio, neatsukamo, išmatuojamo, prognozuojamo laiko modelis yra“ (Castells, 2005). Vyksta laiko formų maišymasis, kuriantis amžiną visatą, kuriai būdingas ne gebėjimas plėstis, o išlaikyti tęstinumą; ji yra ne cikliškojo, o atsitiktinio, ne grįžtamojo, o veržlaus pobūdžio. Tai yra bematis laikas. Jis naudojami technologija, kad išsiveržtų iš savo kontekstų ir iš kiekvieno jų išsirinktų dalykus, kurie turi vertę amžinybės atžvilgiu.

Mokslininkai W. Hink, R. Ginevičius (2006, 12 p.) akcentuoja, kodėl laiko veiksnys dabartiniame informacijos amžiuje turi labai didelę reikšmę:

- Laikas visada yra ribotas, jo visada trūksta ir neįmanoma padaryti taip, kad jo būtų daugiau;
- Laikas nepaliaujamai bėga ir pradingsta nepakankamai gerai išnaudotas, be to, jo neįmanoma sutaupyti ar sukaupti;
- Laikas yra toks pat svarbus išteklius kaip vieta ir energija.

Technologijų išsivystymas pagreitino gyvenimo tempą, palengvino komunikaciją, buitį etc. Visgi lakstydamas tarp šeimos ir darbo, „skęsdamas“ informacijos sraute, žmogus dažnai susimąsto, kad turi per mažai laiko sau. Nors mokslininkai teigia, kad daug daugiau streso kelia per daug laisvo laiko turėjimas, negu lėkimas be sustojimo. „Gyvenimo kokybė gerėja, kai yra surandama pusiausvyra tarp laisvo ir užimto laiko. Tai padeda ne tik jaustis laimingesniu, bet ir sumažinti kai kurias neigiamas vartotojiškumo pasekmės, gyvenant skubančiame pasaulyje“ (Masaitytė, 2011).

*Išanalizavus įvairialypius laiko sampratos aspektus bei aiškinimus, dar kartą pasitvirtina aksioma, jog laikas – absoliutus fenomenas, vienareikšmės formuluotės iki šiol nėra. Vieniems laikas – gamtos savybė. Kitiems – žmogaus proto kūrinys, kultūros dalis. Mechanikui – tai judėjimas, biologui – gyvenimas, istorikui – mirtis, psichologui – sąmonė. Vieniems laikas atrodo kaip substancija (materialus), kitiems kaip santykis (materialių objektų tarpusavio sąveika). Laiko*

*prigimtis, samprata lieka vis dar neišnagrinėtu dalyku, nors jau daugiau kaip 2500 metų žmonės bando išsiaiškinti šį fenomeną, suformuluoti vieningą laiko konceptą, tačiau laikas nepaklūsta žmogiškai sūmonei ir vieningos nuomonės nėra. Tai, kad turime laiko matą, nereikia, kad tą reiškinį suvokiame. Laiko tėkmė pasaulyje nieko nekeičia – tik pasaulis yra vis kitoks laike. Susidomėjimas laiko supratimu, išaiškinimu yra nuolatinis ir didžiulis, nes laiko įtaka visiems žmogaus veiklos aspektams yra ypatingai sviri.*

## **1.2. Laiko vadybos teorijos ir jų vystymasis**

„Mes visada turėsime pakankamai laiko, jei naudosime jį teisingai“, sakė XVIII amžiuje Johannas Wolfgangas von Goethe. Ilgus šimtmečius daugybė tyrinėtojų formulavo laiko vadybos teorinius pagrindus. „Laiko ištekliai riboti. Tiesiogine prasme laiko „taupyti“ neįmanoma, tačiau per tą patį laiką galima nuveikti daug daugiau“ (Keenan, 1995, 6 p.). O kaip įmanoma efektyvesnis laiko išnaudojimas lemia pozityvų asmeninį požiūrį į laiką. Todėl žmogus gali labiau mėgautis savirealizacija ir pasiekti geresnę šeimyninio bei profesinio gyvenimo kokybę.

Laiko vadyba kilo iš Danijos kaip mokymo priemonė, siekiant padėti užsiėmusiems vadovams geriau organizuoti laiką (Kock, 2003, 147 p.). Dabar tai veikianti pasaulyje milijardinė industrija. Jos pagrindinė ypatybė – ne tiek mokymas, kiek „laiko vadybininkų“, vadovų asmeninių organizatorių (ir tradicinių, ir elektroninių) pardavimas. Laiko vadyba nėra tik užgaida, nes ja besinaudojantys labai vertina naudojamą sistemą, ir teigia, kad dėl to 15-25 proc. pakilo jų našumas. Idėja ta, kad geresnis kiekvieno nedidelio dienos segmento planavimas padeda vadovams efektyviau dirbti. Laiko vadyba taip pat pataria nusistatyti aiškius prioritetus tam, kad pabėgtume nuo dienos įvykių tironijos, kurie, nors ir labai skubūs, gali būti nesvarbūs. Laiko vadyba besąlygiškai mano, kad žinome, kas yra geras ir prastas laiko išnaudojimas. Bet tai nėra saugi prielaida. Bet kuriuo atveju, jei žinotume, kas svarbu, mes tai jau darytume. Laiko vadyba dažnai pataria žmonėms suskirstyti savo būtinų darbų sąrašą pagal prioritetą į A, B, C (galima ir daugiau) grupes. Praktiškai tai baigiasi tuo, kad dauguma žmonių priskiria savo darbus A ir B grupėms. Jie padaro išvadą, kad jiems tikrai trūksta laiko. Taigi jie ima planuoti, ilgiau su ir su didesniu uolumu dirbti, ir paprastai patiria didesnę nusivylimą. Jie tampa priklausomi nuo laiko vadybos, tačiau tai iš pagrindų nepakeičia to, ką jie daro, nesumažina jų kaltės jausmo, jog dirba nepakankamai. Pavadinimas „laiko vadyba“ atskleidžia paslaptį. Tai reiškia, jog laikas yra vertingas ir deficitinis išteklis. Laiko vadybos populiarumas dera su neprecedentiniu troškimu tinkamai išnaudoti laiką ir turėti jo pakankamai savo darbui gerai atlikti (Kock, 2003, 147-148 p.). Žvelgiant globaliai, reikia susipažinti ir nuolat ugdyti, nuosekliai taikyti laiko vadybos teorinius pagrindus, iš kurių svarbiausi

ir plačiausiai žinomi yra Pareto principas, Eizenhauerio matrica, ABC analizė. Ir tuomet nereikia bandyti „taupyti“ laiko (juolab kad to neįmanoma padaryti).

### 1.2.1. Pareto principas

Pareto principas — tai viena iš naudingiausių organizuojant mūsų laiką ir gyvenimą. Jis taip pat vadinama 80/20 taisykle arba Pareto dėsniumi (pagal italų ekonomistą, kuris pirmas jį suformulavo 1895 m.). V. Paretas (1848-1923) pastebėjo, jog visuomenę galima suskirstyti į dvi dalis: į „gyvybiškai svarbią mažumą“, pirmaujančius 20 proc. žmonių, kontroliuojančių didesniąją pinigų dalį, ir „nereikšmingą daugumą“, kuri sudaro likusius 80 procentų. Vėlesni „Pareto principo“ tyrimai parodė, kad šis santykis tinka beveik visai ekonominei veiklai ir visai visuomenei (Kock, 2003, 10 p.). Visuomenėje 20 proc. nusikaltėlių padaro 80 proc. visų nusikaltimų. 20 proc. automobilistų sukelia 80 proc. avarijų. 20 proc. savo drabužių žmogus dėvi 80 proc. viso laiko. Vidaus degimo variklis – didžiulė duoklė 80/20 principui. 80 proc. energijos iššvaistoma degimui ir tik 20 proc. patenka į ratus; 20 proc. sąnaudų pagamina 100 proc. galios.

80/20 principas, taikomas panaudojant laiką, iškelia tokias hipotezes (Kock, 2003, 145-146 p.): bet kokio individo pasiekimų asmeninė, profesinė, intelektualinė, meninė, kultūrinė ir sporto didžiausia vertė pasiekiami per mažą laiko dalį, – tarp to, kas sukuriama, ir laiko, reikalingo jo sukūrimui, yra didžiulis disbalansas; didžiąją dalį žmogiškosios laimės patiriame per ribotą laiko tarpą, – jei laimę būtų galima tiksliai išmatuoti, didžioji jos dalis būtų užfiksuota mažame viso laiko tarpe, ir tai tikėtų visiems laiko periodams: tiek dienai, savaitei, mėnesiui, metams ar gyvenimui.

Perfrazavus gautume tokias santrumpas: 80 proc. laimėjimų pasiekiami per 20 proc. turimo laiko; ir atvirkščiai, iš 80 proc. praleisto laiko gaunama 20 proc. galutinės vertės; 80 proc. laimėjimų patiriame per 20 proc. gyvenimo; 80 proc. laiko išnaudojama pasiekti 20 proc. laimės.

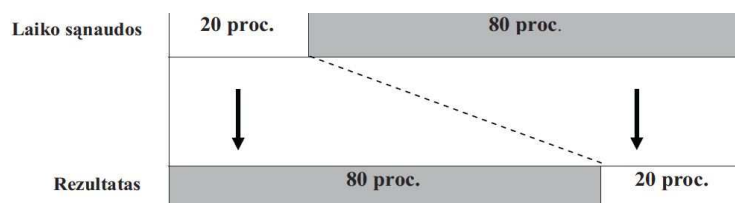
Mokslininkai įrodė šių hipotezių pasitvirtinimą. Iš to daromos keturios išvados:

1. Daugelis mūsų daromų dalykų yra menkaverčiai.
2. Kai kurios nedidelės mūsų laiko dalys yra daug vertingesnės nei visos kitos.
3. Jei galime ką nors pakeisti, turime padaryti ką nors radikalaus: nėra reikalo keisti neesminius dalykus ar bandyti išnaudoti savo laiką truputį efektyviau.
4. Jei gerai išnaudojame savo 20 proc. laiko, tai jo netrūksta.

80/20 principas apverčia tradicinę išmintį apie laiką. Šis principas tvirtina, kad (1) dabar mes laiką išnaudojame neracionaliai. Todėl nėra jokios prasmės siekti nežymiai pagerinti laiko praleidimo būdą. Reikia apversti visą laiko sampratą. (2) Mums netrūksta laiko. Jo turime į valias. Gerai išnaudojame tik 20 proc. savo laiko. Padvigubinę 20 proc. savo geriausiai veiklai skiriamą laiką, galėtume dirbti tik dvi dienas per savaitę ir pasiekti 60 proc. daugiau nei dabar. (3) 80/20

principas elgiasi su laiku kaip su draugu, o ne kaip priešu. Praėjęs laikas – tai ne prarastas laikas. Laikas visada sugrįžta. Štai kodėl septynios savaitės dienos, dvylika mėnesių per metus, keičiasi sezonai. Tikėtina, kad išvalgumas ir vertė ateis, kai laiko atžvilgiu užimsime patogią atsipalaidavimo ir bendradarbiavimo poziciją. Mūsų priešas – laiko išnaudojimo būdas, o ne pats laikas. (4) 80/20 principas skelbia, kad turėtume mažiau veikti. Veiksmas išstumia mintį. Dėl to, kad turime daug laiko, švaistome jį. Dirbant su projektu, paprastai paskutinioji 20 proc. laiko dalis yra produktyviausia, dėl to, kad darbas turi būti padarytas iki nustatytos datos. Daugelio projektų produktyvumas galėtų būti padidintas paprasčiausiai per pusę sumažinus jo baigimui skirtą laiką siūlo laiko vadybos tyrinėtojas R. Kock (2003, 148-149 p.).

80/20 principas tvirtina, kad mažoji dalis priežasčių, sąnaudų ar pastangų paprastai duoda didžiąją dalį naudos, produkcijos ar atlygio. Taigi visiems praktiškiems tikslams 4/5 visų pastangų, didžioji dalis, yra nereikšmingos. Tai prieštarauja įprastiems žmonių lūkesčiams. 80/20 principas teigia, kad tarp priežasčių ir rezultatų, sąnaudų ir produkcijos, pastangų ir atlygio būdingas disbalansas. 80 proc. produkcijos gauname iš 20 proc. sąnaudų, 80 proc. pasekmių lemia 20 proc. priežasčių; 80 proc. rezultatų gaunama iš 20 proc. pastangų.



2 pav. 80/20 principas

Pareto dėsnis taip pat vadinamas priežasties – poveikio diagrama, kuri nusako, jog svarbūs darbai paprastai sudaro tik nedidelę visų darbų dalį. Glaustai aiškinama tokiu teiginiu: 20 proc. į darbą įdėtos energijos (jau savaime) lemia 80 proc. viso rezultato (Hink, Ginevičius, 2006, 47 p.). Taigi tam, kad būtų gauta „beveik viskas“ (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, 431 p.), teisingai nustačius prioritetus, pakanka įdėti vos pusę. Tačiau, kad būtų pasiekta likusi rezultato dalis – 1 proc., teks įdėti dar tiek pat sąnaudų ir net šiek tiek daugiau – 51 proc. Taigi Pareto principą galima užrašyti ir taip: 49/99 (49 proc. pastangų duoda 99 proc. siekiamų rezultatų), arba 51/1 (51 proc. pastangų duoda 1 proc. rezultata). Nuolatinis jėgų ir laiko koncentravimas į nedaugelį, bet esminius gyvenimo tikslus, leidžia pasiekti geriausių rezultatų. „Vienas iš blogiausių būdų panaudoti laiką – stengtis puikiai atlikti visai nereikalingą darbą“ (Tracy, 2007, 17 p.).

Mąstymas vadovaujantis 80/20 principu veda prie „rytietiško“ požiūrio į laiką. Nereikėtų į laiką žiūrėti kaip į seką, einančią iš kairės į dešinę, kaip pavaizduota visuose ankstyvuosiuose

verslo kultūros grafiniuose vaizdiniuose. Geriau į laiką žiūrėti kaip į sinchronizuojančią ir ciklinę priemonę, taip, kaip turėjo galvoje laikrodžio išradėjai. Laikas vis sugrįžta, nešdamas galimybę mokytis, gilinti keletą ypač vertinamų ryšių, pagaminti geresnį gaminį ar gauti geresnį rezultatą ir pagerinti savo gyvenimo kokybę. Mes neegzistuojame tik dabartyje: mes atsirandame iš praeities ir turime asociacijų lobį; mūsų ateitis, kaip ir praeitis, turi užuomazgas dabartyje. Geresnis nei iš kairės į dešinę grafinis laiko mūsų gyvenime pavaizdavimas yra esančių vienas kitame ir vis didesnių ir aukštesnių trikampių eilė. Toks požiūris į laiką būdas pabrėžia poreikį nešti kartu su savimi per savo gyvenimą vertingiausias 20 proc. to, ką turime – savo asmenybę, draugystes ir net fizinį turtą – ir užtikrinti, kad jie būtų puoselėjami, vystomi, gilinami tam, kad padidintų mūsų vertę, laimę ir efektyviau būtų veikiami. Tai galima padaryti tik turint pastovius santykius, grįstus optimizmu, kad ateitis bus geresnė už dabartį, kadangi mes galime praplėsti geriausias 20 proc. dabarties ir ateities dalykus, kad sukurtume geresnę ateitį. Ateitis yra dabarties ir praeities dydis, teikiantis galimybę sukurti ką nors geresnio. Mąstymas vadovaujantis 80/20 principu teigia, kad tai visada įmanoma (Kock, 2003, 149-150 p.). Tik turime išlaisvinti ir geriau nukreipti savo pozityviausias 20 proc.

*Pareto principas – 80 proc. laiko skirto įvairioms antraeilėms problemoms spręsti duoda tik 20 proc. galutinio rezultato, o 20 proc. laiko, skirto gyvybiškai svarbiems darbams, duoda 80 proc. naudos. Dažnai vienas iš dešimties sąrašo darbų gali būti reikšmingesnis nei visi kiti devyni. Laiko vadybos tyrinėtojas B. Tracy (2007, 34 p.) taikliai tai apibūdina: „Dauguma žmonių delsia atlikti 10 ar 20 procentų pačių svarbiausių darbų, tą „vertingiausių mažumą“. Užuoat tai darę, jie atlieka 80 procentų nevertingų darbų, „nereikšmingą daugumą“.*

### **1.2.2. Eizenhauerio matrica**

Eizenhauerio matrica, dar kitaip vadinama Eisenhower'io principu, yra labai paprasta ir praktikoje lengvai pritaikoma pagalbinė laiko vadybos priemonė, padedanti greitai paskirstyti prioritetus arba surūšiuoti esmines užduotis. Čia išskiriami du etapai: skubumas; svarbumas (Hink, Ginevičius, 2006, 45 p.). Šie kriterijai įvairuoja nuo aukšto iki žemo lygio. Jų rezultatas yra keturių skirsnių matrica, kuri nusako paprastą, bet veiksmingą visos veiklos orientaciją.

Svarbumas didelis – skubumas mažas – planuoju terminus arba pavedu darbus kitiems;

Svarbumas didelis – skubumas didelis – darbus atlieku pats ir nedelsdamas;

Svarbumas mažas – skubumas mažas – išmetu į šiukšlių dėžę;

Svarbumas mažas – skubumas didelis – darbus pavedu kitiems arba sumažinu jų kiekį.

SVARBUMAS	aukštas	Terminų kalendorius arba užduočių pavedimas	Nedelsiant atlieku pats
	žemas	Šiukšlių dėžė	Delegavimas
		SKUBUMAS	aukštas

3 pav. Eisenhower'io principas (Hink, Ginevičius, 2006)

Kiti mokslininkai, tyrinėjantys laiko vadybą, modifikuoja ir papildo šį principą, pateikdami kaip matricą (žr. 4 pav.):

*Keturios darbų kategorijos*

<i>Skubu</i>	<b>3. Deleguokite</b>	<b>1. Darykite nedelsdami</b>
	Nustatyk įvykdymo terminus, būtinai kontroliuok	Pats padaryk šį darbą nedelsdamas
<i>Neskubu</i>	<b>4. Deleguokite arba išmeskite</b>	<b>2. Įsirašykite į artimiausių dienų planus</b>
Sunaikink bereikalingus popierius, kad nešiukšlintų darbo vietas	Padėk į segtuvą „sandėli“. Atėjus numatytam darbotvarkėje laikui, susiplanuok	
	<i>Nesvarbu</i> <i>Neefektinga veikla pareigų atžvilgiu</i>	<i>Svarbu</i> <i>Efektinga veikla pareigų atžvilgiu</i>

4 pav. Eizenhauerio matrica (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, 433 p.)

*Eizenhauerio matricos esmė: „Svarbumas eina pirmiau skubumo“ (Hink, Ginevičius, 2006, 46 p., 77 p.). Patariama pirmiausia „išrūšiuoti“ darbus į keturias grafas, ir atlikti tai, kas yra ir labai svarbu, ir labai skubu.*

### 1.2.3. Adairo skubos ir svarbos matrica, ABC analizė, PEPE taisyklė

J. Adair, vienas žinomiausių vadybos ir vadovavimo ekspertas, pateikia savąją laiko vadybos teorijos Eizenhauerio matricos interpretaciją, įvardindamas kaip *Adair skubos ir svarbos matrica* (taip pat vadinama A-4 sistema: Atmesk, Atidėk, Atiduok, Atlik). Teigiama, jog sudarant dienos veiksmų planą turi galioti šios taisyklės (Adair, 2006, 26-29 p.):

Svarbu	1. Labai aktualu Labai svarbu ir labai skubu	2. Aktualu Svarbu, bet nelabai skubu
↕		
Nelabai svarbu	3. Aktualu Skubu, bet nelabai svarbu.	4. Nelabai aktualu Nelabai skubu ir nelabai svarbu
	Skubu ↔ Nelabai skubu	

5 pav. Adair skubos ir svarbos matrica (Adair, 2006, 27 p.)

*ABC analizė* laikoma griežtesniu metodu, kuris taip pat padeda suskirstyti užduotis į svarbias ir mažiau svarbias. ABC analizė rodo tolesnę tos pačios idėjos vystymą. Ši laiko valdymo technika remiasi tokia seka (Hink, Ginevičius, 2006, 48 p.):

- 15 proc. visų užduočių 65 proc. prisideda prie tikslo pasiekimo;
- 20 proc. visų užduočių 20 proc. prisideda prie tikslo siekimo
- 65 proc. visų užduočių 15 proc. prisideda prie tikslo pasiekimo.

Taikant šią techniką, užduotys paskirstomos į tris kategorijas: A, B ir C.

A- pačios svarbiausios užduotys.

B- vidutiniškai svarbios užduotys.

C- laiką pasiglemžiančios rutininės užduotys.

Pagrindinis A tipo užduočių privalumas yra jų sinergetinis principas. Atliekant atskiras A tipo užduotis įgyvendinamos ir kitos – ilgalaikę sėkmę garantuojančios užduotys. Tačiau išvelgiama ir negatyvi pusė – A tipo užduotims būdingas siauro priėmimo principas, tai reiškia, kad neatlikus A tipo užduočių galima sulaukti didžiausių nemalonumų arba padaryti didžiausią žalą.

B tipo užduotis reikia atlikti greitai, jos svarbios. Tai reguliariai pasikartojančios užduotys, kurios taip pat turi būti atliktos. C užduotys yra nesvarbių darbų visuma, įvairūs mažmožiai. Tai tokia veikla, kuri neturi tiesioginės įtakos ilgalaikiams tikslams arba reguliariai pasikartojančioms užduotims (Hink, Ginevičius, 2006, 44-49 p.).

Apibendrinant iš ABC analizės išskiriami šie kasdienybei pravartūs nurodymai: ABC analizę kitai dienai reikia susiplanuoti iš vakaro; A užduotis reikia atlikti pačiam ir nedelsiant; jei įmanoma, B tipo užduotis pavesti kitiems; C užduotis visada geriau pavesti kitiems; kasdien pasilikti laisvo laiko tam, jei atsirastų nesuplanuotų A tipo užduočių.

Laiko vadybos specialistai (Hink, Ginevičius, 2006, 41-42 p.) prie bazinių laiko vadybos teorijų priskiria ir vadinamąją *PEPE taisyklę* (žr. 6 pav.):

Pirmenybė	P	<i>Prioritat</i>	Pirmenybė
Pirmiau skubumo	E	<i>Eiligkeit</i>	Skubumas
Pirmiau tobulumo	P	<i>Perfection</i>	Tobulumas
Pirmiau greitos sėkmės	E	<i>Erfolg</i>	Sėkmė

6 pav. PEPE taisyklė (Hink, Ginevičius, 2006, 41 p.)

*Adair skubos ir svarbos matrica, dar vadinama A-4 sistema (Atmesk, Atidėk, Atiduok, Atlik) yra Eizenhauerio matricos interpretacija, aiškinanti laiko vadybos teorinius pagrindus. Apibendrinant ABC analizės kaip vieno iš svarbiausių laiko vadybos metodo pristatymą, dera paminėti paspartinto efektyvumo dėsnį: „Viskam niekada neužtenka laiko, tačiau jo visada užtenka svarbiausiam dalykui padaryti“ (Tracy, 2007, 53 p.). Kiekvieną dieną būtina skirti laiko pačioms svarbiausioms – A prioritetų užduotims, kurios atneša didžiausią naudą ir padeda pasiekti rezultatus siekiant bendro bei ilgalaikio tikslo. Vadovaujantis PEPE taisykle galima tinkamai paskirstyti savo veiklos prioritetus, arba, kitaip tariant, įvardinti esminius dalykus savo laiko vadyboje.*

#### 1.2.4. Laiko vadybos teorijų vystymasis

Kai kurių šiuolaikinių tyrinėtojų (Čepkus, 2009; Panavas, 2010) laiko vadybos teorijos pagal vystymosi kategorijas skirstomos atsižvelgiant į keturias skirtingas kartas.

Pirmos kartos laiko vadyba – ranka rašytos pastabos, planuojamų darbų sąrašai. Tai bandymai apskaičiuoti, kiek reikės laiko ir energijos savo darbams įgyvendinti.

Antrosios kartos laiko vadyba – tai tvarkaraščiai, užrašų knygelės ir kalendoriai, kuriuose rašomi numatomi susitikimai, įvairios veiklos. Tai bandymas pažvelgti į ateitį ir sudaryti būsimųjų įvykių bei veiklos grafiką.

Trečiosios kartos laiko vadyba – tai dabartiniai darbo organizavimo metodai. Jie siūlo pakankamai aiškia ir logišką naujovę: rinktis prioritetus, išsiaiškinti vertybes ir organizuoti veiklą atsižvelgiant į jas. Šie metodai atsižvelgia į vertybes, padeda skirstyti tikslus į šiandieninius, tarpinius ir pagrindinius. Nors ši laiko valdymo technika ir patarimai yra nepaprastai vertingi, tačiau žmonės, kurie užsibrėžia siekti maksimalaus efektyvumo, dažnai gauna visai kitus rezultatus nei tikėjosi ir nusivilia šia technika. Perdėtas efektyvumo siekimas labai dažnai trukdo prasmingai bendrauti ir spontaniškai mėgautis gyvenimu. Atmesdami šią techniką, žmonės kartu atmeta ir visus teigiamus dalykus, kuriuos ji duoda, todėl dažnai ir vėl grįžtama prie pirmosios kartos vadybos.

Dėl šių priežasčių atsirado ketvirtosios kartos laiko vadyba. Jos pagrindinė idėja yra ta, kad reikia organizuotis ne savo laiką – reikia organizuotis mums patiems. Užuoat didžiausią dėmesį skyrę daiktams ir laikui, ketvirtosios kartos laiko vadybos metodai padeda išvengti neplanuotų darbų, sukurti harmoniją su aplinka ir pasiekti ilgalaikių veiklos rezultatų.



7 pav. Laiko vadybos ketvirtosios kartos teorija (Čepkus, 2009)

Anot ketvirtosios kartos teorijos aiškinimo, savo laiką galime eikvoti keturiais būdais. Dvi iš esančių sferų yra skubūs ir svarbūs dalykai. Skubūs reikalai – tai visi darbai, kuriuos reikia atlikti kaip įmanoma greičiau, dažniausiai DABAR. Pavyzdys: telefono skambutis. Skubūs reikalai būna akivaizdūs ir mus spaudžia. Deja, dažniausiai jie būna nesvarbūs. Ar reikalai svarbūs, priklauso nuo asmens siekiamų rezultatų ir tikslų. Jeigu neturėsime išsigryninę tikslų, nežinosime, kas mums išties svarbiausia, todėl švaistysime laiką rūpindamiesi skubiais, bet nesvarbiais reikalais.

Pasigilinkime plačiau į 7 paveiksle pateiktą lentelę. I kvadrantas apima skubius ir svarbius reikalus. Tokius darbus dažniausiai vadiname „krizėmis“ ar „problemomis“. Kol koncentruositės tik į šio kvadrato veiklą, jos vis gausės, kol galiausiai pasiglemš visą laiką. Yra daug žmonių, kurie nuolat užsivertę „rimtomis problemomis“, dažniausiai jų vienintelė paguoda būna užsiimti nereikšmingais ir neskubiais IV kvadranto darbais, o II ir III kvadrantų veiklai nelieka laiko. Rezultatas, kuris laukia žmonių, nuolat narpliojančių krizes, yra labai aiškus: stresas, išsekimas, gaisrų gesinimas. Nėra judėjimo į priekį, o tik to, ką jau reikėjo padaryti, taisymas.

Kita žmonių grupė didžiausią dėmesį skiria III kvadranto veiklai manydami, kad tvarko I kvadranto darbus. Savo laiką jie dažniausiai eikvoja sprendami „skubias“ problemas. Be to, dar tiki, kad jos svarbios. Tiesa tokia, kad jie dažniausiai dirba ne savo darbą, pildo svetimus lūkesčius, neturi ilgalaikių tikslų, nejuda iš vietos. Tokios veiklos rezultatas – trumpalaikiai interesai, krizių

vadyba, chameleono reputacija, planų ir tikslų nebuvimas, aukos sindromas, paviršutiniškas bendravimas, žlugę santykiai.

Trečias žmonių tipas skiria savo laiką vien III ir IV kvadrantų darbams, o tai atneša atitinkamus rezultatus – visišką atsakomybės vengimą ir neatsakingą elgesį, atleidimą iš darbo, priklausomybę nuo žmonių ar institucijų. Šie žmonės nekuria naudos nei sau, nei organizacijai. „Daryti nesvarbius dalykus, net jei jie skubūs, yra laiko švaistymas. O taip dažnai pasitaiko „...kai į kiškius šaudo branduoliniais užtaisais“ (Panavas, 2010).

Sėkmingi žmonės nesidomi III ir IV kvadrantų veiklomis, nes jos, kad ir skubios, yra visiškai nesvarbios. Taip pat jie stengiasi kuo mažiau apsikrauti I kvadranto darbais ir kiek įmanoma daugiau savo dėmesio skiria II kvadrantui. Orientuodami savo veiklą į II kvadrantą su laiku jie beveik nebepatiria jokių „gaisrų“, kurie yra I kvadrante, nes savo veiklą iš anksto planuoja, daro įdirbį ir viską mato ilgalaikėje perspektyvoje. Atitinkamus gauna ir rezultatus: vizija, perspektyva, drausmė, pusiausvyra, kontrolė, mažai krizių, sėkmingi santykiai.

Orientacija į II kvadrantą yra sėkmingos asmeninės vadybos pagrindas. Tie reikalai nėra skubūs, tačiau svarbūs. Tai santykių puoselėjimas, tikslų kūrimas ir orientacija į juos, rūpinimasis sveikata – trumpai tariant, viskas, kas būtina, tačiau neskubu. „Tai kaip nuosavos gamyklos tobulinimas ir investavimas į ją. Kuo daugiau laiko praleidžiame II kvadrante, tuo daugiau sugebame sukurti vertės, esame laimingesni, sveikesni, duodame pasauliui ir sau daugiau naudos“ (Panavas, 2010). Bet dažniausiai, kadangi neskubu, globalu, prie jų ir neprisiliečiama.

*Laiko vadybos pagrindinės teorijos (Pareto principas, Eizenhauerio matrica, ABC analizė ir kt.) pateikia puikių patarimų, aiškių nuorodų, kaip spręsti laiko vadybos problemas ir kokių esminių principų mokytis bei laikytis. Įgyvendinant laiko vadybos teorijas tikslų aiškumas, prioritetų paskirstymas, svarbių, o ne skubių užduočių identifikacija yra svarbiausi veiksniai. Iš tiesų galima nesunkiai pasirinkti sau tinkamas laiko vadybos teorijas, sėkmingai jas įvaldyti. Tačiau laiko vadybos teoriniai pagrindai – tai tik įrankiai. Svarbiausia – pati asmenybė, ar žmogus nori ir siekia efektyviai išnaudoti savo gyvenimo laiką, turi tikslų, siekių ir vidinę motyvaciją.*

### **1.3. Efektyvaus laiko panaudojimo pagrindinės problemos**

Vieninteliai nusikaltėliai, kurie mūsų visuomenėje nebaudžiami, – tai laiko vagys, sakė Napoleonas Bonapartas. Beje, dažniausiai tą laiką iš savęs vagia pats žmogus. Tik identifikavus ir išanalizavus efektyvaus laiko panaudojimo problemas, galima pradėti mokytis laiko vadybos metodų, įgyti ir vystyti laiko vadybos įgūdžius, laikytis laiko vadybos strateginių nuostatų.

Įvairiais tyrimais nustatyta, jog daugumos žmonių efektyvumo lygis darbo metu siekia 50 proc. ar dar mažiau. Veiksniai, turintys neigiamą poveikį tiek darbo efektyvumui, tiek

efektingumui, vadinami įvairiai: laiko „vagys“, laiko „rijikai“, produktyvumo priešai. Laiko vadybos specialistai ir tyrinėtojai (Stoškus, Beržinskienė, 2005; Stoškus, Petukienė, 2008; Hink, Ginevičius, 2006; Kock, 2003; Лакейн, 1996; Muller ir kt., 2000, Martinkus ir kt., 2010) pateikė daugybę dažniausiai praktinėje veikloje galimų įvairių efektyvaus laiko panaudojimo problemų ir/arba laiko „vagių“ charakteristikų:

**Prioritetų arba tikslų stoka.** Problemos pirmiausia čia. Daug žmonių žino tik tai, kad jie užsiėmę, bet neturi nei aiškių ilgalaikių tikslų, nei kiekvienos dienos planų.

**Bloga struktūrinė organizacijos valdymo schema** – kai darbuotojas nežino, ką konkrečiai privalo daryti, už ką jis atsakingas ir kam jis pavaldus, arba pavyzdžiui, kai yra keli vadovai su skirtingais nurodymais.

**Telefonas** – nemokėjimas tinkamai naudotis ir kalbėti.

**Pokalbiai, diskusijos, susirinkimai** – nemokėjimas vesti rezultatyvaus pokalbio, valdyti jo laiko. Gyvas bendravimas yra geras būdas, tačiau ne visada būtinas ir dažnai nekonstruktyvus. Susitikimai efektyvūs, kai klausimas išties svarbus, reikalaujantis platesnės diskusijos ir jį būtina aptarti grupėje.

**Laiko iššvaistymas, nieko neveikimas.**

**Pašaliniai svečiai, netikėti lankytojai.**

**Vėlavimo yda.**

**Nemielas darbas.** Siekiant efektyvaus laiko panaudojimo, reikia arba pamėgti tai, ką dirbi, arba pradėti dirbti tai, ką mėgsti.

**Bendravimas su kolegomis pašalinėmis temomis.** Šis įprotis gali pakenkti ne tik darbo produktyvumui, bet ir visai karjerai.

**Konfliktai ir krizinės situacijos** – viskas, kas kelia vidinę įtampą, atima daugybę laiko, energijos, gadina nuotaiką.

**Prastas sprendimų priėmimas.** Geriau blogas sprendimas, negu jokio. Geriau prastas sprendimas priimtas iš karto, nei geras sprendimas priimtas pavėluotai.

**Savikontrolės stoka** – maža naudos iš visų pastangų (mokymų, aktyvaus darbo, darbotvarkės laikymosi ir kt.), jei darbuotojas neanalizuoja darbo laiko sąnaudų, negeba savęs kontroliuoti ir prisiversti atlikti darbus pagal nustatytas taisykles ir terminus.

**Atidėliojimas ir delsimas.** Pagrindinis tokių žmonių posakis „vėliau“ arba „tuojau“. Įdomu, jog darbų atidėliojimas nepriklauso nuo lyties, tačiau vyrai ir moterys dėl skirtingų priežasčių atidėlioja. Moterys labiau organizuotos, tačiau išsikelia sau labai ambicingus tikslus, kuriuos įgyvendinant apima panika, todėl jos atideda užduoties vykdymą. Vyrai dažniau švaisto laiką veltui, todėl jų užduočių atidėliojimas turi kitą priežastį, nei moterų, jie dažniau tampa „chroniškais vėluotojais“. Dažniausiai asmenys, linkę atidėlioti užduotis, yra labai kūrybingi,

tačiau kartais patys savo rankomis atlieka sėkmės sabotažą. Užduočių atidėliojimo įprotis ateina iš vaikystės, kai buvo verčiami puikiai mokytis ir lankyti daugybę būrelių. Taigi, jie nuo vaikystės susidūrė su laiko stoka, ypač laisvalaikio, stengdamiesi kuo kruopščiau atlikti savąsias užduotis. Todėl suaugę jie verčiau linkę jas atidėti, kad ateityje galėtų kuo geriau jas atlikti, tačiau tai tik saviapgaulė, kuri baigiasi nieko neveikimu. Atidėliojimas maskuoja daug baimių: baimė būti vertinamam, nesėkmės baimė, galinti sužlugdyti asmeninį ego, sėkmės baimė, kuri gali suteikti papildomo darbo ar sukelti pavydą. Kai atidedama tai, kas privalu padaryti dabar, išvengiama įsipareigojimo, atsakomybės. Užduočių atidėliojimas gali turėti ir socialinio pobūdžio priežastis. Tai internetas – labai aršus laiko „vagys“, kai iš tiesų prarandamas laiko suvokimas. Atidėliojimas geriausiai įveikiamas dirbant komandoje ir tinkamai kontroliuojant. „Atpažinus užduotis, kurios yra vilkinamos, antras žingsnis yra pripažinti, kad įprotis atidėlioti darbus – tai laiko švaistymas, tai blogas įprotis“ (Лакейн, 1996). Svarbu pradėti, tuomet darbas tikrai bus padarytas. O svarbiausia pradėti dabar, tuojau pat. Galima pačiam dirbti, galima deleguoti, tik svarbu pradėti.

**Laiko „degimas“:** nepakankamai efektyviai koncentruota veikla, klaidinantis laiko įprasminimas. Pagrindinis tokių žmonių posakis „man trūksta laiko“. Šios problemos dažna priežastis – sunkumai, atsiradę vertinant užduočiai atlikti skirtą laiką, numatant užduočių datas ir netikėtų bei neplanuotų užduočių atsiradimas. Laikas „sudega“ tiems asmenims, kurie sunkiai numato realią užduoties atlikimo trukmę ir prioritetus bei negali nustatyti projekto terminų realumo. Tokie asmenys neužsiima savo dienotvarkės vizualizacija, todėl neišskiria prioritetų, nesuvokia savo ir kitų žmonių darbo dienos krūvio. Siūloma šią problemą spręsti mokantis planuoti savo laiką, deleguoti savo užduotis ar projektus.

**Skubos prioritetų netinkamas pasirinkimas** – netinkamai pagal prioritetus suskirstytas laikas ir paskendimas smulkmenose („greičiau, tai skubu“). Šių problemų priežastys gali būti labai įvairios: nesugebėjimas sustoti, pomėgis dirbti esant įtampai, sunkumai sutelkiant dėmesį į savuosius prioritetus, skubios ir svarbios užduoties maišymas (nes, jei tai skubu, vadinasi yra svarbu), sunkumai numatant ilgalaikius terminus ir tikslus, kasdieninės savidrausmės problemos ir kt. Prarandama daug laiko, dažnai priverčiami prarasti savo laiką ir kiti pavaldūs asmenys, beieškant pasimetusios informacijos netvarkinguose dokumentuose ar bylose. Neskubios, bet svarbios užduotys (pavyzdžiui, dokumentų, bylų susitvarkymas) nuolat atidedamos palankesniai laikui. Tokie žmonės iššvaisto savo laiką ir energiją ir išvargina aplinkinius, dirba iki vėlaus vakaro, o rytą vėl pradeda tuo pačiu posakiu: „greičiau, tai skubu“. Jiems sunku atlikti ar pabaigti suplanuotus darbus, nes nuolat kenčia nuo trukdžių ir nėra susiskirstę prioritetų, sudėtinga sutvarkyti savo darbo vietą, dokumentus, bylas, patobulinti savo dokumentų, informacijos saugojimo sistemą. Šios problemos šalinamos, išmokus sutelkti dėmesį ir savidrausmės metodų.

**Leidimas kitiems gaišinti laiką, arba per didelis noras padėti** („nei minutės ramybės“). Tokie žmonės neturi galimybės būti netrukdomais, negali dirbti, atlikti savo užduočių, nes juos pastoviai trukdo aplinkiniai. Galimos priežastys įvairios: informacijos, reikalingos užduoties atlikimui netikslumas ar neaiškumas, stoka formalių veiklos koordinavimo metodų, nenaudingas ir nereikalingas bei besaikis komunikacijos priemonių naudojimas, perpildyta žmonių darbo erdvė, asmeninės savybės, tokios kaip susirinkimų pomėgis (jie šaukiami, vos tik iškilus mažiausiai problemai, skubiai užduočiai, genialiai idėjai ir kt.), informacijos perteikimo pomėgis (visi visus apie viską informuoja). Leidžiantys gaišinti savo laiką pastoviai nutraukia veiklą dėl skambančių telefonų, trukdančių kolegų, nelauktų lankytojų, elektroninių laiškų ir t. t. Minėtos problemos gali būti sprendžiamos tinkamai sutvarkius savo darbo vietą: sumažinus triukšmą ir trukdžius, – tapus savo laiko šeimininku.

**Sakymas „taip“ vietoj reikalingo „ne“.** Daugeliui žmonių sunku ištarti „ne“ savo vadovams, klientams, draugams, net jei jie yra perkrauti darbu. Tokie žmonės nemoka vesti derybų, bijo susilaukti nepasitenkinimo, būti nesuprasti, neįvertinti, nekompetentingi. Pagrindinė priežastis – nepasitikėjimas savimi. Todėl ieškoma kituose asmenyse savivertės patvirtinimo. Žmonės, sakydami „taip“ tuomet, kai reiktų atsakyti neigiamai, gali susilaukti neigiamų pasekmių: juos gali pradėti mažiau mėgti artimieji ir aplinkiniai, nes jie visada užsiėmę; jie gali būti nubausti, įvertinus ir apskaičiavus veiklos rezultatyvumą, nes per didelis užduočių skaičius trukdo pasiekti pageidaujamus rezultatus; gali net prarasti darbo vietą, nes pastoviai trūksta laiko veiklos užduočių atlikimui. Žmonės, negalintys pasakyti „ne“ vietoje reikalingo „taip“ yra tokie, kurie paiso ne savo, o svetimų žmonių interesų. Tokio pobūdžio problemas gali padėti išspręsti mokymasis derėtis, siekti bendradarbiauti ir didesnio pasitikėjimo savimi ugdymas.

*Darbuotojai, kurie geba atpažinti laiką trukdančius veiksnius, gali teigti, kad suvokia savo veiklos efektyvumo gerinimo pagrindus. „Prieš pradėdant daryti bet kokius pakeitimus savo laiko vadybos srityje, būtina periodiškai atlikti keleto dienų trukmės jūsų laiką trukdančių veiksmų analizę. Darbas be laiko sąnaudų apskaitos ir analizės panašus į medžio pjovimą atšipusiu rankiniu pjūkle, sakant, kad pagalvoti pjūklo nėra kada“ (Martinkus ir kt., 2010, 435 p.). Įvairūs tyrimai (Adair, 2006, 19-21 p. rodo), kad laiko naudojimo įgūdžiai pagerėja išmokus valdyti trukdžius (asmeninius, telefoninius etc.), veiksmingai organizuoti susitikimus, susirinkimus, tvarkyti reikalus, susijusius su kelionėmis, dokumentais. Siūloma laiką naudoti vadovaujantis aiškiai suformuluotais prioritetais, atsižvelgiant į pagrindines pareigas, be gailės atmeti nesvarbią, nebūtiną veiklą, nedaryti darbų, kuriuos gali atlikti kiti, neužsiimti asmeniniais dalykais darbo metu.*

#### **1.4. Laiko vadyba šiuolaikinėse organizacijose kokybės vadybos aspektu**

Organizacijų veiklos rezultatyvumas, konkurencingumas, jų klientų pasitenkinimas gaminama produkcija ar teikiamomis paslaugomis labai glaudžiai susijęs su darbuotojų turimomis kompetencijomis. Viena iš labai svarbių – laiko vadybos gebėjimai.

Laikas yra vienas svarbiausių veiksnių siekiant verslo sėkmės. Veiksmingas laiko išnaudojimas atneša geresnius veiklos rezultatus, o geresni rezultatai – didesnius pinigus. Todėl frazė „laikas – pinigai“ yra daugiau nei nuvalkiotas banalus posakis, – tai geležinė taisyklė. Šį posakį galima pritaikyti ir iš kitos pusės: ne tik laikas yra pinigai, bet ir pinigai – laikas. Viskas priklauso nuo konkrečių susiklosčiusių aplinkybių. Tam tikrai sumai pinigų uždirbti reikia investuoti atitinkamą kiekį savojo laiko. Ir atvirkščiai, uždirbtų pinigų pagalba galima padidinti panaudojamo laiko efektyvumą. Jei panagrinėtume daugiausiai uždirbančius kokios nors profesijos atstovus, pamatytume, kad jie kartu yra ir laiko vadybos meistrai. Kitaip neįmanoma pasiekti tokio aukšto produktyvumo bei pajamų lygio.

Didelėse Lietuvos įmonėse jau yra įdiegtos laiko planavimui ir veiklos koordinavimui skirtos modernios informacinės technologijos. Viskas tobulėja. Tą pačią sekundę, kai paspaudžiama ikona „siųsti“ elektroninį laišką ar SMS žinutę skaito kitame žemyne esantis adresatas. Patvirtinus identifikaciją elektroninėje bankininkystėje akimirksniu padaromas pavedimas. Įmonės dokumentų valdymo elektroninėje sistemoje dar skenuojant dokumentą adresatas jau jį mato ir gali nukreipti pavaldiniams. Gyvenimo tempas greitėja milžinišku greičiu. „Stengdamiesi palengvinti darbo tempą dažnai griebiamasi technologinių gudrybių (kompiuterių, mobiliųjų telefonų, elektroninio pašto, interneto). Bet kuo daugiau laiko šiais prietaisais sutaupome, tuo daugiau reikalų sau prisigalvojame“ (Carlson, Bailey, 1999, 161 p.). Be to, atsiranda visokiausių naujų laiko vagių: Facebook, „Twitter“, „iPad“ žaidimai ir kt., kurios tiesiog „ryja“ darbuotojų darbo laiką, blaško jų dėmesį. Organizacijų taikomi kokybės vadybos veiklos efektyvumo didinimo metodai dažnai duoda nepakankamą rezultatą (Piliponis, 2007), ir darbo laikas išnaudojamas neefektyviai ir neefektingai.

Sąvoka „darbo laikas“ – daugiareikšmis terminas. Su laiku, kaip ir su kitais ištekliais, galima elgtis efektyviai arba išlaidžiai. Analizuojant darbo laiko ekonominę vertę reikia įkainoti bet kurio darbuotojo laiką, t. y. susumuoti darbuotojo visų metų mėnesinius atlyginimus, priedus, premijas, įvertinti naudojamų darbo priemonių amortizaciją, administracines ir kitas išlaidas. Prie šio skaičiaus pridėti dalį pelno, kurį, manoma, uždirbo tas konkretus darbuotojas, ir iš šio skaičiaus išskaičiuoti valandinį tarifą. Apskaičiavus, kiek kainuoja darbo laiko valanda, galima mąstyti, kaip sutaupyti laiką. Jei kasdien sutaupoma po vieną valandą, per metus jų sutaupoma šimtais (Stoškus, Petukienė, 2008, 320 p.). Nors tarp laiko ir pinigų pastaruoju metu dedamas lygybės ženklas, tačiau pinigus lengviau sutaupyti negu laiką.

Informacijos amžiuje, sprendžiant profesines problemas, svarbu koncentruotis ne į produktyvaus darbo laiko trukmę, bet rasti naujas sprendimų galimybes, kurios padėtų efektyviau

panaudoti laiką ir sutelkti dėmesį į darbo laiko išnaudojimo lankstumą (Carlson, Bailey, 1999, 161 p.). Daugelis sako, jog neturi pakankamai laiko, kad įvykdytų visus darbo reikalavimus, ir tik nedaugelis suspėja atlikti viską ir dar surasti laiko savo šeimai, draugams ir malonumams.

Lietuvos vadybos specialistų (Underis, 2011) atlikti tyrimai rodo, jog Lietuvos įmonių vadovai gana gerai planuoja savo laiką, tačiau skirstydami ir deleguodami užduotis savo pavaldiniams turėtų labiau padėti darbuotojams nustatyti veiklos prioritetus ir labiau atsižvelgti į jau suplanuotus darbus. Visų organizacijų aukščiausio lygio vadovams geriausiai sekasi planuoti savo laiką. Daugiausia laiko vadybos sunkumų patiria gamybinių įmonių žemesnio lygio vadovai, turintys dažnai organizuoti netikėtų sutrikimų, avarinių situacijų šalinimą, ir tiesiogiai klientus aptarnaujantys darbuotojai, turintys skubiai vykdyti nenorinčių laukti klientų pageidavimus. „Rezultatas: darbuotojai nepasitiki darbdaviais, nes yra įsitikinę, kad jie nori išsunkti juos kaip citrinas ir paskui išmesti, o darbdaviai, užsiėmę kasdienių įmonės gaisrų gesinimu, sunkiai randa laiko sutvarkyti įmonės veiklą taip, kad ji būtų kaip šveicariškas laikrodis ir kartu sukurtų motyvuojančią aplinką savo darbuotojams“ (Lagūnavičius, 2007, 5 p.).

Dažnai susidaro įspūdis, jog šiais laikais paprastas žmogus dirba daugiau nei gali, panaudodamas 110-130 proc. savo jėgų. O naujų darbų ir pareigų srautas vis nesibaigia. Tai apibūdinama kaip „Parkinsono dėsnis: darbas turi savybę plėstis, užpildydamas visą jūsų laiką“ (Keenan, 1995, 25 p.). Paprastai žmogaus produktyvumas pradeda mažėti po aštuonių ar devynių valandų darbo. Todėl ilgas naktinis darbas, net jei kartais tai būtina, nėra produktyvus. Kuo labiau pavargsta, tuo darbuotojas blogiau dirba ir tuo daugiau klaidų padaro. „Tai panašu į išsikrovusią bateriją, jūs galite pasiekti ribą ir nebeįmanoma toliau dirbti“ (Tracy, 2007, 88 p.). Įrodyta, kad darbuotojų viršvalandžiai yra nenaudingi pačiai įmonei (Hink, Ginevičius, 2006, 6 p.). Viršvalandžiai – tai smarkiai sumažėjusi darbo jėga ir didelė tikimybė būti įtrauktam į „triušio gaudynes“: užpildyti daugybę nebaigtų dokumentų, sutvarkyti nuotraukas, ieškoti tinkamų pasiūlymų atostogoms ir t. t. (Allen, 2006, 128 p.).

Neseniai viename iš tyrimų (Tracy, 2007, 54 p.) buvo padaryta išvada, kad bet kuriam vadovui reikia 300-400 valandų, kad namuose ir darbe susipažintų su visais nebaigtais skaityti dokumentais bei atidėtais projektais. Tai reiškia, kad neįmanoma susidoroti su visais darbais. Daugiausia, ką galima padaryti – tai gerai vykdyti savo svarbiausias pareigas. Daug žmonių sako, jog jiems geriau sekasi dirbti, kai spaudžia laikas. Deja, tyrimai rodo, kad taip būna retai. Trūkstant laiko dažniausiai dėl pačių žmonių delsimo ir atidėliojimo patiriamas didesnis stresas, padaroma daugiau klaidų ir privalu perdaryti daugiau darbų. Atsiranda trūkumų, pereikvojamos lėšos etc.

Tiek organizacijos, tiek asmeninė laiko vadyba labai artimai koreliuoja su vienu svarbiausiu organizacijos parametru – *kokybės vadyba*.

Kokybė yra plati įvairiapusė sąvoka, turinti dešimtis apibrėžimų (Vanagas, 2008, 17-18 p.). Kokybė, kaip ir laikas, dažnai laikoma filosofine kategorija. Manoma, kad pirmasis kokybę analizavo Aristotelis III a. prieš mūsų erą, vėliau daugybė kitų.

1 lentelė. Kokybės formuluotės (Čereška, Pauža, 2005, 10 p.)

<i>Autorius</i>	<i>Kokybės formuluotė</i>
Aristotelis (III a. pr. m. e.)	Skirtumai tarp daiktų Diferenciacija pagal požymį „ <i>geras – blogas</i> “
Hėgelis (XIX a.)	Kokybė – sąvoka, susijusi su buitimi, nes kažkas tampa niekuo, kai praranda savo kokybę
Kinų versija	Heroglifas, reiškiantis kokybę, susideda iš dviejų elementų: pusiausvyra ir pinigai (Kokybė = pusiausvyra + pinigai), vadinasi, kokybė tolydi sąvokoms <i>aukštos klasės, brangus</i>
Šuchartas (1931 m.)	Kokybė turi du aspektus: 1. Objektivos fizinės charakteristikos; 2. Subjektyvus vertinimas – kiek daiktas geras
Isikava (1950 m.)	Kokybė – savybė, realiai patenkinanti vartotojų poreikius
Dž. M. Džuranas (1979 m.)	Tinkamiausias vartoti (paskirties atitikimas) Subjektyvus vertinimas: kokybė — vartotojo patenkinimo lygis (siekdamas kokybės gamintojas turi žinoti vartotojų poreikius, kad pagamintų tokią produkciją, kuri atitiktų jų poreikius
ГОСТ 18321 – 73 (СЭВ 1934 – 79)	Produkcijos kokybė – visuma produkcijos savybių Produkcijos kokybė – visuma produkcijos savybių, nusakančių jos gebėjimą patenkinti nustatytus poreikius
Tarptautinis standartas ISO 9000	Kokybė – visuma produkcijos savybių ir charakteristikų arba paslaugų, kurios užtikrina galimybę patenkinti nustatytus reikalavimus

Mokslinėje literatūroje (Laužackas ir kt., 2008) pateikiamos tokios bendrosios kokybės dimensijos: 1-oji grupė – techninė kokybė (ją galima objektyviai pamatuoti); 2-oji grupė – funkcinė kokybė (sąveika tarp paslaugos gavėjo ir teikėjo); 3-oji grupė – korporacinis įvaizdis (klientas mato organizaciją, t.y. derinys tarp techninės ir funkcinės kokybės dimensijų bei veiksnių, tokių kaip produkto kaina ar įmonės reputacija). Kitos dimensijos: rezultatas ir procesas (t.y. proceso dimensijų svarba klientui nuo to, kiek jis pats aktyviai dalyvauja tame procese). Kokybė (lot. *qualis* reiškiančio *koks* arba *iš ko padaryta*) – visuma objekto savybių, kurios turi atitikti nustatytus ir numanomus poreikius (Čereška ir kt., 2005, 12 p.). Prof. R. Laužackas (2008) ir kiti mokslininkai,

atlikę mokslinę analizę, suformulavo tokį labiausiai vartojamų kokybės dimensijų sąrašą: užtikrintumas; reagavimas; kompetencija; prieinamumas; paslaugumas; bendravimas; patikimumas; saugumas; supratimas; daiktinė nuosavybė. Taip pat išskiriamos ir kitos dimensijos: profesionalumas ir įgūdžiai, požiūris ir elgesys, prieinamumas ir lankstumas, garantija, aplinka, reputacija ir patikimumas.

Kokybės vadyba skirstoma į tradicinę (angl. *conventional*) ir visuotinę (angl. *total*).

2 lentelė. Tradicinės ir visuotinės vadybos skirtumai (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, 305 p.)

<i>Tradicinė kokybės vadyba</i>	<i>Visuotinė kokybės vadyba</i>
Pasitenkinimas trumpalaikiu pelnu.	Siekiami ilgalaikio pelno.
Kokybės gerinimo procesas turi pradžią ir pabaigą.	Kokybės gerinimo procesas begalinis.
Pagerinti kokybę reiškia pasiekti numatytus tikslus.	Pasiekta kokybė užtikrina nuolatinį gyvenimą.
Kokybės gerinimas reikalauja pinigų ir laiko.	Kokybės gerinimas sutaupo pinigų ir laiko.
Kiekybė svarbi kaip ir kokybė.	Be kokybės ir kiekybė nėra svarbi.
98 proc. kokybės yra puiku.	Tik 100 proc. kokybės.
Kokybė priklauso nuo žmonių.	Kokybė priklauso nuo valdymo sistemos.
Reikia griežtai elgtis su tiekėjais.	Tiekėjai yra įmonės partneriai.
Vartotojas yra tas, kam tiekiamos paslaugos.	Vartotojas-svarbiausia sudedamoji įmonės dalis.
Darbai įmonėje yra operacijų serijos.	Darbas yra integruotas procesas.
Norint pasiekti geresnės kokybės, reikia daugiau žmonių.	Gerą kokybę galima pasiekti su esamais žmonėmis. Jiems paprasčiausiai reikia kitaip vadovauti ir mokyti darbuotojus.

*Visuotinė kokybės vadyba* yra palyginti naujas dalykas ne tik mūsų šalyje, bet ir visame pasaulyje. XX a. 8-ojo dešimtmečio pabaigoje E. Demingas (E. Deming) ir amerikiečių kokybės valdymo ekspertai Dž. Džuranas (J. Juran) ir F. Krosbis (P. Crosby) pasiūlė sisteminius kokybės valdymo principus. Naująją organizacijos valdymo koncepciją jie įvardino visuotine kokybės vadyba (angl. *total quality management-TQM*). Kokybė suprantama kaip įmonės filosofija, kur klientų norai įvardinami kaip pagrindinis uždavinys, o norint juos užtikrinti, siekiama tobulinti visus procesus ir elementus. Visuotinės kokybės vadyba reiškia, kad ne tik tiesiogiai rūpinamasi produkcijos kokybe, bet ir visais ją užtikrinančiais veiksniais: sąnaudomis, tiekimu, lankstumu,

komunikacijomis, personalu, laiko vadyba ir t. t. Organizaciniu požiūriu ji orientuota ne tik į gamybą, bet ir objektų valdymą. Nėra ribų hierarchiniu požiūriu: kad sistema sėkmingai veiktų, turi dalyvauti visi darbuotojai – nuo aukščiausio iki žemiausio lygmens.

J. Ruževičius (2007, 13 p.) išskiria pagrindines priežasčių grupes, dėl ko būtina studijuoti ir taikyti kokybės vadybą šiuolaikinėje organizacijoje:

1. Kokybė yra pripažįstama pagrindine organizacijų konkurencingumo didinimo priemone, o ES Kokybės programoje kokybės politikai suteikiama verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos plėtojimo reikšmė.

2. Organizacijos veiklos ir produktų kokybę galima pasiekti ir be specialių įvaizdžio formavimo ar gerinimo programų, tuo tarpu be kokybės pasiekti ilgalaikio teigiamo įvaizdžio neįmanoma.

3. Kokybės vadyba yra viena iš dešimties kiekvienos specializacijos firmos pagrindinių vadybos sričių, o visuotinės kokybės ir vadybos metodai, modeliai, principai ir priemonės gali būti taikomi visoms organizacijos vadybos sritims tobulinti.

4. Kokybė yra svarbiausias bet kokio profilio organizacijų ir jų produktų konkurencingumą ir pardavimų plėtrą skatinantis veiksnys.

5. Kokybės mokslas yra fundamentali vadybos disciplina.

6. Kokybės vadyba apima ne tik verslo organizacijų veiklos kokybę, bet ir valstybinės valdžios kokybę, gyvenimo kokybę, aplinkosaugos ir tausojamosios plėtos, ūkio valdymo kokybę, produktų kokybinę įvairovę, viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybę, intelekto produktų kokybės aspektus, žinių vadybą ir kitas sritis.

7. Kokybė – privaloma bet kurios veiklos srities sudedamoji dalis.

8. Kokybės vadyba gali būti vadybininko profesinė veikla (pvz. kokybės sistemų vadybininkas, kokybės auditorius ir pan.).

Europos ekonominė bendrija ragina savo gamintojus ir paslaugų teikėjus gauti specialią pažymą – sertifikatą, atitinkantį tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus ir parodyti, kad jie laikosi kokybės standarto. Sertifikatą teikia Tarptautinė standartų organizacija.

ISO 9001:2000 standarte nustatyti kokybės vadybos reikalavimai produktų, atitinkančių kliento poreikius tiekimui į rinką. Standarto paskirtis – geriau tenkinti vartotoją. Kokybė – turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis. ISO 9004:2000 standarte pateikiamos rekomendacijos, kaip didinti kokybės vadybos sistemų rezultatyvumą ir efektyvumą (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, 307 p.). Diegdamos ISO 9000 serijos ar kitus vadybos standartus ir norėdamos ne tik gauti sertifikatą, bet ir įgyvendinti visuotinės kokybės vadybos pirmąjį etapą, organizacijos užtikrina nuolatinį kokybės gerinimą ir savo konkurencinį pranašumą.

Kokybės vadyba aktyviai vystosi. Tai rodo žymus žmonių elgsenos pasikeitimas. Daugelis dabar elgiasi ir galvoja kitaip, ir tiki, kad jie gali pagerinti savo darbo kokybę ir darbo rezultatus, taip pat pagerinti produktų bei paslaugų kokybę (Vanagas, 2008, 88 p.). Tobulėjimui ribų nėra. To reikia siekti pertvarkant organizacijos struktūrą, valdymo sistemą, tobulinant procesus, pasiekiant naujas atlyginimo už darbą formas ir įgyvendinant kitus visuotinės kokybės vadybos principus. Visuotinėje kokybės vadyboje labai svarbios dvi grupės: išoriniai ir vidiniai vartotojai. Kiekviena organizacija veikia tik todėl, kad ji turi išorinių vartotojų, kurių poreikių tenkinimas yra pagrindinis organizacijos veiklos uždavinys. Tačiau kiekvienas padalinys ir kiekvienas darbuotojas organizacijoje atlieka tam tikrą integruotų veiklos procesų dalį (Vanagas, 2008, 19 p.). Tad organizacijos darbuotojų kompetencijų reikšmė kokybės vadybos aspektu yra ypatingai didelė.

Visuotinė kokybės vadyba – sukūrimas tokios organizacinės kultūros, kurioje naudojant integruotą įrankių, metodų ir mokymų sistemą skatinamas ir palaikomas nuolatinis klientų poreikių patenkinimo siekimas (Walsh ir kt., 2002). A. Gunasekaranas (1998) visuotinę kokybės vadybą apibrėžia kaip vadybos filosofiją, metodų ir procedūrų sistemą, formuojančią visuotinį sisteminių požiūrį į kokybę – kad už kokybę organizacijoje yra atsakingi visi. Prof. Ruževičiaus nuomone (2005), visuotinė kokybės vadyba yra išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija (filosofija) ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti išorinių ir vidinių vartotojų poreikius bei naudos savo darbuotojams, akcininkams, visuomenei. Šiems tikslams pasiekti organizacija turi naudoti įvairius kokybės vadybos modelius, metodus bei darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemą ir vadovautis daugybe principų, iš kurių vienas iš kertinių – kiekvieno darbuotojo mokymasis kontroliuoti ir efektyviai naudoti savo darbo laiką.

Pastaruoju metu viena svarbiausių krypčių versle – *veiklos analizavimas*. Tai darančios įmonės pasitelkia kitas įmones, kad jos atliktų tuos darbus, kurių jos pačios negali itin gerai padaryti ir (arba) atsisako funkcijų, kurios joms duoda nepakankamai naudos ar pinigų. Geriausia būtų, jei bendrovės išsiaiškintų 80 proc. užduočių ir susitelktų ties 20 proc. svarbiausiųjų sumanymų. R. Kock (2003, 88-89 p.) moko: „Reikia atrasti 20 proc. (ar mažiau) dalykų, kuriuos darote nepaprastai gerai, o visa likusia veikla tegul užsiima kiti žmonės. Mes visi galime savo galimybes išnaudoti labai efektyviai. Jei kurioje nors srityje nesiseka, nedarykite to. Atraskite, kas tai atliktų už jus arba iš viso meskite. Kam dirbti sunkiai, kad taptum vidutinioku tam tikroje srityje? Yra geresnių būdų, kaip išnaudoti savo laiką, energiją, savo tikrąją asmenybę“. Laikas išnaudojamas produktyviausiai, kai susitelkiama ties maža veiklos dalimi. Dažnai tai, kas daroma, neturi reikšmės. Problema ne pats laikas, o tai, kad laikas išnaudojamas nereikšmingiems dalykams: vietoj vertingų galimybių išnaudojimo arba ko nors panašaus, gaištamas laikas menkaverčiams dalykams. Vadinasi, bet kuris asmuo ar įmonė galėtų pasiekti daug daugiau per mažesnę laiko tarpą. Be to, veikla būtų unikali, jei

būtų dirbama toje srityje, kurioje sekasi geriausiai ir kurioje laikas geriausiai išnaudojamas (Kock, 2003, 90-91). „Daryti tik tai, ką geriausiai gebama ir kuo mėgaujamas. Deleguoti ar pasiimti iš kitų kiek įmanoma daugiau. Verta naudotis sodininkų, mechanikų, dažytojų ir kitų specialistų paslaugomis nei šiuos darbus dirbti patiems“, – teigia P. Martinkus, S. Stoškus ir kt. (2010, 431 p.).

Laiko vadybos turinį sudaro laiko planavimas ir efektyvus jau suplanuoto laiko panaudojimas. Laiko vadyboje efektyvumą reikia suprasti kaip dviejų dedamųjų sumą: efektyvumo tiesiogine prasme ir efektingumo. *Efektyvumas* (angl. *efficiency*) – tai gebėjimas naudoti kuo mažiau išteklių – laiko, žaliavų ir kt., siekiant tikslo. Tai sugebėjimas „teisingai daryti dalykus“. Konkrečios organizacijos kontekste efektingumas reiškia užsiimti naudinga veikla, t.y. gaminti produktą, teikti paslaugą, - kurti konkurencingus dalykus, kurie garantuotų pelną. *Efektingumas* (angl. *effectiveness*) – tai gebėjimas nustatyti svarbius prioritetinius tikslus, tai gebėjimas „daryti teisingus dalykus“, kai mažomis laiko sąnaudomis pasiekiamas maksimalus rezultatas ir tikslas. Net ir didžiausias efektyvumas negali kompensuoti efektingumo trūkumo. Efektingumas garantuoja organizacijos sėkmę (Martinkus Stoškus ir kt., 2010, 439 p.). Todėl labai svarbu teisingai pasirinkti reikalingus tikslus. Labai dažnai organizacijose pastebimas spaudimas supriešinti efektyvumą su efektingumu ir dažnai stengiamasi kuo geriau atlikti, o po to dar ir pasigirti darbu, kuris visiškai nereikalingas.

80/20 principo propaguotojas R. Kock teigia, jog pirma, laikas nėra „kažkas kita“. Tai dalis materialių dalykų, kuriuos gaminame ir siūlome klientams. Tai – dalis mūsų produktų, dalis mūsų paslaugų, dalis žaliavos, dalis gamybos apimčių. Todėl turėtume neatsiriboti nuo laiko. Neturėtume apie paslaugas, produktus ir laiką galvoti atskirai. Turėtume mąstyti apie „produkto pagaminimo laiką“ arba „paslaugų suteikimo laiką“. Laikas priklauso elementams, kuriuos grynindami idėja, pridėdame arba atimame. Tai nauja verslo idėja pasiūlyti egzistuojančią paslaugą ar produktą daug greičiau nei kiti ir padidinti rentabilumą. Antra, galvodami apie laiką, kaip atskirą gyvenimo aspektą, greit pradėdame jį vertinti kaip ribotą ar nepakankamą, netgi laiką laikome savo priešu arba ištekliumi, kurio turime labai mažai. Vis dėlto laiko necharakterizuoja nė vienas iš šių apibūdinimų. Laikas neatskiriamas to, ką darome ir kas esame, dalis. Laikas yra lygiai tas pats kas erdvė, vieta, kur galime save išreikšti ir kurti vertingus dalykus kitiems ir sau (Kock, 2003, 90-91). Efektyvus laiko panaudojimas padeda ne tik pagerinti veiklos rezultatus, apsaugoti nuo klaidų, nereikalingo išteklių švaistymo, bet ir gerina žmogaus savijautą, pozityvų nusiteikimą dirbti, pasitenkinimą rezultatais, akcentuoja mokslininkai S. Stoškus, E. Petukienė (2008, 327 p.).

Laiko vadyba organizacijose dažnai yra viena pagrindinių vadybos užduočių. Ji nusako klientų, bendradarbių ar į kaupimą orientuotą veiklos pusiausvyrą tarp tam tikros darbo apimtys paklausos ir atitinkamos pasiūlos. Novatoriškas ir motyvuotas bandymas išnaudoti darbo laiką kaip įmanoma lanksčiau yra glaudžiai susijęs su laiko formavimo perspektyva. „Didžiausią naudą duoda mažiausios pastangos, organizuota darbo aplinka ir profesionalumas. Tai padeda ekonomiškai

naudoti laiką“ (Диттмер, 2007, 46 p.). Esminis laiko vadybos aspektas yra jo sugebėjimas integruotis. Šiuolaikinis orientuojantis į laiką vadovas dirba kaip koordinatorius, kuris laiko atžvilgiu suderina atskirose srityse iškylančias problemas, koordinuoja veiksmus, racionalizuodamas darbą, diegia inovatyvias sistemas ir t. t. (Hink, Ginevičius, 2006, 12 p.). Laiko vadybą organizacijoje lemia ir pareigų pasikeitimas, nauji kolegos, įmonės struktūros kaita.

Norint pagerinti visą kokybę, kreipiamas dėmesys į kiekvieną proceso elementą. Kiekviena įmonė, jos darbuotojai turi suprasti, kad kokybiškas darbas gali duoti gerų rezultatų. Kokybė reiškia nuolat tenkinti ar viršyti vartotojo reikmes bei reikalavimus. Norint pasiekti tokį atlikimo lygį reikia nuolatinių pastangų. Tinkamas būdas, padedantys įgyvendinti visus ar dalinius laiko planavimo tikslus ir juos sureguliuoti, yra laiko kontrolė. Ji turi tam tikrą laiko planavimo ir ženklų sistemą, be to, ji turi būti derinama su hierarchiškai aukščiau esančiais ir visos įmonės veiklą apimančiais personalo ir visos įmonės kontrolės būdais. Laiko kontrolę įmonėje įvedinėjant būtina nustatyti ir tikrinti tarpinius bei galutinius rezultatus, taip pat įvertinti, kaip ir kiek pasiteisins laiko vadybos sistema. Laiko sistemos įdiegimas įmonėje naudojant šešių pakopų modelį yra labai veiksmingas (Hink, Ginevičius, 2006, 14-15 p.). Šis modelis apima: susitarimą dėl tikslo krypties, tikslo reklamavimą, tolesnį tobulinimąsi, organizavimą, poreikių analizę, integravimo modelį, įgyvendinimą bei galiausiai – efektyvumo kontrolę.

Siekiant suvokti organizaciją laiko požiūriu, reikia įvertinti jos padėtį chaoso, laiko, atraktorių atžvilgiu, - tai viena esminių naujosios laiko vadybos principinių nuostatų, kurios leidžia naudoti sisteminę organizacijos kūrimo būdą, kaip vieną iš konkurencingumo lygmens didinimo atvejų, priemonių bei matuoti jo lygį santykinio laiko „praplėtimu“. Laikas apibūdinamas kaip tam tikrų procesų, kartu ir organizacijos konkurencingumo „matuoklis“. Anot J. Kvedaravičiaus ir Ž. Malinausko (2008) laikas vertinamas kaip organizacijos valdymo nauja versija – valdymo predikatas. O planuojant organizacijos darbo laiką, sudaromos tinkamos prielaidos kiekvienam darbuotojui planuoti asmeninį laiką. Absoliutus laikas (amžinybė) nuolat sąveikauja su organizacijos darbuotojų individualiu / asmeniniu laiku bei organizacijos kolektyviniu laiku. Individualus ir kolektyvinis pradas laiko vadybos kontekstuose nuolat sąveikauja, remiantis sinergetikos ir tinklaveikos teorijomis (Уилбер, 2006; Castells, 2005).

M. Castells (2005) tinklaveikos visuomenės teorija apibrėžiama kaip skaitmeninių technologijų rezultatas, keičiantis tradicinį požiūrį į laiką. Dėl laiko ir erdvės kompresijos atsiranda bematis laikas, kuris pasireiškia tada, kai „tam tikro konteksto, t.y. informacinės paradigmos ir tinklaveikos visuomenės – ypatumai ima sistemingai trikdyti tame kontekste vykstančių reiškinių sekos tvarką. Šis trikdymas gali reikštis arba reiškinių sekos suspaudimu iki vieno akimirksnio, arba nenuoseklumo įvedimu į seką. Sekos panaikinimas kuria nediferencijuotą laiką, prilygstantį amžinybei“ (Castells, 2005). Ne visas socialines grupes ir procesus liečia laiko sąvokos kaita, tačiau

šio pokyčio rezultatai jaučiami visose visuomenės srityse. Visi visuomenės ir technologijų pokyčiai verčia keisti vadybą, ypač laiko vadybą, buvusią daugiausia laiko planavimo bei organizavimo priemones, tampančia vadybos mokslo kryptimi, leidžiančia organizacijai išlikti chaoso ir nelinijinio vystymosi sąlygomis.

Laiko rezervas organizaciniame laike yra proporcingas įdiegtų inovacijų kiekiui ir svarbai. Laiko rezervas taip pat tiesiogiai proporcingas organizacijos, kaip sociokultūrinės sistemos, išsivystymo lygiui. Visa tai yra nenukopijuojamo konkurencingumo lygio padidėjimas (Kvedaravičius, Malinauskas, 2008). Jau klasikinėje vadyboje įrodyta, kad besimokančios organizacijos konkurencingumo lygis yra nenukopijuojamas ir tai iš tiesų yra logiška. Taip pat suprantama, jog ir besivystančios organizacijos konkurencingumo lygis taip pat nenukopijuojamas ir suteikia organizacijai apčiuopiamą laiko rezervą, kitų, nesivystančių organizacijų atžvilgiu.

Organizacijos laiko vadyba labai artimai koreliuoja su organizacijos misija. Adaptyvi, organinė organizacija, veikianti daugiau ar mažiau, bet laisvos rinkos sąlygomis, yra linkusi į kooperaciją, atvirumą. Net ir laisvos rinkos sąlygomis monopolijų ar oligopolijų elementų galima rasti pakankamai, todėl pirmiausia nagrinėjant organizaciją reikia suderinti, palyginti organizacijos misiją, paskirtį su išorinės sistemos, tinklo, lauko (jei įmanoma) misija ir tik tai atlikus galima nagrinėti kitus laiko vadybos etapus (organizacijos padėtis sistemoje, lauke, tinkle chaoso, laiko ir atraktorių atžvilgiu). Be to, reikia nustatyti organizacijos struktūrą bei vykstančius arba kuriamus procesus.

Pagrindinė laiko vadybos nauda ir svarba yra tai, kad efektyvaus laiko valdymo įgūdžiai padeda mažinti išlaidas (bendraja prasme) ir atitinka nuolat didėjančius reikalavimus, keliamus sudėtingėjantiems globalinės ekonominės situacijos laikams. „Šiuolaikinių, efektyviai dirbančių organizacijų darbuotojų žinios, gebėjimai yra vienas iš konkurencingumo pranašumų, kuris grindžiamas visų darbuotojų kompetentingumu stiprinant konkurencinę poziciją“ (Anužienė, Andriekienė ir kt., 2008, 5 p.). Manoma, kad pagrindinė žmogaus kvalifikacinė savybė ateityje laiko vadybos srityje bus dėmesingumas laikui. Asmeninis laiko pajutimas, asmeninės būties tobulėjimas emocinėje ir dvasinėje srityje taps itin svarbiu dalyku. Tik susikaupimas ir darbingumas visą darbo dieną duoda teigiamų rezultatų. Lydimi sėkmės žmonės įgyvendina planus, jaučia emocinį pasitenkinimą, gauna finansinę naudą ir kyla karjeros laiptais. Vakare jie išeina iš darbo ramia sąžine, žinodami, jog dieną baigė produktyviai. Jie turi daugiau energijos, darbotvarkė pasidaro laisvesnė, laiko skiriama sportui, šeimai, poilsiui.

Reikia manyti, jog ateities vadovavimo kultūra taip pat susitelks į šiuos dalykus. Vadovas privalės pasižymėti modernia mąstysena, padedančia kurti tinkamą darbo aplinką, orientuotą į efektyvaus laiko panaudojimą. Laiko vadyba yra būtina, siekiant kuo produktyviau išnaudoti disponuojamą darbo laiką ir mėgautis pilnaverte savo veikla bei asmenine sėkme.

*Norint pagerinti visą šiuolaikinės organizacijos kokybę, kreipiamas dėmesys į kiekvieną proceso elementą. Kokybei turi būti skiriamas nuolatinis dėmesys VISOSE organizacijos grandyse, VISUOSE atliekamuose darbuose ir VISI organizacijos darbuotojai VISĄ laiką stengsis patenkinti VISUS vartotojų lūkesčius ir sumokėtą kainą (Martinkus ir kt., 2010, 317-318 p.). Laiko vadyba tampa veiksmu, suteikiančiu organizacijai nenukopijuojamą konkurencinį pranašumą. Organizacijos procesų visumos sparta yra organizacijos veiklos efektyvumo bei konkurencingumo lygio matuoklis. Laiko vadyba yra susijusi su įmonės laiko sistemos formavimu bei išsamia šiai sistemai įtakos turinčių veiksnių analize. „Organizacijų valdymo tobulinimas, pirmiausia laiko planavimas, veiklų organizavimas, procesų suspaudimas ir valdymas yra tarsi savotiškas organizacijos, aplenkiančios laiką, „kūrimas“ (Kvedaravičius, Malinauskas, 2008). Organizacija, pilnai susitvarkiusi su laiko vadybos problemomis, tarsi susikuria papildomo laiko kitų organizacijų atžvilgiu. Laiko vadyba gali būti pritaikoma įmonėse labai lanksčiai, ir tai yra strateginis sėkmės veiksnys.*

### **1.5. Andragogų veiklos galimybės laiko vadybos gebėjimų vystymo kontekste**

Į laiko vadybą organizacijose dažnai žiūrima kaip į asmeninę kiekvieno darbuotojo laiko vadybą. Kiekvienas asmuo turėtų stengtis orientuotis į modernią asmeninę laiko vadybą ir savivadybą bei savimoką (Hink, Ginevičius, 2006, 29 p.). Deja, dauguma žmonių yra prastai organizuotos būtybės. Disciplinos bei drausmės darbinuose santykiuose skylės yra didžiulės. Įvairiose šalyse atliktų apklausų rezultatai byloja, kad vidutinis darbuotojas efektyviai dirba tik tris darbo dienas iš penkių; nepaisant informacinių technologijų, apie 95 proc. visos darbinės informacijos vis dar laikoma popierinėje formoje; daugiau nei trečdalį viso darbo laiko skiriama elektroninių laiškų tikrinimui, skaitymui bei rašymui ir t. t. (Robbins, 2003). Šiame kontekste puikiai gali ir netgi turėtų talkinti andragogas. Viena jo funkcijų – pagalba vystant įvairius organizacijos darbuotojų gebėjimus, supažindinant su laiko vadybos teorijomis, gebėjimų ugdymo bei tobulinimo technikomis, mokymosi strategijomis. Esant poreikiui ar išvelgiant būtinybę, gali būti parengiamas specialus kursas ar seminarų ciklas. Iš tiesų andragogo veiklos spektras laiko vadybos kontekste gali būti itin platus, nes, kaip teigia mokslininkės B. Anužienė, R. M. Andriekienė ir kt. (2008, 10 p.), žmonių visuomeninis gyvenimas vis sudėtingėja, veiklos diapazonas nuolat plečiasi, vyksta labai spartūs turimos profesinės kompetencijos pokyčiai, auga reikalavimai ir būtinybė prisitaikyti nuolat besikeičiančioje visuomenėje, didėja bedarbių skaičius ir t. t. Darbo procesai spartėja kartu su augančiu konkurenciniu spaudimu, todėl žmogaus sugebėjimas tinkamai tvarkytis su asmeniniu laiku tampa lemiamu veiksmu, siekiant sėkmės ir gerų rezultatų moderniai planuojant laiką, pasirenkant tinkamą darbo metodiką. Sugebėjimas tinkamai tvarkyti

asmeninį laiką įgauna didelę svarbą, nes būtent tai suteikia galimybę efektyviai koncentruotis į pagrindinį ir galutinį rezultatą, o taip pat atitikti nūdienos reikalavimus.

Gyvenimo tempas yra stipriai pagreitėjęs. Tai lėmė komunikacijos vystymasis. Greitis tapęs mūsų laikų burtažodžiu. Objektiviai žiūrint greičio padidėjimas yra teigiamas. Bet jei savo darbus žmogus padaro dvigubai greičiau nei anksčiau, deja, nereiškia, kad jis turi daugiau laisvo laiko, daugiau atostogų, pasiekia didesnės sėkmės. Greitis veda prie klaidų, o skubėjimas neleidžia susidaryti išsamaus vaizdo. Kai kurie šiuolaikiniai teisingos mąstysenos mokytojai akcentuoja skubėjimo neigiamą įtaką žmogaus gyvenimui – „garbė lėtumui“. B. Moestl (2008, 118 p.) teigia, jog reikia prisiversti gyventi neskubant: „Viską, ką moki, daryk lėtai, po kurio laiko mokėsi padaryti greitai. Kaip tik šiais greičio valdomais laikais žmonės lieka sužavėti lėtumo“. Šaolino principas (taip pavadintas B. Moestl propaguojamas mąstymo kelias į ramybę, skaidrumą ir vidinę stiprybę) moko, jog lėtumas ir ramybė yra labai stiprūs ginklai. Lėtai ir ramiai kalbančiu žmogumi patikime greičiau nei nervingai besiginančiu, nors pastarasis ir sakytų tiesą. Lėtumas yra ryškus gamtos dėsnis. Tai susisieja su Pareto principu, kurio vienas iš moto skelbia: „Nurimti, dirbti mažiau ir nusistatyti ribotą skaičių labai vertingų tikslų, kur principas 80/20 gali dirbti mums, o ne vaikytis kiekvieną progą“ (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, 431 p. ). Tačiau neabejotinai „...greitumas jau įsigalėjo mūsų mąstyme kaip savaiminis dalykas, todėl daugumai iš mūsų sunku atpažinti tikrąsias priešininko užmačias. Kas turi „skubiai čia pasirašyti“, taip pat rizikuoja pakliūti į spąstus“ (Moestl, 2008, 111). Skubėjimas yra tapęs beveik epidemija. Skubėjimas nesirenka nei amžiaus, nei dienos, nei metų laiko: skubama paprastomis dienomis ir per atostogas, skuba studentai, nenusileidžia ir pensininkai. Neskubantieji dažnai laikomi nevykėliais, o skubantieji – darbščiais, užsiėmusiais, visais atžvilgiais naudingais visuomenei žmonėmis. Skubėjimas, skubinimas, raginimas priskiriamas prie svarbesnių kasdienybės stresų, ir net liaudies išmintis duoda puikių patarimų: „skubėk lėtai“, „greitai pulsai – susikuls“, „skubos darbą šunys ėda“, „skubėjimas – klaidų tėvas“ ir pan. Psichologai nurodo klasikinius patarimus, kuriuos, deja, ne taip lengva „išgyvendinant“ skubėjimą įgyvendinti: dvasines pratybas, stengtis subalansuoti darbo ir poilsio režimą, po darbo negalvoti apie darbą. „O jei jau nuolatos norisi skubėti, tai apsiauk sportbačius ir varyk, materializuok tą nerimą. Ir kraujagyslės bus sveikesnės, ir fizinio krūvio metu išsiskyrę endorfinai sukels euforijos pojūtį, sumažės nerimas, atslūgs įtampa“, – siūlo psichoterapeutas R. Alekna (2011). Reikia susirasti savo individualų gyvenimo ritmą, kuris teiktų pasitenkinimą, o ne kančias. Iš tiesų stebint aukščiausius valstybių pareigūnus, daug pasiekusius turtingiausius pasaulio žmones, įvairius profesionalus, aiškiai matyti, jog jie dažniausiai neskuba ir yra pozityviai nusiteikę. Populiariojoje naujausioje literatūroje akcentuojama, kad skubėti, neturėti laiko dabar yra tiesiog nemadinga, tai rodo žemą asmens išsilavinimo lygį, blogą toną, tikslų nebuvimą, prastus laiko vadybos gebėjimus.

Visus šiuos aukščiau aprašytus novatoriškus laiko vadybos aspektus, taip pat tradicinius esminius teorinius pagrindus gali ir turi atliepti andragogas savo veikloje. Svarbu vadovautis šių dienų andragogikos mokslo paradigmos teiginiais, jog, anot Anužienės B., Andriekienės R. M. (2008, 10 p.), suaugęs asmuo pats kuria mokymosi situaciją, t. y. semiasi žinių iš tų sričių, kurių jam reikia savo asmenybei realizuoti; asmenybės vystymasis nėra savaiminis, todėl ypač svarbi motyvacija; suaugusiųjų švietimo sistema privalo tapti visuomeninio gyvenimo dalimi.

Pats andragogikos terminas, kilęs iš graikų kalbos žodžių *andros* (vyras) ir *agein* (vesti, lydėti), reiškia suaugusiųjų mokymasis, tai yra mokslas ir menas, padedantis suaugusiems mokytis (Andriekienė, Anužienė, 2006, 22 p.). Taigi andragogų veiklos galimybės organizacijos darbuotojų laiko vadybos gebėjimų vystymo kontekste gali būti didžiulės. Suprantama, pirmiausia pats andragogas turi būti susipažinęs ir savo gyvenime besivadovaujantis esminėmis laiko vadybos nuostatomis. Žinios, įgytos individualia patirtimi ir taikomos praktikoje, dažniausiai yra tvirčiausios. Taip pat itin svarbu išsiaiškinti, kokias žinias, mokėjimus, gebėjimus organizacijos darbuotojai yra įgiję, išsiugdę, kokias kursų programas išklaušę. Andragogas turi atsižvelgti į turimų žinių bei gebėjimų lygį bei skirtumus. Labai dažnai suaugusieji patys konstatuoja faktą, kad jie žino mažiau ar daugiau nei kiti, o tai gali sukelti frustracijas, nepasitikėjimą, neigimą, pasipriešinimą, slopinti motyvaciją. Andragogas turi tik padėti suaugusiajam atskleisti turimas kompetencijas ir nurodyti būdus, kaip jas tobulinti, taikyti praktinėje veikloje (Andriekienė, Anužienė ir kt., 2006, 42 p.). Andragogas turi vadovautis tuo, ką žmogus žino ir tuo, ką jis nori išmokyti. O organizacijos, norėdamos išlikti ir vystytis vykstant nuolatinei konkurencinei kovai, privalo rasti pažangių egzistencinių galimybių. „Visi organizacijos ištekliai, o ypač žmogiškieji, privalo būti optimizuoti“ (Andriekienė, Anužienė ir kt., 2006, 101 p.). Būtina ne tik vystyti dabartinius darbuotojų gebėjimus, bet ir būsimus, kurių prireiks ateityje; padėti prisitaikyti prie itin sparčiai kintančių gyvenimo ir darbo sąlygų bei tobulinti nuolatinę pažintinę veiklą; motyvuoti bei padėti žmonėms išmokyti mokytis visą gyvenimą; pasitelkti esmines laiko vadybos nuostatas, kurios padėtų išskirti esminius tikslus, svarbiausius prioritetus ir veiklos sferas. Klaipėdos universiteto atliktų apklausų duomenys (Andriekienė, Anužienė ir kt., 2006, 163 p.) rodo, jog darbuotojai norėtų įgyti naujų žinių, gebėjimų, kompetencijų, bet ne švietimo institucijose, o darbo vietoje. Tokiais atvejais puikiai galėtų talkinti andragogas, kuris objektyviai nešališkai išanalizuotų esamą gebėjimų lygį, padėtų operatyviai praktikoje taikyti įgytas naujas žinias, nagrinėti konkrečias organizacijos situacijas. Andragoginė veikla turėtų apimti individualų ir grupinį darbą, plėtojant tiek asmens savirealizavimo, tiek grupės bendradarbiavimo principus.

*Žmonės nėra itin gerai organizuotos būtybės. Andragogų veiklos galimybės žmonių laiko vadybos gebėjimų vystymo kontekste yra labai plačios, o įtaka gali būti itin reikšminga tiek asmens, tiek organizacijos kontekste. Organizacijose rengiamų kursų, seminarų laiko vadybos tematika*

*poreikis bei būtinybė yra didelė. Andragogo pagalba organizacijos darbuotojams jų darbo vietoje analizuojant turimas žinias, konkrečias situacijas, individualiai ir visapusiškai atskleidžiant spragas, vystant ir tobulinant laiko vadybos gebėjimus, supažindinant juos su laiko vadybos teorijomis, tobulinimo technikomis, mokymosi strategijomis gali būti labai naudinga.*

### **1.5.1. Laiko vadybos kompleksiskumas ir technikos**

Laiko vadyba reiškia asmenybės sugebėjimą kontroliuoti save. Tai yra būdas būti laimingesniam, siekti savo veiklos efektyvumo ir sėkmės, gyventi subalansuotą gyvenimą, mėgautis ir darbu, ir laisvalaikiu (Jančorienė, 2005). Laiko planavimas padeda išvengti laiko švaistymo. Žmogus, kuris įpratęs atsirinkti svarbiausius darbus ir atlieka juos greitai, pasiekia daugiau nei genijus, kuris daug šneka ir kuria puikiausius planus, bet mažai daro (Tracy, 2007, 16 p. ). Taip pat „...svarbu nuolat atlikti asmeninį savo laiko auditą, surasti laiko vagis ir pašalinti juos“ (Pikčiūnas, 2011). Žmonės, kurie kiekvienoje situacijoje sugeba atpažinti laiką trukdančius veiksnius ir „laiko vagis“, gali teigti, kad pasiekė savo veiklos efektyvumo optimumą. Tai reiškia, kad jie disponuoja asmenine vizija, padedančia jiems savo veikloje valdyti patį save. Tokio tipo žmonės kasdien remiasi asmeninio valdymo ir individualios vadybos principais. Jų mąstymas nukreiptas į pelno ir naudos kriterijus. Dirbdami jie sukuria laiko atžvilgiu efektyvias sinergijas. Asmenys, sugebantys tiksliai įvardinti savo veiklai trukdančius veiksnius ir laiko „vagis“, vadovaujasi kūrybinės kooperacijos ir pastovaus savęs atnaujinimo principais (Hink, Ginevičius, 2006, 27-28 p.). Nuveikę ką nors reikšmingo, žmogus patiria didžiulį pasitenkinimą, pasididžiavimą, o pabaigus nesvarbų darbą jaučiamas kartėlis, apgailėstavimas dėl sugaišto laiko, pasąmonėje įsitvirtina nepasitikėjimas savimi. „Žmogaus sąmonei smagu dirbti reikšmingus darbus. Reikia nuolat skatinti šią sąmonės dalį“, – teigia populiarius rašytojas lyderystės ir saviugdos temomis B. Tracy (2007, 35 p.).

Tyrimas, kurio metu buvo analizuojamas gerai uždirbančių ir greitai karjeros laiptais kylančių žmonių darbas, aiškiai parodė veiksmų kokybės pranašumą, nes tai pastovus ir geriausiai pastebimas kasdienio darbo įprotis. Sėkmės lydimi, efektyviai dirbantys žmonės paprastai yra tie, kurie pirmiausia imasi svarbesnio darbo ir įpranta iki pabaigos bei ramiai visas pastangas sutelkti į jį (Tracy, 2007, 17 p.). 95 proc. sėkmės gyvenime ir darbe lemia įvairūs įgūdžiai: įprotis pasirinkti prioritetus, gebėjimas neatidėlioti, gerai atlikti svarbiausias savo užduotis – tai dvasiniai ir fiziniai įgūdžiai. Didžiosios delsimo ir motyvacijos trūkumo problemos yra neaiškumas, painiava, skubėjimas, miglotas įsivaizdavimas to, ką, kokia tvarka ir kokių tikslu ruošiatės daryti. Reikia siekti kuo didesnio visų savo veiksmų aiškumo. Tik apie 3 proc. suaugusiųjų turi aiškiai apibrėžtus tikslus. Šie žmonės nuveikia daug daugiau nei turintieji tokį pat išsilavinimą, potencialą, tačiau

niekada neskiriantys laiko tiksliai užrašyti tam, ką planuoja atlikti. „Tikslas turi būti konkretus ir matuojamas, realizuotinas, planuojamas ir pozityvus“ (Hink, Ginevičius, 2006, 35 p.).

Laiko vadybos ir saviugdos konsultantas B. Tracy (2007, 22-25p.) siūlo paprastą taisyklę, leidžiančią nustatyti tikslus ir jų pasiekti. Ją sudaro septyni žingsniai

1. Tiksliai nuspręskite, ko norite. Aptarkite su vadovu, kad būtų visiškai aišku, ko jis iš jūsų laukia ir kokia yra prioritetų tvarka.

2. Užrašykite savo tikslą. Užsirašant aiškiai formuluojasi ir suteikiama forma.

3. Nustatykite terminą užduočiai atlikti. Kai galutinis užduoties atlikimo terminas nenustatytas ir atsakomybė nepaskirstyta, darbai atidėliojami ir padaroma labai mažai.

4. Sudarykite sąrašą visko, ko reikia tikslui pasiekti.

5. Paverskite sąrašą veiksmų planu (pagal veiksmų svarbą ir skubumą nustatykite, užrašykite, išskaidykite į atskirus uždavinius).

6. Nedelsdami pradėkite vykdyti savo planą. Veiksmas – pagrindinė sėkmės sąlyga. Sunkiausia kiekvieno darbo dalis yra jo pradžia.

7. Pasiryžkite kasdien daryti tai, kas gali priartinti prie pagrindinio tikslo.

Gebėjimas tiksliai apibrėžti savo tikslus, sudaryti planą ir vykdyti jį lemia gyvenimą. Galvojimas ir planavimas išlaisvina asmens protinius sugebėjimus, skatina kūrybiškumą, daro fiziškai ir protiškai stipresnius. Pasak Alexo MacKenzie: „Kiekvienos nesėkmės priežastis yra nesuplanuoti veiksmai“. Vadovaujantis pareigas užimantis asmuo, norėdamas sėkmingai dirbti ir pasiekti rezultatų, privalo aiškiai įvardinti savo tikslus ir turėti juos raštiškai suformuluotus. Šis veikimo būdas praktikoje vadinamas MbO (angl. *Management by Objectives*). Pirmiausia atliekama esamos situacijos analizė ir raštu surašomi keliami tikslai (Hink, Ginevičius, 2006, 64 p.). MbO įmonės veiklos kasdienybėje yra dažnai vaizduojamas kaip „vadovavimasis pasirinktais tikslais“, toks veikimo būdas reikalauja raštu susirašyti sau keliamus tikslus. Į laiko vadybą orientuoti tikslai gali būti tokie: susitvarkyti darbo vietą dienos pabaigoje, pagerinti darbatalio apkrovimo dokumentais sistemą, laikytis suplanuotų terminų ir pan. Įvardytus tikslus sudaro šios detalės: gyvenimo tikslai, profesiniai tikslai, visų tikslų suderinamumas, asmeninio tikslo analizė, rezultatų standartai. „Reikalai retai sustoja dėl laiko stokos. Jie sustoja, nes nebūna apibrėžta, kaip toliau elgtis“ (Allen, 2006, 39 p.).

Tiek privačiame, tiek profesiniame gyvenime nuolat iškyla būtinybė paskirstyti darbus pagal *prioritetus* (Hink, Ginevičius, 2006, 79 p.). Dažnai pasitaiko, kad turimos veiklos etapų eilės tvarka sudaroma vadovaujantis savo jausmais arba nesilaikant jokios sistemos. Iš asmeninės laiko vadybos požiūrio taško tam tikrų darbų ir užduočių eiliškumo nustatymas, t. y. prioritetų paskirstymas yra tam tikras menas, padedantis pasiekti gerų rezultatų, t. y. atnešantis sėkmę.

Taip pat labai svarbi *delegavimo funkcija*. Reikia atrinkti darbus, kuriuos galima perduoti kitiems, ir nuspręsti, kam juos geriausia perduoti (siūloma – pagal darbų pobūdį). Penkiose Europos šalyse atlikti tyrimai parodė, kad pagrindinės priežastys, dėl kurių vadovai neperduoda darbų, yra šios: tai rizikinga, mums patinka atlikti darbus patiems, nedrįstame prisėsti ir pagalvoti, darbų perdavimas – daug laiko reikalaujantis procesas, baimė, kad pavaldiniai pranoks, manymas, kad niekas kitas taip gerai nepadarys kaip patys. Norint sėkmingai perduoti darbus, reikia pasirinkti tinkamus darbuotojus, apmokyti juos, nuosekliai ir stropiai duoti jiems instrukcijas, įsitikinti, kad tinkamai supranta užduotis, tuo pačiu – nesikišti, bet negailėti paramos žodžių, kontroliuoti protingai ir jautriai. Viena iš vadybos mantrų skelbia (Adair, 2006, 30-32 p.): „Niekada neturėsite didesnio autoriteto, nei pradėję dalytis įsipareigojimais su kitais“.

*Komandos formavimas* laiko vadybos požiūriu taip pat yra itin svarbus aspektas. Norint sėkmingai atlikti sudėtingas užduotis, gali neužtekti vieno žmogaus gebėjimų (Andriekienė, Anužienė ir kt., 2006, 226 p.). Atskiri žmonės, darydami tai, ką jie sugeba geriausiai, gali sutelkti bendram tikslui savo gebėjimus bei pasiekti kokybiškai naują tikslą ar sukurti naują produktą. Sugebėjimas tinkamai bendradarbiauti reiškia socialinę kompetenciją (Hink, Ginevičius, 2006, 69 p.). Čia pagrindinė kvalifikacinė savybė yra teigiamas asmeninis žmogaus bruožas – jautrumas kitam komandos nariui, kuris taip pat reiškia ir emocinę inteligenciją. Sugebėjimas įsijausti, įsigilinti į pašnekovo poziciją, suprasti jo siekius yra labai svarbus laiko vadybos veiksnys. Komandą visuomet sudaro grupė žmonių, siekiančių bendro tikslo, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda. Komanda – tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia vaidmenų pasiskirstymas bei tarpusavio bendradarbiavimas. „Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – viena pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių“ (Andriekienė, Anužienė ir kt., 2006, 226 p.). Vis dėlto dauguma žmonių iš prigimties nėra komandos nariai: dažniausiai žmonės būna vienišiai arba siekia būti pripažinti už asmeninius pasiekimus. O komandinis darbas neleidžia atskleisti asmeninių laimėjimų. Organizacijos, kurios skatina darbuotojus už asmeninius pasiekimus ir kuriančios aplinką, kurioje vertinami bei išlieka tik stipriausieji, sunkiai pasiekia komandinio darbo rezultatų.

Žmogaus kompetetingumo mato vienetas yra gebėjimas gerai ir iš anksto planuoti savo veiksmus. Čia galioja šešių „P“ formulė: „Išankstinis pasirengimas apsaugo nuo prasto darbo“ (angl. *Prior Preparation Prevents Poor Performance*). *Planavimas* iš tiesų nesudėtingas dalykas. Reikalingas tik rašiklis ir popieriaus lapas (Tracy, 2007, 22-25 p.). Pati sudėtingiausia laikui planuoti skirta „Palm Pilot“ kompiuterinė programa sudaryta pagal tokį pat principą: prieš pradėdant vykdyti tam tikrą užduotį, sudaromas veiksmų planas. Puikiai atlikto darbo bei didelio produktyvumo paslaptis – tai įprotis kiekvienos dienos pradžioje pirmiausia imtis savo pagrindinės užduoties. K. Keenann knygoje „Vadybos ABC. Kaip taupyti laiką“ (1995, 6 p.) teigia: „Norėdami

išmokti taupyti laiką, turime jo šiek tiek sugaišti. Neskyrę laiko susiplanuoti dienos darbus, iššvaistome jo dar daugiau“. Laiko planavimas yra išugdoma savybė. Įgūdis organizuoti savo laiką yra panašus į važiavimą dviračiu: išmoksti tik treniruodamasis, teigia B. Tracy.

Kiek laiko reikia skirti planavimui? Optimalu – 1 proc. nuo planuojamo periodo trukmės, t.y. jei dienos planavimui turėtume skirti 5-10 minučių, savaitės darbo planą turėtume sudaryti per 30-40 min., o metiniam apmatų sudėliojimui gali prireikti 2-3 dienų. Jei dar tiek pat laiko skiriama kontrolei, tai iš viso laiko valdymo priemonių naudojimas užima 15 minučių per dieną. Tai nedaug, tačiau sunkiausia save įkalbėti užsiimti ta veikla, kuri atrodo nebūtina (Underis, 2011). Planuojant laiką, struktūrinama diena, savaitė, mėnuo, metai. Kokybiškas planas padeda pasiekti išsikeltus tikslus, esminius uždavinius, leidžia susikoncentruoti, nesiblaškyti, kontroliuoti laiko sąnaudas. Taip pat labai svarbus dalykas – įtampos, streso mažinimas. Asmuo jaučiasi garantuotas, išsidėstęs darbus darbotvarkėje ir pagal prioritetus, aiškiai įsivaizduodamas dienos eigą. Bet kokiu atveju, svarbu ne tik planuoti, bet ir laikytis to plano. Planuoti laiką rekomenduojama raštu, nes tie, kurie „laikomi galvoje“, dažniausiai neužfiksuoja ir lengvai pametami, be to, taip atlaisvinamas protas nuo įtampos „kad tik nepamirštume“. Kas užrašyta juodu ant balto, tas užrašyta ir atmintyje. Pradėti planuoti patariama nuo dienos plano sudarymo. Diena - trumpa atkarpa, ją lengva įsivaizduoti, kontroliuoti. Kas nesugebės vadovautis dienos planu, tam bus sunku įgyvendinti ir ilgalaikių (mėnesio, metų) planų (Stoškus, Petukienė, 2008, 320 p.). Paprasčiausi patarimai: kiekvieną savaitę suplanuok prieš savaitę, kiekvieną dieną – prieš dieną.

Laiko vadybos specialistai (Thomson, 2009; Tracy B., 2007 ir kt.) pateikia detalias nuorodas, kaip turi atrodyti tinkamai suplanuota diena. Pavyzdžiui, į darbą reiktų ateiti 15 minučių anksčiau. Iki pietų atlikti svarbiausius darbus. Prieš ruošiantis namo reiktų apžvelgti dieną ir susirašyti rytojaus darbus, kaip sakoma, „išsimiegoti su mintimis“. Tinkamai suplanuotą dieną sudaro 35 proc. skubių ir svarbių darbų, 30 proc. skubių, bet nesvarbių darbų ir 25 proc. svarbių, bet neskubių darbų. 10 proc. dera palikti nenumatytiems darbams. Taip pat vyrauja taisyklė – planuoti ne daugiau 60 proc. viso dienos laiko, arba kitas panašus – 50:50 – dėsnis. Į darbo dienos planavimą taip pat patartina įtraukti ir darbo pertraukų planavimą. Norint pagerinti poilsiui skirtą laiką, būtina nepamiršti susiplanuoti ir pertraukas. Taip asmuo gali laimėti daugiau energijos, būtinos jo veiklai gerinti. Įvairios empirinės studijos padarė išvadą, kad žmogui, įtemptai ir ištiesai dirbusiam vieną valandą, užtenka dešimties minučių ilgumo pertraukos jėgų regeneracijai.

Rekomendacijų, kaip suplanuoti dienos darbus, yra įvairiausių. Pavyzdžiui, Finansinio savarankiškumo mokyklos direktorė E. Jančorienė (2005) siūlo pasidaryti išsamų dienos darbų sąrašą ir jį padalinti į dvi dalis: (1) tvirti įsipareigojimai (užduotys, kurias darbuotojas turi atlikti tiksliai laiku: susirinkimai, susitikimai, treniruotės, miegas, valgis ir t.t.); (2) kintantys įsipareigojimai (tai įsipareigojimai, kuriuos planuoja pats asmuo: visuomeninė veikla, laikas skirtas

draugams, aktyvius ir pasyvus poilsis ir t.t. ). Labai svarbu tiksliai vadovautis sąrašu. Kol sąrašas nebus baigtas, darbų pradėti nedera. Patartina nuolat atnaujinti sąrašą, būtina nustatyti prioritetus, nes jie padeda lengviau vertinti darbus ir skatina pirmiausia atlikti tuos, kurie yra svarbiausi, negaištant laiko prie ne tokių svarbių darbų. Svarbiausias užduotis reikia padalinti į keletą smulkesnių dalių ir įveikti jas laiku. Nenukrypti nuo svarbiausių tikslų, kontroliuoti trukdžius – patinai svarbu. Nepamiršti, jog pusiausvyra pasiekama tik tada, kai vienodai laiko skiriama ir darbui, ir poilsiui. Kai baigiamas darbas, būtina maža šventė – savęs apdovanojimas.

Pagrindinė sąvoka, žvelgiant į tolesnę laiko vadybos perspektyvą yra „jautrumas laikui“ (angl. *Time-Sensing*). Vadovaudamasis savo emocine inteligencija, žmogus per visą gyvenimą vysto savo asmeninį jautrumą laikui, taip įgydamas realistinį laiko pojūtį. Žmogus su savo laiku turėtų elgtis laisvai, neįtemptai, kūrybingai, paisyti savo emocijų, minčių, jutimų, poreikių. Be šių asmeninių elementų integracijos į profesinį ir asmeninį gyvenimą joks tolesnis asmeninio laiko valdymas nėra įmanomas. Todėl jautrumo laikui pagrindinis ir pagal savo kilmę autentiškas aspektas yra intuicijos jausmas, padedantis žmogui palengvinti laiko atžvilgiu vertinamą situaciją bei iš karto atpažinti esminius laiko aspektus. Laiko vadybos srityje, kai gyvenimas mums kelia vis naujus reikalavimus, asmeninis žmogaus vystymasis yra neatsiejamas dalykas (Hink, Ginevičius, 2006, 134-135 p.). Pagrindinis ateities asmeninės laiko vadybos principas: „Pamilk, palik ramybėje arba pakeisk“ (angl. *Love it, leave it or change it*).

Laiko vadybos asmeninės technikos yra įvairios, tokios kaip greitasis skaitymas, trumpinimas, racionalizavimas, delegavimas, romėniškasis kambarys, vaizdo, rimo, pagrindinė atminties sistemos, veidų ir vardų įsiminimas, datų, dienos darbų ir kitos. Įvaldžius šias technikas, taikant įvairius mokymus, suvokiama, kad žmogus mokosi visą gyvenimą (Hink, Ginevičius, 2006, 84-89 p.). Efektyvus informacijos valdymas labai priklauso nuo sugebėjimo įvaldyti mokymosi technikas. Kadangi šiais laikais informacijos srautas yra labai didelis, tiesiog būtina efektyvaus skaitymo srityje nustatyti prioritetus. Skaitant reikia mokėti pasižymėti svarbiausias vietas ir sugebėti daryti santraukas. Būtina išmokti skaityti geriau, greičiau; prieš pradėdant skaityti įvardinti skaitymo tikslą, peržiūrėti turinį, dalykinę rodyklę; tinkamai pasirinkti informacijos šaltinius; pasižymėti pastabas, daryti santraukas ir kt. Mokėti efektyviai išnaudoti laiką – reiškia sugebėti priimti daug koncentruotos informacijos ir ją apdoroti per trumpą laiko tarpą. Taip pat labai svarbu yra mokėti bet kokioje aplinkoje išreikšti mintis žodžiu ar raštu glaustai, bet aiškiai, tiksliai, paprastai, suprantamai ir gyvai.

Metodas „išmokti mokytis“ dėl mokymosi visą gyvenimą tendencijos tapo labai aktualus. Personalo tobulinimui būtinas mokymasis visą gyvenimą tapo pagrindine kvalifikacine savybe. Darbuotojai turi būti pasirengę, nepriklausomai nuo amžiaus, mokytis visą savo gyvenimą, o įmonės turi skatinti darbuotojų mokymosi procesą ir vystyti nuolat ugdančios organizacijos

kultūrinę strategiją. Tai padeda įveikti daugybę problemų bei nesklandumų. Šiuolaikinės modernios priemonės (internetas, intranetas, E-learning (arba kitaip *Internet-based training*), kompiuterinis mokymas (angl. *Computer Based Training*) ir kiti virtualūs būdai multiinformacinio mokymo ir mokymosi kontekste yra itin efektyvūs ir naudingi. Laiko planavimo technikų ir priemonių yra labai daug: Pareto principas, ABC analizė, Eizenhauerio matrica, Plan-As-You-Go“ metodas, „Darbo dienos fotografija“, „To-do list“as“, Aplinkos trukdžių tikimybės“, „Asmeninio darbingumo“ grafikai ir „Alpes“ metodas; įvairios popierinės, elektroninės laiko planavimo priemonės, kalendoriai, darbo knygos tvarkaraščio rengimui ir t. t. Artimiau susipažinus su šiomis priemonėmis, galima nesunkiai pasirinkti sau tinkamas ir sėkmingai jas įvaldyti. Kompiuterinės pagalbinės asmeninio laiko planavimo priemonės labai padeda sumažinti darbo krūvį ir taupyti laiką. Antra vertus, nevalia pamiršti, jog tai tik įrankiai. Laiko vadybos specialistas V. Underis (2011) vaizdžiai tai apibūdina: „Jei pasiduosime savo žmogiškajai prigimčiai, kuri su ypatingu išradingumu priešinasi visiems racionaliems laiko valdymo principams, netruksime nusivilti net pačiais rafinuočiausiais įrankiais“.

*Darbo vietos tvarkos svarba.* Nedidelis, bet itin svarbus aspektas yra organizacijos darbuotojo darbatalis. Popierius yra vienas svarbiausių tvarkingos darbo vietos priešų. Į laiko vadybą orientuoto viso veiklos paketo racionalizavimo etapai yra skirstomi į dvi technikas: vadinamąją trijų dėžių sistemos ir darbatalio valdymo techniką.

Trijų dėžių sistema reguliuoja informacijos srautą darbo vietoje. Principas – ant stalo trys dėžės: įėjimo, išėjimo, šiukšlių. Kiekvienas gaunamas raštas dedamas į įėjimo dėžę. Kiekvieną raštą galima paimti į rankas tik vieną kartą. Ant paties stalo gali gulėti tik vienas dokumentas, kuris tuo metu apdorojamas. Darbo dienos tikslas – darbo pabaigoje visos dėžės turi būti tuščios.

Darbatalio valdymas atitinka trijų dėžių sistemos teoriją ir detalai aprašomas taip (Hink, Ginevičius, 2006, 50-51 p.): įėjimo, išėjimo ir šiukšlių dėžės padedamos dešinėje darbo stalo pusėje; telefonas padėtas kairėje pusėje; kairėje pastatyta dėžė, į kurią dedamos pastabos apie telefoninius pokalbius; kairėje taip pat yra dėžė, skirta užduotims, kurias būtina atlikti dar šiandien; visada dirbama iš kairės į dešinę; pati darbo plokštuma visada turi būti tuščia; užduočių suskirstymas ir apdorojimas atliekamas pagal Eisenhower‘io principą.

*Gebėjimas tiksliai apibrėžti savo tikslus, sudaryti planą ir vykdyti jį lemia gyvenimą. Laiko planavimo disciplinos tikslas yra savo laiką planuojantis žmogus. „Asmeninis efektyvumas – tai siekis didinti savo potencialą asmeninių savybių, gebėjimų, vertybių, mokymosi srityje panaudojant visus išorinius ir vidinius veiksnius: tarpusavio santykius, aplinką, paskatą, poreikius“ (Thompson, 2009). Laiko vadybos individualus vystymasis priklauso nuo asmens kvalifikacinių savybių bei jo sugebėjimų nustatyti ir paskirstyti prioritetus. Laiko vadybos kompleksškumas apima tikslų suformulavimą, laiko planavimą, prioritetų paskirstymą, delegavimo funkciją, komandos*

*formavimo svarbą, laiko vadybos gebėjimų tobulinimo technikas, išmokimo ir motyvacijos mokytis visą gyvenimą būtinybę, darbo vietos tvarkos reikšmingumą ir daugybę kitų faktorių.*

### **1.5.2. Asmens individualių gebėjimų vaidmuo organizacijos laiko vadyboje**

Asmens darbo ritmas nulemia tai, ką asmuo gali pasiekti per savo dieną, t.y. kokį kiekį darbų gali atlikti per dieną. Atliekant asmeninį racionalizavimą labai svarbu atkreipti dėmesį į biologinį ritmą. Daugelio žmonių asmeniniam potencialui ir rezultatų dydžiui didelę įtaką daro dienos laikas, t.y. tam tikras dienos laikas yra svarbus laiko efektyvumo racionalizavimui (Hink, Ginevičius, 2006, 81 p.). Yra žinoma, kad tam tikru paros metu žmogaus individualus produktyvumas didžiausias. Pravartu identifikuoti šį laiką ir įprasti tuo metu atlikti svarbiausius ir sudėtingiausius darbus (Tracy, 2007, 88 p.). Dauguma žmonių geriausiai dirba rytą, po gero nakties poilsio. Kai kurie geriausiai dirba popiet. Nedaugelis – kūrybingiausi ir produktyviausi vakarais arba naktį. Apskritai darbingiausios būna tik 4-6 valandos per parą.

Siekiant gerų laiko vadybos rezultatų, teigiamas pasekmes turi ir asmeninis laikas, praleidžiamas kartu su partneriu, vaikais ar draugais (Hink, Ginevičius, 2006, 81 p.). Ypatingai svarbūs faktoriai: miegas, veiklos pakeitimas, poilsis (savaitgaliai, atostogos). „Planuokite atostogas. Ir – atostogaukite“ (Диттмер, 2007, 215 p.). Būtina stebėti savo energijos lygį: reguliariai „pakrauti bakterijas“, efektyviai „išsikrauti“. Tai miegas, atostogos, laikas apmąstymams, sportavimas, valgymo tinkami įpročiai (Adair, 2006, 33-34 p.). Sąvoka „laisvalaikis“ dažniausiai suprantama kaip žmogaus kasdienio gyvenimo valandos, kada žmogus neužsiima versline veikla. Šia prasme asmeninis laikas veikia su laisvalaikio pramone išvien, t.y. kolektyviniu būdu, kadangi teisingos laiko vadybos esmė yra padėti žmogui susikurti kuo daugiau laisvalaikio. Tinkamai išnaudotas laisvalaikis yra prielaida socialinei ir ekonominei asmenybės raidai ir pilietinei kompetencijai. Laisvalaikis turi būti aktyvus ir sveikatingas, nes taip jis padeda lengviau ir visapusiškiau pereiti į profesinei veiklai skirtą laiką. Laisvalaikis gali reikšti ne tik laisvą laiką nuo darbinės veiklos, bet, ir žvelgiant iš į laiką orientuoto požiūrio taško, yra esminis dalykas (Hink, Ginevičius, 2006, 136-137 p.). Taip pat teigiama, jog „...daug laiko sutaupo savęs ugdymas. Kuo labiau tobulėsi, tuo mažiau laiko reikės užsibrėžtiems tikslams pasiekti“ (Tracy, 2004).

Labai svarbus žingsnis – *savęs vertinimas* laiko vadybos aspektu pagal SSGG analizės metodologinę analogiją. Nustatomos savojo „Aš“ stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, 427 p.).

Laiko tvarkymo sėkmė labai priklauso nuo *asmens dalykiškumo*. V. Čerčilis sakydavo: „Jei norime, kad kas nors būtų tikrai atlikta, turime tai skirti užsiėmusiam žmogui“ (Keenan, 1995, 16 p.). Užsiėmę žmonės geriausiai kontroliuoja laiką, nes moka viską atlikti nedelsdami, laikosi

terminų, nemėgsta jų pažeisti, jie išsiugdę gebėjimus atlikti laiku, gerai supranta, ką turi padaryti (Keenan, 1995, 16 p.). Apibrėžus savo pareigas, aiškiai žinant tikslą, tinkamai surikiavus užduotis ir atskyrus skubius darbus nuo svarbių, nesunku suplanuoti, kaip geriausiai panaudoti laiką. B. Tracy (2007, 113 p.) sako: „Organizuotumas - gebėjimas prisiversti daryti tai, ką privalote, nepaisant savo norų“.

Verta aptarti *perfekcionizmo* savybės raišką. Perfekcionizmas yra individualios žmogaus savybės, laiko vadybos požiūriu turinčios tiek negatyvų, tiek pozityvų efektą. Tai žmogaus, kaip įvairiasluoksnio profilio asmenybės, savybės, sudarančios jo asmeninę kompetenciją: mąstymo visapusiškumas, komunikabilumas, sprendimų priėmimo greitis, kooperatyvumas, kūrybingumas, inovatyvumas, organizacinis talentas, kompromisiškumas, socialinis sąmoningumas, charizmatiškumas. Pozityvus sėkmingai dirbantis perfekcionistas savo laiką planuoja tiksliai ir optimizuotai (Hink, Ginevičius, 2006, 31-33 p.). Perdėtas perfekcionistas nepasiekia sėkmės, nes bet kokį darbą įgyvendinti 100 proc. paprastai nepavyksta.

Organizacijose yra itin svarbus orientavimasis į darbuotojų sugebėjimą efektyviai naudoti savo darbo laiką ir siekimą tobulinti šiuos gebėjimus. Pavyzdžiui, visuotinai pripažįstama, kad kai vadovas neorganizuotas, nukenčia visos organizacijos efektyvumas. Gerai organizuotas vadovas, mokantis rezultatyviai išnaudoti laiką, gali užtikrinti, kad įmonės uždaviniai bus sėkmingai įgyvendinti. Kaip vadovas naudoja laiką, labai priklauso nuo su juo dirbančių žmonių, pavyzdžiui, dirbti gali trukdyti aukštesnis viršininkas (Appleby, 2003, 43-44 p). Svarbu mokėti vertinti ne tik savo laiką, bet ir laiką tų žmonių, kurie yra pavaldūs.

*Ypatingai svarbią vietą laiko vadyboje užima asmens individualios savybės ir gebėjimai. Žmogus turi būti apsibrėžęs savo tikslus, nuolat atlikti savo gebėjimų ir galimybių analizę, žinoti savo pareigas, mokėti atskirti skubius darbus nuo svarbių, planuoti laiką, identifikuoti savo darbingiausią paros laiką, būtinai tinkamai pailsėti, atostogauti.*

### **1.5.3. Esminiai laiko vadybos principai, akcentuoti andragogo veikloje**

„Gerai sutvarkytas laikas yra gerai sutvarkyto proto požymis“, teigia Isaac Pitmar. Mokslininkai ir laiko vadybos konsultantai yra suformulavę ir pateikę daugybę laiko vadybos esminių principų bei rekomendacijų, kurias andragogai gali ir turi žinoti bei taikyti savo praktikoje.

Knygoje „7 sėkmės lydimų žmonių įpročiai“ Stephen R. Covey (2009), kuris geriausių pasaulio lyderystės ekspertų sąrašė užima ketvirtą vietą, tarp septynių sėkmės įpročių pateikia itin taiklių laiko vadybos principų: *būk proaktyvus* (reikia imtis atsakomybės ir veiksmų), *pradedant galvok apie pabaigą, pradėk nuo svarbiausių dalykų*. Šiais trim įpročiais pasiekama asmeninė nepriklausomybė. Toliau seka šie: *laimėti abiems* (visada siekti naudoti abiems pusėms, o ne

kompromisų ar kažkieno pralaimėjimo), *suprasti, ir būti suprastas* (pirmiausia suprantanti kitus, tada gali jiems daryti įtaka), *sinerginis veikimas* (kai žmonės atviri ir pasitiki vienas kitu, tuomet jie sugeba daugiau nei visų jų pavienių sugebėjimų suma). Šie trys įpročiai įgalina tarpusavio priklausomybę. Paskutinis įprotis *pagaląsk savo pjūklą* – privaloma nuolat tobulėti.

J. Adair, vienas žinomiausių vadybos ir vadovavimo ekspertas, knygoje „100 patarimų vadovui“ (2006) labai išsamiai aprašė laiko tvarkymo pagrindinius principus, pateikdamas juos kaip devynis patarimus, kurie konceptualiai apjungia visas rekomendacijas organizacijos vadovaujantiems darbuotojams ir andragogams efektyvaus laiko panaudojimo aspektu.

1 patarimas. Dešimt principų: išsiugdyti laiko pojūtį; nustatyti ilgalaikius tikslus; sudaryti vidutinio laikotarpio planus; suplanuoti dieną; kuo geriau išnaudoti savo laiką; organizuoti darbo vietas patogią aplinką; sėkmingai vesti susirinkimus; efektyviai perduoti darbus; išnaudoti atliekamą laiką (keliavimo, laukimo ir pan.); rūpintis savo sveikata.

2 patarimas. Penki elgesio modeliai, kurių būtina vengti. Bet kokia kaina reikia stengtis nebūti: *prastu darbų perdavėju* (perduodant užduotis atlikti kitiems ne tik sutaupomas laikas, bet ir padedama tobulėti kitiems, - pagal galimybes reikia stengti perduoti kuo daugiau užduočių kitiems); *prastu organizatoriumi* (organizacinių savybių neturintys vadovai mano esą užimti ir turi daug svarbių reikalų, nors iš tikrųjų taip nėra, jie tēra apsikrovę popieriais, o savo darbą organizavę taip, kad jis nuolat pertraukinėjamas, ir dar nuolat skundžiasi, jog trūksta laiko); *laiko vilkinimo specialistu* (nereikia atidėlioti tų darbų, kuriuos būtina padaryti); *menkaverčiu susirinkimų dalyviu* (jeigu blogai pasiruošta susirinkimui ir prastai laikomasi darbotvarkės, gaištamasi visų vertingas laikas); *neturinčiu tikslų vadovu* (pernelyg daug žmonių žino tik tai, kad jie užsiėmę, bet neturi nei aiškių dienos tikslų, nei kiekvienos dienos planų, nekalbant apie strateginius uždavinius).

3 patarimas. Tikrinti, kam buvo skirtas laikas. Planuojant laiką visų pirma reikia žinoti, kaip jis naudojamas, po to keisti atlikimo būdą ir jiems skiriamą laiką. Kitaip tariant, atlikti laiko auditą ar savo laiko stebėjimo eksperimento tyrimą. Užrašai, pasižymėjimai tam tikrą laikotarpį parodo, kokiai veiklai laikas skiriamas iš tikrųjų, ir padeda kitaip naudoti laiką. Būtina ne tik išsiugdyti asmeninį laiko pojūtį, bet ir išmokti vertinti kitų žmonių laiką.

4 patarimas. Iškelti ilgalaikius tikslus. Tam būtina atsakyti į šiuos klausimus: kur esame dabar, kur norime būti po 3 ar 5 metų, kokie mūsų privalumai ir trūkumai, kaip pagerinti situaciją, kaip pasiekti tai, ko norime. Kuo ilgesniam laikotarpiui planuojama, tuo tikslai mažiau apčiuopiami, todėl tokiu atveju reikia susiaurinti tyrimų ratą ir susikoncentruoti ties realiais, apčiuopiamais, pasiekiamais, apibrėžiamais, išmatuojamais tikslais, bet neišleisti iš akiračio ir ilgalaikių tikslų.

5 patarimas. Rengti vidutinio laikotarpio planus. Tam reikia pažinti darbo kontekstą, perprasti vidutinio laikotarpio ir ilgalaikių tikslų ryšį; gebėti planuoti veiklą ir įgyvendinti planus;

nustatyti aiškius tikslus ir nuolat tikrinti, kaip jų siekiama ir kas pasiekta; būti lankstiems ir prisitaikyti prie pokyčių.

6 patarimas. Naudoti Adairo skubos ir svarbos matricą (Atmesk, Atidėk, Atiduok, Atlik).

7 patarimas. Efektyviai perduoti savo darbus kitiems.

8 patarimas. Protingai išnaudoti atliekamą laiką, pavyzdžiui, keliaujant galima skaityti, rašyti, skambinti, klausytis asmenybės tobulėjimą skatinančių ar užsienio kalbos mokymo garso įrašų ir pan. Kitaip tariant, produktyviai laiką galima leisti ir tuomet, kai tas laikas skirtas kitai veiklai: buities darbams, laukimui, kelionėms, televizoriui žiūrėti.

9 patarimas. Rūpintis savo sveikata ir vengti streso. Būtina stebėti savo energijos lygį: reguliariai „pakrauti bakterijas“, efektyviai „išsikrauti“. Tai miegas, atostogos, laikas apmąstymams, sportavimas, valgymo tinkami įpročiai. Reikia imtis žingsnių, garantuojančių, kad ateityje nepristigs laiko dėl fizinės ar dvasinės negalios arba ligų.

Asmeninės laiko vadybos pagrindinė užduotis – organizuoti savo veiklą taip, kad asmeninio laiko planavimo kalendoriuje liktų kuo mažiau neefektyviai išnaudotų laiko tarpų. Tam būtina mokėti disponuoti asmenine disciplina. Taip pat ir visos kitos efektyvios laiko vadybos technikos iš asmens reikalauja šios pagrindinės kvalifikacinės savybės. Todėl būtina nuolat ir atidžiai analizuoti, kaip įveikti didžiuosius laiko trukdžius, griežtai planuoti savo darbo dienos laiką, išsamiai pasiruošti pasitarimams ir t.t. Iš esmės laiko vadyba tapatinama su individualiu savęs valdymu, teigia W. Hink ir R. Ginevičius (2006, 73-75 p.), o norint išvystyti šį asmeninį potencialą, siūloma laikytis tam tikrų taisyklių: analizuoti asmeninio savęs valdymo įtaką savo gyvenimui; išvelgti bendrą ryšį su savo asmenine disciplina; išvystyti tam tikrą strategiją, kaip išvengti darbų atidėjimo vėlesniam laikui; vystyti individualius į laiko valdymą orientuotus įgūdžius ir įpročius; nusistatyti pasiekiamus, į laiką orientuotus tikslus; planuoti kiekvienos dienos laiką; planuoti realiai įgyvendinamus terminus, pasiliekančios rezervinio laiko; išvelgti atskirus būsimo laiko etapus; taikyti planavimo principus; naudotis internetiniais kalendoriais, dokumentų tvarkymo, planavimo sistemomis; vystyti laiko taupymo idėją; mokytis asmeninių mokymosi technikų; greitinti efektyvųjų skaitymą; vystyti strategijas užmaršumui mažinti; koncentruotis į pastovų mokymąsi visą gyvenimą; stengtis vengti kasdieninio streso ir kt.

Asmeninio laiko vadybos teorija teigia, kad siekiant pagerinti laiko panaudojimą, nereikia griebtis daug skirtingų užduočių vienu metu, o tikslingiau yra nusistatyti aiškų tikslą, kaip pagerinti asmeninę laiko vadybą. „Reikia norėti geriau panaudoti laiką“ (Keenan, 1995, 60 p.).

Individualiam darbo stiliui iš esmės įtakos turi vadovavimo taisyklių schema: tikslų nustatymas, planavimas, sprendimų priėmimas, realizavimas, organizavimas, kontroliavimas. Šios funkcijos kiekviename žmoguje pasireiškia skirtingai, todėl ir darbo stilius kiekvieno žmogaus skirtingas. Vadovaujantis aukščiau išdėstyta vadovavimo taisyklių schema yra sudarytos taisyklės,

kuriomis vadovaujantis formuojamas individualus darbo stilius ir efektyvus asmeninio laiko valdymo stilius: efektyviai dirbti ir nešvaistyti laiko; kruopščiai susiplanuoti visus terminus; suplanuoti ne daugiau kaip 60 proc. dienos laiko (geriau atlikti 80 proc. užduočių laiku, negu 100 proc. per vėlai); kovoti su laiko „ėdikais“ ir išvengti jų daromą žalą; išsilaisvinti nuo kitų asmenų sprendimų ir išorinės įtakos; optimaliai išnaudoti laiką; nusistatyti aiškius tikslus; paskirstyti prioritetus; veikti planuotai; kontroliuoti tikslus; perduoti užduotis; siekti sėkmės; greitai pastebėti klaidingus sprendimus ir t. t. (Hink, Ginevičius, 2006, 17-18 p.). Individualų darbo stilių galima tobulinti gerinant savo darbo organizavimą. Principas „Dirbti protingai reiškia dirbti ne sunkiai, bet gudriai“ (angl. *Working smarter – not hard but smart!*) apima tokį užduočių rinkinį, kaip „nusistatyti tikslus“, „planuoti realistiškai“, „dirbti efektyviai“. Vadovaujantis šia taisykle, iš žodžio „Smart“ raidžių galima išvesti formulę, pritaikomą praktikoje:

S-specifinis. Darbo tikslą reikia suformuluoti kaip galima tiksliau.

M-matuojamas. Priemonės, kuriomis bus įgyvendinti darbo tikslai.

A-akcija, veiksmas. Žingsniai ir veiksmai yra būtini tikslui pasiekti.

R-realistiškas. Išsiaiškinti realias galimybes ir būsimą naudą.

T-terminuotas. Nusistatyti tam tikrą laiko užduočių įgyvendinimo mastelį.

*Šiuolaikinėse tiek privataus, tiek profesinio gyvenimo situacijose keliamiems reikalavimams būtina sąlyga tapo sugebėjimas suvokti laiko vadybos svarbą ir pasiekti asmeninį organizuotumą. Todėl asmeninė laiko vadyba, lemiama asmeninės motyvacijos, o įgyjama specialiai mokantis, tampa itin svarbiu veiksnium, lemiančiu visos organizacijos efektyvų ir efektingą laiko panaudojimą.*

### ***Teorinės darbo dalis apibendrinimas.***

*Išanalizavus įvairialypius laiko sampratos aspektus bei aiškinimus, pasitvirtina aksioma, jog laikas – absoliutus ir įdomus fenomenas.*

*Laiko įtaka visiems žmogaus veiklos aspektams yra ypatingai svari. Tad laiko vadyba laikoma esminiu dalyku tiek organizacijos visuotinės kokybės siekimo, tiek asmens veiklos kontekste. Sėkmingai bei efektyviai išnaudojant laiką pasiekama aukštesnė veiklos kokybė, taupomi ne tik pinigai, kitų žmonių laikas, bet ir asmens laisvalaikis, išvengiama streso ir jo sąlygotų neigiamų emocijų.*

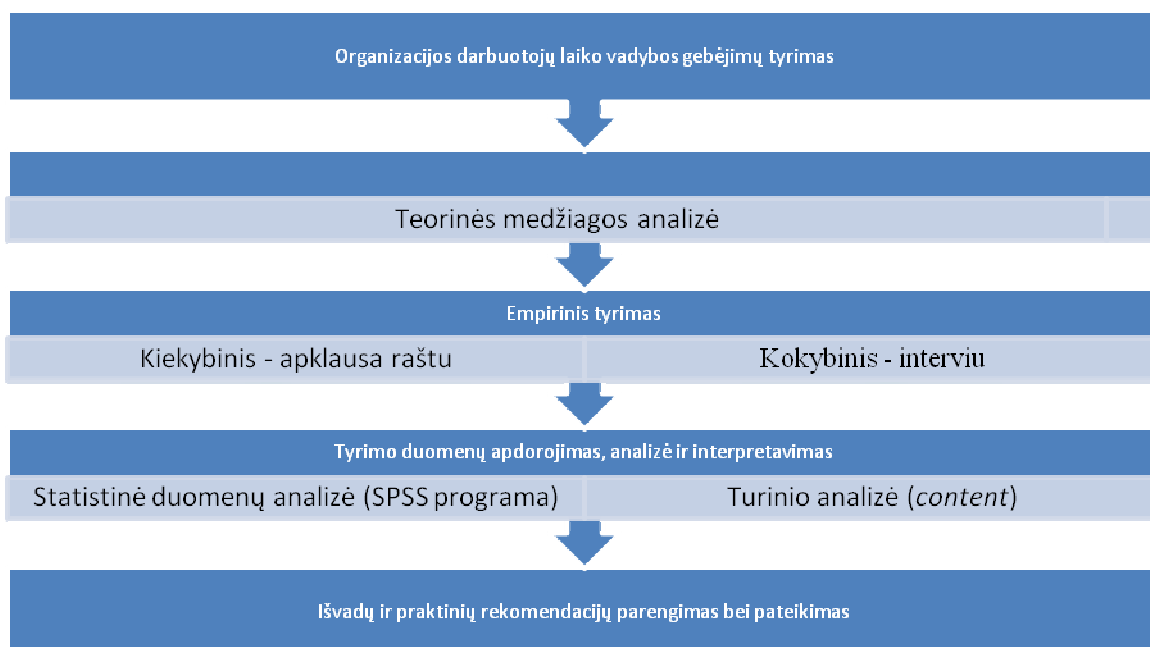
*Žinoti laiko vadybos teorinius pagrindus, pagrindines nuostatas, tai nuolat taikyti kasdieniame gyvenime, siekti vystyti laiko vadybos gebėjimus yra itin svarbu bei reikšminga.*

## 2. ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ LAIKO VADYBOS TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodologija ir eiga

Empiriniu tyrimu buvo siekiama atskleisti VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos darbuotojų laiko vadybos ypatumus. Nagrinėta, ar patobulinus darbuotojų laiko vadybos gebėjimus gali būti geresni darbo rezultatai ir didesnis efektyvumas. Šiam tikslui buvo atliekamas kompleksinis tyrimas, susidedantis iš dviejų tyrimų: apklausos ir pusiau struktūruoto interviu. Gauti rezultatai leidžia labiau pagrįstai atskleisti organizacijos darbuotojų laiko vadybos lygį bei pateikti praktines rekomendacijas. Empirinio tyrimo eiga pavaizduota 1 schemeje.

1 schema. Tyrimo kompleksiško schema



#### Tyrimo organizavimas

Kiekybinis tyrimas organizuotas vadovaujantis lietuvių mokslininkų (L. Rupšienės, K. Kardelio ir kt.) pateiktais nurodymais.

*Pirmajame tyrimo etape* atlikta mokslinės literatūros, dokumentų analizė, iškelta mokslinė problema, pateiktas jos ištirtumas, charakteristikos, prielaidos, veiksniai ir kt. Parengta apklausai skirta anketa. Numatyta tyrimo bazė ir imtis. *Antrajame tyrimo etape* buvos atliktas empirinis tyrimas. Tyrimas organizuotas raštu 2011 m. gruodžio mėnesį, 100 VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos darbuotojų užpildė anketas. Anketos išdalintos asmeniškai,

susitariant, jog užpildę gražins į nurodytą anoniminę vietą. *Trečiajame tyrimo etape* buvo atliekama gautų empirinių duomenų analizė, interpretacija, išvadų ir rekomendacijų rengimas.

### **Tyrimo imties charakteristika**

Šiame tyrime buvo nagrinėjama generalinės aibės – organizacijos darbuotojų – ribota dalis. „Vietoj termino generalinė aibė kaip sinonimas metodologinėje literatūroje neretai vartojamas populiacijos terminas“ (Rupšienė, 2007, 9 p.). Populiacija – tai objektų, kurių požymiai tiriami, aibė, objektų ar individų grupė. Ištirti visą populiaciją arba generalinę aibę (visus organizacijos darbuotojus) yra neįmanoma, nes tyrimo apimtis itin išsiplėstų. Tad buvo taikoma tyrimo imtis – tiriamos generalinės aibės dalis, tie generalinės aibės vienetai, kurie dalyvavo tyrime.

Taikyta patogioji tikslinė atranka, t.y. tyrėjas renkasi imtį, atsižvelgdamas į konkretų tikslą, remdamasis tam tikrais kriterijais (Rupšienė, 2007, 19 p.). Patogioji atranka apima tuos generalinės aibės vienetus, kurie yra lengvai prieinami (patogiausiai pasiekiami).

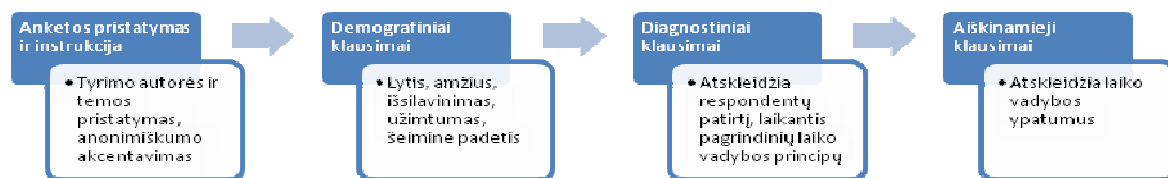
Anketiniame tyrime dalyvavo 100 VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos darbuotojų. Ši valstybės įmonė tiesiogiai pavaldi Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijai. Uosto direkcija patikėjimo teise valdo ir plėtoja strateginio valstybės objekto – Klaipėdos uosto – objektus: uosto žemę, akvatoriją, hidrotechnikos įrenginius, navigacijos kelius ir kanalus, krantines ir kt. Pagrindinės įmonės funkcijos: nuomoti valstybei priklausančią žemę uoste veikiančioms bendrovėms, rinkti uosto rinkliavas iš į uostą atplaukiančių laivų, efektyviai naudoti ir valdyti patikėjimo teise perduotą valstybės turtą, užtikrinti saugią laivybą ir uosto teritorijos apsaugos koordinavimą, statyti, rekonstruoti uosto krantines, gilinti uosto akvatoriją, plėtoti uosto infrastruktūrą, rengti uosto strategijos projektus, mokslinio tyrimo darbus, reklamuoti uostą ir kt. Sudariusios žemės nuomos sutartis su Uosto direkcija, ūkinę ir komercinę veiklą uoste atlieka privačios krovos kompanijos, laivų remonto ir statybos bendrovės bei kitos su uosto veikla susijusios įmonės.

Uosto direkcijoje 2011 m. lapkričio 1 d. duomenimis dirbo 237 asmenys. Įmonės struktūra sudaryta iš dviejų polių: administracija, kurioje dirba apie 80 specialistų, ir Uosto kapitono tarnyba, kuriose dirba didžioji dalis darbuotojų.

### **Apklauso instrumentas**

Šiam tyrimui atlikti pasirinktas apklauso instrumentas – anketa. Anketa – tai formalizuotas klausimų rinkinys (tyrimo instrumentas) informacijai iš respondentų gauti. Šio tyrimo respondentams buvo pateikta autorės sudaryta anketa (žr. 1 priedą), suformuota vadovaujantis šio darbo teorinėje dalyje išnagrinėta mokslinių šaltinių ir dokumentų medžiaga. Anoniminė anketa pasirinkta vadovaujantis nuostata, kad šis metodas skatina respondentų norą bendradarbiauti ir atvirai atsakyti į klausimus.

Anketos įžanginėje dalyje – pradžioje respondentams trumpai ir logiškai paaiškintas atliekamo tyrimo tikslas ir kontekstas; akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Po to pateikiama „paso duomenų“ dalis (t. y. demografiniai duomenys), po jos – pagrindinė dalis.



8 pav. Anketos struktūra

Anketos klausimus galima suskirstyti į blokus. Pirmojo bloko klausimais (1-5) siekiama išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis: amžių, lytį, išsilavinimą, užimtumą, pareigų pobūdį, šeiminę padėtį. Atsakymai į šiuos klausimus svarbūs lyginant respondentų atsakymus, atliekant duomenų analizę. Antrojo bloko klausimais siekiama nustatyti, kaip respondentai supranta ir laikosi laiko vadybos esminių principų. Trečiojo bloko klausimais norima sužinoti, ar respondentai susipažinę su laiko vadybos gebėjimų ypatumais. Dauguma šių klausimų sudaryti pagal Likerto skalės semantinio diferencialo principus. Anketos baigiamasis sakiny – padėka už sugaištą laiką, atsakant į klausimus.

### **Tyrimo etika**

Tyrimo metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų: gavus įstaigos vadovų sutikimą atlikti tyrimą, paprašyta respondentų sutikimo atsakyti į anketos klausimus, pabrėžiant jų apsisprendimo teisę dalyvauti ar nedalyvauti tyrime. Respondentai supažindinti su tyrimo tikslu, užtikrintas pagarbus elgesys su jais ir anonimiškumas bei konfidencialumas.

### **Tyrimo duomenų analizė ir pristatymas**

Rezultatams apdoroti naudoti *kokybinės analizės* ir *kiekybinės (statistinės)* metodai. Statistinė analizė atlikta naudojant kompiuterinę statistinių duomenų apdorojimo programą SPSS (*Statistical Package for Social Science*), - 19.0 versiją. Prieš suvedant duomenis į šią programą buvo atliekama gautų duomenų analizė, peržiūrimos anketos, gauti atsakymai į nagrinėjamus klausimus, stengiantis atidžiai nustatyti pagrindinius dalykus bei suklasifikuoti atsakymų variantus.

Naudoti tokie statistiniai metodai:

1. dažnių lentelių (SPSS *frequency tables*);

2. grafinė analizė – duomenų sisteminimui ir dažnių skirstinių aprašymui, pavaizdavimui;
3. neparimetriniai testai (*Chi-kvadrato*, *Mann-Whitney U*, *Kruskal-Wallis* kriterijai);
4. dviejų kintamųjų tarpusavio ryšio vertinimas (*Spearman* koreliacijos koeficientas).

Skirtumai tarp respondentų grupių, dviejų grupių respondentų atsakymų, ryšys tarp kintamųjų ir visais kitais atvejais laikomi statistiškai reikšmingais, jeigu  $p \leq 0,05$ .

Tyrimo metu gauti duomenys buvo sisteminami, grupuojami ir pristatomi, vaizduojant grafiškai (lentelėse, schemose) bei aprašant. Gauta informacija esminė šiame darbe, ypač nustatant respondentų išprusimą laiko vadybos srityje, pagrindinių principų pritaikomumą darbe, identifikuojant efektyvaus laiko panaudojimo problemas bei poreikius, ir formuluojant praktines rekomendacijas organizacijos darbuotojams ir andragogams.

### **Interviu metodologija**

Kokybinis tyrimas detaliau atskleidžia nagrinėjamą temą ir papildo kiekybinio tyrimo duomenis. Šiame tyrime pasirinktu interviu metodu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamąją temą. „Interviu – tai viena iš apklausos rūšių“ (Rupšienė, 2007, 194 p.).

Šio interviu tikslas – hipotezės plėtojimas, t. y. ar identifikavus organizacijos darbuotojų laiko vadybos gebėjimus ir juos vystant gali būti geresni bei efektyvesni darbo rezultatai.

### **Interviu imties charakteristika**

Tyrinėjant organizacijos darbuotojų laiko vadybos gebėjimus bei technikų tobulinimo reikmes, kiekvienas darbuotojas gali būti traktuojamas kaip tyrimo vienetas, arba tinkamas informantas. Šių vienetų visuma sudaro tyrimo generalinę aibę. Tyrimo imtis – tai tiriamos generalinės aibės dalis, tie generalinės aibės vienetai, kurie dalyvauja tyrime. Šio interviu tyrimo imtis – 10 informantų. Maža imtis buvo pasirinkta siekiant giliau iširti ir visapusiškiau atskleisti sėkmingai dirbančių įmonės darbuotojų, ypač užimančių vadovaujančias pareigas, požiūrį ir elgesį laiko vadybos kontekste. Buvo pasirenkami informantai, kurių darbo rezultatai ir įvaizdis yra puikūs, ir tokie informantai, kurie akivaizdžiai turi laiko vadybos problemų.

### **Interviu apibūdinimas**

Šiame tyrime naudoti individualūs kryptingi (pusiau struktūruoti) interviu. Klausimai ir visa procedūra numatyti iš anksto, bet interviu eigoje buvo nežymiai keičiama, papildoma. Šiais interviu atskleidžiamos informantų nuostatos, patirtis, įsitikinimai, žinios, būdingos laiko vadybos gebėjimų savybės ir kita. Prieš interviu numatyti ir suformuluoti klausimai, kurie padėtų įgyvendinti tyrimo uždavinius. Preliminarus interviu klausimynas pateikiamas 2 priede.

Pirmas klausimų blokas – demografiniai informantų duomenys. Antras blokas – klausimai, atskleidžiantys bendruosius laiko vadybos raiškos ypatumus ir jų taikymo informanto

gyvenime būdus. Trečiasis blokas sudarytas iš klausimų, analizuojančių laiko vadybos ugdymo galimybes ir laiko vadybos gebėjimų gerinimo technikas.

### **Interviu organizavimas ir etika**

Kokybiniam tyrimui - interviu buvo ruošiamasi nuosekliai, laikantis veiksmų eiliškumo:

- mokslinės literatūros analizė;
- tiriamųjų imties bei atrankos tipo pasirinkimas;
- iš dalies struktūruoto interviu pagrindinių klausimų parengimas;
- individualaus interviu vykdymas;
- kokybinio tyrimo duomenų apdorojimas, analizė bei interpretacija.

Buvo iš anksto susitarta su informantais dėl interviu: derintas abipusiai patogus laikas, informantai iš anksto įspėti, kiek interviu gali trukti. Esant pageidavimui, informantams iš anksto elektroniniu paštu buvo nusiunčiama šio darbo teorinė medžiaga, idant informantai susipažintų su efektyvaus laiko vadybos teorijomis, laiko panaudojimo problemomis.

Interviu sesijų metu buvo naudojamas tiksliausias duomenų fiksavimo būdas – įrašymas garso technika (diktofonas). Po to atidžiai klausomasi ir užrašyta viskas, kas buvo pasakyta. „Toks interviu teksto transkribavimas apima pažodinį informantų pasisakymų citavimą (Bitinas ir kt., 2008, 162 p.). Taip pat interviu sesijos metu išgirstos svarbios mintys fiksuotos ir raštu.

Informantai buvo kviečiami susitikti viešose uždarose vietose organizacijos patalpose (dažniausiai – nuošalioje posėdžių salėje), iš anksto susitarus. Buvo kreipiamas dėmesys į ramią interviu aplinką ir kuo mažesnę pašalinių asmenų intervenciją. Taip pat informantams buvo nurodoma numanoma interviu trukmė - apie 25 min.

Atliekant tyrimą, buvo laikomasi pagrindinių etikos principų: geranoriškumo, pagarbos asmens orumui ir teisingumo. Nebuvo užduodami klausimai apie asmeninį informantų gyvenimą. Buvo užtikrinta tyrimo dalyvių teisė į privatumą ir duomenų konfidencialumą. Dalyvavimas interviu savanoriškas ir anonimiškas. Informanto atsakymai nesiejami su jo asmenybe, neapdorota informacija neplatinama, darbe pateikiami tik apibendrinti tyrimo duomenys. Visi tyrimo rezultatai saugomi asmeniniame darbo autorės kompiuteryje. Informantų pavardės ar pareigos neminimos.

### **Interviu duomenų analizė**

Duomenų analizės procedūrose tyrimo rezultatai buvo gauti taikant klasikinės kokybinės turinio (*Content*) analizės metodą. Interviu metu gauti atsakymai užkoduoti, vėliau sugrupuoti į kategorijas ir subkategorijas. Tuomet rezultatai aprašyti, pateikiami lentelėse ir schemose.

### **Validumo ir patikimumo užtikrinimas**

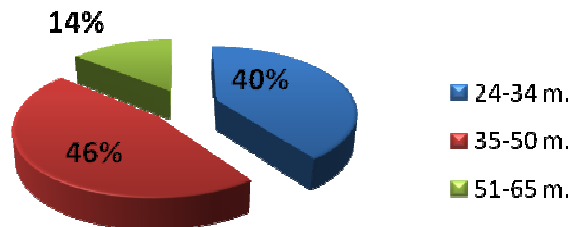
Pagrindiniai tyrimo kokybės požymiai yra du: validumas (*Validity*) ir patikimumas (*Reliability*). Kuo didesnis tyrimo validumas ir patikimumas, tuo kokybiškesnis tyrimas. „Tik patikimas tyrimas gali būti validus“ (Rupšienė, 2007, 46 p.).

## 2.2. Organizacijos darbuotojų požiūrio į laiko vadybą tyrimo rezultatų analizė ir pristatymas

**Kiekybinio tyrimo rezultatai.** Pirmiausia aptarsime jo sociodemografinius duomenis: apklausos respondentų pasiskirstymą pagal amžių, lytį, išsilavinimą, užimtumą, pareigas ir šeimines padėtis.

Apklaustieji pagal amžių buvo suskirstyti į tris grupes: 24-34 m., 35-50 m., 51-65 ir daugiau metų. Jaunesnio amžiaus respondentai tyrime nedalyvavo. Tai paaiškinama tuo, jog tiriamoje įmonėje dirbti galima tik turint aukštesnį nei vidurinis išsilavinimą, o aukštąsias mokyklas baigia 23-24 m. amžiaus asmenys.

Mažiausią dalį tyrimo imties sudaro 51-65 metų amžiaus grupės respondentai (14 proc.). 24-34 m. ir 35-50 m. amžiaus grupių respondentų apklausta apylygiai (atitinkamai po 40 ir 46 proc.):



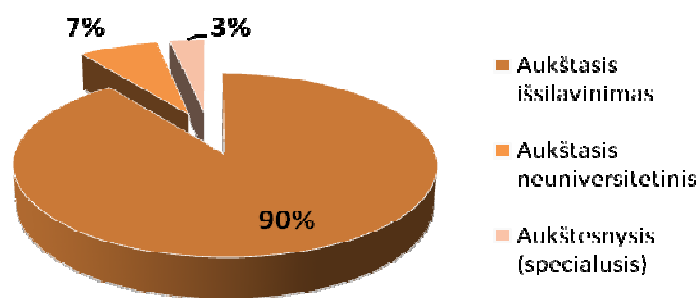
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Tyrimo dalyvavo 44 proc. moterų ir 56 proc. vyrų. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 10 paveiksle.



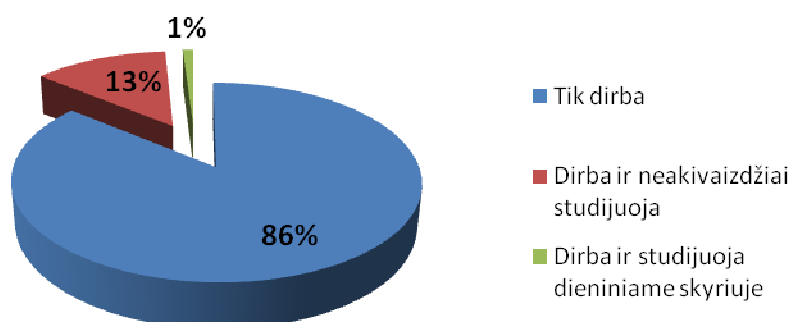
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Pagal išsilavinimą didžiausią dalį (90 proc.) respondentų sudarė asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą. 7 proc. respondentų turi aukštesnįjį (specialųjį) išsilavinimą, ir tik labai maža dalis (3 proc.) – aukštąjį neuniversitetinį (kolegija). Tokius duomenis taip pat galima paaiškinti tuo, jog tiriamos įmonės darbuotojai pagal pareiginius nuostatus privalo būti įgiję aukštąjį išsilavinimą.



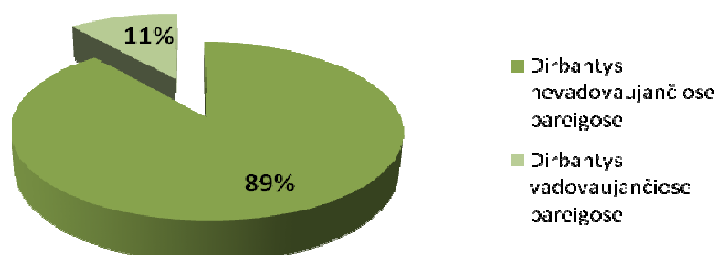
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Tyrimo metu buvo aiškinamasis respondentų užimtumas, t. y. ar jie tik dirba, ar ir dirba, ir studijuoja. Nustatyta, jog didžioji respondentų dalis (86 proc.) dirba ir oficialiai šiuo metu nestudijuoja. Nežymi dalis respondentų kelia savo kvalifikaciją, derindami darbą su neakivaizdinėmis studijomis (13 proc.), ir tik 1 proc. sugeba ir dirbti, ir studijuoti dieniniame skyriuje. Respondentų pasiskirstymas pagal užimtumą pavaizduotas 12 paveiksle.



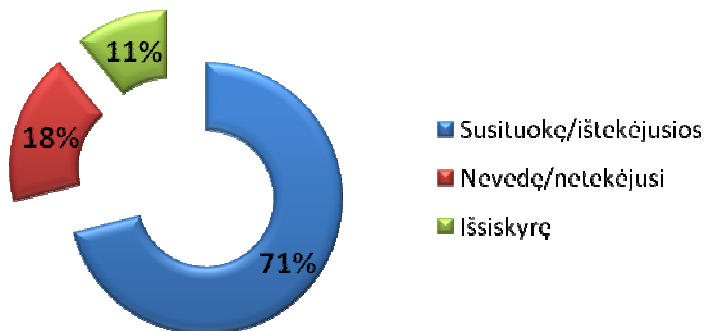
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimtumą, proc.

Analizuojant respondentų atsakymus į klausimą, kokias pareigas jie užima, paaiškėjo, kad apklausoje dalyvavo didžioji dauguma (89 proc.), einančių nevadovaujančias pareigas, ir 11 proc. – vadovų. Ši proporcija pavaizduota 13 paveiksle.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, proc.

Nagrinėjant sociodemografinius duomenis, pažymėtina, jog daugiausia respondentų yra susituokę / ištekėjusios (71 proc.).

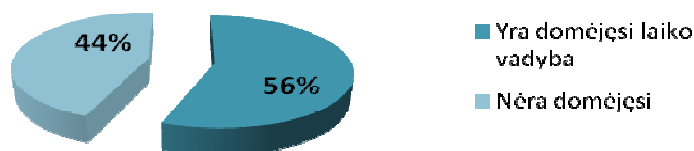


14 pav. Respondentų šeimyninis socialinis statusas, proc.

Apibendrinant sociodemografinius šio tyrimo duomenis, galima teigti, jog Uosto direkcijoje dirba aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą turintys 24-65 m. specialistai. Daugiausia apklausoje dalyvavo ne vadovaujančias pareigas užimančių respondentų, kurių pagrindinis užimtumas – darbas ir šeima.

Šio darbo teorinėje dalyje buvo suformuluota hipotezė, jog identifikavus organizacijos darbuotojų laiko vadybos gebėjimus ir juos vystant gali būti geresni bei efektyvesni darbo rezultatai ir visos gyvenimo veiklos kokybė. Tad siekėme išsiaiškinti, kaip respondentai supranta laiko vadybą, ar yra tuo domėjęsi, mokęsi, ar taiko laiko vadybos esminius principus savo darbe ir visoje gyvenimo veikloje. Buvo svarbu atskleisti organizacijos darbuotojų požiūrį į laiko vadybą, išanalizuoti laiko vadybos gebėjimų lygį, vystymo poreikius.

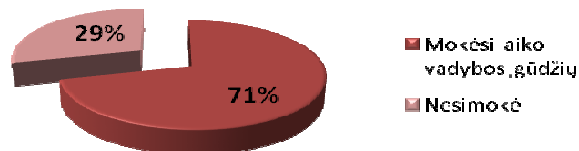
Tyrimo metu išaiškėjo, kad 56 proc. respondentų yra domėjęsi laiko vadyba – teoriniais ir praktiniais jos aspektais. Tačiau beveik pusė respondentų (44 proc.) apie laiko vadybą nėra girdėję (žr. 15 pav.).



15 pav. Respondentų domėjimasis laiko vadyba, proc.

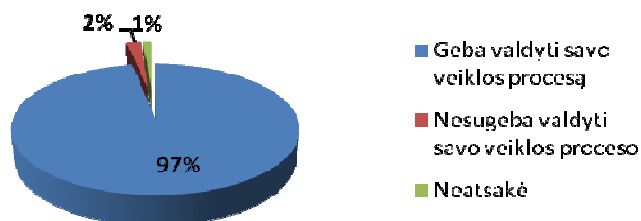
Siekiant detaliau išsiaiškinti respondentų patirtį laiko vadybos srityje, buvo pasiteirauta, ar mokė kas nors kada nors gyvenime respondentus laiko vadybos gebėjimų. 71 proc. respondentų

pripažino, jog niekas nemokė, nors nemaža dalis - beveik trečdalis (29 proc.) teigė kažkada to mokėsi (žr. 16 pav.). Atsižvelgiant į tai, jog laiko vadybos Lietuvoje nemokoma nei mokyklose, nei universitetuose, galima daryti prielaidą, jog tai žymi dalis. Tai pat šis teigiamų atsakymų pogrupis liudija, jog įmonėje dirba išprusę darbuotojai, kurie tobulinasi įvairiuose kursuose ir seminaruose.



16 pav. Respondentų mokymosi patirtis laiko vadybos srityje, proc.

Nagrinėjome respondentų savo veiklos proceso vertinimą laiko vadybos aspektu: ar geba planuoti, organizuoti, numatyti prioritetus. Maksimali dauguma (97 proc.) respondentų nurodė, jog sugeba tai atlikti (žr. 17 pav.). Galime identifikuoti ryškų dėsningumą, kad organizacijos darbuotojai yra labai kompetentingi ir maksimaliai pasitiki savo žiniomis bei jėgomis.



17 pav. Respondentų savo veiklos proceso valdymo vertinimas, proc.

Iškeltas klausimas, ar skiriasi tų, kurie mokėsi laiko vadybos, ir tų, kurie to nesimokė, nuomonės apie savo veiklos proceso valdymą. Taikant Mann-Whitney kriterijų, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp šių dviejų grupių nenustatyta.

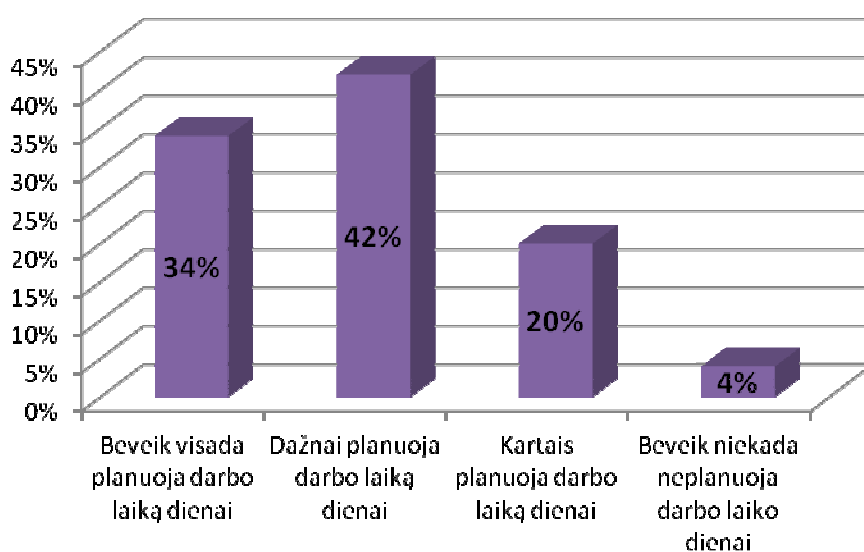
Tyrimo metu siekėme išsiaiškinti respondentų nuomonę apie laiko vadybos gebėjimų vystymo naudingumą ir teigiamą įtaką veiklos rezultatams ir gyvenimui. Paaiškėjo, jog didžioji dauguma (97 proc.) respondentų tiki laiko vadybos gebėjimų ugdymo reikšme.



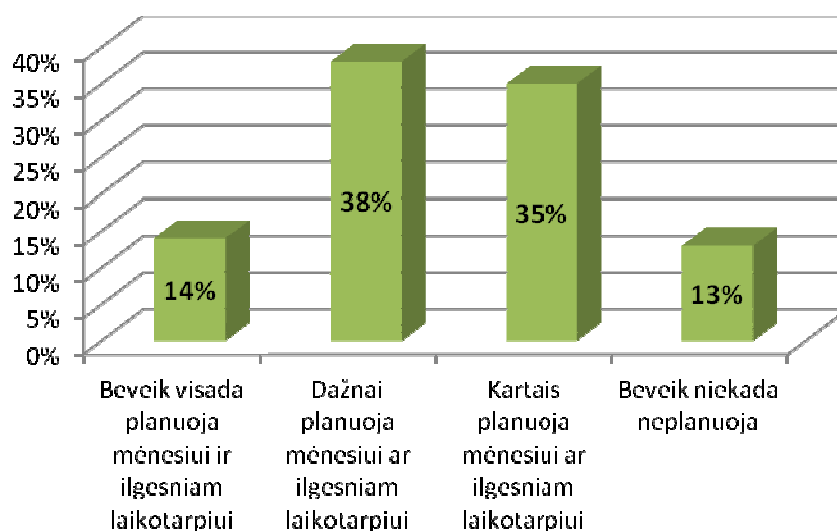
18 pav. Respondentų samprata apie laiko vadybos gebėjimų

vystymo reikšmingumą, proc.

Laiko vadybos vienas svarbiausių gebėjimų – planavimas. Apklausoje metu siekėme išsiaiškinti, ar respondentai geba planuoti savo darbo laiką dienai, o taip pat mėnesiui ar ilgesniam laikotarpiui. Išaiškėjo, kad darbo laiką dienai planuoja dažnai (42 proc.) arba beveik visada (34 proc.) didžioji dauguma respondentų. Tuo tarpu mėnesiui ar ilgesniam laikotarpiui darbo laiką respondentai planuoja tik kartais (35 proc.) ir dažnai (38 proc.). Ilgam laikotarpiui 13 proc. respondentų niekada neplanuoja, ir tik 14 proc. teigia planuojantys visada. Diena – trumpas laiko tarpas, jį suplanuoti yra įmanoma ir žmonės tai daro. Respondentų laiko planavimo ypatumai atspindėti 19 ir 20 paveiksluose.



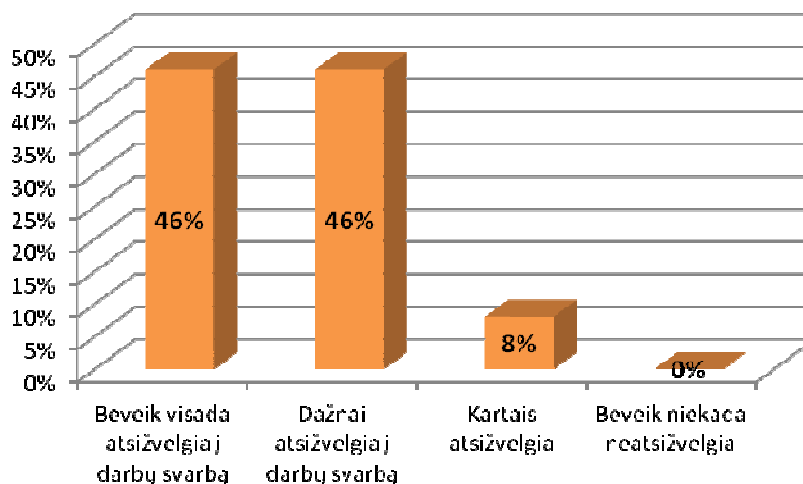
19 pav. Respondentų darbo laiko dienai planavimas, proc.



20 pav. Respondentų darbo laiko mėnesiui ar ilgesniam laikotarpiui planavimas, proc.

Atlikus lyginamąją analizę tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių apklaustųjų, taikant Chi kvadrato kriterijų, nenustatyta, kad vadovų ir vykdytojų atsakymai dėl darbo laiko planavimo statistiškai reikšmingai skiriasi.

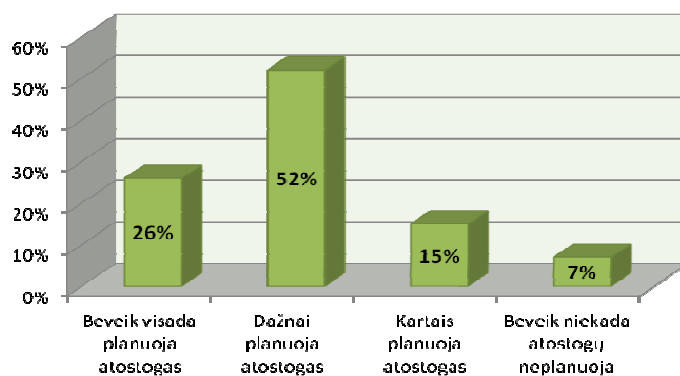
Tyrimo duomenys rodo, kad respondentai dažniausiai atsižvelgia į darbų svarbą: beveik visada 46 proc., dažnai 46 proc. (žr. 21 pav.). Tai rodo aiškią tendenciją, jog svarbūs darbai yra beveik visada įvertinami, atpažįstami ir atliekami, ir įrodo respondentų išprusimą laiko vadybos teorinių pagrindų aspektu.



21 pav. Respondentų svarbių darbų vertinimas, proc.

Kaip buvo aprašyta šio darbo teorinėje dalyje, darbų svarbos atpažinimas ir įvertinimas yra esminiai laiko vadybos objektai, kurių įtaka tiek darbuotojo, tiek visos įmonės kokybės vadybai taipogi yra didžiulė. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia yra darbų svarbos vertinimo praktika vadovo ir vykdytojo lygiu. Taikant Chi kvadrato kriterijų, nustatyta, kad vadovų ir vykdytojų atsakymai statistiškai reikšmingai nesiskiria.

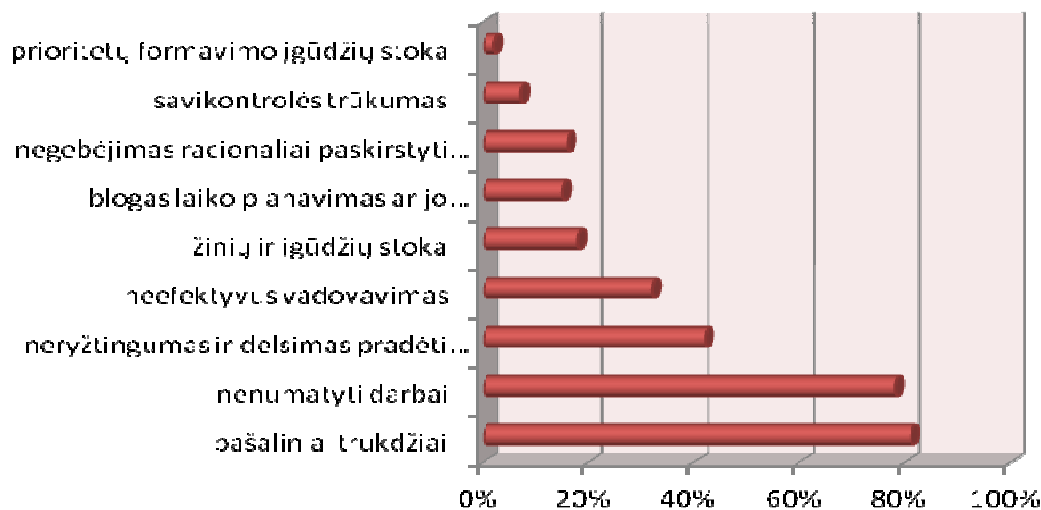
Atostogos – labai svarbus laiko vadybos dalykas. Žmogus turi pailsėti, pakeisti aplinką, patirti naujų išpūdžių, o tam įgyvendinti reikia atostogas planuoti (šio darbo 48 p.). Tad aiškinomės, ar respondentai planuoja atostogas. Tik 7 proc. respondentų pareiškė beveik niekada neplanuojantys atostogų. Didžioji dalis atostogas dažniausiai arba beveik visada planuoja (žr. 22 pav.).



22 pav. Respondentų atostogų planavimas, proc.

Klausėme respondentų, ar jiems pakanka laiko pagrindiniams darbams ir laiko bendravimui su šeima, draugais, laisvalaikiui. Paaiškėjo, jog 49 proc. respondentų mano, jog jiems nepakanka laiko pomėgiams ir bendravimui ne darbo metu. Laiko stoka pagrindiniams darbams skundėsi 36 proc. apklaustųjų.

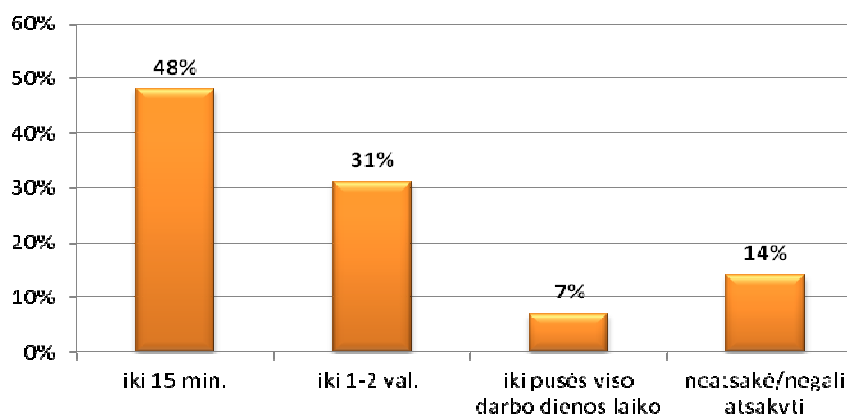
Prašomi įvardinti pagrindines sklandžiam darbui trukdančias priežastis, dažniausiai respondentai minėjo pašalinių trukdžių ir nenumatytų darbų įtaką. Neefektyvaus vadovavimo svarbą pabrėžė 32 proc., neryžtingumas ir delsimas pradėti darbą būdingas 42 proc. informantų. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 23 paveiksle.



23 pav. Pagrindinės sklandžiam darbui trukdančios priežastys, proc.

Respondentų teiravomės, kiek laiko per dieną jie praleidžia netiesioginei darbo veiklai (kalba telefonu, su kolegomis asmeniniais reikalais, rūko, geria kavą, leidžia laiką asmeninio pobūdžio veiklai internete. Tyrimo duomenys rodo, kad beveik pusė (48 proc.) tam skiria iki 15 min. per darbo dieną. 31 proc. respondentų mano, jog tokiai veiklai jie praleidžia iki 1-2 val., o 7

proc. pripažino tam praleidžiantys iki pusės viso darbo dienos laiko. Pažymėtina, kad net 14 proc. neatsakė į šį klausimą. Šios tendencijos pavaizduotos 24 paveiksle.

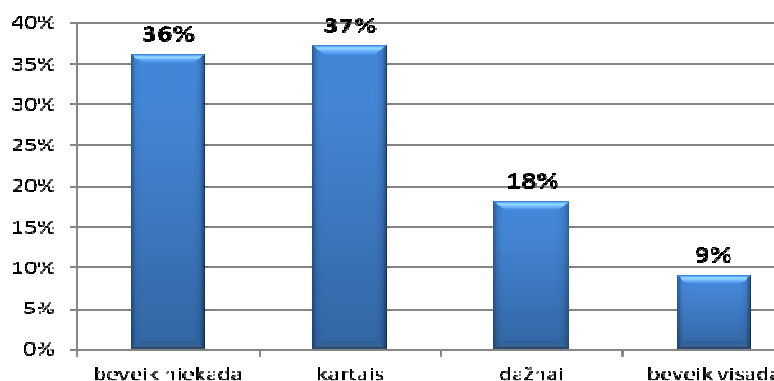


24 pav. Respondentų skiriamas laikas netiesioginei veiklai darbo metu, proc.

Respondentų klausėme, ar jiems pavyksta atlikti suplanuotus darbus. Didžioji dalis teigė, jog pavyksta beveik visada (45 proc.) arba dažnai (45 proc.). Atsakiusių, jog niekada nepavyksta atlikti suplanuotų darbų, nebuvo.

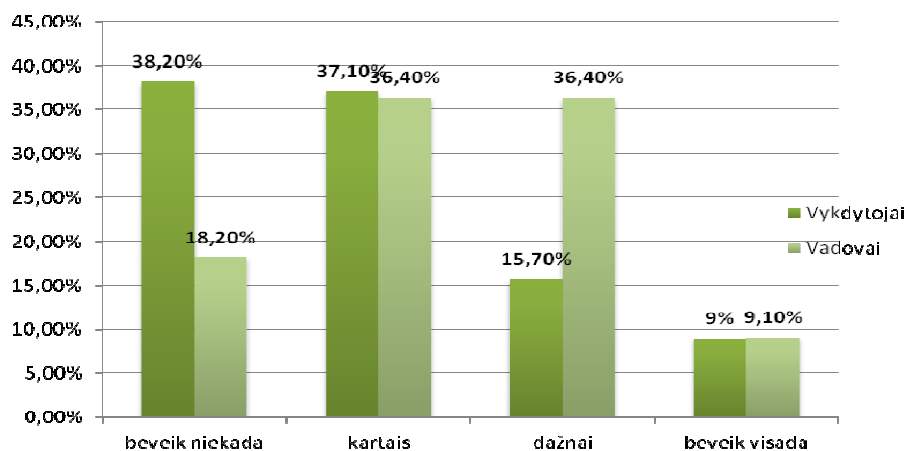
Vertinant suplanuotų darbų vykdymą, nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų, tarp vadovujančias ir nevadovujančias pareigas užimančių asmenų. Tai buvo tikrinta taikant Mann-Whitney kriterijų.

Vertinant laiko vadybos teorijoje ir praktikoje akcentuojamus keturis svarbius planavimo žingsnius- tikslų nustatymą, esamos padėties įvertinimą (t.y. SSGG analizė), strategijos formavimą ir gautų rezultatų įvertinimą, buvo tiriama, ar ir kaip respondentai analizuoja realias laiko sąnaudas darbui. Laiko vadyboje tai itin svarbu. Duomenys rodo, jog respondentai nelinkę analizuoti darbo laiko sąnaudų: kartais pasvarsto 37 proc., beveik niekada to nedaro 36 proc. Tik 9 proc. beveik visada išanalizuoja savo veiklos procesą laiko vadybos aspektu (žr. 25 pav.).



25 pav. Respondentų darbo laiko sąnaudų analizavimas, proc.

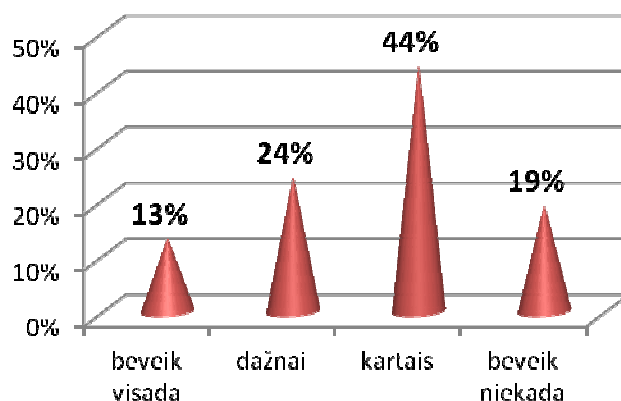
Tyrimo rezultatai rodo, kad 18,2 proc. vadovaujančias pareigas užimančių neanalizuoja darbo laiko sąnaudų. Vykdomąjį darbą dirbančiųjų požiūris į šią laiko vadybos gerinimo sritį dar blogesnis: net 38,20 proc. vykdytojų neanalizuoja darbo laiko sąnaudų turinio (žr. 26 pav.).



26 pav. Vadovų ir vykdytojų darbo laiko sąnaudų analizė, proc.

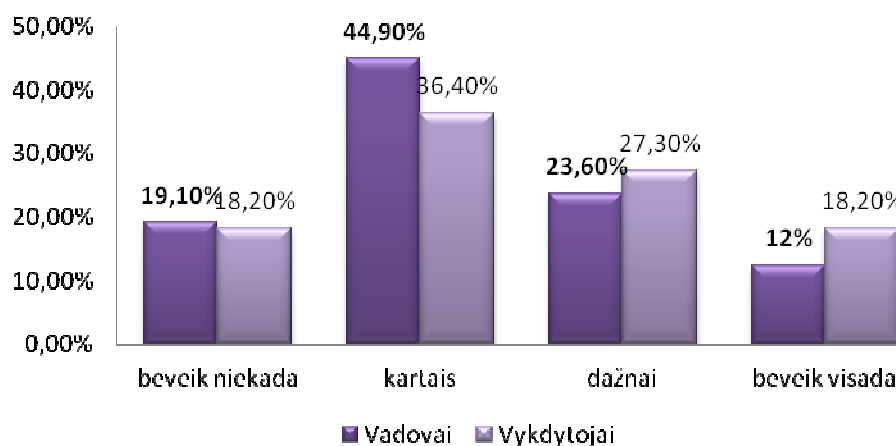
Taikant Spearman koreliacijos koeficientą, nustatytas silpnas, tačiau statistiškai reikšmingas ryšys ( $\rho=0,2765$ ;  $p=0,003$ ) tarp darbo laiko sąnaudų analizės ir domėjimosi laiko vadyba. Ši tendencija statistiškai reikšminga 0,01 lygmenyje. Šis ryšys parodo, kad tie, kurie yra domėjęsi laiko vadyba, yra dažniau linkę analizuojanti darbo laiko sąnaudas.

Viršvalandžiai – neigiamas reiškinys, įrodytas visų vadybos mokslų teorijų (šio darbo 31 p.). Aiškinomės, ar Uosto direkcijos darbuotojams tai būdinga. Tyrimo duomenys atskleidė, jog viršvalandžius beveik visada dirba tik 13 proc. respondentų. Kartais tai tenka daryti 44 proc., o beveik niekada viršvalandžių nedirba 19 proc. (žr. 27 pav.).



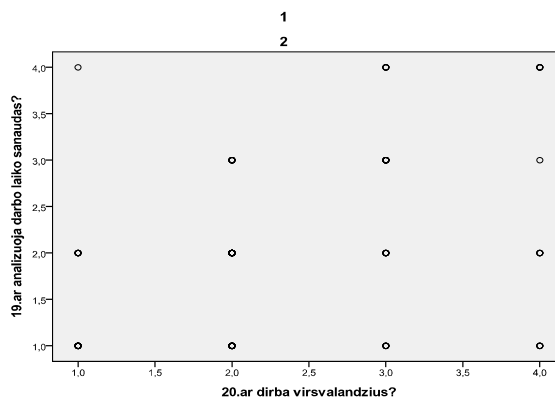
27 pav. Respondentų dirbami viršvalandžiai, proc.

Taip pat nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vadovų ir vykdytojų viršvalandžių (žr. 28 pav.).



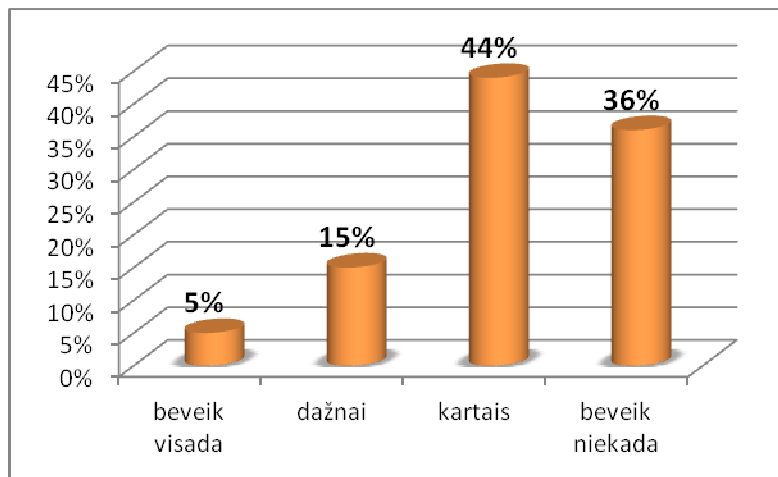
28 pav. Vadovų ir vykdytojų dirbamų viršvalandžių palyginimas, proc.

Siekiant atlikti kuo išsamesnę darbuotojų veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių analizę, buvo nagrinėjama dviejų veiksnių tarpusavio priklausomybė. Šiam vertinimui parinkome tokius du kriterijus: laiko sąnaudų analizės ir viršvalandinio darbo. Atliekant tarpusavio priklausomybės analizę, taikant Spearman koreliacijos kriterijų, siekėme išsiaiškinti, ar tai respondentų grupei, kuri dažniausiai analizuoja savo darbo laiko sąnaudas, yra būdingi viršvalandžiai. Taikant Spearman koreliacijos koeficientą, buvo nustatytas silpnas, bet statistiškai reikšmingas ryšys ( $\rho=0,365$ ;  $p=0,000$ ) tarp darbo laiko sąnaudų analizės ir viršvalandinio darbo. Ši tendencija statistiškai reikšminga 0,01 lygmenyje. Šis ryšys parodo, kad analizuojantys darbo laiko sąnaudas rečiau dirba viršvalandžius. Dėsningumas atsispindi sklaidos diagramoje (29 pav.):



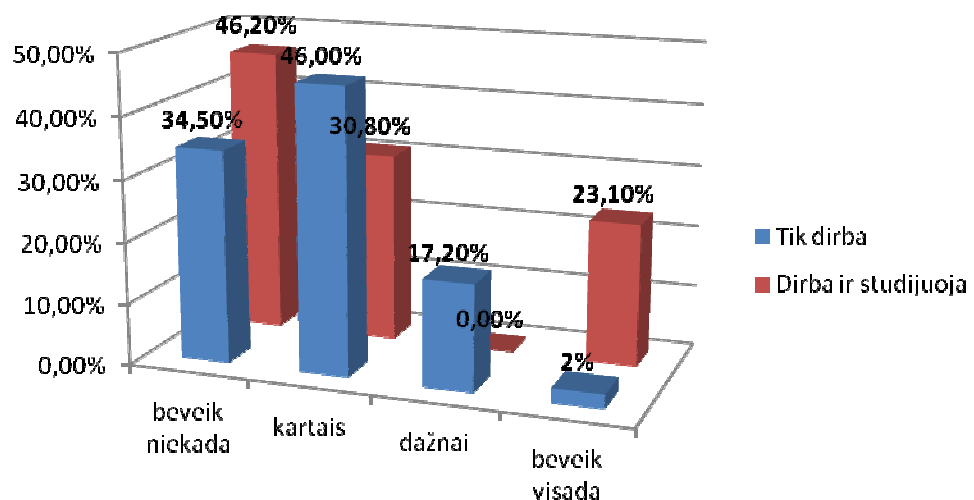
29 pav. Laiko sąnaudų analizavimo ir viršvalandinio darbo tarpusavio priklausomybės ryšys

Neefektyvų ir neefektingą darbą dažnai lydi neigiami psichologiniai veiksniai, kurie savo ruožtu sąlygoja tolesnę neefektyvią ir nekokybišką veiklą. Laiko vadyba ir stresas – neatsiejamos sąvokos, nagrinėjamos daugelio mokslininkų ir sveikos gyvensenos mokytojų. Paaiškėjo, jog šio tyrimo respondentai tik kartais (44 proc.) jaučia stresą dėl chroniško laiko trūkumo, 36 proc. teigia dėl to streso nepatiriantys (žr. 30 pav.).



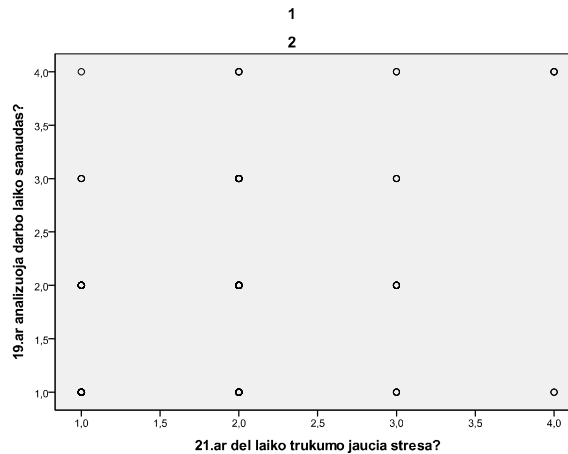
30 pav. Respondentų patiriamo streso dėl laiko trūkumo dažnumas, proc.

Lyginome, ar skiriasi dirbančių bei dirbančių ir dar studijuojančių respondentų atsakymai apie streso ir įtampos įtaką. Pasirodė, kad 23,10 proc. ne tik dirbančių, bet ir toliau besimokančiųjų, stresą jaučia beveik visada. Tolesniuose atsakymų dažniuose proporcijos apylygės. Atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 31 paveiksle.



31 pav. Respondentų (atsižvelgiant į jų užimtumą) patiriamas stresas dėl laiko trūkumo, proc.

Iškeltas klausimas, ar skiriasi analizuojančių darbo laiko sąnaudas ir to nedarančių streso įtaka jų gyvenimui. Skirtumams įvertinti buvo pasirinktas Spearman koreliacijos koeficientas ir buvo nustatytas silpnas, tačiau statistiškai reikšmingas ryšys ( $\rho=0,303$ ,  $p=0,001$ ). Ši tendencija reikšminga 0,01 lygmenyje. Šis ryšys parodo, kad tie respondentai, kurie analizuoja sąnaudas, dėl laiko stokos tik kartais arba niekada nejaučia įtampos ir streso darbe. Ta grupė respondentų, kurie neanalizuoja darbo laiko sąnaudų, dažniau susiduria su streso dėl patiriamo laiko trūkumo problema. Ši tendencija atsispindi ir sklaidos diagramoje (32 pav.).



32 pav. Laiko sąnaudų analizavimo ir streso poveikio tarpusavio priklausomybė

Taip pat, taikant Spearman kriterijų, nustatyta, jog nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp patiriamo streso dėl laiko trūkumo bei užimamų pareigų ( $p=0,353$ ) ar šeiminės padėties ( $p=0,412$ ). Nagrinėjant respondentų atsakymų patikimumo vertinimą, taikant Spearman koreliacijos koeficientą, buvo nustatytas silpnas, bet statistiškai reikšmingas dėsningumas ( $\rho=0,256$ ,  $p=0,005$ ), kad tie respondentai, kurie yra domėjęsi laiko vadybos teoriniais pagrindais, to yra ir mokęsi.

Taikant Mann-Whitney kriterijų, nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp lyties ir domėjimosi laiko vadyba ( $p=0,145$ ), tarp lyties ir laiko vadybos teorinių pagrindų mokymosi ( $p=0,336$ ), tarp lyties ir atostogų planavimo ( $p=0,236$ ). Statistiškai reikšmingų priklausomybių taip pat nenustatyta tarp užimamų pareigų ir domėjimosi laiko vadyba ( $p=1,179$ ), tarp pareigų ir laiko vadybos mokymosi ( $p=0,176$ ).

*Apibendrinant respondentų atsakymus į klausimyno antrojo bloko klausimus, galime pažymėti, kad didelė dalis (daugiau kaip pusė) respondentų yra domėjęsi laiko vadyba, ir net trečdalis – jos mokęsi. Maksimali dauguma (97 proc.) respondentų teigia gebantys valdyti savo veiklos procesą laiko vadybos aspektu ir pripažįsta, jog tinkamai išugdyti laiko vadybos gebėjimai gali būti reikšmingi bei naudingi gyvenime ir daryti teigiamą įtaką veiklos rezultatams. Net 73 proc. respondentų neanalizuoja savo laiko sąnaudų, o beveik 80 proc. būdingas darbas po darbo, t. y. viršvalandžiai. Taigi galima daryti tvirtą prielaidą, jog laiko vadybos gebėjimų ugdymas yra itin reikalingas ir skatintinas dalykas.*

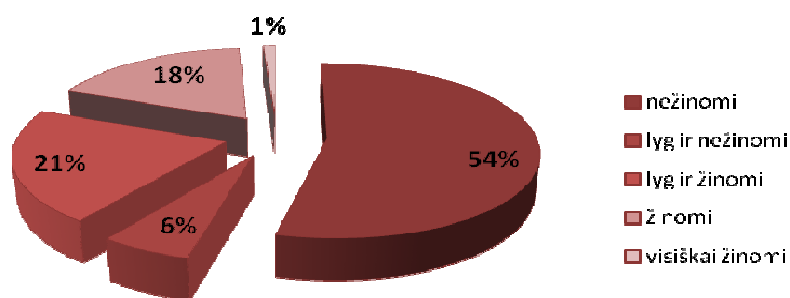
*Šio tyrimo respondentai beveik visada ar dažnai planuoja savo darbo dieną (76 proc.), ir didelė dalis (73 proc.) dažnai ir kartais planuoja darbo laiką mėnesiui ir ilgesniam laikotarpiui. Tyrimo rezultatai parodė, jog respondentai yra labai atsakingi, kompetentingi, išmanantys laiko vadybos esminius dalykus: net 92 proc. jų nurodė visada arba dažniausiai atsižvelgiantys į darbų svarbą; 90 proc. visada atlieka suplanuotus darbus. Sklandžiai veiklai dažniausiai kliūdo pašaliniai trukdžiai ir nenumatyti darbai. 36 proc. apklaustųjų mano, jog jiems nepakanka laiko*

pagrindiniams darbams atlikti. Svarbu pažymėti, jog 78 proc. planuoja savo atostogas, tai taip pat gali liudyti gerą išprusimą laiko vadybos srityje.

Netiesioginei veiklai darbo metu (kavos/rūkymo pertraukėlės, internetas etc.) pusė respondentų teigia sugaištantys tik iki 15 min. darbo dienos laiko.

Aiški tendencija, kad tiriamos įmonės darbuotojai yra atsparūs stresui, - stresui dėl chroniško laiko trūkumo (darbo laiko ir asmeninio laiko) visiškai atsparūs net 36 proc., tik kartais jį jaučia 44 proc.

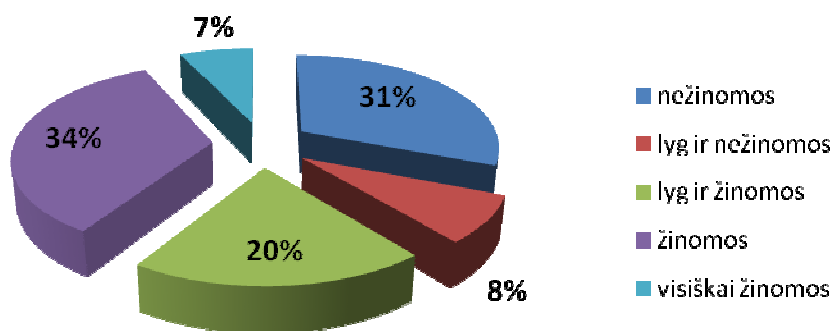
Respondentų teiravomės, ar jie žino pagrindinius laiko vadybos teorinius pagrindus (V. Pareto dėsnį, ABC analizę, Eizenhauerio matricą). Tyrimo duomenys įrodo, jog šie metodai ir principai nėra plačiai žinomi. 54 proc. respondentų nežino laiko vadybos teorinių pagrindų. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 33 paveiksle.



33 pav. Respondentų žinios apie laiko vadybos teorinius pagrindus, proc.

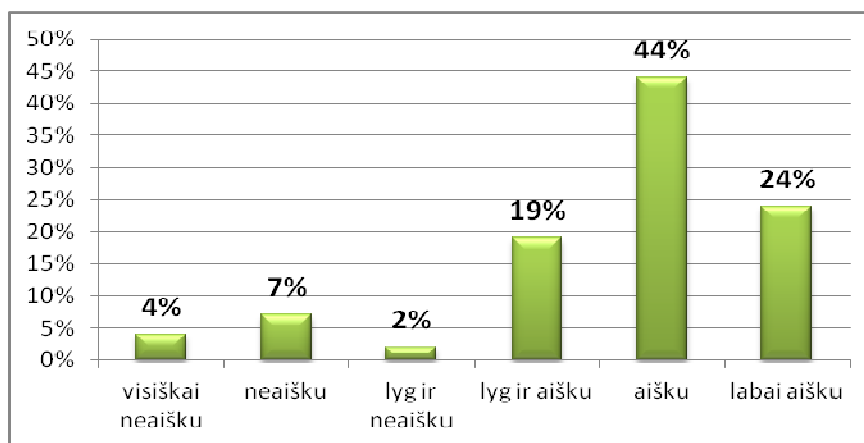
Statistiškai reikšmingų skirtumų, taikant Mann-Whitney kriterijų, nenustatyta tarp laiko vadybos pagrindų žinojimo ir lyties ( $p=0,728$ ) ar tarp užimamų pareigų ( $p=0,084$ ). Ieškant skirtumų tarp išsilavinimo ir laiko vadybos gebėjimų žinojimų naudotas Kruskal-Wallis kriterijus, tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Taip pat tyrinėjome, ar respondentai identifikuoja ir žino dažniausias laiko panaudojimo problemas. Šis klausimas anketoje buvo pateiktas su paaiškinimu lentelėje, kokios yra tos pagrindinės laiko panaudojimo problemos: užduočių atidėliojimas, laiko „degimas“, skubos prioritetų netinkamas pasirinkimas, leidimas kitiems gaišinti laiką, „taip“ sakymas vietoj reikalingo „ne“, savidisciplinos stoka. Trečdalis apklaustųjų (31 proc.) teigia, jog nežino šių problemų. Visiškai žinomomis jas įvardija tik 7 proc. respondentų (žr. 34 pav.).



34 pav. Respondentų žinios apie dažniausias laiko panaudojimo problemas, proc.

Anketos baigiamojoje dalyje, siekiant identifikuoti organizacijos darbuotojų požiūrį į laiko vadybos gebėjimus ir jų reikšmingumą, klausėme respondentų, ar jiems aišku, kokių rezultatų jie gali pasiekti įvaldę laiko vadybos gebėjimus. Respondentų atsakymai (labai aišku – 24 proc., aišku – 44 proc., lyg ir aišku – 19 proc.) rodo tendenciją, jog laiko vadybos gebėjimų prasmė bei reikšmė suvokiama (žr. 35 pav.).

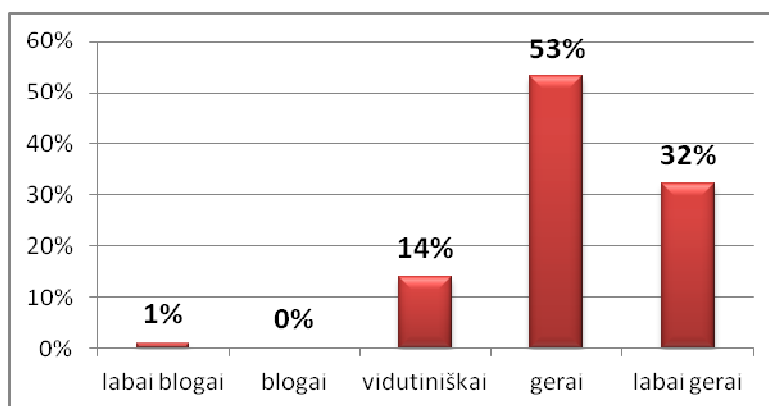


35 pav. Respondentų nuomonė apie laiko vadybos gebėjimų įtaką rezultatams, proc.

Kėlėme klausimą, ar skiriasi skirtingo išsilavinimo respondentų nuomonės apie laiko vadybos gebėjimų reikšmingumą. Pritaikius Kruskal-Wallis kriterijų, statistiškai reikšmingų dėsningumų nenustatyta.

Toliau nagrinėjant apklaustųjų nuomones apie turimus laiko vadybos gebėjimus, gavome atsakymus į klausimus, kaip jie vertina savo laiko vadybos įgūdžius: darbų planavimą, prioritetų numatymą, darbotvarkės sudarymą, esminių dalykų fiksavimą, dėmesio koncentraciją. Duomenys rodo, jog savo gebėjimus planuoti darbus ir fiksuoti esminius dalykus gerai vertina daugiau kaip pusė (53 proc.) visų apklaustųjų, taip pat gerai (48 proc.) vertina gebėjimą numatyti darbų prioritetus. Gerai (40 proc.) ir labai gerai (29 proc.) vertino darbotvarkės sudarymo įgūdžius.

Dėmesio koncentracija taip pat besiskundžiančiųjų buvo statistiškai nereikšminga dalis (1 proc. – labai blogai, 6 proc. – blogai).

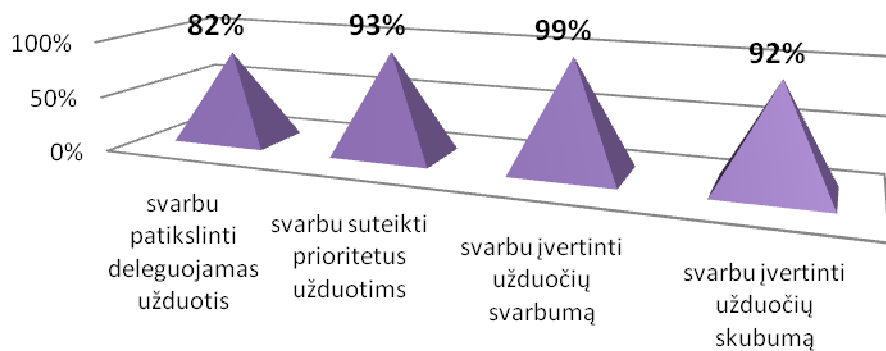


36 pav. Respondentų nuomonė apie savo laiko planavimą ir esminių dalykų fiksavimą, proc.

Siekėme išsiaiškinti, ar respondentams yra svarbūs tam tikri esminiai laiko vadybos principai: surasti laiko sustoti ir apmąstyti, vizualizuoti darbo krūvį, viską pasižymėti darbo kalendoriuje, patikslinti deleguojamas užduotis, suteikti prioritetus numatomiems darbams, įvertinti užduočių svarbą, jų skubą, rezervuoti laiką kitoms užduotims, numatyti galimus trukdžius, sutelkti dėmesį, užsiimti savidrausme (savidisciplina). Aiškiai ir konkrečiai įvardyti tikslai, nustatyti jų prioritetai sąlygoja tiek vieno darbuotojo, tiek visos organizacijos efektyvią veiklą. Tai buvo akcentuota teorinėje šio darbo dalyje.

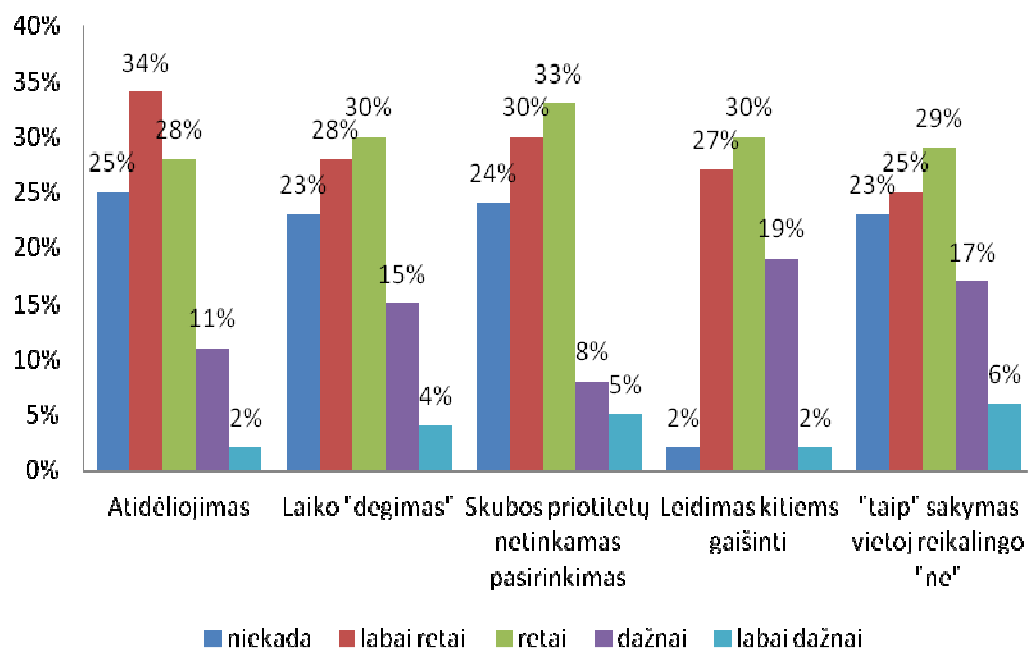
Surasti laiko sustoti ir apmąstyti, vizualizuoti darbo krūvį beveik pusei respondentų yra nesvarbu. Pasižymėti darbo kalendoriuje ypatingai svarbu tik 15 proc., svarbu tai 37 proc. Nesvarbu - 36 proc. respondentų.

Patikslinti deleguojamas užduotis svarbu apie 80 proc. respondentų. Taip pat ir suteikti prioritetus darbams svarbu 91 proc. apklaustųjų. Įvertinti užduočių svarbą ir skubą svarbu daugiau kaip 94 proc. respondentų. Rezervuoti laiką kitoms užduotims apie pusė respondentų (47 proc.) nemato prasmės. Numatyti galimų trukdžių įtaką svarbu 31 proc. respondentų, o 69 proc. tai nėra reikšminga. Klausimų „Ar jums svarbu sutelkti dėmesį ir atlikti užduotis“ ir „Ar svarbu užsiimti savidrausme (savidisciplina)“ atsakymai pasiskirstė tolygiai. Apklaustieji itin išskyrė svarbius laiko vadybos patarimus sėkmingam darbo procesui: patikslinti deleguojamas užduotis, suteikti prioritetus darbams, įvertinti užduočių svarbą ir skubą (žr. 37 pav.). Ieškant skirtumų tarp lyties, užimamų pareigų ir užduočių patikslinimo, prioritetų užduotims suteikimo, visais šiais klausimais buvo taikomas Chi-kvadrato kriterijus, bet statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.



37 pav. Pagrindinių laiko vadybos nuostatų svarba respondentams, proc.

Klausimynas buvo baigiamas apibendrinamuoju klausimu, kiek respondentui būdingos efektyvaus laiko panaudojimo problemos: uždutčių atidėliojimas, laiko „degimas“, skubos prioritetų netinkamas pasirinkimas, leidimas kitiems gaišinti laiką, „taip“ sakymas vietoj reikalingo „ne“. Tyrimo duomenys rodo, jog respondentai labai palankiai save vertina. Didžioji dauguma teigė, jog jiems nebūdingas atidėliojimas (87 proc.); laiko „degimas“ (81 proc.), skubos prioritetų netinkamas pasirinkimas (87 proc.), leidimas kitiems gaišinti laiką (79 proc.), „taip“ sakymas vietoj „ne“ (77 proc.).



38 pav. Efektyvaus laiko panaudojimo problemų aktualumas respondentams, proc.

Apibendrinant klausimyno trečiojo bloko klausimus, orientuotus į laiko vadybos teoriją ir pagrindinių nuostatų identifikavimą, galime konstatuoti, kad daugiau kaip pusė (54 proc.) respondentų nežino teorinių laiko vadybos pagrindų, apie 40 proc. apklaustųjų neidentifikuoja

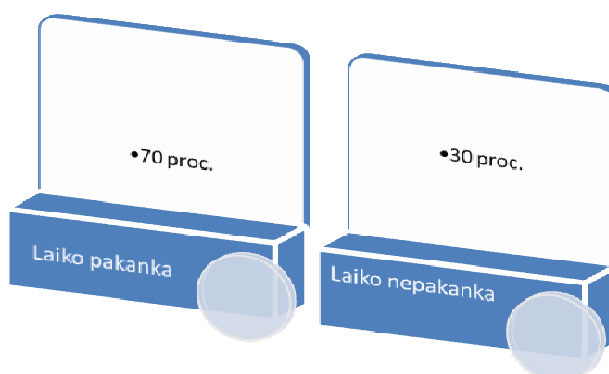
efektyvaus laiko panaudojimo problemų, tačiau 87 proc. mano, jog išugdyti laiko vadybos gebėjimai gali būti labai naudingi ir reikšmingi. Tyrimo duomenys taip pat rodo, jog respondentai labai palankiai save vertina. Daugiau kaip pusė (53 proc.) visų apklaustųjų savo gebėjimus planuoti darbus ir fiksuoti esminius dalykus vertina gerai, beveik pusė (48 proc.) taip pat gerai vertina gebėjimą numatyti darbų prioritetus. Didžioji dauguma informantų žino ir/arba suvokia laiko vadybos pagrindus sėkmingam darbo procesui. Efektyvaus laiko panaudojimo problemos retai būdingos šio tyrimo respondentams.

**Kokybinio tyrimo (interviu) imtis** – 10 informantų (Uosto direkcijos darbuotojų). 3 lentelėje pateikiami jų pagrindiniai demografiniai duomenys.

3 lentelė. Kokybinio tyrimo demografinė statistika ( N = 10)

<b>Amžiaus vidurkis</b>	37,8 m.
<b>Lytis</b>	Vyrų 7 proc. Moterų 3 proc.
<b>Išsilavinimas</b>	Aukštasis 100 proc.
<b>Pareigos</b>	Vadovaujančios 50 proc. Ne vadovaujančios 50 proc.
<b>Šeiminė padėtis</b>	Susituokę 5 proc. Išsiskyrę 1 proc. Nevedę/netekėjusi 4 proc.

Pirmiausia buvo keliamas abstraktus klausimas, ar informantams pakanka darbo laiko. Atlikus interviu tekstų kontentinę analizę, buvo išskirtos dvi atsakymų grupės (taip pat toliau vartojamos analogiškos sąvokos „kategorija“ bei „ypatumai“): (1) laiko pakanka, (2) laiko dažnai nepakanka (žr. 39 pav.).



39 pav. Kategorijos pagal atsakymus apie darbo laiko pakankamumą

Pirmoji atsakymų grupė – teigiantys, jog darbo laiko pakanka. Iš dešimties apklaustųjų informantų taip galvoja septyni. Pvz., vienas iš informantų tvirtai įsitikinęs, kad jam laiko pakanka

ir teigia, jog „...reikia dirbti, o ne verkšlenti, kad trūksta laiko“ (4A6P6-7E, kur ...A – apklaustasis, ...P – pastraipa, ...E – ištraukos eilutė). Vienas informantas, atsakydamas į šį klausimą, užčiuopia vieną svarbiausių dalykų dirbant ne vadovaujančiose pareigose – vadovo darbo stiliaus įtaką, tai atsispindi jo sakinyje „...ankstesnėje komandoje taip išmušdavo iš vėžių tiesioginis vadovas, kad ne tik darbo laiko, bet ir nervų nepakakdavo. Dabar tiktai puiku“ (9A6P6-7E).

Antroji atsakymų grupė – tie, kam nepakanka darbo laiko. Tyrimo duomenys rodo aiškia tendencija, jog su šia problema susiduria išskirtinai tik informantės moterys. Drįstame konstatuoti, jog jos yra atsargesnės su kategoriškais pasisakymais. Toliau kalbėdamos jos atskleidžia, kad „...priklauso nuo situacijos, kartais susideda labai daug svarbių, skubių projektų, dokumentų, ir tikrai nepakanka ir paros laiko. Kartais tikrai puikiai susitvarkau su reikalais (1A6P1-2E); „...labai daug laiko suryja pirminių esminių sprendimų priėmimas“ (5A6P3-4E). Vienas iš informantų čia jau užsimena apie būtinybę tobulinti laiko vadybą, nes prisipažįsta: „...Gėda. Labai praverstų ta laiko vadyba, o tai blaškausi, stoviniuoju, mindžikuoju vietoje, atidėliuju, pykstu pati ant savęs. Chaosas chaosą tik ir sukuria“ (6A6P1-5E).

Toliau buvo keliamas klausimas, ar informantai geba valdyti savo veiklos procesą: planuoti, organizuoti, numatyti tikslus, nustatyti prioritetus, deleguoti užduotis. Atlikus interviu tekstų kontentinę analizę, nustatyta, jog visi informantai teigia gebantys valdyti savo veiklos procesą. Informantai įsitikinę tuo, argumentuotai pagrindė savo atsakymuose: „...taip, tikrai moku tai daryti. Todėl ir vadovai tai įvertino, patikėjo atsakingas pareigas...“ (1A7P3E); „...moku atsijoti pelus nuo grūdų“ (2A7P2E); „...taip, puikiai, ir dirbu ne vienoje darbovietėje“ (4A7P2-4E); „...taip, ir turiu savo sistemą“ (5A7P2E). Iš tiesų informantų atsakymai džiugina, - pateikiamos efektyvaus laiko panaudojimo technikos, kaip planuoti, organizuoti darbus. Taip pat pažymėtinas svarbus aspektas, kurį akcentavo keli informantai – planuojant darbą, labai svarbus vadovo vaidmuo. Pvz., keli respondentai atsakydami į šį klausimą mini, jog „...esu vykdytojas, ne vadovas, o tai irgi daug ką lemia“ (7A7P2E), „...turiu daug vadovų...“ (7A7P2E). Vadovo reikšmė laiko vadybos kontekste ypatingai svarbus, tai įrodo ir atliktos šios kontentinės apklausos analizė, ir teorinėje dalyje išdėstytos mokslo įrodytos tendencijos, ir kiekybiniame tyrime nustatytas dėsningumas, kad vienas svarbių trukdžių sklandžiam darbui yra netinkamas vadovavimas.

Taip pat buvo aiškinamasi, ar informantai planuoja savo darbo dieną, savaitę, mėnesį. Atlikus interviu tekstų kontentinę analizę, buvo išskirtos dvi kategorijos. Didžiausią dalį atsakymų (99 proc.) sudarė patvirtinimas, jog informantai planuoja darbo dieną, rečiau-savaitę ir mėnesį. Tik 1 proc. atsakymų buvo kategoriški: „...ne, neplanuoju, nereikalinga“ (10A8P1E). Informantai, atsakydami į šį klausimą, netgi labai plačiai apibūdino savo planavimo procesą: susidaro dienos darbų sąrašą, vakare išbrauko įvykdytas ar deleguotas užduotis, susidėlioja prioritetus, pasižymi darbo kalendoriuje, pvz. vienas informantas teigia, jog „...darbo kalendorius yra kelrodė žvaigždė“

(1A8P4-7E). Informantai teigia, kad stengiasi neskubėti, pasirinkti tuos darbus, kurie leistų komfortiškai jaustis, gyventi, veikti tai, ką sugebi geriausiai, kas teikia malonumą, uždirba pinigus (2A9P). Kai kurių veiklos ypatumai liudija susipažinimą su pagrindiniais laiko vadybos principais, pvz. neplanuoti viso darbo dienos laiko. Laiko vadybos teorijos, kaip aprašyta teorinėje darbo dalyje, aiškiai nurodo, jog galima planuoti daugiausia tik 60 proc. viso darbo dienos laiko. Likusi dalis turi būti palikta netikėtiems darbams vykdyti.



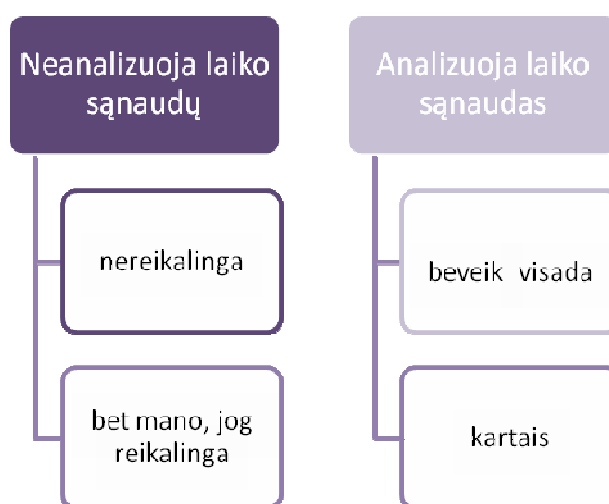
40 pav. Informantų darbo dienos laiko planavimo ypatumai

Nagrinėjant informantų atsakymus į klausimą apie jų atostogų planavimą, savaitgalių leidimo būdą, siekėme išsiaiškinti, ar jie laikosi labai svarbios laiko vadybos nuostatos - mokėti pailsėti. Iš informantų atsakymų paaiškėjo, jog šie darbuotojai moka atostogauti, planuoti turiningas atostogas, savaitgaliais dažniausiai nedirba. Ryškių atsakymų kategorijų nenustatyta, o ypatumai nurodyti 4 lentelėje. Pažymėtina, kad informantai noriai pasakojo apie atostogų įpročius (pvz. „...mano darbas susijęs su daug komandiruočių, tad keliauti nėra mano atostogų tobulas poilsis. Pjauti žolytę prie namo daug maloniau, nei trankytis lėktuvais“ (2A10P2-3E), dėsningumus (pvz. „...amžius nebe tas kad kaip jaunystėj keliomis šeimomis su palapinėmis po Kaukazą susiruoštume. Vaikai anūkus atveža, sodas, visuomeninė veikla...“ (3A10P2-3E); taipogi atsiskleidė jų dabartinio gyvenimo ypatumai, rūpesčių krūvis (pvz. „...atostogas imu, kaip sakoma, bet niekur nevykstu-su vaikais, namie, po to į darbą dar labiau norisi - žmogumi pasijausti“ (5A10P2-4E), požiūris į gyvenimą (pvz. „...neteisingas tas terminas: vaiko priežiūros atostogos. Tai toks darbas. Paskutinės atostogos namie su vaikais įrodė, kad žmona tikrai turi ką veikti“ (2A10P3-6E). Svarbu pažymėti, kad kelių informantų atsakymuose nuskambėjo džiuginantis įrodymas, jog žmonės dirba mylimą darbą, pvz. „...mano darbas labai man svarbus. Nesijaučiu nuvargstęs jame“ (3A10P4E), „...darbe save įprasminu... Savęs realizavimas, proto lavinimas, karjera, geras darbo užmokestis – tai labai teigiami žmogaus būtyje dalykai“ (1A10P3-6E).

4 lentelė. Informantų atsakymų ištraukos apie atostogas ir savaitgalius

<i>Atsakymų grupė</i>	<i>Teiginių skaičius</i>	<i>Ištraukos iš interviu tekstų</i>	<i>Ištraukos kodas</i>
Planuoja ir atostogauja	3	... <i>Planuoju ir atostogauju.</i>	9A10P1-2E
Neplanuoja, atostogų, bet atostogauja	4	... <i>Atostogas planuoja žmona.</i> ... <i>Atostogauju, bet beveik niekada jų neplanuoju.</i> <i>Tam yra žmona.</i> ... <i>Atostogauju, bet neplanuoju. Kelis kartus planavau, bet labiau man norisi polėkio tomis dienomis...</i> ... <i>Dažniausiai ekspromtu: jau turiu įsakymą atostogoms, tada ieškau ką per jas veikti...</i>	2A10P1-2E 3A10P1-2E 4A10P1-2E 6A10P2E
Savaitgaliais nedirba	7	... <i>Savaitgaliai-įvairiai. Bet tikrai nedirbu. Turiu pavaldžius darbuotojus, jie tai kartais dirba. Tikrai neinu į darbą šeštadieniais. Žmogus turi pailsėti.</i> ... <i>Savaitgaliais stengiuosi atsipalaiduoti, pasilinksinti.</i>	1A10P5-9E 10A10P2E
Savaitgaliais dirba	1	... <i>Savaitgaliai labai darbiniai. Šeštadieniais arba dirbu darbe, arba namie...Darbui skiriu didelę ne tik laiko, bet ir savo gyvenimo dalį.</i>	1A10P1-4E

Informantų teiravomės, ar jie analizuoja savo darbo laiko sąnaudas. Net šeši informantai paminėjo, jog to nedaro. Tai pirmoji ryški išskirta kategorija. Kita kategorija – kuriems tokia analizė būdinga. Kiekviena kategorija turi po dvi subkategorijas, tai pavaizduota 41 paveiksle.



41 pav. Laiko sąnaudų analizės kategorijos ir subkategorijos

Didelė dalis informantų neanalizuoja laiko sąnaudų ir nemano, jog tai reikalinga (įrodančios citatos „...ne, nėra reikalo“ (2A11P1E), „...nėra tam laiko, be to, viskas neblogai sustyguota, moku apsidirbti, susitvarkyti su pareigomis“ (1A11P2-3E), tačiau šioje kategorijoje

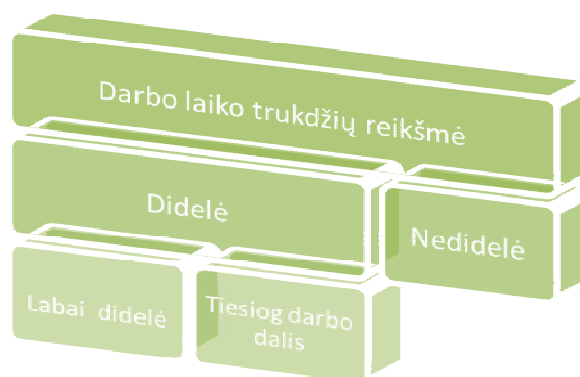
išryškėjo svarbi subkategorija - informantai svarstė, jog tai daryti yra pravartu (įrodanti citata „...neanalizuoju, nors kartais labai iššvaistome laiką, o nei naudos, nei malonumo“ (8A11P2-3E).

Kita kategorija – tie, kurie analizuoja darbo laiko sąnaudas beveik visada arba kartais.

Pirmosios subkategorijos informantai teigė, jog dažnai apsvarsto, kaip ką galima atlikti geriau, optimaliau išnaudojant laiką, kelis darbus vienu metu kažkur nuvykus atlikti (3A11P), apgalvoja, ar tinkamai išnaudoja darbo laiką (5A11P).

Antrosios subkategorijos informantai kartais analizuoja darbo laiko sąnaudas, kai nebe pakelia lavinos darbų, skambučių (4A11P1E).

Siekėme išsiaiškinti įvairių trukdžių (skambučių, naujienų, pokalbių, interneto, rūkymo, kavos pertraukėlių, neplanuotų lankytojų ir pan.) reikšmę informantų darbo laiko kontekste. Tik du informantai paminėjo, jog tai nereikšminga. Kita didelė kategorija – tie, kurie pripažįsta šių trukdžių įtaką, net įvardina tai kaip darbo dalį.



42 pav. Darbo laiko trukdžių reikšmingumo ypatumai

Pirmosios kategorijos atsakymai dar išsiskiria į dvi subkategorijas: pirmoji liudija, jog trukdžių reikšmė yra tiesiog didžiulė, pvz. „...praktiškai visa diena susideda iš to...“ (A12P3E), „...labai šiems trukdžiams pasiduodu...“ (4A12P3E), „didžiulė reikšmė...tai taip išbalansuoja...“ (5A12P3E), „...tai suryja labai daug laiko...“ (8A12P3E).

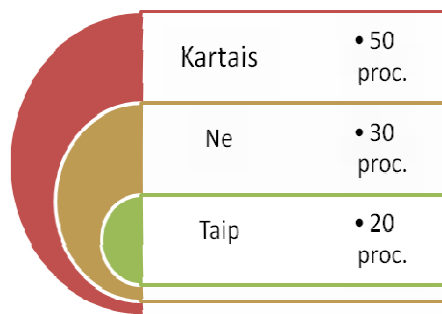
Antrosios subkategorijos atsakymų esmė: paminėti trukdžiai - tai tiesiog darbo dalis. Informantai mini, jog kavos išgėrimas ryte ir po pietų yra dalis darbų aptarimo (1A12P3E), nuolat darbo dienos metu geria kavą, susitinka su kolegomis, kalba telefonu (2A12P3E), išsireiškia labai emociškai, pvz. „...o, tai tiesiog darbo dalis“ (9A12P2-3E).

Antroji kategorija – trukdžių reikšmė nedidelė. Šį ypatumą nurodė tik 2 informantai.

Apibendrinant šio klausimo atsakymų analizę, reikia pažymėti svarbų aspektą, kurį paminėjo ir informantai, ir kiekybinio tyrimo respondentai: darbo erdvės svarbą laiko vadybai. Šiuo metu dauguma informantų dirba bendruose dideliuose kabinetuose. Tai sukelia ir disbalansą, ir nuovargį nuo nuolatinio triukšmo, sunku susikaupti dėl pašalinių pokalbių, kitų žmonių.

Informantai mini, jog dėl to dažnai „...ir viršvalandžiai, ir darbas savaitgaliais – tuomet produktyvesnis darbas, nes dirbant vienoje salėje vos ne 20 žmonių, darbo metu susikaupti ties skaičiukais, dokumentais – misija sunkiai įmanoma...“ (9A13P2-3E).

Informantų teiravomės apie viršvalandžius ir darbą namie – ar pasitaiko, ar tai įprastas ar visiškai nebūdingas reiškinys. Atlikus kontentinę analizę, išryškėjo trys kategorijos, jos pavaizduotos 43 paveiksle.



43 pav. Informantų dirbami viršvalandžiai, proc.

Kaip matome iš 43 paveikslo, didžiausią atsakymų grupę sudaro atsakymas „kartais“. Iš tiesų viršvalandžiai nedažnai, bet kartais yra būtini, neišvengiami. Tik 20 proc. informantų paminėjo, jog viršvalandžius dirba beveik kasdien. Nagrinėjant tai iš vadybos mokslų taško, galima daryti prielaidas, jog arba šie darbuotojai nemoka efektyviai vadovauti savo darbo procesui, arba jų krūvis darbo laiku iš tiesų yra neaprepiamas. Bet kadangi šių atsakymų yra mažuma, galima daryti išvadą, jog didelių vadybos ar darbuotojų kompetencijos problemų nėra. Informantai čia mini tą pačią priežastį, kuri aptarta anksčiau: darbo erdvės problema. Kadangi susikaupti didelėse bendrose salėse sudėtinga, tai darbo metu dirbami nesudėtingi darbai, pramogaujama (internetas, kavos gėrimas, apsilankymai pas kolegas), o po darbo, kai tampa tylu, ramu, susikaupiama ir susidaro tinkamos sąlygos rimtam darbui (9A13P3-4E).

Nagrinėjant vieno informanto atsakymus, išryškėjo priežastis, kodėl jis dirba viršvalandžius beveik visada. Pasirodė, jis mėgsta darbo metu užtrukti kažkur išgerti kavos neplanuotai, daug laiko suryja interneto platybės, pokalbių svetainės, bendravimas su draugais, kolegomis ir pan., savaitgalius mėgsta leisti aktyviai, turiningai, tad dirba viršvalandžius, nes darbus vis tiek reikia padaryti („...kitaip neturėčiau darbų ir neuždirbčiau...“ (4A14P1-2E0), taip pat šis informantas prisipažino dirbantis ne vien šioje įmonėje.

Į klausimą, ar pavyksta atlikti suplanuotus darbus, absoliuti dauguma informantų atsakė teigiamai. Informantai minėjo, jog „...taip, turi pavykti...“ (6A14P1E), „...taip, esu labai pareigingas...“ (A14P1E), „...svarbiausius darbus stengiuosi atlikti, kontroliuoti jų įvykdymą“ (2A14P2E). Šiuose atsakymuose galime išskirti labai svarbią laiko vadybos nuostatą: kolektyvo,

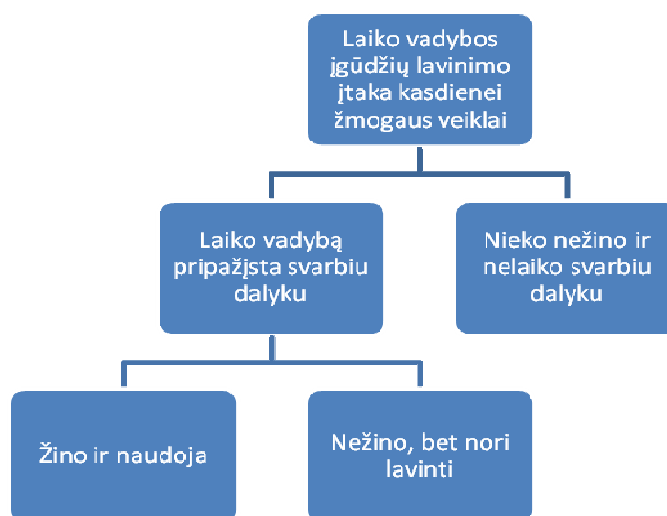
komandos svarbą. Vienas informantas, einantis vadovaujančias pareigas, pripažino, jog „...dažniausiai pavyksta, nes turiu labai gerą pavaldinių kolektyvą, jie gerai dirba“ (2A14P2E).

Darbo laikas ir stresas – dažnai lygiagrečiai vartojamos sąvokos. Laiko stoka, didžiulis darbų krūvis sukelia daugybę neigiamų padarinių, tarp kurių vienas iš esminių – stresas. Ir atvirkščiai – neigiamos emocijos, įtampa, stresas trukdo efektyviai ir produktyviai dirbti, susikaupti. Penki informantai pripažino dėl laiko trūkumo kartais jaučiantys stresą, keturi – ne, ir tik vienas – visada jaučiantis stresą. Tai rodo, jog kolektyve dirba stabilios psichikos ir savijautos specialistai.

5 lentelė. Informantų streso lygiai dėl laiko trūkumo

Atsakymų grupė	Teiginių skaičius	Ištraukos iš interviu tekstų	Ištraukos kodas
Kartais jaučia stresą dėl laiko trūkumo	5	... Kartais, tai natūralu. Tam yra paprasti „vaistai“: ateiti anksčiau į darbą, o namie – išjungti televizorių... ... ypač kai aukštesni vadovai spaudžia, skubina, ypač kai matau, jog nėra tai skubai reikalo... ... kartais jaučiu stresą dėl prabėgančio gyvenimo laiko... ... kartais rodo gyvenimas už lango teka, o tu čia įklimpęs...	5A15P2E 3A15P2E 8A15P2E 9A15P2E
Nejaučia streso dėl laiko trūkumo	4	...stengiuosi nestresuoti, moku tvardyti ir dirbti... ...niekada nejaučiu streso dėl nieko tokio. Pasidarbuoju pusę nakties ir tiek. Apskritai nemėgstu jausti streso. Gyvenimas toks trumpas, juokingas dalykas...	1A15P2E 4A154P2-3E
Jaučia stresą	1	...Taip. Dėl bėgančio laiko iš viso – labai taip.	6A15P2E

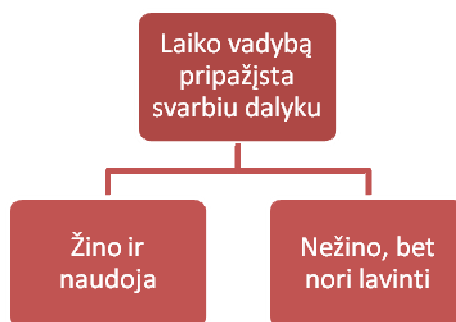
Įpusėjus interviu, buvo keliami esminiai klausimai: kaip laiko vadybos gebėjimų lavinimas būtų naudingas žmogaus kasdienei veiklai, ar žinomos efektyvaus laiko panaudojimo technikos. Atlikus kontentinę analizę, buvo išskirtos dvi atsakymų grupės, bei vienos grupės du pogrupiai.



44 pav. Laiko vadybos gebėjimų lavinimo reikšmingumas

Pirmoji atsakymų grupė – laiko vadybą ir jos gebėjimus bei įgūdžių lavinimą laiko reikšmingu dalyku, labai padedančiu optimaliai paskirstyti ir panaudoti laiką kasdienėje veikloje. Iš dešimties apklaustų informantų šios nuostatos laikosi aštuoni.

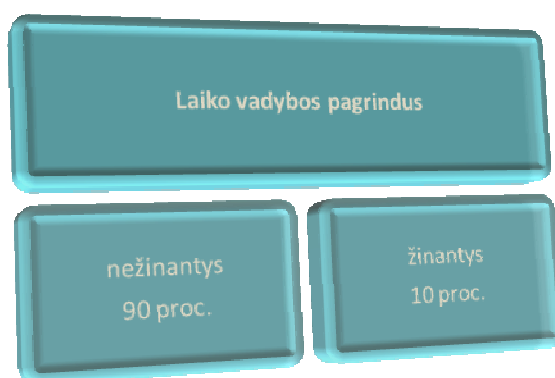
Šioje atsakymų grupėje išsiskiria du pogrupiai. Pirmas – žinantys laiko vadybos principus ir juos naudojantys, pvz. „...jei neplanuoji, nežinai, ką darai, tai apie kokybę nėra kalbos. Apie ramią galvą – tuo labiau“ (4A9P2-3E). Antras pogrupis – tie, kurie nežino, tačiau nori lavinti, pvz. „...taip, laiko vadybos pradžiamokslio man reikia...tai super įdomus dalykas...tikrai neefektyviai švaistome laiką dažnai“ (6A18P1-8E); „...visada yra kur tobulėti“ (1A18P2E); „...niekas niekada nemokė, bet va kiek pats randu, būtinai paskaitau...Gal aplinka labiau formuoja.“ (2A18P2-3E).



45 pav. Laiko vadybą pripažįstančių svarbiu dalyku atsakymų pogrupiai

Antroji atsakymų grupė – nežino, kas yra laiko vadyba, niekada nesidomėjo, nemastė apie tai ir neižvelgia poreikio ar galimybių lavinti laiko vadybos įgūdžius. Mano, kad tai neįmanoma, nereikalinga, teigia, jog tai „... nereikalinga“ (10A9P2E).

Šio tyrimo metu buvo iškeltas klausimas, ar informantai yra susipažinę su laiko vadybos pagrindinėmis nuostatomis, teoriniais principais (Pareto dėsnis, ABC analizė, Eizenhauerio matrica). Atlikus kontentinę analizę, išryškėjo dvi atsakymų grupės.



46 pav. Laiko vadybos teorinių pagrindų žinomumo kategorijos

Pirma labai ryški kategorija – informantai nežino apie laiko vadybos pagrindines nuostatas ir teorijas. Iš dešimties apklaustų informantų apie tai žinojo vienas. Keli informantai buvo paprašę

pateikti medžiagos prieš interviu, buvo pasiskaite, tačiau to traktuoti kaip ankstesnio žinojimo negalima. Juolab kad pasikaitę svarstė, pvz. „...kaip „įėjo“ tokia skani info, taip ir išeis“ (6A16P4E). Vienas informantas prisiminė Pareto dėsnį iš ekonomikos studijų, tik nebuvo lyg šiol pagalvojęs apie atsikartojimą ir laiko vadyboje (1A16P3-4E). Kita kategorija – žinantys ir taikantys laiko vadybos teorinius principus.

6 lentelė. Informantų žinios apie laiko vadybos nuostatas ir teorinius pagrindus

<i>Atsakymų grupė</i>	<i>Ištraukos iš interviu tekstų</i>	<i>Ištraukos kodas</i>
Nežinantys laiko vadybos pagrindų, 90 proc.	<i>... Ne, nelabai teko įsigilinti. Kai juos paminėjai, atminty atgimė tie terminai, tačiau nesu tikra dėl tų sąvokų tikslumo, ką jos apima, ką reiškia. Pareto principą tai tikrai žinau, „Verslo klasėje“ skaičiau apie jo dėsningumus ekonomikoje. Nepagalvojau, jog tai galima taikyti ir mokantis laiko vadybos...</i>	1A16P1-8E
	<i>... Labai įdomu ką perskaičiau pateiktoje medžiagoje. Pareto principas tai labai nustebino. Super.</i>	5A16P1-3E
	<i>... Kur atsiuntei medžiagą, labai įdomiai paskaičiau. Teisybę nustatė, nepasiginčysi. Taip kartais užstringame „ant“ ale skubių darbų...</i>	6A16P2-3E
	<i>... Neturiu laiko gilintis į laiko vadybą... Nesąmonė. Laikas yra laikas. Gyveni ir tiek. Kaip jau išeina taip. Neįkainosi gi laiko. Kas ta laiko vadyba? Nežinau, niekada apie tai nemąsčiau.</i>	10A16P2-4E
Žinantys laiko vadybos pagrindus, 10 proc.	<i>... Taip, esu domėjęsis. Todėl ir planuoju, planus bent 90 proc. vykdu, susidėliuju prioritetus, atsireнку, kas svarbu ir skubu, o ne tik skubu, o visai nesvarbu. Jei gauni pretenzijų dėl nepadaryto skubaus, bet nereikšmingo darbelio, tai yra niekas, palyginus, jei gesini nereikalingus gaisrus, o to, ko reikia iš tikrųjų, nė nepajudini. Visada vadovaujuosi ir savo galva, ne tik instrukcijomis, nurodymais. Aš žinau savo įsipareigojimus, pareigas, už ką esu atsakingas, tad tuo ir rūpinuosi. Juk tai laiko vadyba...</i>	A16P1-7E

Vieša savianalizė – rizikingas dalykas, tačiau vertindami savo laiko vadybos gebėjimus, informantai buvo gana atviri ir savikritiški. Keturi informantai savo laiko vadybos įgūdžius laiko gerais, du – labai gerais, trys- neblogais, pusėtinais, vienas-prastais. Atsakymai buvo išsamūs, pvz. „...darbų planavimas-ne blizgančios kokybės, bet toks darbas – nelabai ką suplanuosi. Svarbiausia – moku atsirinkti, ką daryti, kas svarbu, kas skubu, kas esminga...“ (2A174P2-4E), „...svarbiausia yra esminių dalykų fiksavimas... su vėjeliu gyventi, dirbti ką moki, ką reikia, kas naudinga ir tikrai reikalinga...“ (4A17P2-3E), „...kasdienė veikla yra įprasta, nusistovėjusi“ (10A174P2E). Kai kurie informantai savo atsakymuose iškelia akcentus, kurie kaip labai svarbūs aprašomi laiko vadybos teorinėje literatūroje: svarbu nusistatyti, apsispręsti, ką nori, ką geriausiai moki daryti, pvz. informantas sako: „...iš esmės, globaliai – ką gyvenime veiki, ko neveiki, ar darai teisingai ir tai, ką norėtum...“ (5A17P2E).

Toliau teiravomės informantų, ar ir kiek jiems būdingos efektyvaus laiko panaudojimo problemos (užduočių atidėliojimas, laiko „degimas“, leidimas būti nuolat trukdomam, skubos prioritetų netinkamas pasirinkimas, „taip“ sakymas vietoj reikalingo „ne“). Iš informantų atsakymų, atlikus kontentinę analizę, matyti, kad tai aktuali problema (žr. 47 pav.).



47 pav. Efektyvaus laiko panaudojimo problemų aktualumas

Daugiau kaip pusė informantų pripažino, jog efektyvaus laiko panaudojimo problemos jiems nėra svetimos. Pvz. vienas informantas atviravo, jog „...užduočių nesu linkęs atidėlioti...mėgstu sakyti „man trūksta laiko“, nors dabar nėra madinga taip sakyti... leidžiuosi būti nuolat trukdomas..“ (2A19P3-7E), kitas taip pat prisipažino: „...neretai leidžiuosi būti sutrukdomas...“ (4A19P3E). Bet šios kategorijos atsakymuose svarbu pažymėti, jog informantai į tai žiūri visapusiškai, t.y. teigia, kad „...tai irgi yra gyvenimas... po daugelio metų neprisiminsime, kokį raštą rašėme, bet prisiminsime, kaip sušildė kolegos pasakytas geras žodis...“ (5A19P4-5E), „...man patinka būti trukdomam“ (4A19P4E), taipogi kai kurių atsakymuose atsiskleidžia pagrindinės laiko vadybos nuostatos: nesvarbius darbus atidėti („...susiguli ir nebereikia...“ (2A19P3-4E). Kita atsakymų kategorija – teiginiai, jog efektyvaus laiko panaudojimo problemos nelabai būdingos (30 proc.). Informantai akcentavo, kad moka paskirstyti darbus pagal svarbumą, skubumą, eiliškumą (1A19P3-4E), turi savybę pasitikslinti ir patikslinti užduotis (3A19P4E). Kategorijos, jog visiškai nebūdingos efektyvaus laiko panaudojimo problemos, nenustatyta.

Kiekvieno interviu pabaigoje buvo pasiūlyta dar ką nors pasakyti laiko vadybos tema. Iš įdomesnių atsakymų galima išskirti tokias ištraukas:

„...Nuodugniai ir plačiai reikia žvelgti aplinkui, nesusikoncentruoti, neužsiciklinti, perkratyti savo veiklą ir norus. Gyvenime reikia ir rizikuoti, ir ryžto turėti, ir kitaip pažvelgti - neįprastai į įprastą situaciją, ir žinoti, jog viskas mus moko ir nieko nebūna netyčia...“ (1A20P2-4E);

„... Visą reikia daryti laiku. Ir daryti tai, ką reikia...“ (2A20P1-2E);

*„...Vadovauk nevadovavęs tam laikui, jis mūsų valdovas. Viską gyvenime suspėjau nestrakaliodamas, daug nuveikiau, atsakingus darbus dirbau, susiplanuodavau, nesimėtydavau, ir dabar mėgstu tvarką, aiškumą, planus. Reikia kartais ir su darbuotojais pašnekėti, ir atskirai pašnekėti, ir į laidotuves pas artimą savo nuvažiuoti, nesiteisinant „neturiu laiko, kiek darbų“... Patikėkit, niekur tie darbai nepabėga, dar geriau ir greičiau viskas nuveikiama...“ (3A20P1-7E);*

*„...Geras tai dalykas, siekiamybė turėti puikius laiko vadybos gebėjimus, tačiau dažnai tai labai prasilenkia su realybe...“ (5A20P1-4E).*

*Ši interviu tekstų kontentinė analizė akivaizdžiai atskleidžia du atsakymų poliūs: vieni laiko vadybą ir jos gebėjimų lavinimą pripažįsta svarbiu veiksniumi sėkmingai kasdienei žmogaus veiklai, o kiti, kurie apie tai neišmano, neigia ir nesidomi.*

*Iš informantų atsakymų aiškiai matosi tendencija, jog, įvaldę laiko vadybos esminius principus, žmonės gali efektyviau naudoti savo laiką ne tik darbe, bet ir turiningai leisti laisvalaikį, rūpintis savimi bei artimaisiais ir t. t. Tie, kas moka valdyti save laike, yra labiau patenkinti savo gyvenimu, prasmingiau ir įdomiau gyvena, yra labiau atsakingi ir kryptingi.*

#### **Empirinės dalies apibendrinimas.**

*Kiekybinio tyrimo metu išnagrinėti 100 respondentų atsakymai į 27 anketos klausimus, kokybinis tyrimas (interviu) atliktas su 10 informantų. Nustatyta, kad didžioji dauguma apklaustųjų itin gerai vertina savo laiko vadybą, yra atsakingi, kryptingi, kompetentingi, išmanantys esminius laiko vadybos dalykus, o šių gebėjimų tobulinimą laiko reikalingu ir prasmingu dalyku. Taip pat paaiškėjo, jog laiko vadybos teoriniai pagrindai ir esminės nuostatos nėra plačiai žinomos tirtos organizacijos darbuotojams. Jie suinteresuoti išsamiau pasidomėti, pasimokyti, patobulinti savo laiko vadybos gebėjimus.*

## IŠVADOS

Apibendrintos mokslinių šaltinių ir kitos literatūros analizės bei atlikto empirinio tyrimo pagrindu galima tvirtinti, jog šiame darbe iškelta hipotezė visapusiškai patvirtino: identifikavus organizacijos darbuotojų laiko vadybos gebėjimus ir juos vystant gali būti efektyvesni darbo rezultatai bei pasiekama aukštesnė veiklos kokybė.

Išanalizuoti laiko ir jo vadybos teoriniai aspektai atskleidė šių reiškinių svarbą, kompleksiskumą bei konceptualizavimą organizacijų kontekste.

Atskleisti konkrečios valstybės įmonės darbuotojų požiūriai į laiko vadybą, įvertinti jų šių gebėjimų lygiai, išsiaiškinti vystymo bei ugdymo poreikiai parodė, kad didžioji dauguma žino ir/arba suvokia laiko vadybos pagrindus sėkmingam darbo procesui. Efektyvaus laiko panaudojimo problemos retai būdingos tiek atlikto kiekybinio tyrimo respondentams, tiek kokybinio tyrimo informantams. 56 proc. apklaustųjų organizacijos darbuotojų yra domėjęsi laiko vadyba, ir net trečdalis – jos mokęsi. Maksimali dauguma (97 proc.) respondentų teigė gebantys valdyti savo veiklos procesą laiko vadybos aspektu ir pripažįsta, jog išlavinti laiko vadybos gebėjimai gali būti reikšmingi bei naudingi gyvenime, turėti teigiamos įtakos veiklos rezultatams. Galime konstatuoti, kad organizacijos darbuotojai yra labai kompetentingi ir maksimaliai pasitiki savo žiniomis bei jėgomis darbo laiko planavimo kontekste, taip pat yra atsparūs stresui, ir labai palankiai save vertina. Tyrimo rezultatų analizė taip pat išryškino dvi tendencijas: vieni žmonės laiko vadybą ir šių gebėjimų lavinimą pripažįsta svarbiu veiksmu sėkmingai kasdinei žmogaus veiklai, o kiti, kurie apie tai nelabai išmano, neigia ir nesidomi.

Galima daryti prielaidą, kad laiko vadyba yra įdomi tirtos įmonės darbuotojams, vystyti bei tobulinti jų laiko vadybos gebėjimus būtų reikalinga ir prasminga, specialiai mokant, supažindinant su laiko vadybos teoriniais pagrindais, efektyvaus laiko panaudojimo technikomis, praktinėmis rekomendacijomis. Andragogu dirbančio asmens veiklos galimybės šioje srityje labai plačios, o poreikis didelis. Andragogas galėtų lanksčiai, kvalifikuotai, jautriai reaguoti į skirtingus darbuotojų poreikius, vadovaudamasis atitinkamais mokymosi šaltiniais, technologijomis, praktinėmis rekomendacijomis.

Andragogais dirbantys specialistai galėtų gilintis į laiko vadybos problematiką, padėti žmonėms tobulinti šiuos gebėjimus, įvaldant laiko vadybos technikas, organizuoti kursus asmenims ir organizacijoms.

## REKOMENDACIJOS

Visuomenėje vykstant spartiems ir nuolatiniais pokyčiams, šiuolaikinės organizacijos galėtų ir turėtų nuolat peržiūrėti savo veiklą, analizuoti bei tobulinti ją, siekdamos visuotinės kokybės, puikių darbo rezultatų, efektyvaus laiko panaudojimo. Visuotinaip pripažįstama, kad laiko vadyba yra ypatingos svarbos veiksnys produktyviam žmogaus gyvenimui ir kokybiškai organizacijos veiklai. Laiko vadyba turėtų tapti organizacijos veiklos strateginiu objektu.

Ypatinga svarba laiko vadybos gerinimo organizacijoje kontekste tenka darbuotojų motyvacijai, ypač – įmonės vadovų kompetencijai ir jų laiko vadybos gebėjimams. Aiškiai stebima tendencija, jog organizacijų darbuotojams, ypač vadovams, ranguojantiems uždavinius pagal svarbą ir skubumą, planuojantiems darbus, analizuojantiems darbo laiko sąnaudas kokybiniu ir kiekybiniu aspektu, tinkamai pailsintiems, dažniau pavyksta atlikti suplanuotus darbus, efektyviai panaudoti savo laiką ir rečiau susidurti su jo trūkumo problemomis, o tuo pačiu išvengti streso, įtampos.

Andragogais dirbančių asmenų vaidmuo organizacijos darbuotojų laiko vadybos gebėjimų tobulinimo kontekste gali būti labai reikšmingas. Andragogai galėtų supažindinti organizacijų darbuotojus su pagrindiniais laiko vadybos teoriniais pagrindais, padėti įsisavinti esmines nuostatas, paskatinti darbuotojus vystyti savo laiko vadybos gebėjimus. Gali būti parengiamas ir specialus kursas ar seminarų ciklas. Pažymėtina, jog itin reikšmingi faktoriai yra pačio andragogo dirbančio asmens kvalifikacija, jo turimos ir naudojamos žinios, laiko vadybos gebėjimai bei asmeninis pavyzdys.

Būtina padėti vystyti ne tik dabartinius darbuotojų gebėjimus, bet ir būsimus, kurių prireiks ateityje, nes dabartinė visuomenė pasižymi išaugusia įvairove bei itin sparčiais pokyčiais. Svarbu prisitaikyti prie nuolat ir greitai kintančių gyvenimo bei darbo sąlygų ir tobulinti nuolatinę pažintinę veiklą. Andragogu dirbantis asmuo galėtų ir turėtų motyvuoti bei padėti žmonėms išmokti mokytis visą gyvenimą, pasitelkiant esmines laiko vadybos nuostatas, kurios padėtų išskirti pagrindinius tikslus, svarbiausius prioritetus ir veiklos sferas. Labai svarbu andragogo veiklos spektre yra ne vien teorinių ar praktinių, bet ir socialinių kompetencijų vystymas. Naujos bendravimo ir bendradarbiavimo formos susijusios su naujais mąstymo bei žmonių tarpusavio santykių būdais. Socialinė kaita daro teigiamą įtaką individų poreikiui įsitvirtinti supančioje aplinkoje, o tai susiję su mokymosi visą gyvenimą būtinybe.

Asmeninė kiekvieno žmogaus laiko vadyba turi tapti vienu iš esminių dalykų. Taip pat ir organizacijos administracija gali padėti įgyvendinti personalo laiko vadybos gebėjimų teorinių, praktinių, socialinių ir strateginių kompetencijų formavimą, tobulinimą, labiausiai rekomenduotina – pačioje organizacijoje, t. y. mokymą ir mokymąsi darbo vietoje.

## LITERATŪRA

1. Adair J. 2006. 100 patarimų vadovui. Alma littera.
2. Alekna R. 2009. Nuo skubėjimo galima pasveikti. [žiūrėta 2012 m. kovo 31 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.manosveikata.lt/lt/aktualijos/naujienos/nuo-skubejimo-galima-pasveikti>.
3. Allen D. 2006. Produktyvaus darbo paslaptys. Menas dirbti be įtampos. Vilnius: Alma littera.
4. Andriekienė R. M., Anužienė B. 2006. Andragoginiai kompetencijų tobulinimo aspektai profesiniame mokyme. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
5. Anužienė B., Andriekienė R. M., Jatkauskas E. 2008. Andragogikos technologijos: nuo koncepcijos kūrimo iki jos įgyvendinimo. Metodinė knyga. Klaipėda: KU leidykla.
6. Appleby R. C. 2003. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė.
7. Aubert N., Roux F., 2003. Le culte de urgence. Edition: Studyrama.
8. Bigelow J. D. 1991. Management Skills. London. Sage.
9. Bitinas B. 2006. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta.
10. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. 2008. Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
11. Carlson R., Baily J. 1999. Lėtinkite savo gyvenimo tempą. Kaunas: Šviesa.
12. Castells M. 2005. Tinklaveikos visuomenės raida (I tomas). Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Castells M. Tapatumo galia. Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra. Poligrafija ir informatika. 2006.
14. Čepkus A., 2009. Laiko valdymas. [žiūrėta 2011 m. liepos 15 d.]. Prieiga per Internetą: <http://geroszinios.lt/idejos/greatlt/880/Laiko.valdymas>
15. Čereška A., Pauža V. 2005. Kokybės analizė ir valdymas. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
16. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. 2000. Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
17. Didžiausias citatų portalas Lietuvoje. 2012. [žiūrėta 2012 m. vasario 20, 22, 28 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.dienoscitata.lt/>
18. Gimžauskienė E. 2007. Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Kaunas: Technologija.
19. Gylis P. 2008. Ekonomika, antieconomika ir globalizacija. Vilnius: VU leidykla.
20. Gunasekaran A. 1998. Total Quality Management: a new perspective for improving qualkity and produktivity. International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 15, No. 8/9.
21. Halder A. 2002. Filosofijos žodynas. Vilnius: Alma Littera.
22. Hink W., Ginevičius R. 2006. Laiko valdymas. Vilnius: Technika.
23. Jančorienė E. 2005. Laiko vadyba. [žiūrėta 2011 m. sausio 2 d.]. Prieiga per Internetą: <http://btrader.lt/lt/straipsniai/>

24. Jensenas D. 2012. Valstybės priešas. Interviu su J. Zerzaru. [žiūrėta 2012 m. kovo 18 d.] Prieiga per Internetą: <http://www.anarchija.lt/teorija/38189-valstybes-priesas-interviu-su-j-zerzanu.html>.
25. Jucevičienė P. 2009. Organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija.
26. Kantas I. 2008. Grynojo proto kritika. Estetika.
27. Kardelis K. 2007. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus.
28. Keenann K., 1995. Vadybos ABC. Kaip taupyti laiką. Poligrafija ir informatika.
29. Kock R., 2003. 80/20 principas. Kaip mažesnėmis sąnaudomis daugiau pasiekti. Kaunas: Smaltijos leidykla.
30. Kock R. 2003. 80/20 revoliucija. Kaunas: Smaltijos leidykla.
31. Kvedaravičius J. 2006. Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas. VDU leidykla.
32. Kvedaravičius J., Malinauskas Ž. 2008. Laikas ir vadyba. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas). Kaunas: VDU leidykla.
33. Lagūnavičius T., 2007. Kaip įvesti tvarką įmonėje ir savo asmeniniame gyvenime, netampant diktatoriumi? Vilnius: Count Line.
34. Laužackas R. 2005. Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas. Kaunas: VDU leidykla.
35. Laužackas R. 2008. Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas. Kaunas: VDU leidykla.
36. Lietuvos standartas: kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas. Terminai ir apibrėžimai. LSP ISO/DIS 8402. 1993. Vilnius.
37. Lietuvos standartizacijos departamentas prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos. [žiūrėta 2012 m. sausio 10 d.]. Prieiga per Internetą: <http://lsd.lt>
38. Lydeka Z. 2001. Rinkos ekonomikos tapsmas. Kaunas. VDU leidykla.
39. Matell M. S., Meck W. H. 2000. Neuropsychological Mechanism of Internal Timing Behavior. Problems and Paradigms. [žiūrėta 2012 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www33.homepage.villanova.edu/matthew.matell/>
40. Martinkus B., Stoškus S., Beržinskienė D. 2010. Vadybos pagrindai. Vadovėlis. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
41. Masaitytė B., 2011. Per daug laisvo laiko kelia stresą. [žiūrėta 2011 m. spalio 22 d.]. Prieiga per Internetą: <http://sveikata.diena.lt/lt/naujienos/psichologija/per-daug-laisvo-laiko-kelia-stresa-sako-mokslininkai-384610>.
42. Moestl B. 2008. Šaolinas. Laimėk nekovodamas. Vilnius. Algarvė.
43. Muller J. P. Rosina F., Selles M., Testa J. P. 2000. Les strategies du temps.
44. Palmer J. D. 2000. The Living Clock. The Orchestrator of Biological Rhythms. [žiūrėta 2012 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per Internetą: [http://www.glimmerveen.nl/le/biological\\_clock.html](http://www.glimmerveen.nl/le/biological_clock.html)

45. Panavas P. 2010. Laiko valdymas. [žiūrėta 2011 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per Internetą: [http://povilas.panavas.lt/tag/laiko\\_valdymo\\_kvadrantas](http://povilas.panavas.lt/tag/laiko_valdymo_kvadrantas)
46. Pikčiūnas V. 2011. Laiko valdymas. [žiūrėta 2011 m. spalio 16 d.]. Prieiga per Internetą: [http://mokymugidas.lt/successlt/laiko\\_valdymas](http://mokymugidas.lt/successlt/laiko_valdymas).
47. Piliponis A. 2007. Efektyvumo didinimo ir kokybės vadybos sąsajos Lietuvos organizacijose. [žiūrėta 2011 m. rugpjūčio 18 d.]. Prieiga per Internetą: <http://isokonferencija.lt>.
48. Probst G., Raub S., Romhardt K. 2006. Žinių vadyba. Sėkmės komponentai. Vilnius: Knygiai.
49. Rao S. M., Mayer A. R., Harington D. L. 2001. The Evolution of Brain Activation during Temporal Processing//Nature Neuroscience, Vol. 3, No. 3.
50. Robbins S. P. 2003. Essentials of Organizational Behavior. Prentice Hall.
51. Rovelli C. 2006. What is time? What is space? Lai Renzo Editore.
52. Rouviere J. M. 2006. Breves meditations sur la creation du monde. Editions: L'Harmatton.
53. Rupšienė L. 2007. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Metodinė knyga. Klaipėda: KU leidykla.
54. Russel B. 2002. La methode scientifiopre en philosophie. Paris: Payot.
55. Ruževičius J. 2005. Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. Informacijos mokslai. VU leidykla.
56. Ruževičius J. 2007. Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vilnius: VU leidykla.
57. Saint Augustin. 1982. Confessions. Paris. Ed. Sevil. ISBN2-02-006318-2.
58. Schaffer F. 1982. Time for anger: the Myth for Neutrality. Westchester, Il: Crossway Books.
59. Servan J. L., Michel A. 2000. Le nouvelle art du temps.
60. Smolensky M., Lamberg L. 2000. The Body Cloch Guide to better Health. New York, Henry Hold and Co.
61. Stoškus S., Beržinskienė D. 2005. Vadyba. Vadovėlis. Kaunas.
62. Stoškus S., Petukienė E. 2008. Laiko valdymo efektyvumas: teorinis ir praktinis aspektai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 3 (12).
63. Stephen R. Covey 2009. 7 sėkmės lydimų žmonių įpročiai. Asmenybės pokyčių pamokos. Mijalba.
64. Thomson N. 2009. People skills. London: Palgrave.
65. Tracy B. 2007. Suvalgyk tą varlę. Vilnius: Alma littera.
66. Tracy B. 2004. Būk savo laiko šeimininku. Algarvė.
67. Underis V. 2011. 7 aktualūs laiko valdymo klausimai. [žiūrėta 2011 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per Internetą: <http://trainings.lt/>
68. Vaitkevičius J. V. 2003. Laiko vadyba. Šiaurės Lietuva.
69. Vanagas P. 2008. Visuotinės kokybės vadyba. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.

70. Vasiliauskas R. 2006. Ugdymo filosofijos integravimas į pedagoginę praktiką. [žiūrėta 2012 m. balandžio 29 d.]. Prieiga per Internetą:  
<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/83/vasiliauskas.pdf>
71. Walsh A., Hughes H., Maddox D. P. 2002. Total Quality Management continuous improvement: is the philosophy a reality? *Journal of European Industrial Training.*, Vol. 26, No. 6.
72. Zelms R. 2002. *Professionelles Zeitmanagement.* Frankfurt.
73. Žydžiūnaitė V. 2005. Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija. Kaunas: Judex.
74. Ахундов М. 2002. Концепции пространства и времени: истоки, эволюция, перспективы. Москва: Изд-во МГУ.
75. Диттмер Р. Э. 2007. 151 быстрая идея как управлять своим временем. Москва-Санкт-Петербург: Диля.
76. Лакейн А. 1996. Искусство успевать. Москва.
77. Уилбер К., 2006. Краткая история всего. Москва: Изд-во Астрел.

## **PRIEDAI**

## ANKETA

**Gerb. Respondente,**

Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų instituto Andragogikos specialybės magistrantė Silvija Jonkuvienė atlieku tyrimą apie organizacijos (VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos) darbuotojų laiko vadybos gebėjimus ir šių gebėjimų ugdymo galimybes. Maloniai prašau Jūsų dalyvauti šioje apklausoje ir nuoširdžiai atsakyti į pateiktus klausimus.

Užtikrinu, kad anketos yra anoniminės, o tyrimo rezultatai bus naudojami tik apibendrintai. Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą bei pagalbą!

\*\*\*\*\*

**I. Bendri duomenys:** (prašau įrašyti, ko prašoma ar pabraukti tinkantį atsakymo variantą)

**1. Jūsų amžius:** ..... m.

**2. Jūsų lytis:**

1. Moteris
2. Vyras

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- a. aukštasis universitetinis
- b. aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- c. aukštesnysis (specialusis)
- d. vidurinis
- e. pagrindinis

**4. Jūsų užimtumas:**

- a. studijuoju dieniniame skyriuje ir dirbu
- b. studijuoju neakivaizdiniame skyriuje ir dirbu
- c. tik dirbu

**5. Jūsų pareigos:**

- a. vadovaujančios
- b. ne vadovaujančios

**6. Jūsų šeiminei padėtis:**

- a. susituokęs (usi)
- b. išsiskyęs (usi)
- c. gyvenu neregistruotoje santuokoje
- d. nevedęs / netekėjusi

**II. Toliau pateikti klausimai, susiję su Jūsų patirtimi, laikantis pagrindinių laiko vadybos principų.** Kiekvienas klausimas turi kelis atsakymų variantus: prašau pasirinkti labiausiai tinkamą (tinkamo atsakymo numerį apveskite).

**7. Ar esate pats (pati) domėjęsis (-usis) laiko vadyba – teoriniais ir praktiniais jos aspektais:**

- 1) taip                      2) ne

**8. Ar gebate valdyti savo veiklos procesą (planuoti, organizuoti, numatyti prioritetus):**

- 1) taip                      2) ne                      3) negaliu atsakyti

**9. Jūsų nuomone, ar gali tinkamai išvystyti žmogaus laiko vadybos gebėjimai būti naudingi gyvenime ir teigiamai įtakoti veiklos rezultatus:**

- 1) taip                      2) ne                      3) negaliu atsakyti

**10. Ar kas nors gyvenime mokė laiko vadybos įgūdžių:**

- 1) taip                    2) ne

**11. Ar planuojate savo darbo laiką dienai:**

- 1) beveik niekada            2) kartais            3) dažnai            4) beveik visada

**12. Ar planuojate savo darbo laiką mėnesiui ar ilgesniam laikotarpiui:**

- 1) beveik niekada            2) kartais            3) dažnai            4) beveik visada

**13. Ar planuodami ir/ar atlikdami darbus atsižvelgiate ir įvertinate jų svarbą:**

- 1) beveik niekada            2) kartais            3) dažnai            4) beveik visada

**14. Jūsų atostogos dažniausiai būna suplanuotos:**

- 1) beveik niekada            2) kartais            3) dažnai            4) beveik visada

**15. Su kokiomis laiko vadybos problemomis Jums tenka susidurti dažniausiai:**

- 1) nepakanka laiko pagrindiniams darbams  
2) nepakanka laiko bendravimui su šeima, draugais, laisvalaikiui

**16. Kokias įvardintumėte pagrindines sklandžiam darbui trukdančias priežastis (galimi keli atsakymai):**

- 1) savikontrolės trūkumas  
2) prioritetų formavimo įgūdžių stoka  
3) blogas laiko planavimas ar jo nebuvimas  
4) pašaliniai trukdžiai (kolegos, kavos/rūkymo pertraukėlės, naršymas internete)  
5) neefektyvus vadovavimas  
6) žinių ir įgūdžių stoka  
7) negebėjimas racionaliai paskirstyti darbo laiko  
8) nenumatyti darbai  
9) neryžtingumas ir delsimas pradėti darbą

**17. Kiek darbo laiko per dieną praleidžiate netiesioginei darbo veiklai (kalbėjimas telefonu, pokalbiai su kolegomis asmeniniais reikalais, rūkymo/kavos pertrauklėlės, asmeninio pobūdžio veikla internete (facebook'as, susirašinėjimas el. paštu, SPAM'ų peržiūra ir jų persiuntimas, naujienų portalų skaitymas ir pan.):**

- 1) iki 15 min.    2) iki 2 val.    3) iki pusės viso laiko    4) negaliu atsakyti

**18. Ar dažniausiai pavyksta atlikti suplanuotus darbus:**

- 1) beveik niekada            2) kartais            3) dažnai            4) beveik visada

**19. Ar analizuojate darbo laiko sąnaudas:**

- 1) beveik niekada            2) kartais            3) dažnai            4) beveik visada

**20. Viršvalandžiai:**

- 1) beveik niekada            2) kartais            3) dažnai            4) beveik visada

**21. Ar dėl chroniško darbo laiko trūkumo jaučiate stresą:**

- 1) beveik niekada            2) kartais            3) dažnai            4) beveik visada

III. Prieš Jus klausimai, padėsiantys atskleisti Jūsų nuomonę ir teikiamas pirmenybes laiko vadybos gebėjimų ugdymo kontekste.

**22. Ar Jums žinomi pagrindiniai laiko vadybos teoriniai pagrindai – Pareto dėsnis, ABC analizė, Eizenhauerio matrica:**

- Visiškai žinomi
- Žinomi
- Lyg ir žinomi
- Lyg ir nežinomi
- Nežinomi

**23. Ar Jums žinomos dažniausios efektyvaus laiko panaudojimo problemos (užduočių atidėliojimas, laiko „degimas“, skubos prioritetų netinkamas pasirinkimas, leidimas kitiems „suvalgyti“ Jūsų laiką, „taip“ sakymas vietoj reikalingo „ne“, savidisciplinos stoka ir kt.):**

- Visiškai žinomos
- Žinomos
- Lyg ir žinomos
- Lyg ir nežinomos
- Nežinomos

**24. Ar Jums aišku, kokių rezultatų galite pasiekti, įvaldęs (-iusi) laiko vadybos gebėjimus:**

- Labai aišku
- Aišku
- Lyg ir aišku
- Lyg ir neaišku
- Neaišku
- Visiškai neaišku

**25. Kaip vertinate savo laiko vadybos įgūdžius (Teiginius vertinkite 5 balų skalėje, kur „1“ reiškia „Labai blogai“, o „5“ – „Labai gerai“. Vienoje eilutėje galimas tik vienas atsakymas- prašau jį apibrėžti apskritimu):**

	<b>Teiginiai / balų skalė</b>	<b>Labai gerai</b>	<b>Gerai</b>	<b>Vidutiniškai</b>	<b>Blogai</b>	<b>Labai blogai</b>
1.	Darbų planavimas	5	4	3	2	1
2.	Prioritetų numatymas	5	4	3	2	1
3.	Darbotvarkės sudarymas	5	4	3	2	1
4.	Esminių dalykų fiksavimas	5	4	3	2	1
5.	Dėmesio koncentracija	5	4	3	2	1

**26. Prašau atsakyti, kiek Jums yra svarbus kiekvienas iš toliau pateiktų teiginių (Prašau pasirinktą balą apibrėžti apskritimu):**

<b>1 – visiškai nesvarbu, 10 – ypatingai svarbu</b>		
	Surasti laiko sustoti ir apmąstyti	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Vizualizuoti savo darbo krūvį	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Viską pasižymėti darbo kalendoriuje	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Patikslinti deleguojamas užduotis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Suteikti prioritetus numatomoms užduotims	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Įvertinti užduočių svarbą	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

	Įvertinti užduočių skubą	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Rezervuoti laiką kitoms užduotims	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Numatyti galimus trukdžius	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Sutelkti dėmesį ir atlikti užduotis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Užsiimti savidrausme (savidisciplina)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**27. Kiek Jums būdingos efektyvaus laiko panaudojimo problemos:**

Nr.	Efektyvaus laiko panaudojimo problemos	Niekada	Labai retai	Retai	Dažnai	Labai dažnai
1.	<i>Užduočių atidėliojimas</i> (būdingas posakis - „vėliau“ arba „tuoju“)					
2.	<i>Laiko „degimas“</i> (pagrindinis posakis - „man trūksta laiko“)					
3.	<i>Skubos prioritetų netinkamas pasirinkimas</i> (būdingas posakis - „greičiau, tai skubu“)					
4.	<i>Leidimas kitiems „suvalgyti“ savąjį laiką</i> (pagrindinis posakis - „nei minutės ramybės“)					
5.	<i>„taip“ sakymas vietoj reikalingo „ne“</i>					
6.	<i>Viršvalandžiai</i>					

*Labai dėkoju už sugaištą laiką ir Jūsų nuoširdžius atsakymus!*

## INTERVIU KLAUSIMAI

(orientaciniai klausimai)

### Pirmas klausimų blokas

1. Amžius
2. Lytis
3. Išsilavinimas
4. Užimtumas, užimamos pareigos
5. Šeiminė padėtis

### Antras klausimų blokas

- Ar pakanka darbo laiko?
- Ar gebate valdyti savo veiklos procesą (planuoti, organizuoti, nustatyti tikslus, numatyti prioritetus, deleguoti užduotis)?
  - Ar planuojate savo darbo dieną, savaitę, mėnesį?
  - Jūsų nuomone, ar gali tinkamai išvystyti ir nuolat vystomi žmogaus laiko vadybos gebėjimai būti naudingi gyvenime ir teigiamai įtakoti darbo rezultatus, gyvenimo kokybę?
  - Ar planuojate atostogas, ar atostogaujate? Kokie Jūsų savaitgaliai?
  - Ar analizuojate savo darbo laiko sąnaudas?
  - Kokia reikšmė įvairių trukdžių (telefoninių skambučių, naujienų, pokalbių su kolegomis, interneto, rūkymo, kavos pertraukėlių, neplanuotų lankytojų etc.)?
  - Viršvalandžiai, darbas namie?
  - Ar dažniausiai pavyksta atlikti suplanuotus darbus?
  - Ar kartais jaučiate stresą dėl laiko trūkumo (darbo laiko ir asmeninio laiko)?

### Trečias klausimų blokas

- Ar žinote laiko vadybos pagrindines nuostatas, teorinius principus (Pareto dėsnis, ABC analizė, Eizenhauerio matrica)?
  - Kaip vertinate savo laiko vadybos įgūdžius?
  - Kaip manote, ar Jums pakanka žinių apie efektyvias laiko vadybos gebėjimų tobulinimo technikas?
    - Kiek Jums būdingos efektyvaus laiko panaudojimo problemos (užduočių atidėliojimas, laiko „degimas“, leidimas būti nuolat trukdomam, skubos prioritetų netinkamas pasirinkimas, „taip“ sakymas vietoj reikalingo „ne“)?
    - Gal dar ką norėtumėte / galėtumėte laiko vadybos tema pasakyti?

*Labai dėkoju už sugaištą laiką ir Jūsų nuoširdžius atsakymus!*