



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

IRMA TOLIUŠIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

**LAIKO VADYBA ORGANIZACIJOJE: VERSLO IR VIEŠOJO
SEKTORIAUS ATVEJIS**

Darbo vadovas (-ė): **Prof. dr. (HP) SKAIDRĖ ŽIČKIENĖ**

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Studento vardas, pavardė Irma Toliušienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	VADYBOS <i>MANAGEMENT</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	LAIKO VADYBA ORGANIZACIJOJE: VERSLO IR VIEŠOJO SEKTORIAUS ATVEJIS TIME MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION: THE CASE OF BUSINESS AND THE PUBLIC SECTOR
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs. Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work. Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Irma Toliušienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for*

--

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
ĮVADAS.....	6
1. LAIKO VALDYMO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Laiko valdymo samprata.....	9
1.2. Laiko valdymo procesas.....	11
1.3. Laiko valdymo technikos ir jų taikymas darbo procese.....	14
1.3.1. Eizenhauerio matrica.....	15
1.3.2. Pareto 80/20 principas.....	17
1.3.3. ABC metodas.....	19
1.3.4. Kiti laiko valdymo metodai.....	22
1.4. Laiko valdymo modeliai.....	24
1.5. Efektyvaus laiko valdymo būdai.....	27
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	31
2.1. Tyrimo procesas.....	31
2.2. Tyrimo dalyviai.....	31
2.3. Tyrimo metodas.....	33
2.4. Tyrimo instrumentas.....	33
3. LAIKO VALDYMO VERSLO IR VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS ANALIZĖ.....	36
3.1. Darbuotojų laiko valdymo įgūdžių UAB „Greitis“ ir VTM organizacijose analizė.....	36
3.2. Laiko valdymo UAB „Greitis“ ir VTM organizacijose analizė: vadovų požiūris.....	51
IŠVADOS.....	62
REKOMENDACIJOS.....	64
LITERATŪRA.....	65
PRIEDAI.....	70

Toliušienė, I. (2022). *Laiko vadyba organizacijoje: verslo ir viešojo sektoriaus atvejis*
/Magistro darbas. Vilniaus universitetas Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama laiko valdymas verslo ir viešajame sektoriuje. Tyrimo problema: kas trukdo racionaliai valdyti laiką privačiame ir viešame sektoriuje? Kokių laiko valdymo įgūdžių trūksta darbuotojams ir vadovams viešame ir privačiame sektoriuje? Tyrimo objektas – laiko valdymas organizacijoje. Tyrimo tikslas – remiantis moksline literatūra išanalizuoti laiko valdymą organizacijoje bei ištirti laiko valdymą viešoje ir privačioje organizacijose. Tyrimo uždaviniai: išanalizuoti laiko valdymo sampratą; išnagrinėti laiko valdymo technikas ir jų taikymą; nustatyti efektyvaus laiko valdymo būdus organizacijoje; ištirti laiko valdymo skirtumus ir panašumus viešame ir privačiame sektoriuje. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; apibendrinimas; kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu su vadovais); kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa darbuotojams). Darbą sudaro įvadas, kuriame atskleidžiamas temos aktualumas, mokslinė problema, objektas, tyrimo tikslas, uždaviniai, metodai bei metodologinės nuostatos. Teorinė dalis skirta apibrėžimams paaiškinti, teorinių nuostatų analizei, praktinė dalis – empiriniam tyrimui, duomenų analizei, interpretavimui. Pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos. Lyginant kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus, nustatyta, kad privačioje įstaigoje tyrimo dalyviams trūksta organizavimo įgūdžių (t.y. mokėjimas skirstyti darbus pagal svarbumą ir skubumą). O viešosios įstaigos vadovai ir darbuotojai stokoja darbų planavimo ir laiko kontrolės įgūdžių. Abiejų įstaigų nedidelis skaičius respondentų taiko laiko valdymo technikas, tačiau visi informantai taiko laiko valdymo technikas savo darbe. UAB „Greitis“ respondentams trukdo racionaliai naudoti laiką kelių skirtingų užduočių atlikimas vienu metu, laiko valdymo įgūdžių stoka, nemokėjimas atlikti darbą iki pabaigos, tačiau informantams trukdo netinkamas poilsio valdymas, terminų nesilaikymas, pašalinių darbų atlikimas. VTM respondentams labiau trukdo racionaliau naudoti laiką aiškių tikslų ir prioritetų nebuvimas, savikontrolės trūkumas, o informantams trukdo mokymų nebuvimas, laiko valdymo technikų nenaudojimas, netinkamas darbų planavimas.

Raktiniai žodžiai: Laiko valdymas, viešoji įstaiga, verslo organizacija, laiko valdymo technikos.

Toliušienė, I. (2022). Time Management in an Organization: The Case of Business and the Public Sector /Master Thesis. Vilnius university Šiauliai academy, Institute of Regional Development,.

SUMMARY

The master's thesis analyzes time management in the business and public sector. Research problem: what hinders the rational management of time in the private and public sectors? what time management skills do employees and managers in the public and private sectors lack? The object of research is time management in the organization. The aim of the research is to analyze time management in an organization theoretically and to evaluate time management in public and private organizations practically. Objectives of the research: to analyze the concept of time management; examine time management techniques and their application; identify effective time management methods in the organization; to explore differences and similarities in time management in the public and private sectors. Research methods: analysis of scientific literature; qualitative research (semi-structured interviews with managers); quantitative research (questionnaire survey for employees). The work consists of an introduction, which reveals the relevance of the topic, scientific problem, object, research goal, tasks, methods and methodological provisions. The theoretical part is intended to explain the definitions, the analysis of theoretical attitudes, the practical part is to empirical research, data analysis, interpretation. Conclusions and recommendations are presented at the end. Comparing the results of qualitative and quantitative research, it was found that in a private institution, participants have lack organizational skills (i.e., ability to categorize work according to importance and urgency). While managers and employees of public institution have lack work planning and time control skills. A small number of respondents from both institutions use time management techniques, but all informants apply time management techniques in their work. Respondents of UAB Greitis are hindered by the rational use of time by performing several different tasks at the same time, lack of time management skills, inability to complete work, but informants are hindered by inadequate rest management, non-compliance with deadlines and extraneous work. VTM respondents are more hindered by the lack of clear goals and priorities for the more rational use of time, lack of self-control, while informants are hindered by the lack of training, time management techniques and inadequate work planning.

Keywords: time management, public institution, business organization, time management techniques.

IVADAS

Aktualumas Laiko valdymas turi labai didelę reikšmę organizacijos vadybos procesuose. Norint pasiekti gerų rezultatų darbe, svarbu mokėti valdyti laiką. Taip bus galima atlikti daug suplanuotų užduočių darbo dienos metu, įdedant mažiausią pastangų kiekį (Abdel-Hussein, 2020). Atliekant daugybę funkcijų, vadovams tenka susidurti su išskylančia laiko valdymo problema. Neracionalus laiko valdymas gali būti dėl laiko valdymo įgūdžių stokos arba „laiko vagių“ (neplanuoti svečiai, telefono skambučiai, ilgi susirinkimai) (Горлов, Коваленко, 2020). Neigiamą poveikį laiko naudojimui ir veiklos efektyvumui daro tikslų, prioritetų nebuvimas; prastas planavimas; darbų atidėliojimai; kelių skirtingų užduočių atlikimas vienu metu; pertraukinėjimai; delegavimo nebuvimas. Negebant efektyviai planuoti laiko, organizacijos darbuotojai gali nespėti atlikti savo darbus, dirbti viršvalandžius, o tai gali neigiamai paveikti jų darbo našumą ir sumažinti produktyvumą. Darbe gali pradėti jaustis įtampa, stresas (Čiarnienė, Vienažindienė, 2017). Norint efektyviai valdyti darbo laiką, būtina turėti tam tikras žinias ir įgūdžius, kaip disciplina, savarankiškumas, organizuotumas, atsakingumas, iniciatyvumas. Taip pat, reikia mokėti deleguoti darbus kitiems, nustatyti prioritetus ir darbo atlikimo trukmę (Sainz, Ferrero ir kiti, 2019). Kiekvienas iš laiko valdymo proceso etapų (laiko analizė, planavimas, delegavimas, poilsio laiko valdymas, stebėseną) svarbus laiko valdyme. McBeth (2020) pažymi, kad laiko analizė padeda įvertinti, kiek laiko bus užtrunka norint atlikti tam tikrą užduotį. Laiko planavimas tai sudėtingų užduočių skaldymas į mažesnes užduotis, įvertinant savo galimybes (Nahabedian, 2019). Delegavimo nauda yra tai, kad perleidus savo atsakomybę už darbo atlikimą, galima sutaupyti laiko svarbesnėms užduotims (Abd-Elmoghith, 2019). Stebėseną reikalinga užtikrinti, kad viskas būtų atliekama pagal numatytą planą ir pasiekti norimi rezultatai (Abdel-Hussein, 2020). Poilsio laikas padėtų darbuotojams pailsėti nuo įtempto darbo, „perkrauti savo smegenys“ (Onodugo, 2014). Kiekvienas darbuotojas turi mokėti efektyviai planuoti laiką. Išanalizavus laiko valdymo technikas, jų privalumus ir trukumus, darbuotojai galės pasirinkti teisingus laiko planavimo įrankius, išskirti pagrindinius prioritetus, sudaryti tvarkaraštį, darbų atlikimo grafiką (Taherkhani ir kiti, 2017). Pasirenkant teisingas laiko valdymo technikas galima sumažinti darbo krūvį. Darbuotojams nereikės dirbti viršvalandžių ir jie galės atlikti savo darbus laiku. Taip darbe sumažės stresinių situacijų. Darbuotojai bus ramūs ir patenkinti, žinodami, kad spės atlikti visus darbus. Kai laikas yra paskirstomas tinkamai kiekvienai užduočiai, darbai bus atlikti mažesnėmis laiko sąnaudomis ir optimaliausiu būdu. Galima teigti, kad šie visi paminėti veiksniai kaip pasitenkinimas darbu, viršvalandžių ir didelio darbo krūvio nebuvimas didina darbuotojų efektyvumą (Blyton ir kiti, 2017). Sėkmingai taikomos įvairios laiko valdymo technikos leidžia efektyviai išnaudoti darbo laiką,

pagerinti veiklos rezultatus, sumažinti darbo laiko nuostolius, pagerinti mikroklimatą organizacijoje, sustiprinti santykius su darbuotojais (Čiarnienė, Vienažindienė, 2017). Todėl organizacijos turėtų būti suinteresuotos efektyviu darbo laiko naudojimu.

Darbo naujumas.

Teoriniu aspektu analizuojami svarbiausieji laiko valdymo įgūdžiai (laiko analizė, planavimas, delegavimas, poilsio laiko valdymas, kontrolė). Nagrinėjamos įvairios laiko valdymo technikos, išsiaiškinamos jų taikymo privalumai ir trūkumai. Apžvelgiami laiko valdymo modeliai, kurie gali būti naudojami tiek viešose tiek privačiose organizacijose. Efektyvaus laiko valdymo būdų analizė padėjo išskirti kokios iš jų yra svarbiausios. Darbe vertinamas ir palyginamas laiko valdymas viešojoje ir privačioje organizacijose. Nustatyta, kokių laiko valdymo įgūdžių (planavimo, delegavimo, kontrolės, poilsio laiko valdymo) trūksta darbuotojams ir vadovams ir kokias laiko valdymo technikas jie taiko savo darbe. Taip pat, išsiaiškintos racionalaus ir neracionalaus laiko valdymo priežastys viešame ir privačiame sektoriuje. Šios darbo rekomendacijos bus naudingos viešojo ir privačiojo sektoriaus vadovams ir darbuotojams siekiant pagerinti savo laiko valdymą.

Ištirtumas. K. McBeth (2020), Abdel-Hussein (2020), Aeon, Aguinis (2017), Ханжина, Гайфуллина (2014), Sehrish, Zubair (2020), Farrell (2017), Elsabahy ir kiti (2015) apibrėžė laiko valdymo sąvokas. Eid ir kiti (2015), Sainz ir kiti (2019), Ocak, Boyraz (2016), Piskorz ir kiti (2019), Abd-Elmoghith (2019), Ocak, Boyraz (2016), Abdel-Hussein (2020), Farrell (2017) savo darbuose nagrinėjo laiko valdymo procesą. Laiko valdymo techniką, eizenhauerio matricos taikymą, jos privalumus ir trūkumus nagrinėjo šie autoriai: Mfondoum ir kiti (2019), Kirillov ir kiti (2015), Горлов, Коваленко (2020), Козловцева и др. (2019). Pareto 80/20 principas buvo nagrinėjamas tokių autorių darbuose kaip Kharkheli (2019), Čiarnienė, Vienažindienė (2017), Бережной (2019), Kirillov ir kiti (2015), Mureşan et al. (2019), Bhasin, (2019). Laiko valdymo technikos – ABC metodo taikymas darbe buvo aprašytas šių autorių darbuose: Kharkheli (2019), Горлов, Коваленко (2020), Kharkheli (2019), Tunca et al. (2017), Panayotova et al. (2015), Thorat (2019). Čiarnienė ir Vienažindienė (2017) ir Burt, Weststrate, Brown, Champion (2010) pateikia laiko valdymo teorinius modelius. Efektyvaus laiko valdymo būdus savo moksliniuose darbuose pateikė Nahabedian (2019), McBeth (2020), Rombe, Mogga (2016), Abdels-Hussein (2020), Sehrish, Zubair (2020), Sharkey (2020), Горлов, Коваленко (2020), Aeon, Aguinis (2017), Farell (2017), Van Eerde (2015). Laiko valdymo technikų trūkumus analizavo Горлов (2019), Bhasin (2019), Thorat (2019). Tačiau Gale ir kiti (2014) konstatavo, kad darbuotojams labiau patinka patiems reguliuoti savo darbo laiką.

Hipotezė – vadovai ir darbuotojai valdant savo laiką darbe mažai taiko laiko valdymo technikas.

Tyrimo problema – Kas trukdo racionaliai valdyti laiką privačiame ir viešame sektoriuje? Kokių laiko valdymo įgūdžių trūksta darbuotojams ir vadovams viešame ir privačiame sektoriuje?

Tyrimo objektas – laiko valdymas organizacijoje.

Tyrimo tikslas – remiantis moksline literatūra išanalizuoti laiko valdymą organizacijoje bei ištirti laiko valdymą viešojoje ir privačiojoje organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. išanalizuoti laiko valdymo sampratą;
2. išnagrinėti laiko valdymo technikas ir jų taikymą;
3. nustatyti efektyvaus laiko valdymo būdus organizacijoje;
4. ištirti laiko valdymo skirtumus ir panašumus viešame ir privačiame sektoriuje.

Tyrimo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė; apibendrinimas;
2. kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu su vadovais);
3. kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa darbuotojams).

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas Tyrimo metu nustatyta, kad tiek privačioje tiek viešojoje organizacijoje laiko valdymas nėra efektyvus, nes tiek vadovams, tiek darbuotojams abiejų įstaigų trūksta laiko valdymo įgūdžių. Privačios organizacijos vadovai neefektyviai naudoja savo poilsio laiką organizuodami darbus. Viešosios įstaigos vadovams trūksta darbų planavimo ir laiko kontrolės įgūdžių. Abiejų įstaigų darbuotojams sunkiai sekasi kontroliuoti savo darbo laiką. Visi vadovai taiko savo darbe laiko valdymo technikas. Tačiau daugumą darbuotojų nenaudoja laiko valdymo technikų atliekant užduotis. Neracionalaus laiko valdymo priežastys privačioje įstaigoje netinkamas poilsio valdymas, terminų nesilaikymas, pašalinių darbų atlikimas. Mokymų nebuvimas, laiko valdymo technikų nenaudojimas, netinkamas darbų planavimas neigiamai įtakoja laiko valdymą viešojoje įstaigoje.

Tyrimo rezultatų praktinis tyrimo reikšmingumas. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, nustatyta, kad dėl laiko valdymo įgūdžių stokos tiek vadovai tiek darbuotojai privačiame ir viešajame sektoriuje valdo laiką neracionaliai. Todėl siekiant valdyti laiką efektyviau, svarbu, organizuoti laiko valdymo mokymus; mokytis laiko valdymo per praktinius pavyzdžius; organizuoti bendrus ir individualius susitikimus aptariant sunkumus organizuojant darbus.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, kuriame atskleidžiamas temos aktualumas, mokslinė problema, objektas, tyrimo tikslas, uždaviniai, metodai bei metodologinės nuostatos. Teorinė dalis skirta apibrėžimams paaiškinti, teorinių nuostatų analizei, praktinė dalis – empiriniam tyrimui, duomenų analizei, interpretavimui. Pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos.

1. Laiko valdymo organizacijoje teoriniai aspektai

1.1. Laiko valdymo samprata

Išanalizuoti laiko valdymo sampratą ir su ja susijusius apibrėžimus yra labai svarbu. Pasak Tamoševičienės, Rimkevičienės (2011) laikas gali būti suprantamas kaip vienas svarbiausių žmogaus išteklių. Jis turi išskirtinę savybę – jis negražinamas. T.y. jo negalima kompensuoti, valdyti, taupyti ateičiai. Apie laiko unikalumą kalba Martinkus ir kiti (2010) teigdami, kad laikas nepriklauso nuo žmogaus, jo negalima sustabdyti ir jo negalima nusipirkti, laiką reikia išmokti valdyti. Tai atskiras žmonių veiklos aspektas.

Darbo laikas – tai organizacijos nustatytas laiko tarpas, per kurį darbuotojas turi atlikti jam paskirtą darbą, laikantis darbo tvarkos taisyklių (Pranauskienė, Šikšnienė, 2016). Kiekvienos organizacijos darbo valanda kainuoja nustatyta suma. „Ekonomine prasme darbo laikas – tai pagrindinis darbo užmokesčio apskaičiavimo kriterijus, būtinas bendro laiko absoliutus kiekis tam tikram tikslui pasiekti“ (Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011, p. 32).

Pateikti laiko valdymo apibrėžimai (žr. 1.1.1 len.).

1.1.1 lentelė

Laiko valdymo apibrėžimai

Autorius	Jų apibrėžimai
Hafner ir kiti (2014)	Strategijų kombinacija, kuriuos dėka galima racionaliau panaudoti laiką.
MacCann ir kiti (2012)	Igūdžių visuma, kurie įgyjami per teorines ir praktines žinias.
Rajnoha ir kiti (2016)	Geriausias laiko panaudojimas efektyviai paskirstant ir planuojant individualią veiklą.
Singh, Jain, (2013)	Planavimas ir supratimas apie laiką.
Onodugo (2014)	Įprotis, prioritetų nustatymas ir užduočių planavimas.
Stoškus, Petukienė (2008)	Veiksmų visuma, siekiant tinkamai paskirstyti darbo užduotis kad pasiekti išskeltus tikslus.
Claessens, Van Eerde, Rutte ir Roe (2007)	Elgesys, kuriuo siekiama efektyviai išnaudoti laiką vykdant tam tikras tikslines veiklas.
Tamoševičienė, Rimkevičienė (2011)	Sugebėjimas disponuoti laiku.
K. McBeth (2020)	Kasdienės veiklos planavimas ir sąmoninga laiko kontrolė.
Abdel-Hussein (2020)	Laiko įvertinimo, tikslų nusistatymo, planavimo ir stebėjimo veiklų derinys.
Aeon, Aguinis (2017)	Savarankiškai kontroliuojamas bandymas išnaudoti laiką rezultatams pasiekti efektyviu būdu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Hafner ir kiti (2014); MacCann ruku. (2012); Rajnoha ruku. (2016); Singh, Jain, (2013); Onodugo (2014); Stoškus, Petukienė (2008); Claessens, Van Eerde, Rutte ir Roe (2007); Tamoševičienė, Rimkevičienė (2011); McBeth (2020); Abdel-Hussein (2020); Aeon, Aguinis (2017)

Laiko valdymą galima apibūdinti tiek siaurąja tiek plačiąja prasme. Siaurasis požiūris į laiko valdymą apima konkretaus žmogaus mokėjimą subalansuoti savo darbo ir poilsio režimus pasitelkiant laiko planavimą. Tačiau platesniame kontekste laiko valdymas reiškia darbuotojų, vadovų sugebėjimą racionaliai panaudoti savo laiką atliekant savo pareigas (Ханжина, Гайфуллина, 2014).

Laiko valdymą galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu individas efektyviai panaudodamas savo laiką vykdo savo užduotis ir tikslus ir moka kontroliuoti savo laiką. Jis tiesiogiai susijęs su gebėjimu pasiskirstyti prioritetus: pradėti atlikti darbą ar užduotį, į kurią reikia nedelsiant atkreipti dėmesį, ir vėliau imtis darbų, kurie gali būti laikinai atidėti (Aeon, Aguinis, 2017).

Laiko valdymo sąvoka apima tokius veiksnius kaip punktualumas, terminų laikymasis, darbo atlikimo greitis, savireguliacija (Hafner, Oberst & Stock, 2014). Suvokiamas laiko valdymas, kartais vadinamas laikinu pasitikėjimu savimi, nurodo žmonių tikėjimą, kad jie yra atsakingi už savo laiką (Rapp, Bachrach, Rapp, 2013).

Sehrish ir Zubair (2020) nustatė du svarbius veiksmus, kurie apibūdina laiko valdymą. Tai yra tikslo nustatymas (didesnio tikslo suskirstymas į pasiekiamus antrinius tikslus) ir priemonių tikslui pasiekti nustatymas (faktinių procedūrų antriniam tikslams pasiekti suplanavimas, procedūrai būtina įranga, žmogiškieji resursai ir laiko intervalas).

Šiais laikais konkurencingoje rinkoje laiko valdymas tapo esminiu organizacijos efektyvumo ir našumo komponentu. Laiko valdymas laikomas energijos valdymo atitikmeniu, nes pats laikas yra tiesiogiai nepasiekiamas veiksnys, o labiau stebėjimo, kontrolės ir energijos panaudojimo tam tikru laikotarpiu metodas (Farrell, 2017). Pasak Sojka ir kt. (2010) laiko valdymas atneša daug naudos tiek asmeniui tiek organizacijai, nes laikantis numatyto grafiko darbuotojas galės ne tik sumažinti darbo krūvį, bet ir atlikti daugiau suplanuotų darbų.

Laiko valdymas yra susijęs su darbuotojų pasitenkinimu, nes darbuotojai jaučiasi patenkinti, kai gali pasiekti norimą rezultatą per optimaliausią laiką (Elsabahy ir kiti, 2015). Šiems mokslininkams pritaria Darren (2012), kuris pažymi, kad laiko valdymo tikslas yra atlikti kuo daugiau užduočių per trumpesnę laiką. Taigi, dėmesį nukreipus į skubius ir svarbius darbus, laiką savo darbe galima išnaudoti racionaliau. Koordinuojant veiklas, maksimaliai padidinamas asmens pastangų efektyvumas.

Darren (2012) akcentuoja, kad laiko valdyme reikia panaudoti tam tikrus įrankius, įgūdžius, mąstyseną, patirtį norimiems rezultatams pasiekti. Tam reikia nedaug pastangų, tačiau rezultatai būna pastebimi. Galima teigti, kad laiko valdymas gali būti apibūdinamas kaip koncepcija, apimanti keletą įrankių, skirtų organizuoti darbą, siekiant efektyviai ir optimaliai atlikti užduotis. Tačiau jis

neišsprendžia verslo problemų, bet padeda jas atskleisti ir surasti tinkamus sprendimus jų įgyvendinimui.

Laiko valdymo žinios, gebėjimai, įgūdžiai leidžia asmeniui optimizuoti darbo procesą, nustatyti laiko prioritetų išdėstymą, kuris yra būtinas asmeniniame ir profesiniame gyvenime (Ханжина, Гайфулина, 2014). Veiksmingas laiko valdymas turi teigiamą poveikį įmonės darbuotojų produktyvumui (Eid M. Nermin ir kiti, 2015). Tam pritaria mokslininkai Burt ir kiti (2010), kurie mano, kad efektyvus laiko valdymas lemia gerus rezultatus ir tai gali prisidėti prie organizacijos pelningumo. Tačiau neracionalus laiko valdymas gali neigiamai veikti organizacijos darbo veiklą, nes nemokėjimas valdyti savo laiko gali pasireikšti per stresą, įtampą, išsekimą.

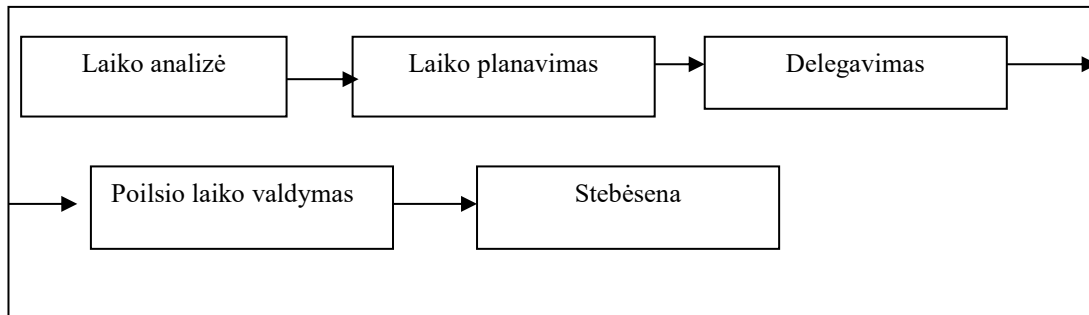
Pažymima, kad laiko valdymas apima ne tik tam tikrų įgūdžių tobulinimą, bet ir asmens savybių stiprinimą, pavyzdžiui, savireguliacijos, savikontrolės, susikaupimo, kantrybės. Jeigu asmuo turi tokias savybes, jam nebus sunku tinkamai panaudoti savo laiką. Jeigu jam sunku susikaupti, jam bus sunku numatytas užduotis atlikti iki galo (Singh ir Jain, 2013). Galima teigti, kad laiko valdymui svarbi disciplina ir režimas organizuojant savo darbo procesą.

Buvo sukurta skalė, skirta įvertinti, kokia apimtimi organizacinės nuostatos (taisyklės) palengvina laiko valdymo praktikas. Elementai apima tokius teiginius, kaip „produktyvus laiko naudojimas yra pagrindinė vertybė“ ir „skatinamas laiko skyrimas dienos darbams suplanuoti“. Tokios normos turi tiesioginį poveikį asmens laiko valdymui ir mokslininkai išsiaiškino, kad organizacijų darbuotojai, kurie laikosi mažiau su laiko valdymu susijusių normų, patiria didesnę stresą ir dažniau nori pakeisti darbą (Hafner, Oberst, Stock, 2014).

Apibendrinant, galima teigti, kad laiko valdymas reiškia įvairių technikų ir įgūdžių panaudojimą, kurie gali padėti asmeniui kuo efektyviau išnaudoti turimą laiką ir įgyvendinti nustatytas užduotis ir projektus. Laiko valdymas yra toks procesas, kai norima atlikti savo darbą ir pasiekti numatytų tikslų išnaudojant mažesnes laiko sąnaudas. Kai yra sudaromas darbo grafikas, nustatomi darbų vykdymo prioritetai, nustatomas laikas kiekvienai užduočiai galima optimaliai pasiekti numatytus tikslus.

1.2. Laiko valdymo procesas

Laiko valdymo procesas gali susidaryti iš keleto etapų, kurie yra reikalingi siekiant racionaliai valdyti savo darbo laiką. Piskorz ir kiti (2019) pažymi, kad laiko valdymo procesas susideda iš šių etapų: planavimas, delegavimas, stebėjimas. Laiko analizė irgi yra vienas iš pagrindinių laiko valdymo etapų (Ocak, Boyraz 2016). Onodugo (2014) akcentavo, kad laiko valdymo procese yra svarbus poilsio laiko valdymas. Išanalizavus daugelio mokslininkų nuomones apie laiko valdymo procesą, galima išskirti tokias dalis (žr. 1.2.1 pav.).



1.2.1 pav. Laiko valdymo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Onodugo, (2014), Ocak, Boyraz (2016), Piskorz ir kiti (2019)

Laiko valdymas apima šiuos etapus laiko valdymo procese:

1. laiko analizė (analizuojama kam naudojamas laikas);
2. planavimas (tikslų iškėlimas, prioritetų nustatymas, darbų sąrašų ir grafikų sudarymas);
3. delegavimas (užduočių paskirstymas kompetentingiems asmenims);
4. poilsio laiko valdymas (kavos pertraukos, poilsis tarp darbų, mokėjimas nepervargti);
5. stebėseną (stebėjimas, trukmės matavimas, atliekant darbus).

Laiko analizė yra vienas iš laiko valdymo etapų, kurį nuolat atlieka tiek darbuotojas, tiek vadovas. Laiko analizės metu apskaičiuojama kiekvienos konkrečios užduoties atlikimo trukmė, numatyti galimi trukdžiai, pasirenkamos kiekvienai užduočiai atlikti tinkamiausios darbo dienos valandos bei savaitės dienos. Laiko analizė leidžia nustatyti laiko nuostolių šaltinius ir rasti papildomą laiko rezervą bei nustatyti kriterijus pagal ką bus vertinamas darbų svarbumas (Ханжина, Гайфуллина, 2014). Darbuotojai nustato kokias užduočias skiria daugiau laiko, o kokias mažiau. Jeigu atlikus užduotį nebus sulaukta reikiamo rezultato, reikia atsisakyti tokios užduoties įvykdymo. Galima teigti, kad laiko vertinimas padeda nustatyti bendrus darbo organizavimo ir laiko taupymo principus, nustatyti sunkumus bei atrasti geriausius jų sprendimo būdus.

McBeth (2020) pažymi, kad galima palyginti, kiek laiko buvo numatyta darbo atlikimui ir faktinį darbo atlikimą. Jei norima patobulinti savo laiko valdymo įgūdžius, geriausias būdas tai padaryti yra stebėti laiką. Kiekvieną savaitę turi būti apibrėžtas laikas skirtas numatytiems darbams. Vykdam užduotis reikia atkreipti dėmesį į tai, kiek laiko užtrunka jas įgyvendinti. Iki savaitės pabaigos turėsite įrašą, kuriame galėsite palyginti realiai skirtą laiką ir numatytą laiką. Tęsti darbų peržiūrą reikia kas savaitę, kad žinotumėte, kiek laiko yra skiriama įvairaus sudėtingumo užduotims.

Laiko planavimas tai sudėtingų užduočių skaldymas į mažesnes užduotis, įvertinant savo galimybes. Indrašienė ir Merfeldaitė (2010) pažymėjo, kad pagrindinė vadovo funkcija – mokėti planuoti savo darbus. Pagrindinė planavimo esmė – tikslų bei uždavinių iškėlimas. Tikslų iškėlimas padeda ne tik suskirstyti veiklą pagal prioritetus, bet ir padeda asmeniui nustatyti, kokie darbai yra

svarbiausi ir turi būti atlikti nedelsiant. Aiškiai suformuluoti tikslai padeda suvokti, kur einama, ko siekiama ir kaip toli tikslo esama (Ocak, Boyraz, 2016).

Norint racionaliau panaudoti laiką, darbuotojai, pirmiausia, turi nustatyti, kiek laiko užims norimos užduoties atlikimas. Antra, asmuo suformuluoja savo tikslą ir norimus rezultatus. Trečia, darbuotojai nustato prioritetus ir stengiasi atitraukti dėmesį nuo nereikalingų darbų (Onodugo, 2014). Rudrarupas Gupta (2014) pažymi, kad vadovai turi išdėlioti visas užduotis pagal prioritetus ir nustatyti kiekvienos užduoties trukmę. Be to, užduotis būtina valdyti pagal darbo paskirstymą ir suprasti veiksmus, kuriuos reikės atlikti prieš užbaigiant didesnę užduotį.

Nustatyta, kad trumpalaikis planavimas geriau veikia darbo rezultatus negu ilgalaikis, nes planuojant ne ilgam laiko tarpui, galima greičiau prisitaikyti prie pokyčių, būti lankstesniam (Azar, 2017). Todėl rekomenduojama ne tik suplanuoti darbus savaitei, bet ir numatyti darbo planą kiekvienai darbo dienai. Didelio masto projektams galima skirti keletą dienų arba padalinti juos į mažesnes dalis (Nahabedian, 2019).

Užduočių delegavimas. Delegavimas arba įgaliojimų perskirstymas – vieno asmens darbų perdavimas kitam. Tačiau, reikia įvertinti kokias užduotis galima deleguoti kitiems asmenims, o kokias užduotis galima atlikti patiems (Abd-Elmoghith, 2019). Deleguoti galima tik tuo atveju jai asmuo yra pakankamai kvalifikuotas atlikti užduotį. Delegavimas žemyn reiškia, jog vadovas deleguoja užduotis savo pavaldiniams. Jeigu vadovas nori deleguoti užduotį darbuotojui, kuriam trūksta įgūdžių, jis turi palikti sau laiko paaiškinimui ir patikrinimui. Jei darbuotojui buvo paskirta užduotis, kuri nėra jo kompetencijoje jis turi teisę paprašyti viršininko patarimo ar paaiškinimo (Ocak, Boyraz, 2016).

Siekiant efektyvaus delegavimo patariama atsižvelgti į kitus principus: mokėjimas prisiimti atsakomybę ir efektyviai komunikuoti. Vadovavimo pareiga – gebėti nustatyti darbuotojų atsakomybės mastą. Vadovų taisyklės gali pasirodyti darbuotojams per griežtos. Tačiau jos yra būtinos efektyviam darbui. Jeigu darbuotojai nesupranta taisyklės gali kilti sunkumų atliekant užduotis. (Indrašienė ir Merfeldaitė, 2010).

Delegavimo procedūra stiprina organizacijos darbuotojų pasitikėjimą savo kolektyvu, skatina juos kritiškai mąstyti bei ieškoti kompromiso (Abdel-Hussein, 2020). Darbuotojai pradeda daugiau komunikuoti tarpusavyje ir dalintis žiniomis. Nekonfliktiška aplinka skatina jos žmonių kūrybiškumą bei novatoriškumą, pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų (tiek vidinių, tiek išorinių) asmenų.

Poilsio laiko (pertraukos) valdymas – vienas iš laiko valdymo etapų. Darbuotojas turi pats jausti, kada jis yra pavargęs ir kada jam reikia pailsėti. Šiuo atveju, kai kurių darbuotojų prašoma vesti laiko dienoraščius siekiant stebėti, koku laiku jie dirba produktyviai, kada pavargsta, kiek

laiko jiems reikia pailsėti. Kai kurie darbuotojai našiau dirba iš ryto, kiti darbuotojai yra produktyvesni dienos metu, treči – neatsisakytų padirbėti ir naktinėje pamainoje (Onodugo, 2014).

Stebėseną – tai patvirtinimas, kad viskas vykdoma pagal nustatytus planus, išduotas instrukcijas ir aprašytus principus, kurios tikslas – atskleisti silpnąsias puses, reikiamas ištaisyti klaidas ir užkirsti kelią jų pasikartojimui (Abdel-Hussein, 2020). Tikrinimas gali būti paprastas, kaip darbuotojų ataskaitų analizė, arba sudėtingas – kai tikrinami visi procesai (Forsyth, 2007). „Stebėsenos organizavimas grindžiamas šiais pagrindiniais principais: integracijos su visais valdymo proceso elementais; savalaikiškumo; kompleksiško; pasitikėjimo; atsakomybės; lankstumo; galimybės panaudoti kompiuterinės kontrolės metodus ir kt.“ (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010, p. 183).

Apibendrinant, galima teigti, kad laiko valdymo procesas neapsiriboja prioritetinių užduočių nustatymu, planavimu, organizavimu ir funkcijų perdavimu (delegavimu). Tačiau, taip pat, reikia skirti laiko ir laiko analizei, stebėjimui, kuris leidžia patobulinti savo laiko valdymo įgūdžius. Atliekant laiko vertinimą, svarbu, nustatyti kiekvienos užduoties laiko atlikimo trukmę ir terminą, pašalinti nereikalingas užduotis. Laiko planavimo tikslas yra paskirstyti užduotis pagal skubumą ir svarbumą sudarant tvarkaraščius. Trečia, sudaryti kriterijus, pagal kuriuos bus deleguojami darbai ir numatyti asmenys, kurie galėtų prisiimti atsakomybę už šias užduotis. Taip pat, svarbu išanalizuoti darbo ir poilsio laiko balansą. Darbuotojai neturi pervargti ir neturi švaistyti laiko veltui. Paskutinis etapas – monitoringas reikalingas stebėti ar darbuotojai spėja atlikti užduotis iki termino pabaigos.

1.3. Laiko valdymo technikos ir jų taikymas darbo procese

Laiko valdymui tikslinga pritaikyti specialias technikas, padedančias sukurti laisvas erdves tarp sudėliotų ir paskirstytų darbo etapų, įvesti tvarką ir organizuotumą. Kiekvienos laiko valdymo technikos tikslas – padėti tiek vadovui tiek darbuotojui tinkamai paskirstyti laiką savo darbams, kad laiko nuostoliai būtų kuo mažesni. Kūrybinių profesijų atstovai jaučia nepasitenkinimą taikydami laiko valdymo technikas ir aktyviai naudoti laiko planavimo technikas jiems nepavyksta (Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011). Galima teigti, kad ne visi darbuotojai linkę taikyti tokias technikas, nes jos apriboja, neleidžia būti kūrybingam, nes turi laikytis griežtesnių laiko valdymo taisyklių. Šiuolaikiniam vadovui laiko valdymo įrankių naudojimas leidžia ne tik padidinti darbuotojų komandos valdymo efektyvumą, bet ir plėtojant savidisciplinos sistemą, formuojant savo autoritetą, taip pat paveikti organizacinės kultūros formavimąsi (Горлов, 2019). Tuo tarpu, Tamoševičienė, Rimkevičienė (2011) tyrime nustatyta, kad Šiaulių miesto biudžetinių ir verslo organizacijų aukščiausiojo ir viduriniojo valdymo lygmenų apklaustieji vadovai retai taiko laiko

valdymo technikas, jie linkę organizuoti ir planuoti savo darbus vadovaudamiesi įpročiais ir asmenine praktika.

1.3.1. Eizenhauerio matrica

„Eisenhower Matrix“ arba „Eisenhower“ sprendimo matrica yra pavadinta Dwighto Davido JAV armijos generolo Eisenhowerio vardu. 1953 metais per konferenciją jis pareiškė, kad „egzistuoja dviejų tipų problemos: skubios ir svarbios. Skubios problemos nėra svarbios ir svarbios niekada nėra skubios. Tada atsirado Eisenhowerio metodas, klasifikuojantis ir planuojantis užduotis pagal skubumą ir svarbumą (Mfondoum et al., 2019).

Eisenhowerio matrica yra vienas iš laiko valdymo metodų apibrėžiantis dienos veiksmų prioritetus. Matrica susideda iš keturių kvadratų: „Svarbu – nelabai svarbu“ ir „skubu – ne skubu“. Norint pritaikyti šią matricą, darbus reikia paskirstyti pagal jų svarbą ir skubumą. Eisenhowerio principas yra pagalba tais atvejais, kai reikia skubiai atlikti sprendimus dėl svarbiausių užduočių (Kirillov ir kiti, 2015).

Siūloma užduotis padalinti į dvi dalis – svarbios ir nesvarbios, labai skubios ir neskubios (žr. 1.3.1.1 pav.).

Keturios darbų kategorijos

Skubu	3. Deleguokite	1. Darykite nedelsiant
Neskubu	4. Deleguokite arba atsisakykite	2. Įrašykite į artimiausių dienų planus
	Nesvarbu	Svarbu

1.3.1.1 pav. Eisenhower laiko matrica

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Zimmermann, (2010)

Pabrėžtina tai, kad priskiriant užduotis vienai ar kitai kategorijai reikia būti lankstiems, nes aplinkybės gali pasikeisti ir atsirasti daugiau laisvo laiko, todėl reikia visuomet turėti užduočių sąrašą šalia savęs ir užduotis atlikti toliau numatyta tvarka.

Svarbūs ir skubūs darbai gali būti dviejų skirtingų tipų:

1. darbai, kurie buvo palikti paskutinei minutei;
2. nenumatyti darbai (Hink, 2006).

Taigi, skubūs darbai reikalauja daugiau dėmesio. Jie nebūtų skubūs, jeigu jie būtų laiku įvykdyti, vengiant atidėliojimo. Nenumatyti darbai gali būti irgi įvykdyti, jeigu jiems paliktas laiko rezervas.

Pasak Martinkaus, Stoškaus ir Beržinskienės (2010) skubūs, bet nesvarbūs darbai gali būti nuolatinis laiko nuostolių šaltinis. Galima juos atidėti ar deleguoti kitiems asmenims. Neskubūs ir nesvarbūs darbai gali būti įvykdyti vėliau, atlikus svarbesnius darbus (Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011).

Eisenhower’io principas, padedantis greitai paskirstyti prioritetus ir surūšiuoti esmines užduotis. Darbų suskirstymas pagal jų svarbumą ir skubumą.

1.3.1.2 lentelė

Eisenhower’io laiko matrica

	Skubūs (I)	Neskubūs (II)
Svarbūs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonominių krizių sprendimas įmonės viduje. 2. Skubus gamybos ir prekybos darbų vykdymas. 3. Kritinės situacijos. 4. Neatidėliotinos problemos. 5. „Degantys“ terminai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Naujų plėtros projektų planavimas organizacijoje. 2. Gautų rezultatų įvertinimas organizacijoje. 3. Santykių su partneriais ir tiekėjais kūrimas. 4. Naujų perspektyvų apibrėžimas, alternatyvūs projektai.
Nesvarbūs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nekontroliuojamų derybų vedimas. 2. Neeilinių posėdžių vedimas. 3. Socialiai orientuotos, visuomeninės veiklos įgyvendinimas. 4. Telefoniniai skambučiai. 5. Korespondencija. 6. Įprasti darbai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įprastinės profesinės veiklos įgyvendinimas. 2. Atsakymas į tam tikras korespondencijos rūšis ir kai kuriuos telefono skambučius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Горлов, Коваленко (2020)

Iš pateiktos 1.3.1.2 lentelės matyti, kad Eizenhauerio matricos esmė – darbų paskirstymas į du pagrindinius etapus: skubumas pagal terminą ir svarbumas. I kvadrata (didelis svarbumas, didelis skubumas) – užpildo svarbiausios užduotys, kurias atlikus gaunami aukščiausieji bei ilgalaikiai rezultatai. II kategorijos darbus geriausia paskirstyti į artimiausių darbų sąrašą ir atėjus laikui tinkamai susiplanuoti darbo eigą. III kvadrato darbai nėra labai svarbūs, tačiau juos būtina atlikti nedelsiant arba juos deleguoti atsakingiems asmenims. „Laiko vagiais“ galima pavadinti ketvirtos kategorijos darbus. Patartina juos sumažinti iki minimumo.

Darbų svarbumas yra darbo reikšmė organizacijos rezultatams. O skubumą lemia du veiksniai: kaip greitai reikia užbaigti šį darbą ir ar šis darbas turi konkretų užbaigimo laiką. Būtent šie du aspektai turi įtakos prioritetų nustatymui. „Matricos“ tikslas yra padėti sutelkti dėmesį į dalykus, kurie iš tikrųjų yra svarbūs. Ši technika padeda būti labiau organizuotiems, parodo svarbius ir nereikšmingus dalykus, padeda tinkamai paskirstyti laiką (Козловцева и др., 2019).

Tyrimo nustatyta, daugelio vadovų profesinė klaida yra neteisingas prioritetų nustatymas. Jie labiau nori atlikti paskutinių dviejų kategorijų užduotis, nes šias užduotis atlikti yra daug lengviau. Greiti rezultatai lemia klaidinančią asmeninį ir profesinį darbo vertinimą (Горлов, 2019).

Verta, išanalizuoti Eisenhower'io laiko valdymo modelio privalumus ir trūkumus (žr. 1.3.1.3 lentelę).

1.3.1.3 lentelė

Eisenhower'io laiko matricos privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
1. Lengva naudoti, visi darbai skirstomi į 4 grupes, o paskui priimamas sprendimas, kurie darbai yra svarbesni. 2. Nesvarbių dalykų skaičiaus mažinimas. Iš anksto galima nustatyti darbus, kurių galima atsisakyti. 3. Pagalba planuojant svarbias ir sudėtingas užduotis, pirmiausia, pasirenkant prioritetą. 4. Laiko optimizavimas. Viską galite padaryti laiku.	1. Tinka vidutinės trukmės ir trumpalaikiam darbų planavimui, bet netinka ilgalaikiam darbų planavimui. 2. Matrica nėra būtina, jei kasdinių užduočių yra nedaug. 3. Reikalinga patirtis, norint teisingai nustatyti, kokie klausimai yra svarbūs ir neatidėliotini, o kurie ne, reikia patirties, kuriuos reikia atlikti pirmiausia ir kuriuos galima atidėti rytojui.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Горлов (2019)

Pateikta 1.3.1.3 lentelė rodo, kad šis modelis labiau orientuotas į dienos, savaitės darbų planavimą. Eisenhower'io laiko valdymo technika nėra reikalinga, jei darbų ne tiek daug, kad juos reikėtų skirstyti į svarbius ir skubius. Ne visi gali tinkamai pasinaudoti šiuo modeliu, nes galima suklysti paskirstant darbus į kvadratus. Kalbant apie matricos privalumus galima išskirti tokius privalumus kaip naudojimo paprastumas, nereikalingų darbų išmetimas, svarbių darbų išskyrimas.

Apibendrinant, galima teigti, kad ši laiko valdymo matrica yra pagalbinė priemonė visiems darbuotojams ir vadovams kaip racionalaus laiko valdymo technika. „Eisenhowermatrix“ metodas leidžia sumažinti nereikšmingų veiklų skaičių ir padeda nustatyti prioritetus užduotims. Jo pagalba galima įvertinti, kokie darbai yra skubūs ir svarbūs. Prieš naudojant šią techniką, verta išsiaiškinti, ar darbų skaičius yra pakankamas; kokie yra darbų terminai; kruopščiai ir atidžiai paskirstyti darbus pagal prioritetus.

1.3.2. Pareto 80/20 principas

1990-aisiais Vilfredas Pareto paskelbė keletą mokslinių matematikos ir ekonomikos tyrimų, kuriuose jis akcentavo, kad 20 % Italijos šeimos namų ūkių uždirbdavo 80 % pajamų. Vėliau Pareto išanalizavo kitų šalių duomenis ir gavo tą patį rezultatą. Būtent šis tyrimas ir buvo Pareto 80/20 pagrindu. 1914 m. šį principą pristatė Josephas Juranas. Jis pirmasis pavadino metodą „Pareto principu“, pagal kurį 20 % pastangų gali duoti 80 % rezultatų (Kharkheli, 2019).

Dar vienas darbų klasifikavimo pagal svarbumą metodas susiformavo pagal 80/20 principą. Remiantis šiuo principu tvirtinama, kad tam tikra dalis priežasčių, sąnaudų ir pastangų paprastai duoda didžiąją dalį naudos, produkcijos, bendrąja prasme – atlygio. Šiuo principu tvirtinama, kad tam tikra dalis sąnaudų ir pastangų gali duoti didesnę atlygio dalį. Pareto dėsnis teigia, kad 80 proc.

sugaišto laiko įvairioms prioritetų prasme antraeilėms problemoms spręsti, duoda tik 20 proc. naudingo rezultato. (Čiarnienė, Vienažindienė, 2017). Taigi, šio principo pagrindinė taisyklė yra laiko sąnaudų ir rezultato santykis.

Organizacijos veiklos atžvilgiu įstatymą galima aiškinti taip: „20 % darbuotojų atneša įmonei 80 % pelno“. Kitaip tariant, efektyviai dirba tik 1/5 organizacijos darbuotojų. (Бережной, 2019). Galima teigti, kad norint gauti 80 proc. rezultato, pakanka sunaudoti 20 proc. laiko tam rezultatui pasiekti. 20 procentų neefektyvaus laiko išnaudojimo gali lemti ne ypač aukštus rezultatus.

Drakeris (Drucker 1995) pataria sau kelti ypatingai aukštus tikslus, kurių pasiekimas leistų žymiai pakoreguoti situaciją, kuriais bus pasiektas konkurencinis pranašumas. Tokiu būdu atsiskirs darbai, kurie neturi svarbios įtakos organizacijos veiklos rezultatams.

Svarbiausios Pareto valdymo technikos taisyklės:

- Didžioji pastangų dalis neduoda norimo rezultato.
- Tai, ką matome, ne visada yra tiesa – visada yra paslėptų veiksmų.
- Tai, ką norime gauti, paprastai skiriasi nuo to, ką gauname.
- Dažniausiai per sunku suprasti tai, kas vyksta, ir dažnai to nereikia.
- Įdedant nedaug pastangų galima gauti gerus rezultatus.
- Ne visada didelės pastangos lems gerus rezultatus (Kirillov ir kiti, 2015).

80–20 taisyklės taikymo veiksmai:

1. Nurodykite visas savo kasdienės užduotis.
2. Nustatykite pagrindines užduotis.
3. Įvertinkite kurios užduotys suteikia daugiau gražos?
4. Išanalizuoti, kaip sumažinti ar atsisakyti užduočių, kurios jums duoda mažai naudos.
5. verta sukurti planą, kad gautumėte kuo daugiau pridėtinės vertės;
6. nustatykite planą, kuriame daugiausia dėmesio bus skiriama veiklai, kuri duoda daugiausiai rezultatų (Mureşan et al., 2019).

Yra keletas dažniausiai daromų klaidų, susijusių su Pareto principu. Šio principo aiškinimas gali būti suprastas klaidingai, kad 80 procentų galimo rezultato lemia 20 procentų darbuotojų pastangų, gali lemti visų užduočių sumažėjimą tik iki 20 procentų. Tačiau, egzistuoja tokie darbai, kurie nėra itin svarbūs, bet vis tiek turi būti įvykdyti, t.y., el. laiškų rašymas, atsakymas į juos. Atsakymas į el. pašto laiškus tai yra kasdieninė darbo rutina, tačiau neatsakymas į verslo el. laiškus gali turėti rimtų neigiamų pasekmių įmonei (kaip ir apskaitos nepaisymas – net jei pats buhalterijos padalinys negauna jokio pelno) (The 80–20 rule: the Pareto principle).

Pareto analizė remiasi tik praeities informacija, kuri gali būti apgaulinga. Smulkus verslas dažnai pastebi, kad „Pareto“ analizėje naudojami duomenys atspindi tik ankstesnius įmonės

rezultatus ir nebėra aktualūs. Pavyzdžiui, duomenų rinkinys gali atspindėti žaliavos pokyčius, įvykusius praityje. Bet tai nieko nepasako apie pokyčių dažnumą ir kryptį ateityje (Bhasin, 2019).

Ne visada Pareto principas atskleidžia realią situaciją. Pavyzdžiui, 30 % darbo jėgos (30 iš 100 darbuotojų) gali atlikti 60 % darbų. Tai reiškia, kad kiti darbuotojai gali būti ne tokie produktyvūs ir gali atsipalaiduoti. Dažniausiai šio principo taikymas nėra gerai suprantamas ir netinkamai naudojamas. Pavyzdžiui, žmonės gali norėti naudoti šį principą savo klientams, kad dvidešimt procentų visų klientų atneša didesnę pelną organizacijai, o kiti klientai nėra labai reikšmingi. Tačiau, tai kartais gali būti netinkama technika. Jei neskiriate pakankamai laiko visiems savo klientams, galite prarasti daugumą jų. Šie klientai ateityje gali atnešti potencialų pelną. Vadovas, kuris nesugeba tinkamai įvertinti savo sričių funkcionavimo, gauna tik neteisingus rezultatus. Pavyzdžiui, organizacijos laivybos vadovas analizuoja savo veiklą remiantis „Pareto“ principu. Jis nori išsiaiškinti, kur kyla daugiau problemų gabenimo proceso metu. Kadangi vadovas daugiausia dėmesio skirs savo skyriui, rezultatas gali parodyti, kad problema slypi ransporto skyriuje (Bhasin, 2019).

Tai laiko valdymo metodas, kuris padeda sutelkti dėmesį į sritis, kurios daro reikšmingesnę įtaką verslui. Vadovai gali nustatyti kokios yra silpniausios vietos ir sutelkti dėmesį būtent į tas sritis, kurioms nedelsiant reikia skirti dėmesio. Pareto principo trūkumas yra tas, kad metodikoje nėra nurodymų, kaip rasti pagrindines problemų priežastis (Expert programme management, pareto analysis (The 80/20 rule), (2019).

Pareto analizė, kaip ir visi verslo analizės metodai, turi apribojimų. Dažniausiai pasitaikantis apribojimas yra tas, kad analizės metu lengva nepastebėti nedidelių problemų, kurios laikui bėgant gali padidėti. Be to, šis metodas yra orientuotas į problemų kiekį, o ne į jų sunkumą (Pareto analysis, 2020).

Apibendrinant, galima teigti, kad ne visada reikia siekti 100 proc. rezultato. Galime būti patenkinti 80 proc. rezultato, kai įdedame 20 proc. pastangų. Tai yra mokėjimas valdyti savo laiką ir galimybes, atsikračius nereikšmingų veiklų. Šis principas padeda spręsti laiko trūkumo problemas, priimti efektyvesnius sprendimus, gauti geresnius rezultatus naudojant mažiausias laiko sąnaudas. Šis metodas gali būti sėkmingai taikomas situacijose, kai reikia pasirinkti tik vieną galimybę iš kelių. Pareto analizėje neatsižvelgiama į užduoties skubumą ir bendrą svarbą.

1.3.3. ABC metodas

Sėkmingam verslo valdymui reikalingas racionalus laiko paskirstymas užduočių atlikimui. ABC analizė yra vienas iš efektyvių ir paprastų metodų. Juo siekiama rūšiuoti užduotis pagal prioritetus – svarbą ir skubumą (Kharkheli, 2019).

Darbų skirstymo apibūdinimas ir prioritetų nustatymas pagal ABC analizės metodą (Čiarnienė, Vienažindienė, 2017) pateiktas 1.3.3.1 lentelėje.

1.3.3.1 lentelė

Prioritetų nustatymas pagal ABC analizės metodą

Darbų suskirstymo lygis	Apibūdinimas
A – svarbiausios užduotys	Šitos užduotys, kuriuos prisideda prie pagrindinio tikslo įgyvendinimo. Jos turėtų būti atliekamos neatidėliotinai, pagal numatytus terminus, nes jos yra svarbios organizacijos veiklai. Per dieną galimi planuoti daugiausiai du A tipo darbus.
B – svarbios užduotys	Šias užduotis, verta, pradėti tik tada, kai įvykdytos visos A tipo užduotys. Jos turi būti atliktos greitai. Per ilgai delsiant jos gali tapti A lygio užduotimis. Per dieną galimi planuoti du, trys B tipo darbus.
C – mažavertės užduotys	Jeigu liko laiko nuo A ir B darbų atlikimo, laikas skiriamas C tipo darbams. Šitas užduotis galima deleguoti arba atlikti turint laisvo laiko.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Čiarnienė, Vienažindienė (2017)

Pagal šį metodą visi darbai skirstomi į kategorijas:

1. A grupė turi didžiausią prioritetą, tai yra svarbūs ir skubūs darbai. Tokias užduotis reikia išspręsti kuo greičiau. Tai yra 65 % visų darbų, kuriems įgyvendinti reikės tik 15 % laiko. Tai yra daugiau nei pusė visų darbų bus atlikta per trumpiausią įmanomą laiką.
2. B grupei priskiriami darbai, kurie nėra skubūs, bet juos vis tiek reikia įgyvendinti. Tokių užduočių sprendimas gali būti pavestas trečiosioms šalims. Svarbu, stebėti šių darbų terminus, nes B grupės darbus reikės perskirstyti į A kategoriją, jai šie darbai laiku bus nepadaryti.
3. C grupės darbai vadinasi „biuro kasdienybė“. Žemos kvalifikacijos asmenys gali lengvai susitvarkyti su ataskaitų rengimu, kanceliarinių prekių pirkimu ir kitais įprastais darbais (Горлов, Коваленко, 2020).

Priešingai negu Pareto principas, ABC analizė yra griežtesnis metodas, taip pat padedantis suskirstyti užduotis į svarbias ir mažiau svarbias. Nustatyta, kad A, B, C užduočių atlikimo laiko nebūtina paskirstyti proporcingai (Čiarnienė, Vienažindienė, 2017).

Naudojantis ABC laiko valdymo technika reikia atlikti tokius veiksmus (Kharkheli, 2019):

1. sudaryti dienos (arba savaitės) darbų sąrašą;
2. aukšto prioriteto užduotis perkelti į A grupę, mažiau svarbias užduotis – į B grupę, o mažiausiai svarbias – į C grupę.

A klasei priskiriami darbai, turintys ypatingą poveikį verslui. Ši klasė reikalauja daugiau dėmesio ir valdymo. A klasės priežiūrai paprastai reikia skirti daug pastangų ir laiko. B klasei priskiriami darbai, kurie gali turėti didelį poveikį įmonei, tačiau, skirtingai nuo A klasės, jiems

nereikia skirti ypatingai daug dėmesio. C klasė sujungia visus likusius darbus. Jų įtaka įmonei yra nereikšminga, todėl jų valdymo mechanizmai yra paprasti, laiko ir pastangų valdymas – minimalus (Kharkheli, 2019).

Prioritetų nustatymas yra būtinas, nes tai padeda asmeniui daugiausia dėmesio skirti svarbiausioms užduotims ir pareigoms, kol jis pereina prie žemesnio prioriteto užduočių, nesusijusių su pagrindiniais tikslais arba neprisidedančiomis prie jo numatytų rezultatų. Prioritetų nustatymas yra efektyvus laiko valdymo metodas, nes jis leidžia žmogui būti produktyvesniam esant įtemptam laikui, kai susiduria su per dideliu darbo krūviu, nes jis gali atidėti daug laiko reikalaujančias, tačiau nesvarbias užduotis (Tunca et al., 2017).

Šio metodo pranašumai yra tokie:

1. analizės paprastumas ir greitis, siekiant padidinti pardavimo efektyvumą;
2. rezultatų patikimumas. Gauti rezultatai yra patikimi laike ir leidžia įmonei sutelkti dėmesį į savo išteklius ir biudžetą perspektyvesnių produktų plėtrai;
3. laiko ir išteklių optimizavimas. Naudojant aukščiau minėtą metodą atsiranda galimybė panaudoti papildomus finansinius ir laiko išteklius (Kharkheli, 2019).

ABC analizė nėra išsami analizė ir nėra tokia tiksli, kaip kiti prioritetų nustatymo metodai. Tačiau kartu su kai kuriomis kitomis technikomis galima parodyti labai gerus rezultatus. Pareto analizėje neatsižvelgiama į užduočių skubumą ir svarbą, tačiau ją galima derinti su „ABC“ arba „1 – 10“ technika, kurios gali paskatinti norimą rezultatą. Eisenhowerio matrica arba ABC analizės metodas, kuris dažniausiai naudojamas kartu su Pareto metodu leidžia suskirstyti darbus pagal prioritetus (Panayotova et al., 2015).

Taip pat, galima netinkamai nustatyti, kokios užduotys yra svarbiausios ir paskirstyti jas į C arba B kategoriją. Kad ABC analizė būtų veiksminga, vadovybė turi ją nuolat atlikti ir periodiškai peržiūrėti, nes daiktų skaičius ir daiktų vertė nuolat keičiasi. Praktinė ABC analizės problema yra ta, kad paprastai daugelis darbų patenka į C kategoriją, todėl daug laiko skiriama šios kategorijos daiktų inventorizacijai tvarkyti (net jei ją reikia paprasčiausiai kontroliuoti). Taigi, A kategorijos darbų kontrolei skirtas laikas yra daug trumpesnis (Thorat, 2019).

Apibendrinant, galima teigti, kad naudojant raides A,B,C visos užduotys suskirstomos į tris klases pagal jų svarbą. A lygis reiškia pačius svarbiausius darbus, turinčius ilgalaikę reikšmę. B lygio darbai yra mažiau svarbūs, bet nebūtini darbai. C lygis – įtakos tikslams neturintys darbai. Šio metodo privalumas yra suprantamas ir gan lengvas naudojimas. Tačiau, ne visi asmenys turi pakankamai patirties numatyti kokiu darbus reikia skirstyti į A, B ar C kvadratus.

1.3.4. Kiti laiko valdymo metodai

Verta, apžvelgti ir kitas laiko valdymo technikas, kurios gali būti taikomos vadovų ir darbuotojų darbe, siekiant racionaliau panaudoti savo laiką.

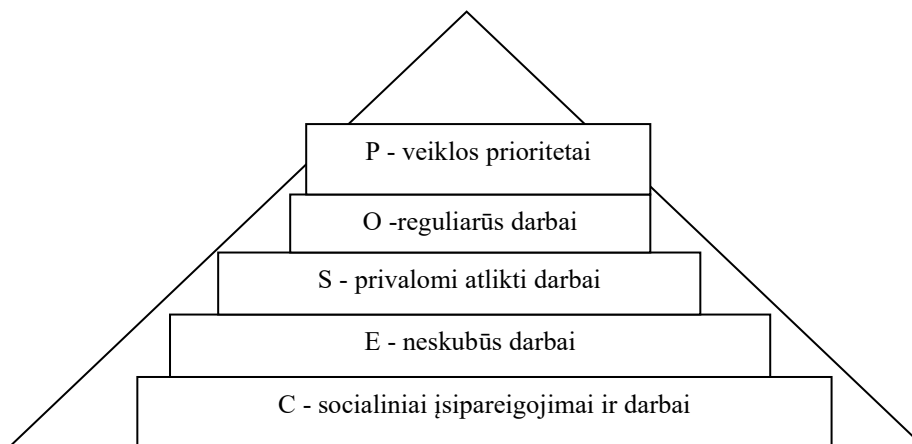
ALPEN metodas. Tai labai paprastas laiko planavimo metodas, užtrunkantis tik keletą minučių per dieną. Akronimas ALPEN reiškia:

1. A (angl. Activities) – surašyti tikslus, užduotis, planuojamas veiklas.
2. L (angl. Length) – nustatyti kiekvienos veiklos trukmę.
3. P (angl. Pause times) – numatyti 40 proc. laiko rezervą kiekvienai užduočiai.
4. E (angl. Evaluating) – nustatyti prioritetingas užduotis ir veiklas.
5. N (angl. Noting) – dienos pabaigoje patikrinti užduočių įvykdymą (neatliktos užduotys perkeliamos kitai dienai) (Windschiegl, 2004).

Šio metodo 40 % laiko rezervas numatytas pagal teoriją ir ne visada atspindi praktiką.

Be to, šis laiko rezervas skiriasi priklausomai nuo sektoriaus ir profesinės kategorijos. Taikant šį metodą asmeniui būtina savidisciplina. O prioritetų nustatymui reikalinga asmens patirtis, nes ne visi darbuotojai yra geri sprendimų priėmėjai. Tačiau be aiškių gairių net ir geriausias metodas turi savo niuansų (The Alphen method: organise working time better, 2019).

POSEC metodas. POSEC – tai žodžių akronimas: prioritetai (angl. prioritize), organizavimas (angl. organizing), kryptingumas (angl. streamlining), taupymas (angl. economizing), prisidėjimas (angl. contributing) (žr. 1.3.4.1 pav.).



1.3.4.1 pav. POSEC metodas

Šaltinis: Čiarnienė, Vienažindienė (2017)

Iš 1.3.4.1 paveikslo matyti, jog pirmiausia nustatomi prioritetai pagal tikslus ir terminus. Antra, numatomi darbai, kuriuos reikia atlikti reguliariai ir pastoviai. Trečia, atlikti privalomus

darbus ir skirti laiko neskubiems darbams bei socialiniams įsipareigojimams. Šie įvardinti etapai tarsi veidrodis A.Maslow motyvacijos piramidės atspindys. Atliepia egzistencinius, saugumo, socialinius ir saviraiškos poreikius.

POSEC laiko valdymo metodą galima apibrėžti kaip būdą suskirstyti pagrindinius tikslus į mažesnes užduotis ir nedidelius tikslus. Tai palengvina vieną po kito įgyvendinti mažus tikslus, kol galiausiai bus pasiekti pagrindiniai tikslai. Be to, šis metodas pateikia gaires, kaip padėti vadovybei išsikelti darbuotojų tikslus pagal svarbą, kad jie galėtų geriau atlikti savo darbą. POSEC metodo privalumai yra tai, kad jis padeda paskirstyti laiką ne tik darbo užduotims, bet ir skirti laiką laisvalaikiui ir socialinei veiklai (Simpao, 2018). Tačiau laisvalaikio ir darbo užduočių derinimas kai kuriems žmonėms gali būti sudėtingas. Šis metodas yra nepalankus darbuotojams, kurie nori labai preciziškai (tiksliai) nustatyti prioritetus užduotims darbe (Athira, Joy, 2018).

Asmeninė laiko valdymo metodika. Kiekvienas darbuotojas ir vadovas gali sukurti savo laiko valdymo modelį, atsižvelgiant į kitas laiko valdymo technikas arba iš savo patirties ir įpročių. Nuolat ir sistemingai atlikdamas savo darbo laiko analizę bei stebint savo darbo laiko organizavimą, darbuotojas per tam tikrą laikotarpį, remdamasis praktika, gali surasti būdus kaip jam geriau atlikti savo darbus laiko atžvilgiu (Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011). Galima teigti, kad kuo daugiau žinių ir patirties turi asmuo organizuojant savo darbus tuo optimaliau jis gali naudoti savo laiką.

Pagrindinės sritys, kurias apima asmeninė darbo metodika (pagal Malik 2005), yra:

1. laiko panaudojimas;
2. gaunamų duomenų apdorojimas;
3. naudojimasis ryšių technika: telefonu, faksu, elektroniniu paštu;
4. oficialių raštų parengimas;
5. neišspręsti reikalai ir terminai;
6. informacijos kaupimo sistema;
7. procesų formalizavimas;
8. ryšių palaikymo sistema;
9. sekretorės panaudojimas.

Taip per laiką nusistovėjusi laiko valdymo praktika gali tapti metodika, rekomenduotina taikyti ir kitiems.

Häfner ir kt. (2014) nustatė, kad darbuotojai, turintys daugiau mokymų, susijusių su laiko valdymu, gali teisingiau paskirstyti laiką užduotims atlikti ir geriau kontroliuoti atidėliojimą. Norint įvertinti ar darbuotojai racionaliai naudoja laiką darbe galima atlikti darbuotojų apklausą. Būtent pagal darbuotojų elgesį galima nustatyti kaip jie planuoja ir valdo savo laiką (Sainz ir kiti, 2019).

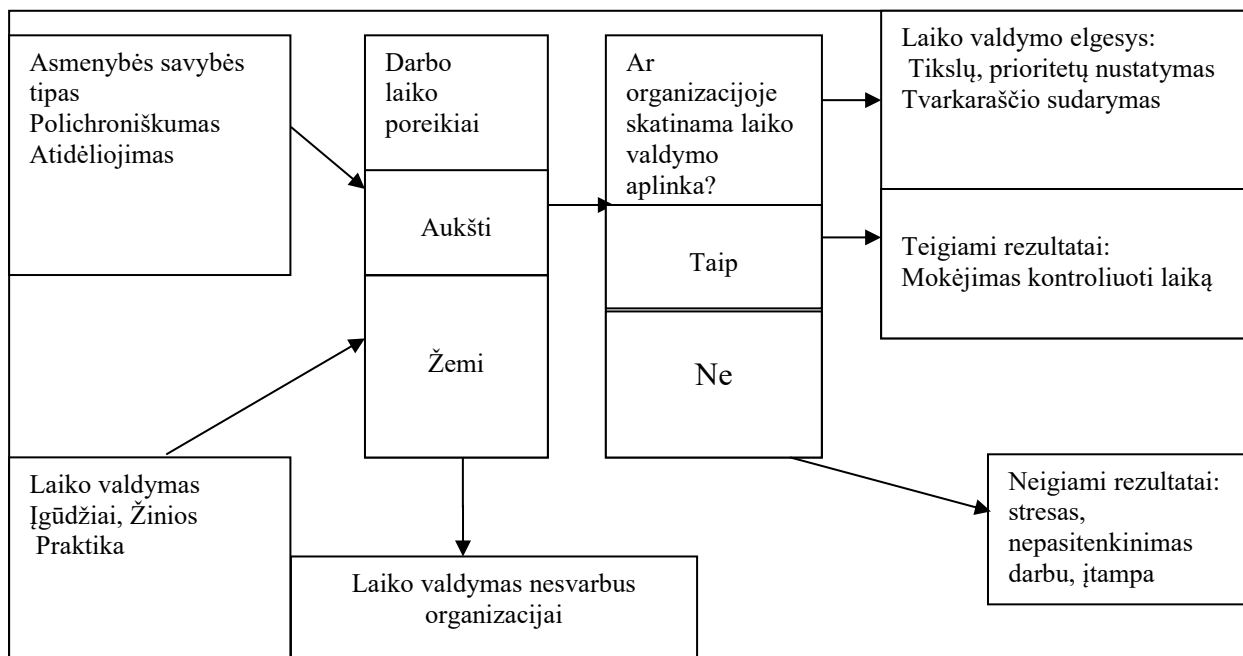
Apibendrinant, galima teigti, kad kiekviena valdymo technika turi savo privalumų ir trūkumų. Išanalizavus jas, organizacijos vadovai arba darbuotojai gali parinkti sau techniką, kuri yra

labiausiai tinkama jų organizacijoje. Visos technikos yra orientuotos į efektyvų laiko panaudojimą, teisingai pagal svarbumą ir skubumą pasirinkti užduotis ir atlikti jas per nustatytus terminus.

1.4. Laiko valdymo modeliai

Siekiant racionaliau valdyti savo laiką organizacijos gali taikyti laiko valdymo modelius. Tokių modelių panaudojimas padės adekvačiai vertinti laiko išteklius, susiaurinti arba išplėsti tarpasmeninių kontaktų laiko rėmus, laiku ir tiksliai deleguoti įgaliojimus, nustatyti, kokie yra nereikalingai atliekami veiksniai „laiko vagys“ (Aeon ir kt., 2017).

Burt, Weststrate, Brown ir Champion (2010) pateikia laiko valdymo modelį (žr. 1.4.1 pav.).



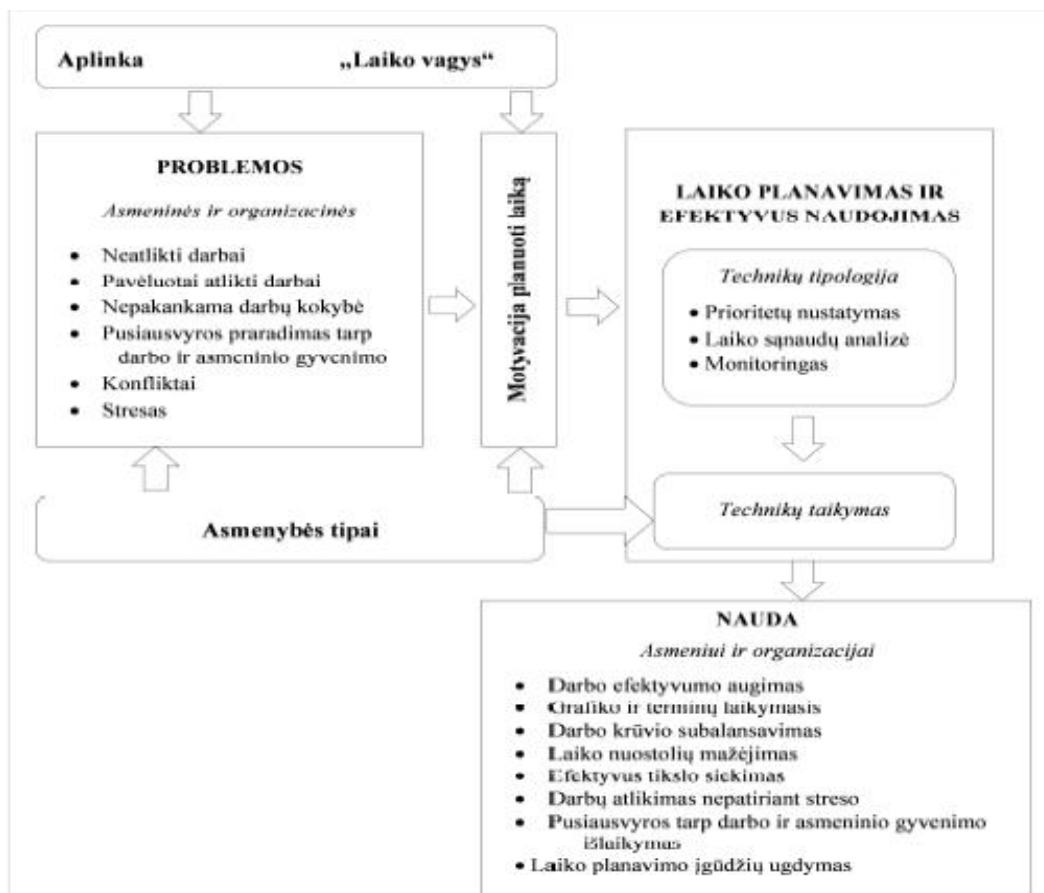
1.4.1 pav. Laiko valdymo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Burt ir kiti (2010)

Pritaikant šį modelį organizacijoje, galima įvertinti ar organizacijos aplinka skatina efektyvaus laiko valdymo naudojimą, ar įmonės darbuotojai turi visas sąlygas ir galimybes panaudoti savo laiką racionaliau. Ar vyksta laiko valdymo apmokymai? Ar vadovas pataria darbuotojams kaip efektyviau panaudoti savo laiką? Siekdamos savo laiko tikslų, organizacijos turi apklausti darbuotojus ir sužinoti koks asmenybės tipas laike atitinka tam tikrą darbuotoją, kokias žinias ir įgūdžius apie laiko valdymą turi darbuotojai. Šis modelis nustatė laiko valdymo kompetencijos ir asmenybės savybes (punctualumas, atidėliojimo vengimas; laiko naudojimo ir planavimo supratimas; laiko užduočių prioritetų nustatymas, tikslus laiko paskirstymas; grafiko laikymasis; sinchronizavimas ir koordinavimas bei laiko naudojimo autonomija) gali padėti

darbuotojams racionaliau valdyti savo laiką. Kai užduotys išdėstomos prioriteto tvarka, svarbios ir skubios tampa pirmiausios, po to eina svarbios, bet neskubios, o galiausiai ne tokios svarbios arba neskubios užduotys. Kai nustatomas darbų prioritetas, užduotims atlikti paskiriami konkretūs darbuotojai. Tada darbuotojai derasi dėl kiekvieno įsipareigojimo laiko, užduočių ir komandos narių, po to prieš pradėdami darbą konsultuojamasi su vadovu. Struktūrizuotas tvarkaraštis padidina produktyvumą ir sumažina stresą. Taip laiko valdymas yra pritaikomas pagal asmens stilių ir poreikius (Gupta, 2014). Parodyti teigiami faktiniai rezultatai, sėkmingas laiko valdymas taip pat gali sukelti suvokiamą laiko kontrolę, o tai laikoma teigiamu psichologiniu rezultatu. Kitas modelio komponentas yra darbo laiko reikalavimai. Pavyzdžiui, kai kuriems darbams būtinas punctualumas (pvz., autobuso vairuotojas), o kai kuriems darbams (pvz., tyrėjas) planavimas. Nustatyta, kad reikia suderinti laiko valdymo įgūdžius ir asmenybės savybes (Burt et al., 2010).

Čiarnienė, Vienažindienė (2014) pateikė teorinį procesinį laiko valdymo modelį, kuriame išskiriami trys pagrindiniai blokai (žr.1.4.2 pav.).



1.4.2 pav. Laiko planavimo ir efektyvaus naudojimo modelis

Šaltinis: Čiarnienė, Vienažindienė, 2014

Modelyje parodyta kas gali sukelti problemas asmeniui arba organizacijai netinkamai valdant laiką. Darbuotojai gali jausti nepasitenkinimą ir stresą kai jie vėluoja atlikti savo darbus. Dėl skubotumo gali pablogėti atliekamų darbų darbo kokybė. Asmuo praranda pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, todėl gali atsirasti konfliktai. Siekiant efektyviai disponuoti laiku

galima taikyti įvairias laiko valdymo strategijas arba taisykles: prioritetų nustatymas, monitoringas ir laiko sąnaudų analizė. Nauda asmeniui ir organizacijai. Teigiamas laiko planavimo poveikis pasireiškia, kai darbuotojai ugdo savo laiko valdymo įgūdžius, išvengia „laiko vagių“, laikosi grafikų ir terminų taip mažinant stresą ir įtampą (Čiarnienė, Vienažindienė, 2017).

Nustatyta, kad būtent vadovas atsakingas už skatinančios laiko valdymo aplinkos sukūrimą. Nekompetentingas darbdavys gali nemokėti valdyti laiko racionaliai ir rodyti tokį pavyzdį savo darbuotojams. Atėjus naujam darbuotojui, vadovai turi apmokyti juos kaip tinkamai panaudoti savo laiką: parengti darbo planą, sureguliuoti informacijos srautą, mokėti pagal prioritetus paskirstyti savo darbus, neatidėlioti svarbių ir skubių darbų. Tačiau organizacijoje gali atsirasti ir nenumatytų „laiko vagių“: darbų, kuriems reikia skubių sprendimų, ir kurių negalima pavesti pavaldiniams, asmeniniai telefono skambučiai; kompiuterinės įrangos problemos; organizacinio planavimo stoka; nepatenkinama organizacinė struktūra; prastai suorganizuoti ir sukoordinuoti susitikimai ir konferencijos; per didelė biurokratija biure; darbo ir poilsio režimo ignoravimas (Подкопаев, Домнина, Сальнина, 2016).

Neracionalaus laiko valdymo priežastys gali būti ne tik išorinės, bet ir vidinės tai yra asmens savybės: neorganizuotumas, disciplinos stoka, nemokėjimas atlikti savo pareigų. Įvairių užduočių atlikimas vienu metu gali neigiamai paveikti darbų atlikimą. Nustatyta, kad telefono skambučiai, neplanuoti svečiai ir užsitęsę susitikimai yra vadovo laiko švaistymas. Jei įmanoma, juos reikėtų pašalinti arba sumažinti iki minimumo (Горлов, Коваленко, 2020). Galima teigti, kad laiko valdymas padeda nustatyti darbo proceso organizavimo stipriąsias ir silpnąsias puses. Todėl darbuotojai turi mokėti atskirti: pagrindines darbo užduotis ir „laiko vagius“.

Pirma, darbuotojams reikia nustatyti veiklos tikslus ir prioritetus. Antra, efektyviai paskirstyti turimą laiko kiekį svarbiausioms, mažiau svarbioms užduotims. Trečia, darbuotojai turi numatyti ir pasiruošti galimiems trikdžiams ir netikėtumams. Svarbu, parengti darbo planą tam tikram laikotarpiui, kuo tiksliau apskaičiuoti konkrečios veiklos atlikimo trukmę (Gudžinskienė, 2012).

Farrell (2017) pažymi, kad nors vadovams yra sudėtinga kontroliuoti laiką, tai yra būtina, norint racionaliau valdyti laiką. Darbdaviai ne tik susiduria su kasdienės rutinos išipareigojimais, bet turi įveikti ir nenumatytas užduotis. Todėl labai svarbus yra lankstumas organizuojant darbą. Kadangi nėra vieno laiko valdymo modelio, kuris tiktų konkrečiai organizacijai, kiekvienas vadovas turi sukurti savo laiko valdymo metodą. Pirma, turi būti apibrėžti organizacijos tikslai ir laikas šiems tikslams įgyvendinti. Be to, vadovai turi išmokti perduoti įgaliojimus, kad galėtų leisti kitiems lavinti įgūdžius. Aiškiai nurodydami lūkesčius, teisingai paskiriantys darbus, vadovai gerbia savo pavaldinius.

Apibendrinant, galima teigti, kad mokant valdyti savo laiką galima sumažinti darbo laiko nuostolius, efektyviau išnaudoti darbo laiką ir taip pagerinti veiklos rezultatus, pajauti asmeninį pasitenkinimą ir psichologinį komfortą. Buvo apžvelgti du laiko valdymo modeliai Burt ir kiti (2010) Čiarnienės ir Vienažindienės (2014). Pirmas modelis parodo, kad laiko valdymą galima įvertinti užduodant šiuos klausimus: kokie yra laiko valdymo įgūdžiai organizacijoje? kokie yra darbo laiko poreikiai (aukšti ar žemi)? Ar organizacijoje skatinama laiko valdymo aplinka? koks yra laiko valdymo elgesys? kokie yra darbuotojai pagal asmenybės tipą? Lyginant su Čiarnienės ir Vienažindienės (2014) laiko valdymo modeliu, galima išskirti kitus panašumus: asmenybės tipų laiko valdyme nustatymas, skatinančios aplinkos įvertinimas, laiko valdymo problemų ir naudos nustatymas, efektyvaus laiko naudojimo etapų išskyrimas. Burt ir kitų (2010) modelis skiriasi tuo, kad jis akcentuoja laiko valdymo įgūdžių, patirties ir žinių įvertinimą ir jų tobulinimą organizacijoje. Kilus sunkumams, racionaliai laiką naudojantis vadovas pasirenka tokį metodą, kuris garantuoja efektyvų problemos sprendimą.

1.5. Efektyvaus laiko valdymo būdai

Skirtingi mokslininkai išanalizavo, kaip galima efektyviau valdyti laiką (žr. 1.5.1 len.).

1.5.1 lentelė

Efektyvus laiko valdymas

Autoriai	Apibūdinimai
Tamoševičienė, Rimkevičienė (2011)	Mokėjimas kruopščiai sudėlioti savo darbo dieną, savaitę: nuo tvarkaraščio sudarymo iki nukrypimo nuo terminų koregavimo.
Husseini ir kt. (2013)	Sugebėjimas laikytis grafiko, nustatytų terminų.
Hink (2006)	Galimybė dirbti pagal lankstų laiką gali padėti darbuotojams panaudoti savo darbo laiką efektyviau tuo paros metu, kada jie jaučiasi produktyvesni.
Rombe, Mogga (2016)	Darbuotojų organizuotumas, mokėjimas negaišti savo laiko nereikalingiems darbams.
Nahabedian (2019)	Gebėjimas panaudoti laiko valdymo įgūdžius, kantrybę, susikaupimą užduotims spręsti per ribotą laiką.
McBeth (2020)	Dėmesio sutelkimas į svarbiausius dalykus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tamoševičienė, Rimkevičienė (2011); Husseini ir kt. (2013); Hink (2006); Rombe, Mogga (2016); Nahabedian (2019); McBeth (2020)

Norint geriau išnaudoti savo laiką, kiekvieną dieną reikia pradėti nuo darbo plano, išanalizuoti kiekvieną sąrašo elementą ir priskirti jam prioritetą. Vadovams ir darbuotojams patariama suskirstyti savo būtinų darbų sąrašą pagal prioritetus. Prioritetų nustatymas užduočių paskirstymą pagal svarbumo eiliškumą: pirmaeilės, antraeilės (Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011). Rombe ir Mogga (2016) savo tyrime pažymėjo, kad 70 proc. universiteto darbuotojų turi darbo planą ir nustato savo tikslus siekiant racionaliau valdyti laiką.

Vadovo pareiga padėti darbuotojui savo patarimais sudėliuoti darbų prioritetus, kai atsiranda sunkumų planuojant laiką. Tinkamai taikomos laiko vadybos strategijos leidžia efektyviai išnaudoti darbo laiką, pagerina veiklos rezultatus bei sumažina darbo laiko nuostolius, pajaušti pasitenkinimą dėl darbų atlikimo laiku (Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011).

Darbuotojai negali atidėlioti darbo, projekto ar užduoties atlikimo iki paskutinės minutės. Grafikų laikymasis padėtų darbuotojams nevēluoti su terminais, neatidėlioti darbų iki dienos pabaigos ar paskutinės savaitės dienos. Tolesni veiksmai ir įvertinimas: planai turi būti aiškūs, klaidos ir nukrypimai yra atitinkamai pataisyti ir pakoreguoti (Rombe ir Mogga, 2016). Svarbu, darbuotojams rengti tvarkaraščius ir jie visada žinos, kokią dieną ir valandą, ir kokią užduotį jiems reikia atlikti. Tai bus kaip papildomas pagalbos planas. Neturint tvarkaraščio, bus sunku laikytis visų laiko valdymo principų bei metodų (Husseini ir kt., 2013).

Nahabedian (2019) pataria atlikti visus paskirtus darbus iki galo, nepalikti darbo ateičiai, net jeigu tai reikalauja didelių pastangų. Reikia vengti užsiimti nereikalingais darbais užduoties atlikimo metu: staiga be priežasties patikrinti el. paštą, telefoną. Daugelis žmonių gaišta laiką ieškodami dokumentų, žinučių ar kitos informacijos, kuri reikalinga atlikti užduotis laiku.

Rombe ir Mogga (2016) teigė, kad darbų organizavimas padeda struktūrizuoti darbuotojų laiką. Kai esame organizuoti, mes siekiame aukšto produktyvumo laiku išsikeliant tikslus. Užduotys turi būti organizuojamos, pavyzdžiui, atsižvelgiant į prioritetus – skubu, svarbu. Svarbu organizuoti ir vykdyti jas pagal prioritetus. Taigi, svarbu, kad galėtume išmokti laiko valdymo meno ir tobulinti savo vadybinius gebėjimus.

Darbų organizavimas padeda tinkamiau panaudoti laiką reikalingiems darbams. Veiklos efektyvumas didinamas parenkant tinkamus darbo metodus, resursus, patogiausią vietą, palankiausią laiką. Vykdydami organizavimo funkciją vadovams yra sunkiausiai darbų pasiskirstymas, užduočių ir atsakomybės delegavimas (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010).

Organizavimas apima apgalvotos vaidmenų struktūros sukūrimą, išskiriant ir apibrėžiant veiklas, kurių reikia organizavimo ir kiekvienos jo dalies tikslams pasiekti, sugrupuojant šias veiklas ir priskiriant kiekvienai šių veiklų grupei vadovą, paskiriant kompetentingą specialistą šioms veikloms vykdyti, ir teikiant kompetentingo specialisto ryšių koordinavimą horizontaliai ir vertikalčiai organizacinėje struktūroje (Abdel–Hussein, 2020). Darbuotojai teikia pirmenybę laiko valdymui, atsižvelgdami į motyvacinis laiko aspektus, pavyzdžiui, turintis stiprią valią asmuo mielai imsis projektų, net, jei atlygį už juos gaus tik po ilgo laiko. Darbuotojai, kurie lengvai paskirsto savo laiką skirtingoms veikloms ir dominančioms sritims, bus linkę efektyviai išnaudoti savo laiką (Sehrish, Zubair, 2020).

Lankstus darbo laikas gali padėti efektyviau panaudoti laiką, jeigu darbuotojas jaučiasi produktyvesnis tam tikru dienos metu (Gale ir kiti, 2014). Lankstūs darbo organizavimo modeliai

leidžia darbuotojams geriau kontroliuoti laiką, padidina galimybę suderinti darbą ir šeimyninį gyvenimą, mažina stresą, didina pasitenkinimą darbu, kūrybingumą (Žičkienė, Kovierienė, 2008). Tačiau Sharkey (2020) teigia, kad nuotolinis darbas, kuris tapo įprastu prasidėjus koronaviruso pandemijai, yra tinkamas ne visiems. Nustatyta, kad nuotoliniu būdu darbuotojui dirbti yra sudėtingiau ir reikia prisiimti daugiau atsakomybės.

Organizacijoje galima taikyti ir lankstaus darbo laiko taisyklę. Darbuotojai patys gali pasirinkti laiką, kada jiems patogiausiai ir produktyviausiai dirbti. Formuojant konkrečios įmonės lankstaus darbo laiko struktūrą, vadovas turi parinkti būtent tai organizacijai tinkamą lankstaus darbo laiko modelį (Hink, 2006).

Yra daugybė internetinių valdymo įrankių, kurie gali padėti organizuoti laiką. Jie turi tikrai vertingų funkcijų, leidžiančių paskirti užduotis bendradarbiams. Šie įrankiai aiškiai parodo, kaip smarkiai išsivystė laiko valdymas – nuo paprastų užduočių sąrašų iki rankraštinių planuoklių (Sharkey, 2020). Egzistuoja laiko valdymo programos ir įrankiai, kurie gali padėti stebėti ar tvarkyti savo darbų sąrašą. Tokios programos kaip „Freedom“ gali padėti užblokuoti svetaines, kurios gali atitraukti jūsų dėmesį. Tačiau tokie projekto valdymo įrankiai kaip „Asana“, „Airtable“ ir „Trello“ gali padėti jums organizuoti, nustatyti prioritetus ir vizualizuoti savo užduotis. Jūs netgi galite sinchronizuoti šias programas su laiko stebėjimo sprendimu, kad pagerintumėte užduočių matomumą ir stebėtumėte projektų laiką (McBeth, 2020). Inovatyvūs laiko planavimo metodai gali padėti surašyti užduočių sąrašus ir prieš pasidalijant jais su bendradarbiais, įtraukti nuorodų arba kitų šaltinių. Daugelis programinės įrangos sprendimų, iš kurių galima rinktis, suteikia galimybę keliems naudotojams redaguoti planus ir bendradarbiauti realiuoju laiku. Sudėtingesni sprendimai netgi leidžia sukurti užduočių laiko juostą ir nustatyti kontrolinius taškus, kurias užduotis komandos nariai turi atlikti, kad kiti galėtų tęsti darbą (Sharkey, 2020).

Nustatyta, kad į dabartį orientuotiems žmonėms (t. y. žmonėms, gyvenantiems šia akimirka, mėgstantiems rizikuoti ir nekenčiantiems galvoti apie ateitį) po tam tikro apmokymo įmanoma tapti labiau orientuotiems į ateitį, t. y., tapti labiau galvojantiems apie ateitį, planuojantiems į priekį, labiau apskaičiuojantiems riziką ir pan. (Aeon, Aguinis, 2017). Dėl šios priežasties, laiko valdymo programos turėtų išplėsti savo mokymo planą, peržengti tradicinius laiko valdymo aspektus, pavyzdžiui, užduočių sąrašus ir planavimą, ir įtraukti modulius, pritaikytus su laiku susijusiems individualiems skirtumams. Pavyzdžiui, mokymo programos galėtų apimti turinį dideliu laiko sąmoningumu nepasižymintiems žmonėms, skirtą padėti labiau įsisąmoninti laiko „išteklius“ aspektą (Farell, 2017).

Pažymėtina, kad laiko normos veikia individualų laiko valdymą dviem būdais. Pirmiausia, kaip laiko normos pažeidimas, pavyzdžiui, skambutis vadovui 3 val. nakties ar išėjimas iš darbo 20 minučių anksčiau „darboholiškoje“ kultūroje, gali sukelti smarkias kolegų reakcijas su iš to

sekančiomis pasekmėmis (pvz., reputacijos praradimą, atstūmimą ir net atleidimą iš darbo (Hafner et al, 2014). Tad laiko normos veikia kaip atgrasomoji priemonė, kad nebūtų įsitraukiama į tokį elgesį, kuriam nepritariama. Antra, net kai draudžiamųjų veiksmų nėra, laiko normos veikia laiko valdymą, priversdamos asmenis tam tikrą elgesį laikyti savaime suprantamu dalyku. Savaime suprantami dalykai užtikrina, kad bus laikomasi organizacijos taisyklių. Toks laiko normų laikymasis dažniausiai įdiegiamas ankstyvosios socializacijos metu ir laikui bėgant išlaikomas kaip įprotis (Van Eerde, 2015).

Siekiant pagerinti savo ar savo komandos narių laiko valdymo įgūdžius, turite suvokti, kada kyla problemų. Viena iš akivaizdžiausių problemų yra klaidinantys terminai. Jei žmonės nuolat pateikia projektus vėliau nei turėtų arba prašo terminų pratęsimo, tai vadovui reikia susimąstyti, kodėl taip yra. Darbo standartų nesilaikymas yra kitas aiškus ženklas, kad kilo laiko problema. O jei jūsų komandos narys nuolat atvyksta į susitikimus per vėlai ir atrodo išsiblaškęs, gali būti, kad jis taip pat patiria laiko spaudimą (Sharkey, 2020).

Abdel-Hussein (2020) teigia, kad norint racionaliau panaudoti laiką reikia panaudoti komunikacijos įgūdžius. Jei komandos narys susiduria su laiko valdymo problemomis, pabandykite išsiaiškinti ar:

- jie neperkrauti darbais, kurie iš tiesų netelpa į jų tvarkaraštį;
- problemų sukelia tai, kaip jie atlieka savo darbą;
- tai abiejų priežasčių derinys.

Jei jie turi per daug darbo, vadinasi reikia perskirstyti jų darbą arba padrąsinti juos deleguoti darbą kitiems komandos nariams. Jei sunkumų sukelia jų darbo būdas, galbūt reikia pagerinti jų laiko valdymo įgūdžius.

Apibendrinant, galima teigti, kad pasirenkant tinkamą laiko valdymo techniką darbuotojai savo užduočių vykdymą įgyvendins taip, kad svarbus ir skubus darbai bus atlikti pirmiausia. Tobulinant tokius įgūdžius kaip disciplina, kantrybė, organizuotumas, galima pagerinti savo laiko valdymą darbe. Laiko valdymo programos primina darbuotojams apie tvarkaraštyje numatytus susitikimus, susirinkimus, projektų atlikimo terminus.

2. Tyrimo metodologija

Siekiant padėti viešųjų įstaigų ir privačių organizacijų darbuotojams racionaliai naudoti savo laiką darbe, imtasi tirti šių abiejų sektorių darbuotojų patirtį valdant laiką darbe. **Tyrimo tikslas** – nustatyti laiko valdymo viešame ir privačiame sektoriuje panašumus ir skirtumus. Šiuo tikslu pasirinktas kiekybinis tyrimas, t.y. darbuotojų apklausa.

2.1. Tyrimo procesas

Tyrimo procesas 2.1.1 lentelėje pateikiami magistro darbo tyrimo etapai numatant konkrečius laiko tarpusius, pagal kuriuos buvo rašomas baigiamasis darbas, besiremiantis teoriniu ir empiriniu tyrimu.

2.1.1 lentelė

Tyrimo procesas

Nr.	Tyrimo etapai	Data
1	Mokslinių šaltinių, konceptų analizė, instrumento (klausimyno) ruošimas	2021 m. rugsėjo – spalio mėn.
2	Mokslinių šaltinių, konceptų analizės, instrumento (klausimyno) koregavimas	2021 m. spalio mėn.
3	Tyrimo metodologijos paruošimas	2021 m. lapkričio mėn.
4	Tyrimo dalyvių apklausa	2021 m. lapkričio mėn.
5	Kokybinių ir kiekybinių duomenų analizė	2021 m. gruodžio mėn.
6	Duomenų apibendrinimas	2021 m. gruodžio mėn.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pradžioje buvo išanalizuota mokslinė literatūra, remiantis ją buvo sudaromas klausimynas. Buvo sudarytas tyrimo planas, kuriame buvo numatyta apklausos trukmė, parinktos tyrimo dalyviams ir pačiam tyrėjui tinkamos datos, tyrimo duomenų apdorojimo terminai, padėjo laikytis suplanuotos tyrimo struktūros ir laiku atlikti visas tyrimo procedūras. Po to kai buvo apklausiami tyrimo dalyviai, buvo apdoroti rezultatai

2.2. Tyrimo dalyviai

Imties dydžio nustatymas. Populiacija – objektų, kurių požymiai tiriami aibe. Imtis – populiacijos dalis, naudojama tyrimui.

Vilniaus teritorinės muitinės darbuotojų skaičius – 630 darbuotojų

UAB „Greitis“ – transporto ir logistikos organizacijos darbuotojų skaičius – 80 darbuotojų

Anketos buvo išsiųstos Vilniaus teritorinės muitinės ir UAB „Greitis“ darbuotojams. Buvo siekiama apklausti kuo daugiau darbuotojų. Tačiau, ne visi darbuotojai galėjo dalyvauti apklausoje.

Duomenų rinkimo rezultatas – surinktos 125 anketos iš Vilniaus teritorinės muitinės ir 67 anketos iš UAB „Greitis“.

Buvo pasirinktas ir kokybinis metodas, tyrimo imtis buvo pasirinkta remiantis Rupšiene (2007), buvo tinkama kritinių atvejų atranka. Kritinių atvejų atranka paprastai taikoma tada, kai siekiama logiškai apibendrinti, t. y. kai kelių kritinių atvejų analizė leidžia manyti, kad ir kitais atvejais rezultatai bus tokie pat. (Rupšienė, 2007, p. 31 – 33).

Remiantis kriterine atranka, pasirinkti tokie *kriterijai tyrimo dalyviams*:

- aukštesnes pareigas užimantys specialistai;
- daugiau negu 10 metų darbo stažą, turintys vadovai; tyrimo metu buvo apklausti 9 informantai.

Norint geriau susipažinti su tyrimo dalyviais ir siekiant išsiaiškinti ar jie tikrai atitinka visus tiriamųjų atrankos kriterijus (yra reikiamo išsilavinimo, darbo patirties), buvo užduodami tam tikri klausimai iš pusiau struktūruoto interviu klausimyno). Atsakymų rezultatai pateikiami 2.2.1 lentelėje.

2.2.1 lentelė

Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvis	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Pareigos	Darbo stažas
Vilniaus teritorinė muitinė					
A1	Mot.	39	Aukštasis universitetinis	Skyriaus patarėja	10 m.
A2	Mot.	48	Aukštasis universitetinis	Skyriaus viršininkė	18 m.
A3	Vyr.	53	Aukštasis universitetinis	Posto viršininkas	22 m.
A4	Mot.	43	Aukštasis universitetinis	Skyriaus vedėja	10 m.
A5	Mot.	50	Aukštasis universitetinis	VTM posto viršininkas	19 m.
A6	Vyr.	59	Aukštasis universitetinis	Skyriaus vadovas	29 m.
UAB „Greitis“					
A7	Mot.	38	Aukštasis universitetinis	Transporto vadybininkas	10 m.
A8	Vyr.	43	Aukštasis universitetinis	Transporto vadybininkas	11 m.
A9	Vyr.	47	Aukštasis universitetinis	Skyriaus vadovas	13 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Galima pastebėti, jog informantų amžius siekia nuo 38 iki 59 metų. Visi apklaustieji turi aukštąjį išsilavinimą. Apklausoje dalyvavo tiek moterys tiek vyrai, kurių darbo stažas svyravo nuo 10 iki 29 metų. Tai reiškia, kad tyrime dalyvavo kompetentingi ir savo srities žinovai.

2.3. Tyrimo metodas

Tyrimo metodai. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirenkamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Apklausa – tai yra metodologiniais principais, taisyklėmis ir procedūromis pagrįstas duomenų rinkimo metodas. Apklausa priemonė yra klausimynas, sudarytas remiantis teorinėmis nuostatomis (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2015). Kiekybinis tyrimo metodas buvo pasirinktas norint apklausti didesnę kiekį darbuotojų, kad sužinoti bendrą visos organizacijos situaciją ir išreikšti rezultatus procentaliai.

Kokybinį tyrimą galima apibūdinti kaip tyrimą, kuriuo metu renkama informaciją žodžiu, išklausa dalyvių nuomonę. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo priemonė – *nestruktūruotas interviu* (angl. *Non-structural interview*). (Luobikienė, 2010). Kokybinis tyrimas buvo pasirenkamas siekiant sužinoti tikslesnę ir išsamesnę informaciją, kurią galėtų suteikti organizacijų vadovai interviu metu.

2.4. Tyrimo instrumentas

Respondentams buvo pateikti 11 klausimų. Klausimai buvo sudaryti uždara forma, kad respondentai galėtų pasirinkti vieną iš variantų.

2.4.1 lentelė

Kiekybinio tyrimo instrumento pagrindimas

Bloko pavadinimas	Autoriai, nagrinėję šiuos klausimus (metai)	Klausimų (teiginių) skaičius	Ryšys su laiko valdymu	Klausimų tikslas
Informacija apie respondentus		1 – 3 klausimas		Darbuotojų lytis, amžius, išsilavinimas
Laiko valdymo nauda	Blyton ir kiti, 2017	4 klausimas	Laiko valdymo reikšmė organizacijai	Išsiaiškinti kaip Vilniaus teritorinės muitinės ir UAB „Greitis“ darbuotojai supranta laiko valdymo nauda
Laiko valdymo įgūdžiai	Čiarnienė, Vienažindienė (2017) Sainz ir kiti (2019) Onodugo, 2014	5 – 6 klausimas	Darbuotojų laiko valdymo įgūdžiai	Ištirti kokiam tipui valdant laiką priskiria save darbuotojai ir kokius įgūdžius jie turi

Laiko valdymo vertinimas	Eid ir kiti, (2015) Hellsten, (2012) Onodugo, I. C. (2014). Stoškus, Petukienė, 2008 Ocak, Boyraz, 2016 Mfondoum ir kiti (2019). Kirillov ir kiti, (2015). Kharkheli, (2019)	7 – 9 klausimas	Laiko valdymas vertinimas organizacijoje	Nustatyti Vilniaus teritorinės muitinės ir UAB „Greitis“ darbuotojų laiko planavimo patirtį, technikų naudojimą
Racionalaus laiko naudojimo trukdžiai	(Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011) (Čiarnienė, Vienažindienė, 2017) Горлов, Коваленко, 2020	10 klausimas	Veiksniai, kurie trukdo racionaliam laiko naudojimui	Išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie racionalaus laiko naudojimo trukdžius
Racionalaus laiko naudojimas	Rombe, Mogga (2016) (Husseini ir kt., 2013) Onodugo (2014) (Hink, 2006). Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011 Čiarnienė, Vienažindienė (2014)	11 klausimas	Veiksniai, skatinantis naudoti laiko racionaliai	Ištirti darbuotojų nuomonę apie racionalaus laiko naudojimo būdus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Anketoje klausimai paskirstyti pagal temas iš teorinės dalies. Klausimų eiliškumas atrodo taip: kas; kodėl atlieka tyrimą; informacijos konfidencialumas; demografiniai klausimai; pagrindiniai klausimai; padėka už sugaištą laiką.

Kai kurie iš atsakymų buvo pateikti pagal Likerto skalę (1 – Visiškai nesutinku; 5 – Visiškai sutinku) „Naudojantis šį metodą tyrėjas suformuluoja atitinkamus teiginius. Teiginiai gali būti įvairaus pobūdžio tiek pozityvūs, tiek ir negatyvūs. Respondento yra prašoma pažymėti jam priimtina atsakymą pagal penkiabalę skalę. Taip bus matyti su kuo respondentas sutinka ir su kuo nesutinka“ (Dikčius, 2011, p. 58).

2.4.2 lentelė

Kiekybinio tyrimo instrumento pagrindimas

Bloko pavadinimas	Autoriai, nagrinėję šiuos klausimus (metai)	Klausimų (teiginių) skaičius	Ryšys su laiko valdymu	Klausimų tikslas
Informacija apie respondentus.		1 klausimas		Užimamos pareigos, darbo stažas, išsilavinimas, lytis

Laiko valdymo nauda	Blyton ir kiti, 2017	2 klausimas	Laiko valdymo reikšmė organizacijai	Išsiaiškinti kaip UAB „Greitis“ ir Vilniaus teritorinės muitinės vadovai supranta laiko valdymo nauda
Laiko valdymo įgūdžiai	Čiarnienė, Vienažindienė (2017) Sainz ir kiti (2019)	3 – 4 klausimas	Vadovų laiko valdymo įgūdžiai	Ištirti kokius įgūdžius turi abiejų organizacijų įgūdžių informantai ir kokių įgūdžių trūksta
Laiko valdymo vertinimas	Eid ir kiti, (2015) Hellsten, (2012) Sainz ir kiti (2019) Onodugo, I. C. (2014). Stoškus, Petukienė, 2008 Ocah, Boyraz, 2016 Mfondoum ir kiti (2019). Kirillov ir kiti, (2015). Kharkheli, (2019)	5 – 11 klausimas	Laiko valdymas vertinimas organizacijoje	Nustatyti UAB „Greitis“ ir Vilniaus teritorinės muitinės darbuotojų laiko planavimo patirtį, technikų naudojimą
Racionalaus laiko naudojimo trukdžiai	(Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011) (Čiarnienė, Vienažindienė, 2017) Горлов, Коваленко, 2020	12 klausimas	Veiksniai, kurie trukdo racionaliam laiko naudojimui	Išsiaiškinti informantų nuomonę apie racionalaus laiko naudojimo trukdžius

Tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu sudarytas remiantis teorinėmis nuostatomis. Pirmas klausimas yra įvadinis. Jais siekiama susipažinti su tiriamuoju, išsiaiškinti jo išsilavinimą, patirtį, lytį, amžių, pareigas. 5 – 11 klausimais – siekiama išsiaiškinti informantų patirtį valdant laiką darbe. 12 klausimu siekiama sužinoti informantų nuomonę apie neracionalaus laiko panaudojimo veiksnius.

Apdoroti tyrimo duomenys buvo *content analizės metodas*. Tokios analizės pagrindą sudaro kategorijos ir subkategorijos, kurios sudaromos atsižvelgiant į darbo temą, tyrimo tikslą ir uždavinius. (Tidikis, 2003).

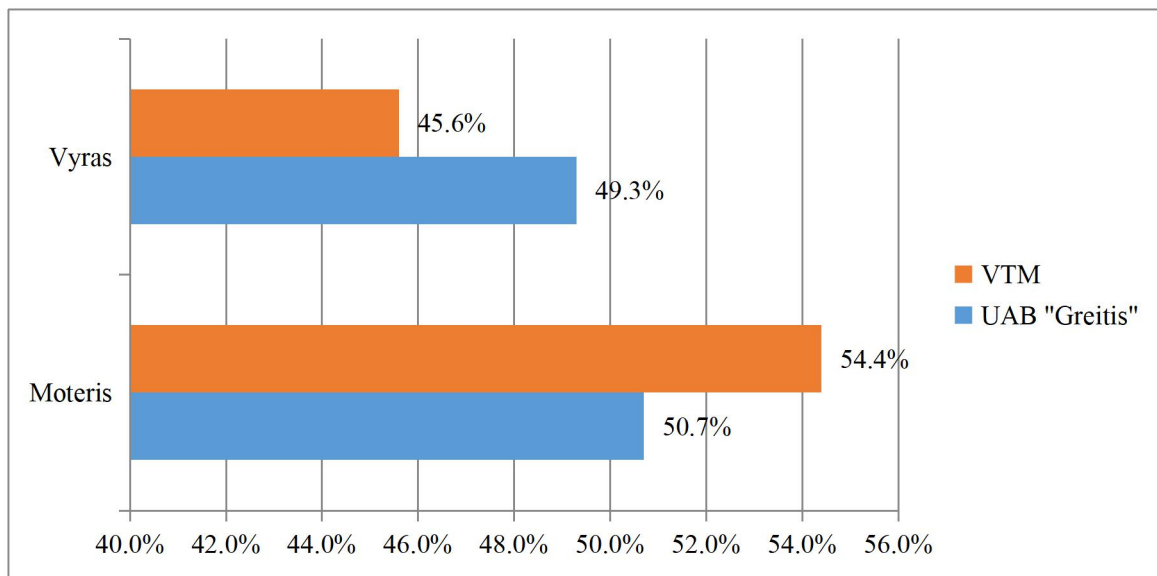
Tyrimo etika. Žydžiūnaitė (2011) pažymėjo, kad atliekant tyrimą reikia vadovautis tyrimo etikos principais. Buvo užtikrintas respondentų konfidencialumas – darbuotojams ir vadovams nereikėjo pateikti savo asmeninių duomenų, vardo ir pavardės. Geranoriškumo principas buvo užtikrintas klausimyno teiginiais, kurie pateikti pagarbiu stiliumi. Darbuotojai ir vadovai buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir mokslinę reikšmę. Pateikti klausimai buvo aiškūs ir suprantami.

Tyrimo ribotumai. Buvo apklausti ne visi Vilniaus teritorinės muitinės ir UAB „Greitis“ darbuotojai. Siekiant, kad tyrimas būtų kokybiškesnis tinkamiau būtų apklausti visus abiejų įstaigų darbuotojus. Tačiau, ne visi darbuotojai galėjo dalyvauti apklausoje dėl užimtumo.

3. Laiko valdymo verslo ir viešosios įstaigos analizė

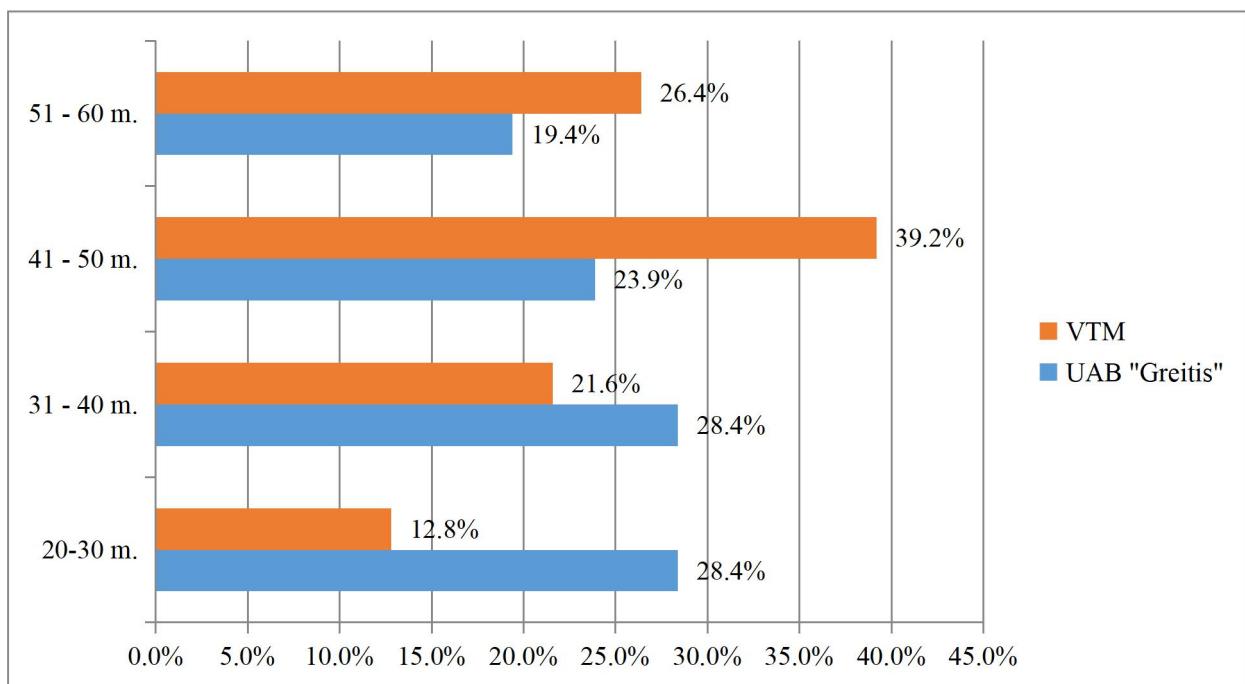
3.1. Darbuotojų laiko valdymo įgūdžių UAB „Greitis“ ir VTM organizacijose analizė

Buvo siekiama nustatyti respondentų demografinę situaciją: pagal lytį, amžių išsilavinimą (žr. 3.1.1 pav.).



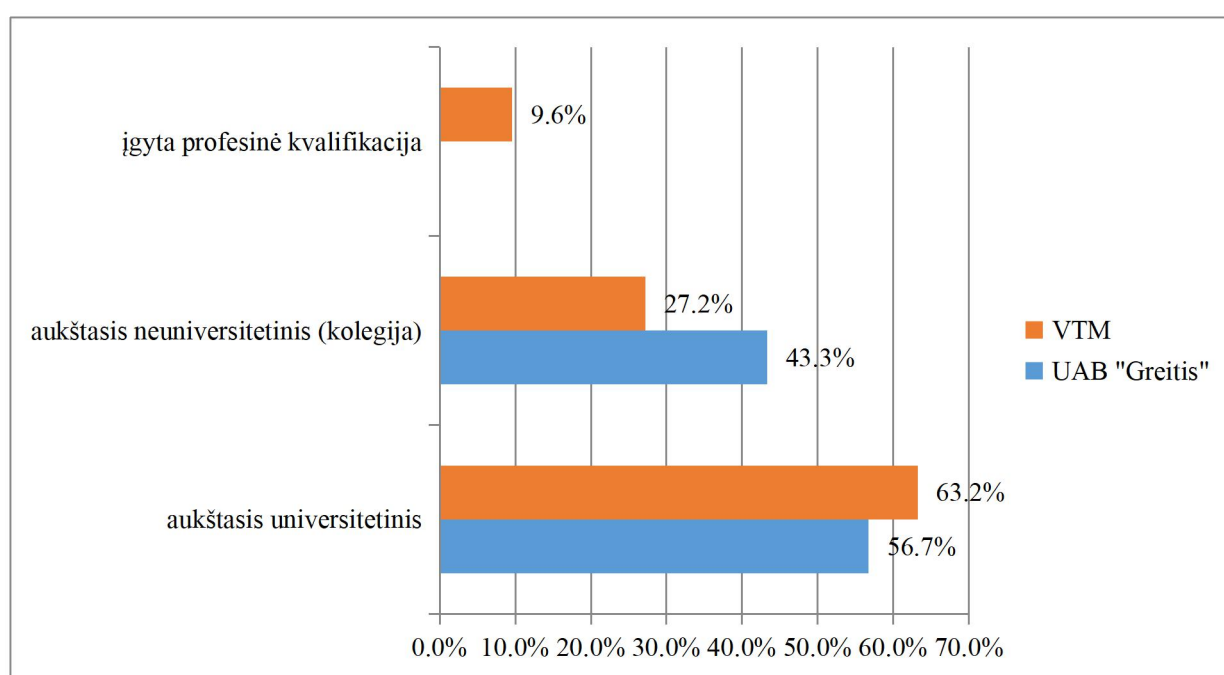
3.1.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Iš pateikto 3.1.1 pav. matyti, kad apklausoje dalyvavo panašus skaičius moterų 102 (53,1 proc.) ir vyrų 90 (46,9 proc.) iš abiejų įstaigų.



3.1.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

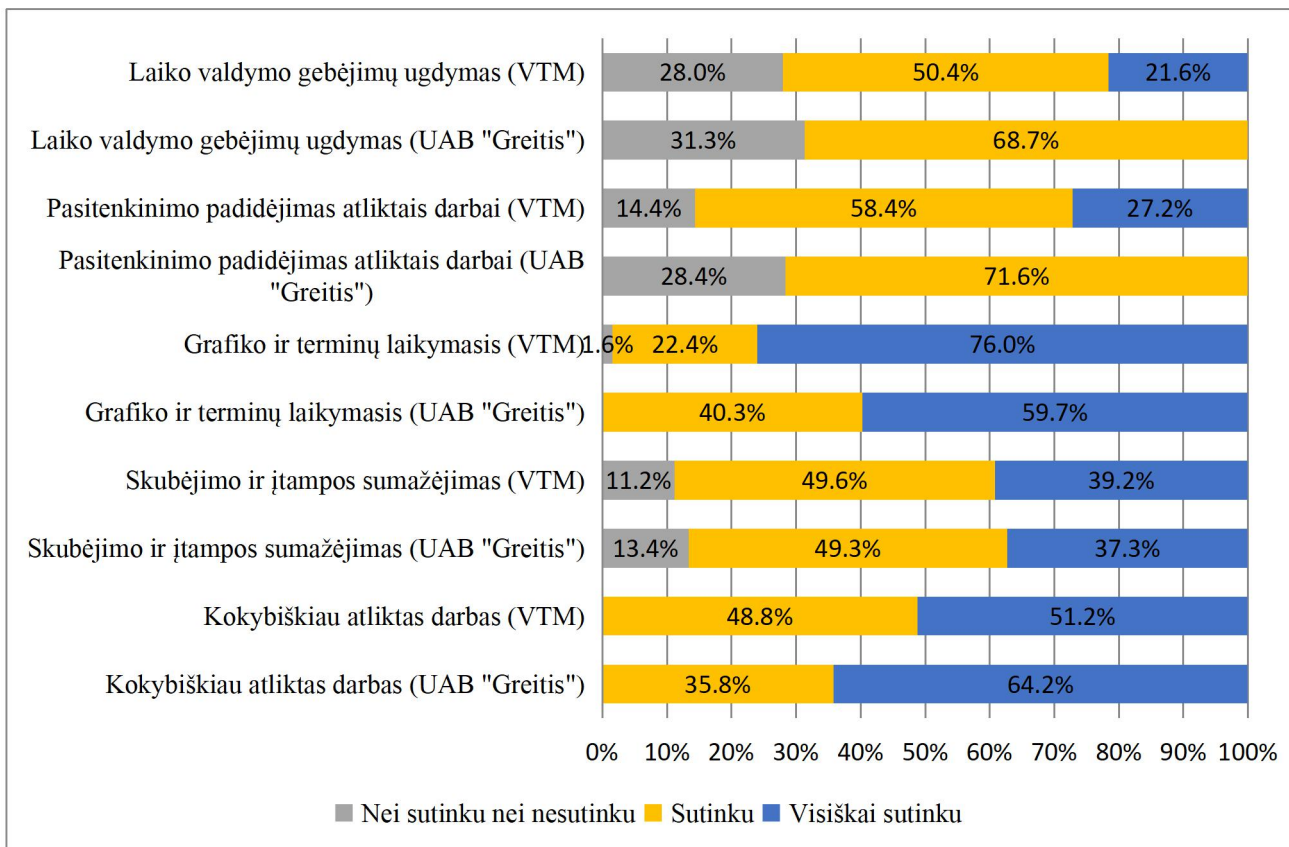
Pateiktame 3.1.2 pav. parodyta, kad UAB „Greitis“ dalyvavo apklausoje daugiau 15,6 procentais jaunesnių respondentų atstovų 20 – 30 metų negu Vilniaus teritorinėje muitinėje. Panašus skaičius respondentų apklausoje dalyvavo iš abiejų įstaigų, kurių amžius siekia nuo 31 iki 40 m. 41 – 50 metų tyrime dalyvavo daugiau respondentų iš Vilniaus teritorinės muitinės negu iš UAB „Greitis“. 19,4 proc. UAB „Greitis“ respondentų ir 26,4 proc. Vilniaus teritorinės muitinės respondentų dalyvavo tyrime, kurių amžius siekė 51 – 60 metų. Galima teigti, kad privačioje organizacijoje dirba jaunesnis kolektyvas negu valstybinėje įstaigoje.



3.1.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Pateiktame 3.1.3 pav. parodyta, kad 56,7 proc. UAB „Greitis“ ir 63,2 proc. Vilniaus teritorinės muitinės respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. UAB „Greitis“ yra daugiau respondentų 16,1 proc., kurie turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą negu Vilniaus teritorinėje muitinėje. 9,6 proc. respondentų buvo su įgyta profesine kvalifikacija iš Vilniaus teritorinės muitinės. Galima teigti, kad abiejose įstaigose daugiausia respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. VTM daugiau respondentų su aukštuoju išsilavinimu negu UAB „Greitis“, nes siekiant dirbti valstybės tarnautoju, remiantis valstybės tarnybos įstatymų, darbuotojai turi turėti aukštąjį išsilavinimą. Tačiau privačiose įstaigoje nėra būtina reikalavimų turėti aukštąjį išsilavinimą.

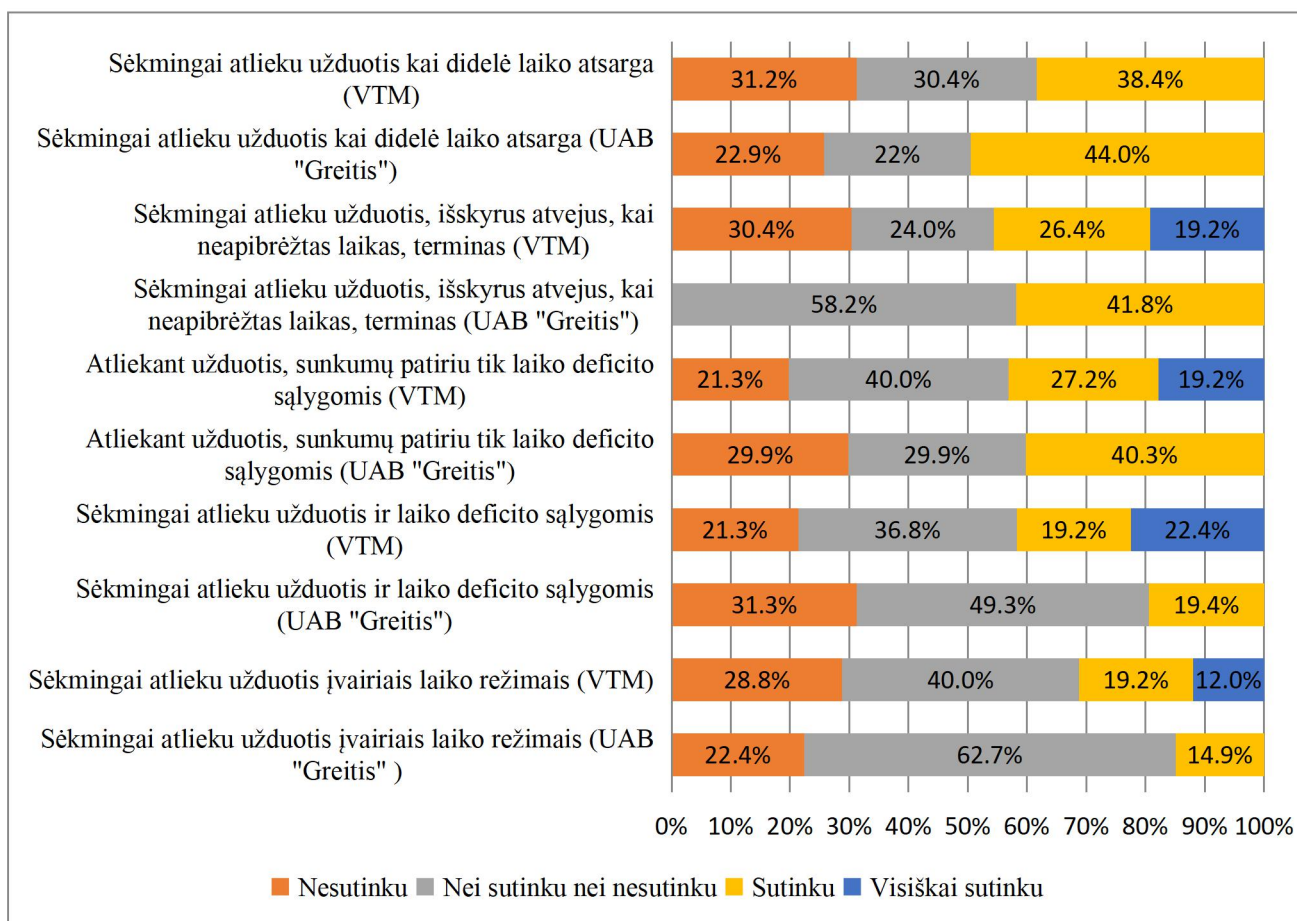
Buvo siekiama išsiaiškinti kokia laiko valdymo gebėjimų nauda darbuotojams (žr. 3.1.4 pav.).



3.1.4 pav. Laiko valdymo gebėjimų nauda (UAB „Greitis“ ir VTM), proc.

Nustatyta, kad abiejų įstaigų respondentų atsakymuose panašumai buvo pastebėti kalbant terminų laikymąsi būtinumą ir laiko valdymo gebėjimų turėjimą. Palyginus atsakymus tarp viešojo ir privataus sektorių įstaigų nustatyta, kad VTM atstovams pagal jų darbo specifiką kaip muitinės postų priežiūra, svarbu, vystyti tokį laiko valdymo gebėjimą kaip terminų laikymąsi. Taip pat ir transporto organizacijos darbuotojams, svarbus, grafikų laikymasis, nes kroviniai turėtų būti pristatyti pagal nustatytą laiką. Tai transporto vadybininkai turėtų organizuoti krovinių pervežimą taip, kad nebūtų vėlavimų. Tiek UAB „Greitis“ respondentai tiek VTM abejoja, kad laiko valdymo gebėjimų turėjimas įtakoja pasitenkinimo padidėjimą atliktais darbais. Galima daryti prielaidą, kad laiko valdymo įgūdžiai nesusiję su pasitenkinimo darbu, nes pasitenkinimas darbu gali atsirasti ir dėl kitų kriterijų kai darbuotojai dirba mėgstamą darbą, jiems patinka dirbti tame kolektyve. Tokie rezultatai paneigia Taherkhani ir kiti (2017) tyrimo rezultatus, kuriuose nustatyta, kad laiko valdymas turi didelę reikšmę darbuotojų pasitenkinimui ir mažesniai perdegimui darbe. Apibendrinant, dviejų įstaigų respondentų atsakymus galima teigti, kad tiek VTM atstovai tiek UAB „Greitis“ respondentams yra svarbūs laiko valdymas darbe.

Respondentams buvo užduotas klausimas kokius jie turi laiko valdymo gebėjimus (žr. 3.1.5 pav.).

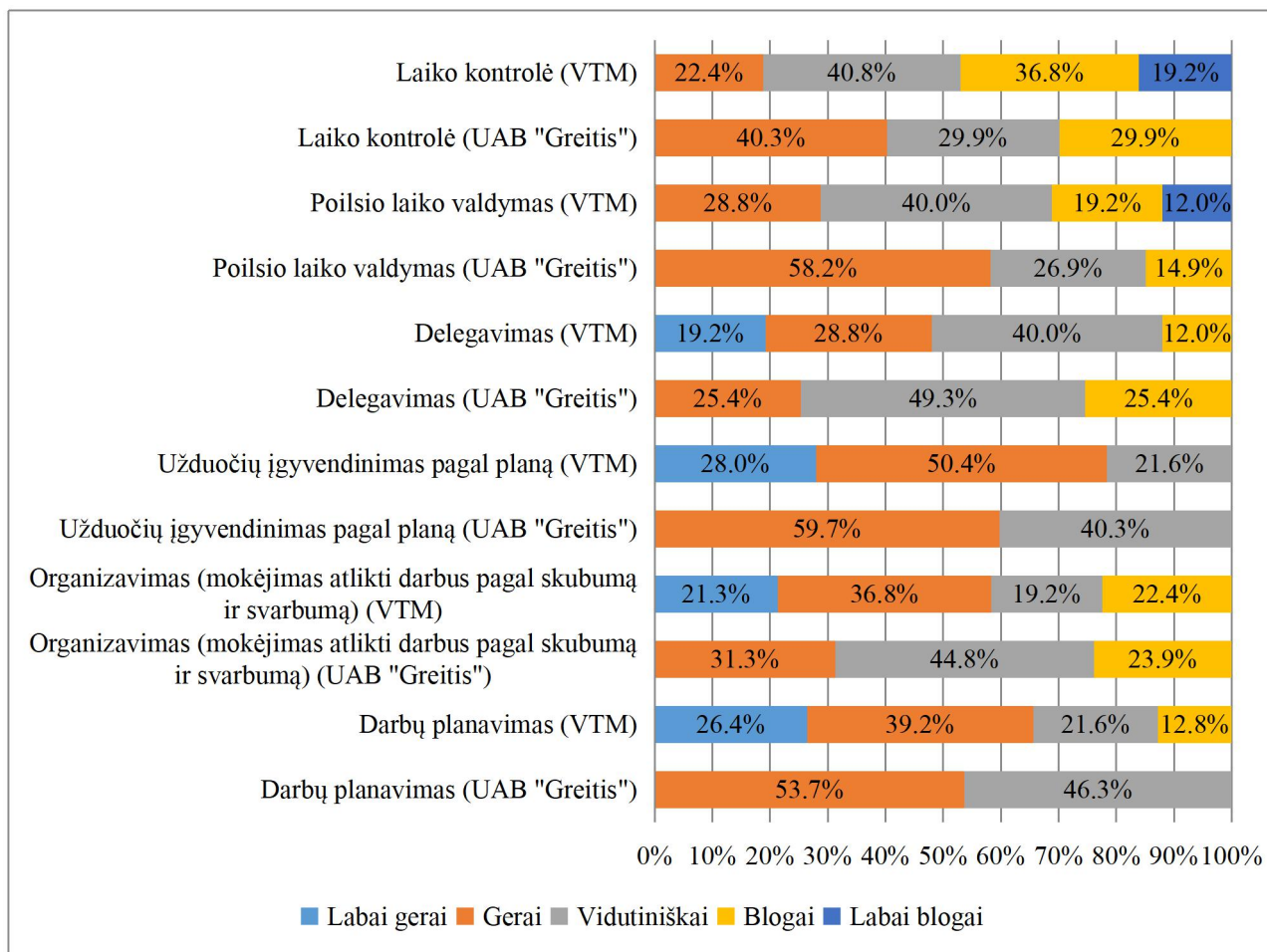


3.1.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal laiko valdymo gebėjimus, proc. (MD ir VTM)

Nustatyta, kad daugiau VTM atstovų (19,2 proc.) negu UAB „Greitis“ atstovų (14,9 proc.) sutinka, kad jie sėkmingai atlieka užduotis įvairiais laiko režimais. Ir net 62,7 proc. UAB „Greitis“ respondentų abejoja, kad jie sėkmingai atlieka užduotis įvairiais laiko režimais. Galima daryti prielaidą, kad VTM respondentai turi daugiau laiko valdymo gebėjimų negu UAB „Greitis“ darbuotojai, nes VTM kelia didesnius reikalavimus savo darbuotojams dėl veiklos specifikos, kur reikia vadovautis teisiniais aktais, reglamentais. Panašių atsakymų iš abiejų įstaigų buvo sulaukta kalbant apie užduoties atlikimą, kai yra didelė laiko atsarga. VTM respondentams reikia atlikti su muitinės įgyvendinamų teisės aktų taikymu susijusios asmenų ūkinės komercinės veiklos LR teritorijoje tikrinimus, kas reikalauja daugiau laiko. Taip pat, transporto vadybininkai turi iš anksto suplanuoti visą krovinių parvežimų grandinę, apskaičiuoti laiką, susitarti su tiekėjais. VTM respondentai labiau patiria sunkumu laiko deficito sąlygomis negu UAB „Greitis“ darbuotojai. Tokie atsakymai leido teigti, kad UAB „Greitis“ respondentų moka geriau atlikti darbą per trumpą laiko tarpą, nes jų darbe labai svarbi greita reakcija, greitai išspręsti problemas, jeigu krovinių pristatymas vėluoja. Panašių atsakymų iš abiejų įstaigų buvo sulaukiama kalbant apie užduoties

atlikimą, kai neapibrėžtas laiko terminas. Palyginus privataus ir valstybės organizacijos respondentų pasiskirstymą pagal laiko gebėjimus galima teigti, kad privačiame sektoriuje darbuotojai nepatiria sunkumų kai reikia mažai laiko atlikti užduotį. Didesnė dalis respondentų atsakė, kad jie nei sutinka, nei nesutinka su pateiktais teiginiais. Tai reiškia, kad jie negali save priskirti būtent prie vieno iš pasiūlytų teiginių. Galima daryti prielaidą, kad sėkmingas užduoties atlikimas laiko atžvilgiu gali būti priklausomas nuo dienos ar valandos, užduoties sudėtingumo, svarbumo ar skubumo.

Respondentams buvo užduotas klausimas kaip jie įvertintų savo laiko valdymo įgūdžius (žr. 3.1.6 pav.).



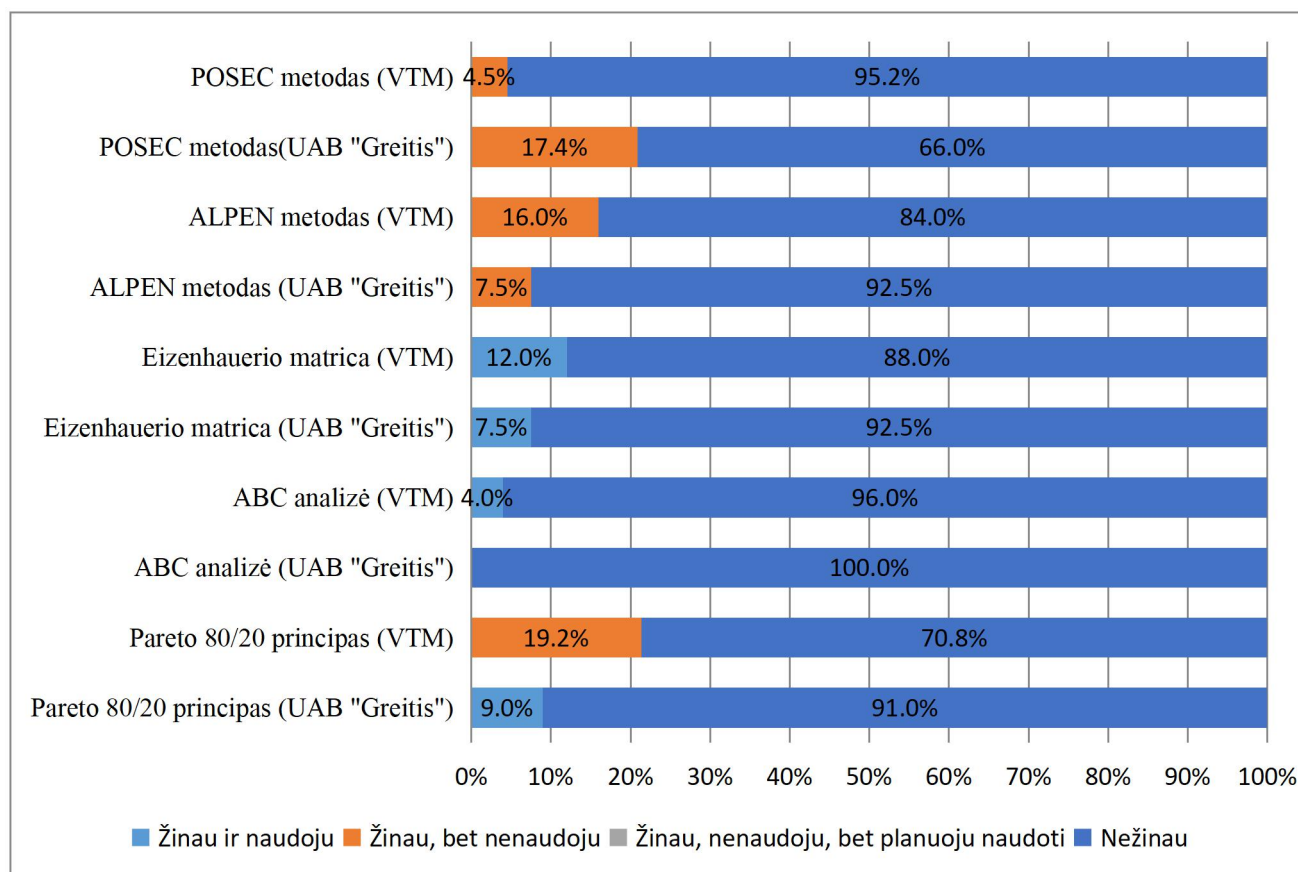
3.1.6 pav. Laiko valdymo įgūdžių vertinimas, proc. (UAB „Greitis“ ir VTM)

Nustatyta, kad UAB „Greitis“ respondentai geriausiai vertina savo darbų planavimo įgūdžius negu VTM respondentai respondentų. Darbų organizavimas pagal svarbumą ir skubumą geresnis valstybinėje institucijoje. VTM respondentai geriau negu UAB „Greitis“ apklaustieji įgyvendina užduotis pagal planą. Tai reiškia, kad VTM darbuotojai racionaliau naudoja savo laiką negu privati įstaiga. Valstybinės įstaigos darbuotojai turi daugiau įgūdžių laiko valdymo procese ir žino, kaip teisingai reikia planuoti, organizuoti ir deleguoti darbus, nes VTM yra organizuojami mokymai, kuriuose darbuotojai yra ugdomi kaip racionaliau valdyti savo laiką. Tačiau privačioje

įstaigoje darbuotojai neturi pakankamai laiko valdymo žinių. Tačiau, poilsio laiko valdymas geriau vertinamas UAB „Greitis“ (58,2 proc.) respondentų negu VTM respondentų (28,8 proc.). Galima daryti prielaidą, kad privačiose įstaigose labiau yra lankstus darbo grafikas negu valstybinėse, kur yra apibrėžimas darbo laikas. Todėl įgyvendinus visus uždavinius anksčiau UAB „Greitis“ darbuotojai gali turėti daugiau poilsio laiko negu valstybinės įstaigos darbuotojai. Laiko kontrolė geriau vertinama UAB „Greitis“ respondentų negu VTM. Logistikos organizacijos labiau kontroliuoti veiklos procesą negu valstybinėje įstaigoje, kurioje yra nustatyti ilgesni terminai darbų įvykdymui. Didelis dalis respondentų įvertino savo laiko valdymo įgūdžius vidutiniškai, nes jų manymu jiems kyla sunkumų deleguojant užduotis, planuojant darbus, valdant poilsio laiką.

Šiuo tyrimo rezultatai nesutampa su Rombe ir Mogga (2016) tyrimo rezultatais, nes 70 proc. universiteto darbuotojų turi darbo planą ir nustato savo tikslus. Tik apie 50 proc. VTM ir UAB „Greitis“ respondentų planuoja savo darbo dieną.

Siekama sužinoti kokias laiko valdymo technikas žino ir naudoja viešojo ir privatačiojo sektoriaus respondentai (žr. 3.1.7 pav.).

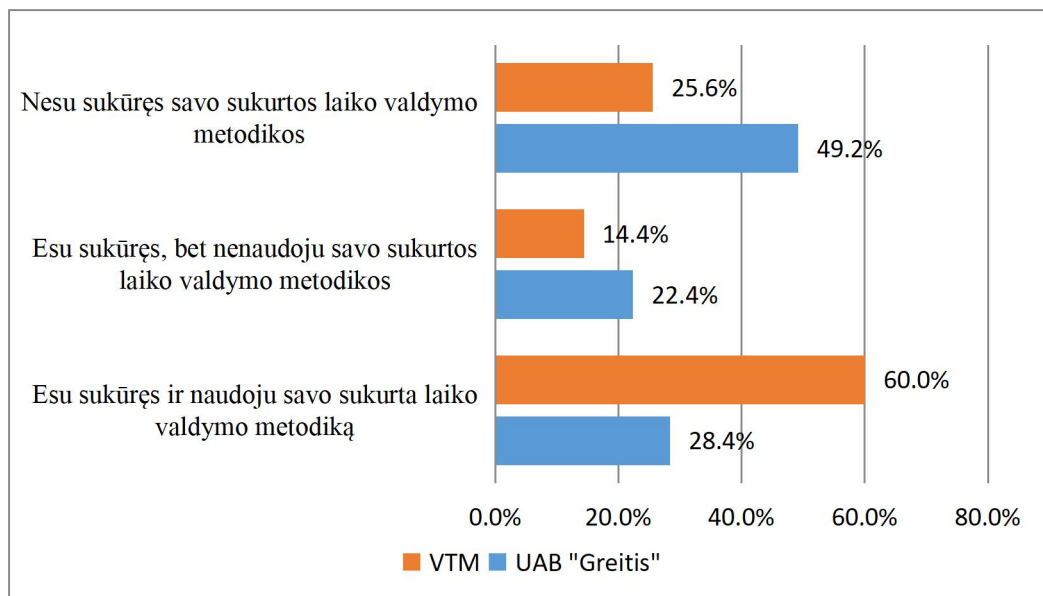


3.1.7 pav. Laiko valdymo technikų žinojimas, proc. (UAB „Greitis“ ir VTM)

Palyginus UAB „Greitis“ ir VTM respondentų atsakymus, galima teigti, kad abiejų įstaigų darbuotojai neturi pakankamai žinių apie laiko valdymo technikas. Privačios įstaigos respondentai

savo darbe taiko Eizenhauerio matricą ir Pareto 80/20 principą, o valstybinėje institucijoje yra taikomas ABC metodas ir Eizenhauerio matricą.

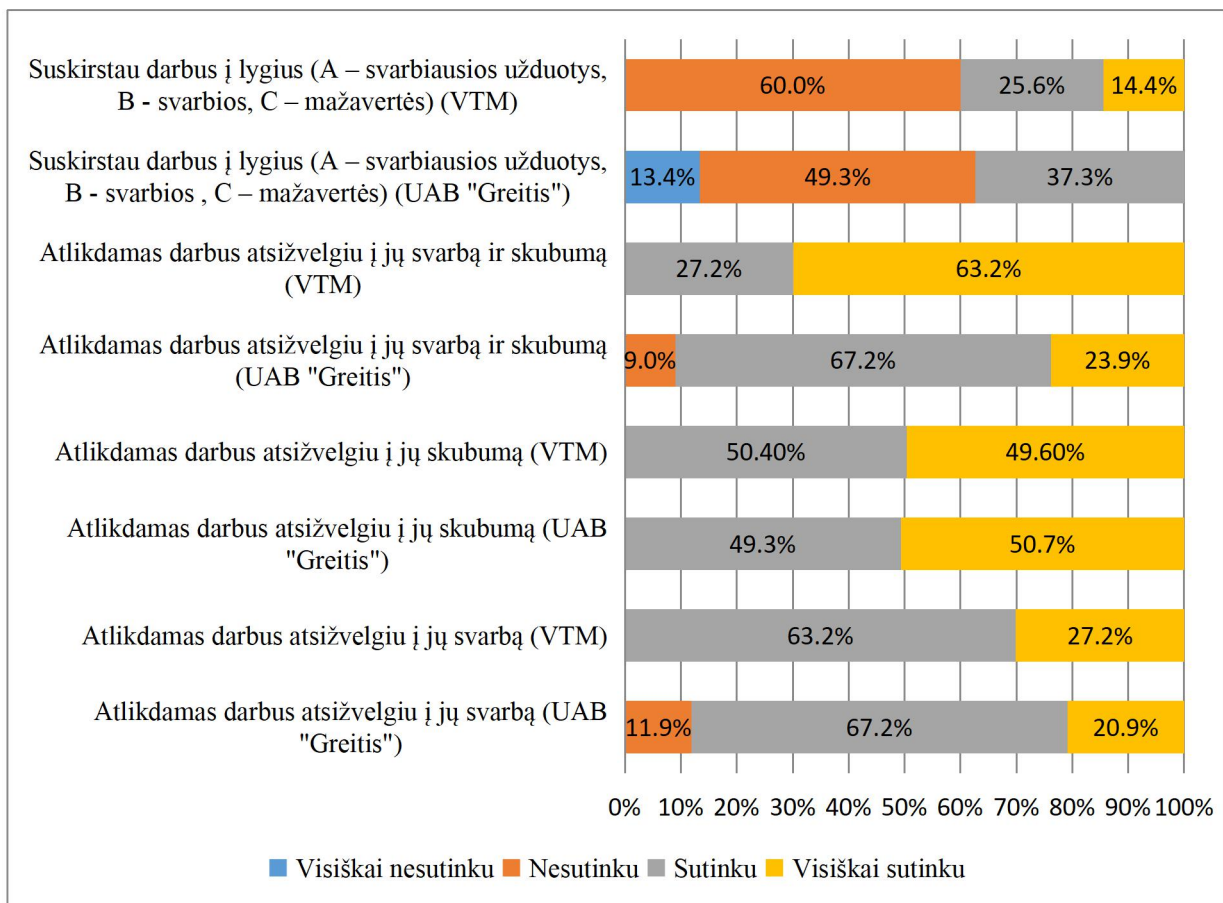
Respondentų buvo klausiami ar jie yra sukūrė ir naudoja savo individualią laiko metodiką (žr. 3.1.8 pav.).



3.1.8 pav. Individualios laiko metodikos sukūrimas ir naudojimas, proc.

Pateiktame 3.1.8 pav. parodyta, kad 31,6 proc. daugiau VTM respondentų yra sukūrę ir taiko savo laiko valdymo metodikas darbe negu UAB „Greitis“. Galima teigti, kad valstybiniame sektoriuje skiriamas didesnis dėmesys laiko valdymo technikų taikymui darbe. VTM darbuotojai labiau apmokyti kaip sukurti ir taikyti savo laiko valdymo technikas. Tačiau, kiti atsakymai parodė, kad UAB „Greitis“ respondentai efektyviai valdo laiką be laiko valdymo metodikų ir mokymų, sudarydami tvarkaraščius ir laikydamosi nustatytų terminų.

Buvo siekiama sužinoti kas svarbiausia valdant laiką (žr. 3.1.9 pav.).

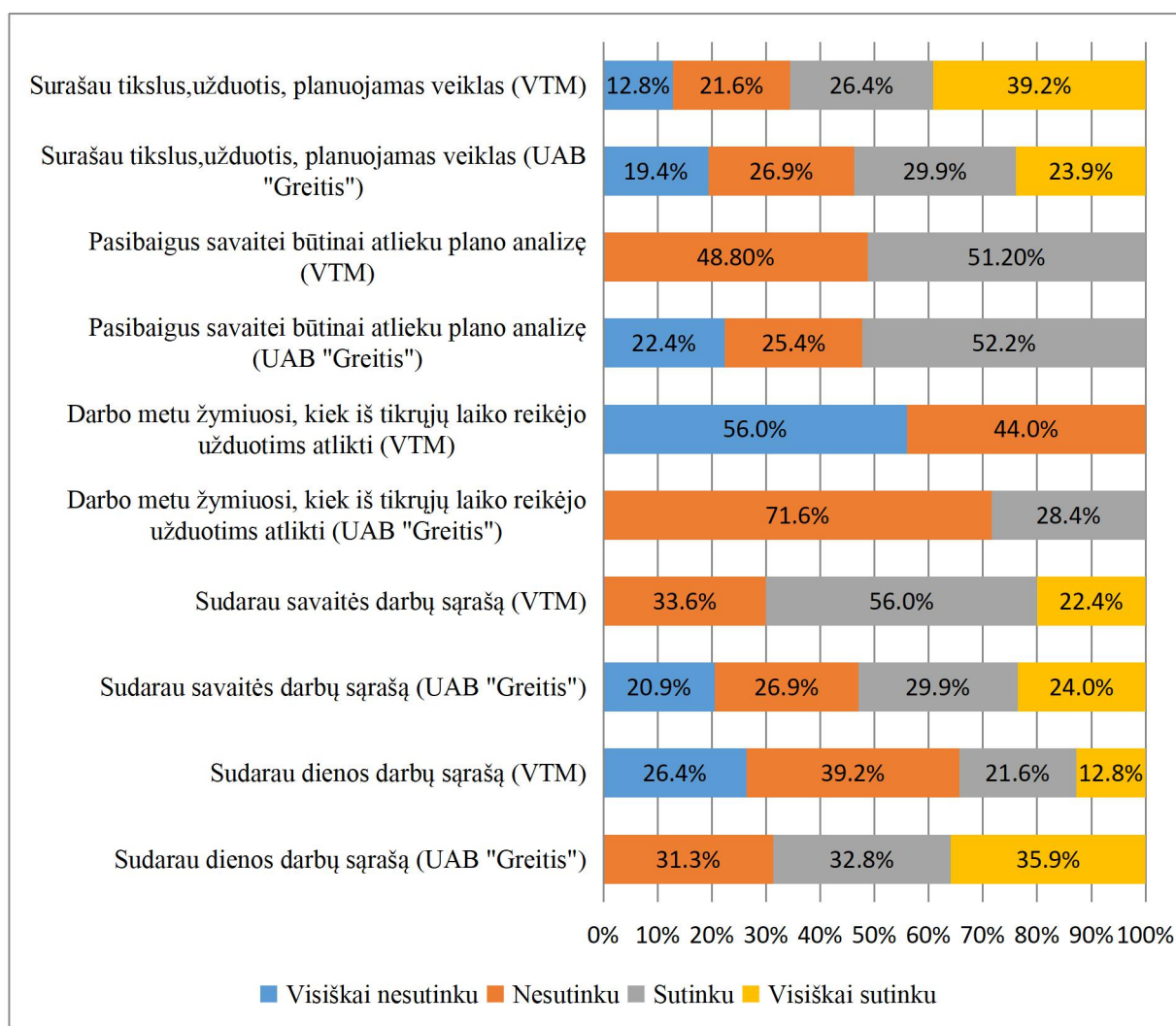


3.1.9 pav. Prioritetų skirstymas laiko valdyje, proc. (UAB „Greitis“ ir VTM)

Tyrimo rezultatai parodė, kad panašumų atsakymuose buvo sulaukta kalbant apie užduočių atlikimo svarbą. Tačiau, 11,9 proc. UAB „Greitis“ respondentų nesutiko, kad jie visada atkreipia dėmesį į darbų svarbumą. Tai reiškia, kad transporto vadybininkai padaro skubesnius darbus pirmiau, o paskui svarbesnius. Respondentams iš abiejų įstaigų svarbus ne tik užduočių svarbumas, bet ir skubumas. VTM respondentams labiau negu UAB „Greitis“ respondentams, svarbus, yra tiek užduočių svarbumas tiek skubumas. ABC analizės metodą labiau naudoja valstybinė įstaiga, o tik 37 proc. UAB „Greitis“ respondentų sutinka, kad skirsto savo užduotis į A, B, C lygius. Galima teigti, kad valstybinėje įstaigoje veikla yra labiau reglamentuota ir darbuotojams pasitaiko mažiau skubių ir neplanuotų užduočių negu transporto įmonėje, kur kiekviena diena reikia spręsti nenumatytas problemas dėl krovinių pervežimų.

Palyginus atsakymus su ankstesniais rezultatais, pastebimas neatitikimas tarp atsakymų. Nors dauguma abiejų sektorių respondentų pažymėjo, kad netaiko laiko valdymo technikas darbe. Tačiau šio klausimo atsakymai parodė, kad daugumą respondentų skirsto savo darbus pagal skubumą ir svarbumą arba prioritetus. Galima teigti, kad dauguma abiejų sektorių respondentų yra sukūrę ir taiko savo laiko valdymo metodikas, tačiau jie negali apibrėžti jas.

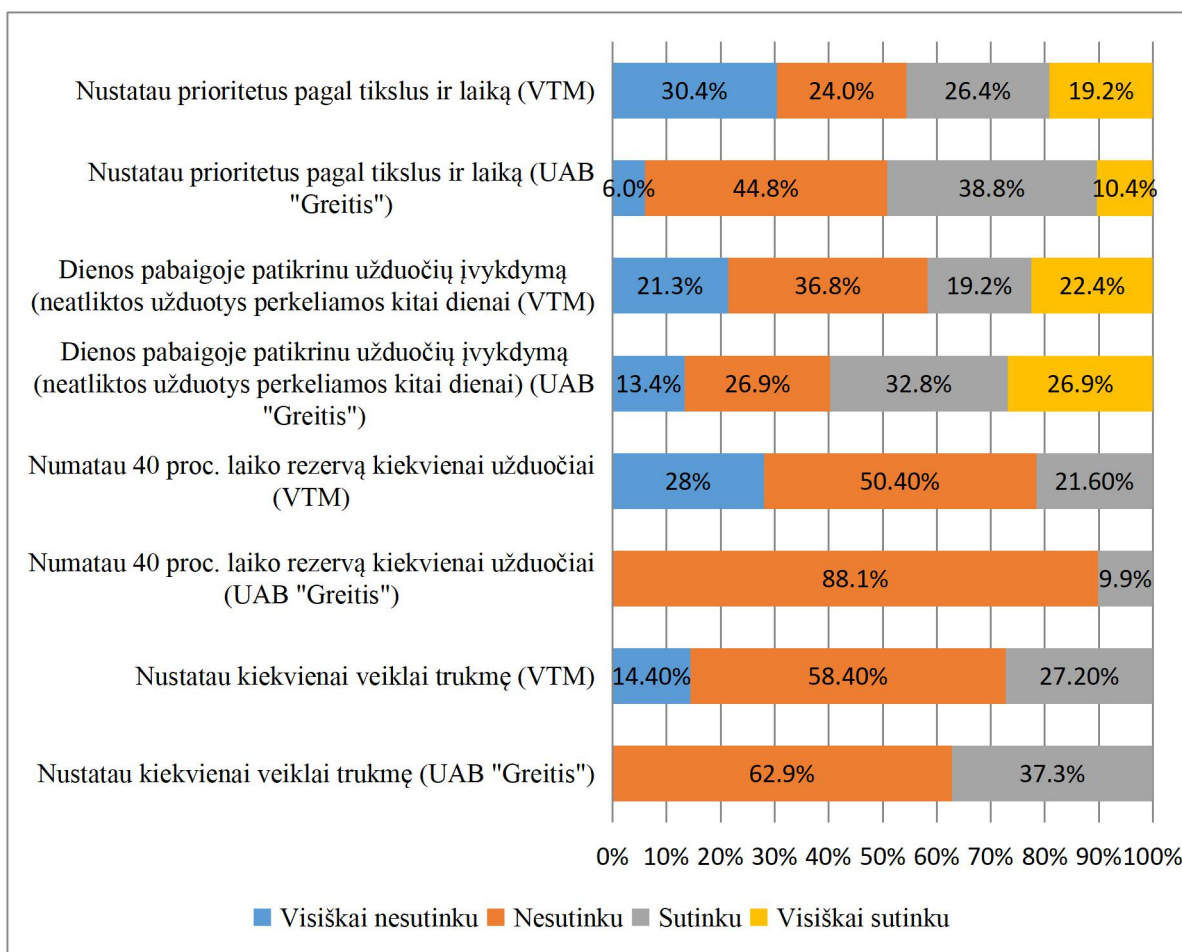
Respondentų buvo prašoma pažymėti kaip jie valdo savo laiką darbe (žr. 3.1.10 pav.).



3.1.10 pav. Laiko valdymo darbe vertinimas, proc. (UAB „Greitis“ ir VTM)

Nustatyta, kad tiek UAB „Greitis“ tiek VTM respondentai sutiko, kad pasibaigus savaitei jie atlieka plano analizę, surašo tikslus ir uždavinius, planuoja savo veiklas. Esminiai skirtumai buvo pastebėti atsakymuose apie dienos ir savaitės sąrašo sudarymą. UAB „Greitis“ respondentai labiau negu VTM respondentai labiau yra linkę sudaryti dienos sąrašą. Tačiau savaitės darbų sąrašą sudaro daugiau VTM respondentų. Galima teigti, kad transporto įmonėje vyksta nuolat bendradarbiavimas su vairuotojais ir klientais bei reikia spręsti problemas operatyviai, todėl darbuotojai sudaro darbų sąrašą dienai, nes planai gali greitai keistis, o valstybinėje įstaigoje daugiau vyrauja pastovumas ir nuoseklumas, laiko terminas įvykdyti užduotis yra ilgesnis negu privačioje įmonėje. UAB „Greitis“ 28,4 proc. respondentų žymisi, kiek laiko reikėjo atlikti tam tikrai užduočiai. Tačiau visi VTM respondentai nesutiko su šiuo teiginiu. Tai reiškia, kad valstybės įstaigos darbuotojams nėra svarbu, kiek laiko jiems teko išnaudoti užduoties atlikimui.

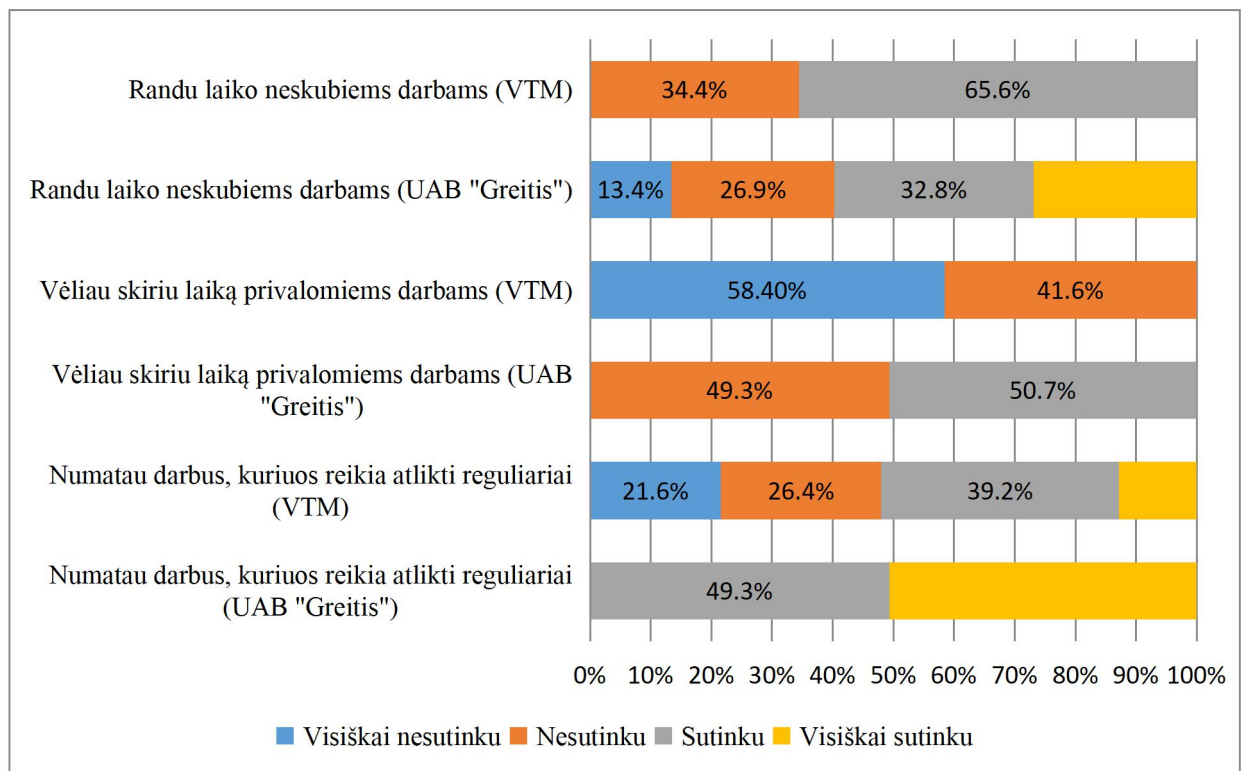
Respondentų buvo prašoma pažymėti savo laiko planavimo ypatumus (žr. 3.1.11 pav.).



3.1.11 pav. Respondentų laiko planavimas, proc. (UAB „Greitis“ ir VTM)

Tyrimo rezultatai parodė, kad pusė dviejų įstaigų respondentų sutinka ir pusė respondentų nesutinka, kad jie nustato prioritetus pagal tikslus ir laiką. Tai reiškia, kad tiek valstybinėje tiek privačioje įstaigoje yra darbuotojai, kurie stengiasi racionaliau naudoti savo laiką, kiti respondentai ne taip racionaliai panaudoja savo laiką darbe. UAB „Greitis“ labiau tikrina dienos pabaigoje užduočių vykdymą negu VTM. Galima teigti, kad privačios įmonės veiklos specifika reikalauja daugiau skubumo ir operatyvumo, nes reikia reguliuoti transporto priemonių judėjimą. Tačiau valstybinėje įstaigoje veikla labiau orientuota į dokumentų tikrinimą, pildymą, kai nėra skubu. 21 proc. VTM respondentų sutiko, kad numato 40 proc. rezervą kiekvienai užduočiai, o UAB „Greitis“ tik 10 proc. respondentų sutiko su šiuo teiginiu. Galima teigti, kad privačioje įstaigoje respondantai įsitikinę, kad jiems nereikės papildomo laiko rezervo užduotims spręsti.

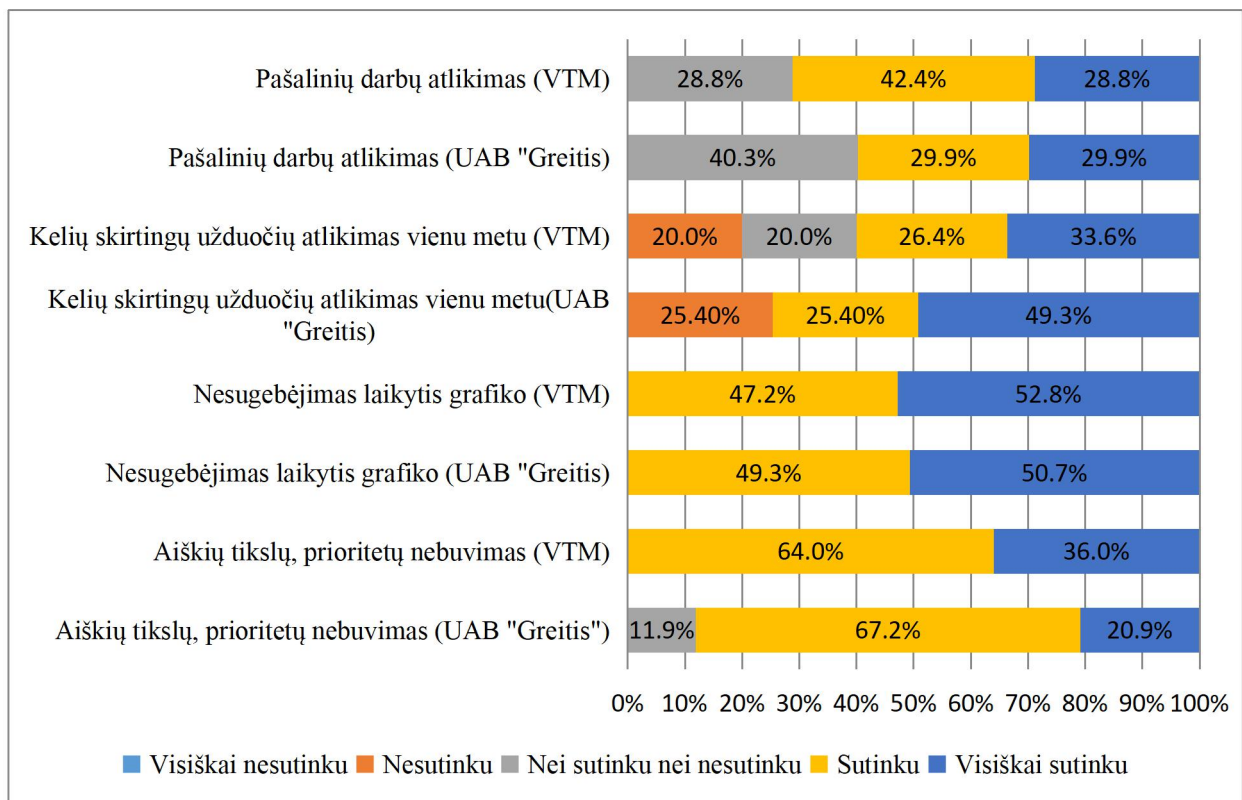
Siekama sužinoti kaip valstybės ir privačios įstaigos respondantai paskirsto savo laiką darbe (žr. 3.1.12 pav.).



3.1.12 pav. Laiko paskirstymas dienos bėgyje, proc. (UAB „Greitis“ ir VTM)

Pateiktame 3.1.12 pav. matyti, kad visi UAB „Greitis“ respondentai numato darbus, kuriuos reikia atlikti reguliariai. Tačiau ne visi VTM respondentai numato savo reguliarius darbus. Galima teigti, kad privačios įstaigos respondentai turi apibrėžti savo pastovių darbų sąrašą, t.y. santykius su esamais klientais palaikymas. Esminis skirtumas tarp abiejų įstaigų rezultatų buvo pastebėtas kalbant apie vėlesniam laiko skyrimui privalomiems darbams. VTM neatideda privalomus darbus vėlesniam laikui, o UAB „Greitis“ respondentai gali atlikti privalomus darbus vėliau. Kaip jau buvo minėta anksčiau, šioje organizacijoje dažnai reikia atlikti skubius darbus greičiau (pvz., pašalinti atsiradusius nesklandumus dėl krovinių pristatymo) negu numatytus anksčiau privalomus darbus. Tačiau valstybinėje įstaigoje privalomi darbai turi būti atlikti pirmiausia. VTM respondentai yra disciplinuotesni laiko valdyme negu UAB „Greitis“ respondentai, nes didesnė dalis valstybės tarnautojų turi laiko ir neskubiems darbams atlikti. Tokie rezultatai parodė, kad UAB „Greitis“ nepakankamai racionaliai panaudoja savo laiką dėl laiko valdymo įgūdžių stokos arba dėl pačios veiklos specifikos, kurioje pasitaiko labai daug netikėtumų ir nenumatytų situacijų.

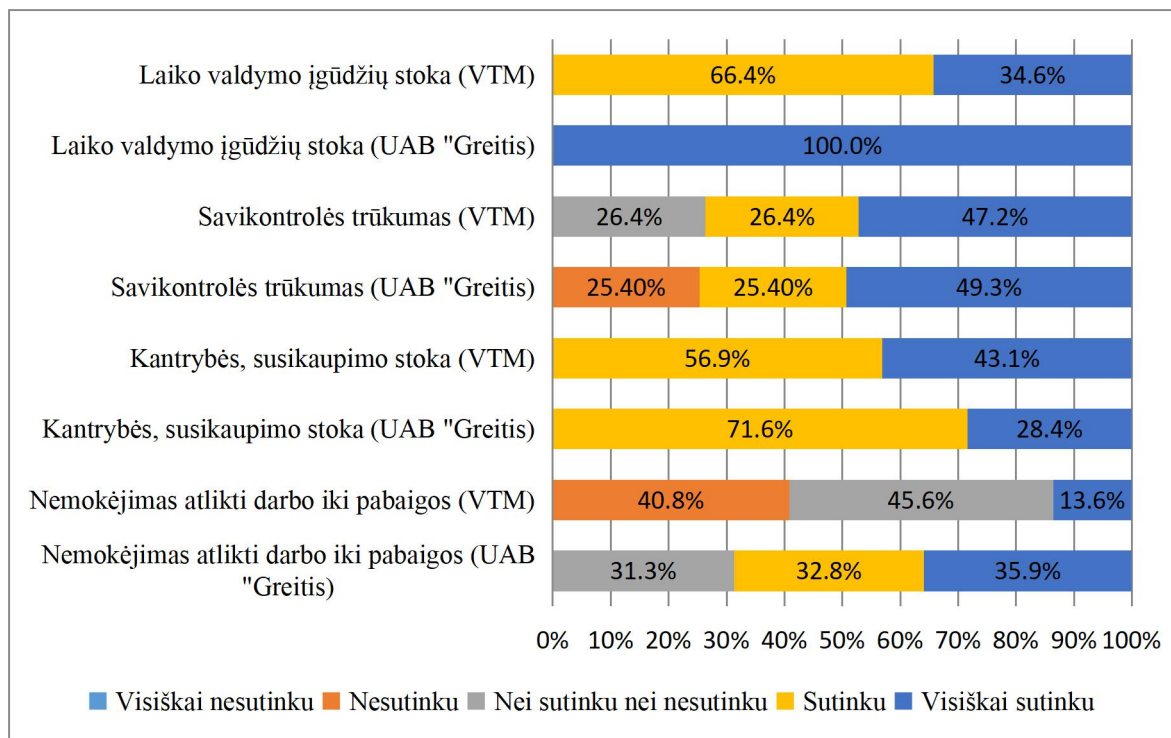
Buvo siekiama išsiaiškinti kokie veiksniai, trukdo racionaliai naudoti laiką (žr. 3.1.13 pav.).



3.1.13 pav. Veiksniai, kurie trukdo racionaliai naudoti laiką, proc. (UAB „Greitis“ ir VTM)

Pateiktame 3.1.13 pav. matyti, kad pagrindiniai veiksniai, trukdantys racionaliai naudoti laiką – aiškių tikslų ir prioritetų nebuvimas, nesugebėjimo laikytis grafiko. Taip pažymėjo abiejų sektorių respondentai. Esminiai skirtumai buvo pastebėti kalbant apie kelių skirtingų užduočių ir pašalinių darbų atlikimą. Kelių skirtingų užduočių atlikimas vienu metu labiau trukdo VTM respondentams negu UAB „Greitis“ respondentams. Galima teigti, kad transporto vadybininkams yra įprasta atlikti kelis darbus iškart (darbas su transporto programa, krovinių judėjimo sklandus užtikrinimas, bendravimas su klientais ir vairuotojais). Tačiau valstybinėje institucijoje kiekvienam darbuotojui darbai yra apibrėžti ir numatyti pareigybinėse nuostatose. VTM respondentams labiau trukdo pašalinių darbų atlikimas negu UAB „Greitis“ respondentams. Galima teigti, daryti prielaidą, kad privačioje įmonėje darbuotojas gali atlikti ne tik savo darbus, bet ir kito asmens darbus dažniau negu valstybinėje įstaigoje.

Respondentų buvo klausama kokios yra neracionalaus laiko valdymo priežastys (žr. 3.1.14 pav.).

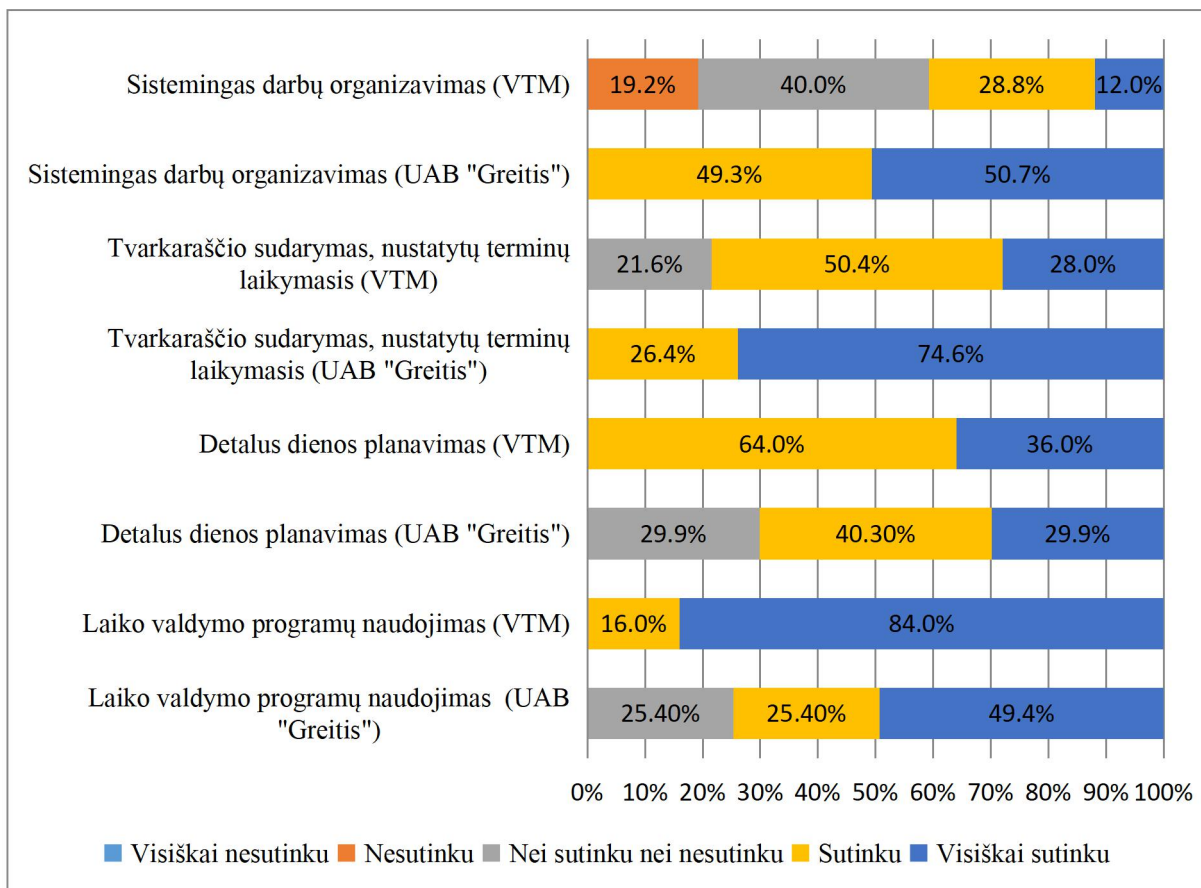


3.1.14 pav. Neracionalaus laiko valdymo priežastys, proc. (UAB „Greitis“ ir VTM)

Lyginant UAB „Greitis“ ir VTM atsakymų rezultatus galima teigti, kad šių įstaigų respondentai vienodai pritaria, kad kantrybės, susikaupimo stoka, laiko valdymo įgūdžių neturėjimas trukdo racionaliai naudoti laiką. Skirtumai rezultatuose buvo pastebėti kalbant apie nemokėjimą atlikti darbo iki pabaigos. UAB „Greitis“ respondantai sutiko, o VTM respondantai nesutiko su šiuo teiginiu. Savikontrolės trūkumas labiau trukdo racionaliai naudoti laiką VTM respondentams negu UAB „Greitis“ respondentams.

Palyginus dviejų įstaigų respondentų nuomones, nustatyta, kad Vilniaus teritorinės muitinės respondentams netrukdo racionaliai planuoti laiką nemokėjimas atlikti darbo iki pabaigos. Tai patvirtina ir ankstesni atsakymai, kurie teigė, kad VTM respondantai sėkmingai atlieka užduotis įvairiais laiko režimais bei turi daugiau laiko užduočių atlikimui dėl veiklos specifikos. Tačiau UAB „Greitis“ respondentams savikontrolės trūkumas – nėra pagrindinis veiksnys, kuris gali trukdyti laiko valdymui. Toks atsakymas prieštarauja ankstesniems rezultatams, nes UAB „Greitis“ respondantai pažymėjo, kad jie gerai atlieka darbus laiko deficito sąlygomis, kur savikontrolė yra būtina.

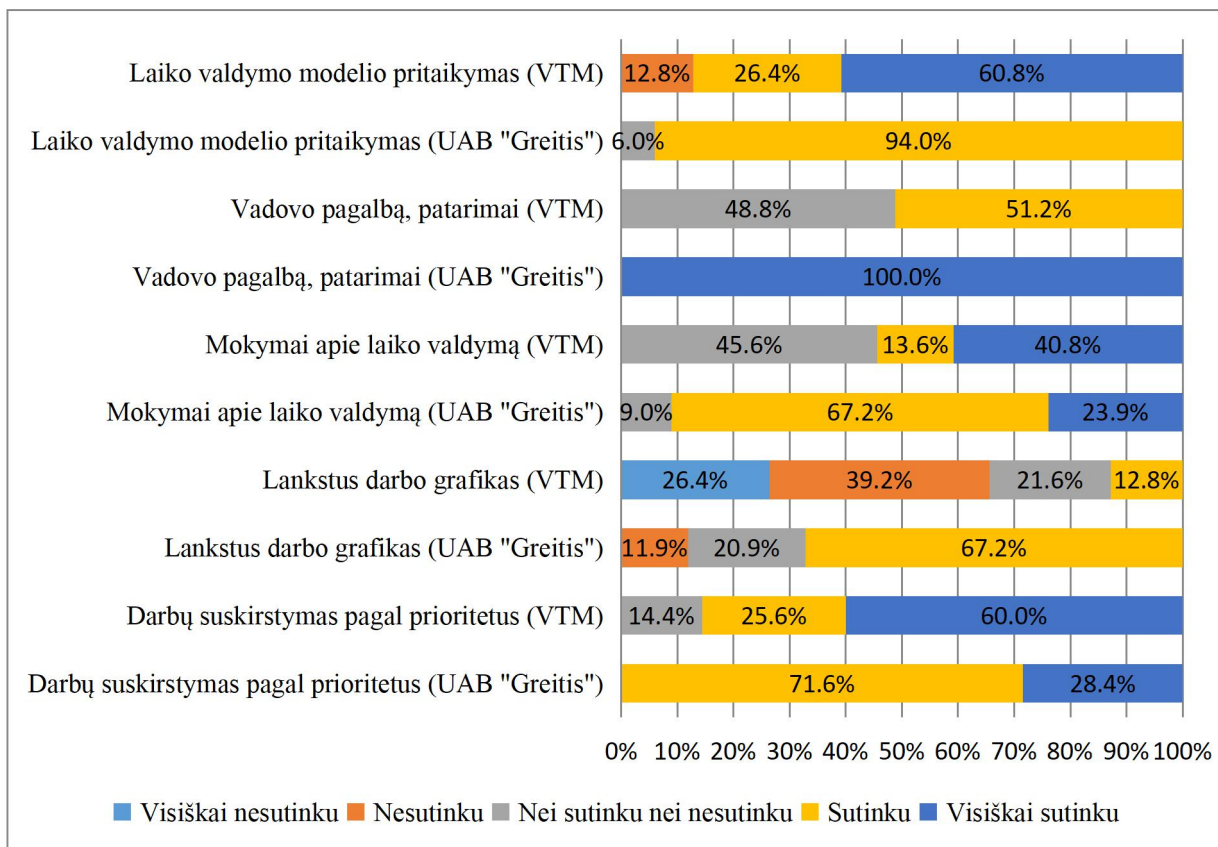
Buvo siekiama sužinoti, kokie veiksniai gali padėti racionaliau panaudoti laiką (žr. 3.1.15 pav.).



3.1.15 pav. Veiksniai, skatinantis racionaliai naudoti laiką vertinimas, proc. (UAB „Greitis“ ir VTM)

Palyginus dviejų įstaigų atsakymus, galima teigti, kad dauguma valstybės institucijos respondentų pažymėjo, kad laiko valdymo programų naudojimas bei detalus dienos planavimas yra pagrindiniai veiksniai, skatinantys naudoti laiką racionaliai. Tačiau privačios įstaigos respondentai akcentavo, kad sisteminis darbų organizavimas ir tvarkaraščio sudarymas bei nustatytų terminų laikymasis padėtų racionaliau valdyti laiką. Galima teigti, kad transporto įmonei, svarbu, laikytis terminų, nes jos veiklos specifiką susijusi su greitu krovinių pristatymu. Sisteminis darbo organizavimas yra aktualesnis transporto įmonės respondentams negu valstybinės institucijos respondentams. UAB „Greitis“ visi respondentai sutiko, kad visada reikia pasilikti laiko rezervą nenumatytiems darbams, nesklandumams šalinti su krovinių pristatymu.

Šio tyrimo rezultatai atliepia Rombe ir Mogga (2016) tyrimo rezultatus, kurie akcentuoja dienos planavimą ir aiškių tikslų nustatymą siekiant efektyviau valdyti laiką. Abiejų įstaigų respondentų buvo klausama kokiais būdais galima racionaliau panaudoti laiką (žr. 3.1.16 pav.).



3.1.16 pav. Veiksnų, skatinančių naudoti laiką racionaliai, vertinimas proc. (UAB „Greitis“ ir VTM)

Pateiktas 3.1.16 pav. rodo, kad tiek UAB „Greitis“ tiek VTM respondentai sutinka, kad norint racionaliau valdyti laiką reikia skirstyti darbus pagal prioritetus. Lanksčiam darbo grafikui labiau pritaria UAB „Greitis“ respondentai (67,2 proc.) negu VTM respondentai (12,8 proc.). Galima teigti, kad valstybinėje įstaigoje žmonės dirba tie kuriems patinka griežtesni darbo laiko apribojimai ir jiems labiau patinka apribotas ir nustatytas darbo laikas. Tačiau privačioje įstaigoje darbuotojai yra darbingesni, kai patys pasirenka darbo laiko valandas. Mokymai apie laiko valdymą yra svarbesni UAB „Greitis“ respondentams. Galima daryti išvadą, kad privačios įstaigos darbuotojams trūksta mokymų apie laiko valdymą negu VTM darbuotojams. Visi UAB „Greitis“ darbuotojai visiškai sutinka, kad norint racionaliau valdyti laiką būtina vadovų patarimai. Tačiau pusei VTM respondentams nėra itin svarbūs vadovų patarimai. Tiek UAB „Greitis“ tiek VTM respondentai sutinka, kad laiko valdymo modelio taikymas padėtų darbuotojams racionaliau valdyti laiką jų įstaigoje.

Palyginus dviejų įstaigų atsakymų rezultatus, galima teigti, kad siekiant racionaliau valdyti laiką privačios įstaigos respondentams tiktų lankstus laiko valdymas, vadovų patarimai bei mokymai apie laiko valdymą daugiau negu valstybės institucijos respondentams. Kaip jau ir buvo pastebėta ankstesniuose atsakymuose, kad privačios įstaigos darbuotojai neturi pakankamai žinių

apie laiko valdymo technikas, stokojama savikontrolės, nepakankamas dėmesys privalomiems darbams.

3.2 Laiko valdymo UAB „Greitis“ ir VTM organizacijose analizė: vadovų požiūris

Informantai turėjo pateikti savo nuomonę kodėl svarbus laiko valdymas organizacijai. Jų atsakymai buvo apibendrinti ir pateikti lentelėje išskiriant subkategorijas. Šis nagrinėjamas klausimas turi vieną kategoriją ir keturias subkategorijas (žr. 3.2.1 lentelę).

3.2.1 lentelė

Informantų nuomonės vertinimas: „Laiko valdymo svarbumas organizacijai“

Subkategorija	Teiginiai
Terminų laikymasis	<p>„Sėkmingai atliekamos darbo užduotys nevėluojant“ (A9)</p> <p>„...laikantys darbo laiko grafiko užduotys atliksime kokybiškiau“ (A1)</p> <p>„Savalaikiam užduočių įvykdymui ir kokybiškam darbo atlikimui (A8)</p> <p>„...nes laikantis numatyto grafiko darbuotojas galės ne tik sumažinti darbo krūvį, bet ir atlikti daugiau suplanuotų darbų“ (A7)</p>
Organizacijos įvaizdžio stiprinimas	<p>„Įvaldžius laiko valdymo įgūdžius bus gerinamas organizacijos veiklos funkcijų vykdymą, o taip bus išlaikomas ir organizacijos prestižas“ (A3)</p> <p>„Negebėdami valdyti laiko, skubame pridarome klaidų ir taip gali turėti neigiamų pasekmių, pvz., neigiamas institucijos įvaizdis“ (A2)</p>
Darbuotojų pasitenkinimas	<p>„Darbuotojai naudodami racionaliai laiką patiria mažiau streso, o tai darbo darbuotoją laimingesnį. O laimingas save realizuojantis darbuotojas organizacijai reiškia efektyvesnį darbuotoją“ (A4)</p> <p>Laiko naudojimo racionalumas sąlygoja tiek fizinę, tiek emocinę darbuotojo būklę“ (A2)</p> <p>„geresnis asmeninio ir profesinio gyvenimo balansas ir tai leistu pasiekti geresnių rezultatų“ (A8)</p>
Nustatytų taisyklių laikymasis	<p>„Laiko valdymas tiesiogiai sąlygoja atitinkamus (nustatytus, reglamentuotus) įstaigos tikslus, nustatytų funkcijų įvykdymą bei darbo organizavimo būdus ir eigą“ (A6)</p> <p>Žodžiai „organizacija“ ir „sistema“ savo prasme reiškia tam tikrą tvarką ir veiklos taisykles, ir laiko planavimas (valdymas) yra tų taisyklių sudėtinė dalis“ (A5)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Kategorijoje Laiko valdymo svarbumas organizacijai išskirtos keturios subkategorijų grupės: terminų laikymasis (nevėluoti, darbo krūvio sumažinimas, suplanuotų darbų įvykdymas), organizacijos įvaizdžio stiprinimas (veiklos gerinimas, mažesnės klaidų skaičius, kokybiškesnis darbas), darbuotojų pasitenkinimas (sumažėjimas streso ir įtampos, geresnė nuotaika ir emocinė būseną), nustatytų taisyklių laikymasis (įstaigų tikslų įgyvendinimas, reglamentuotos nuostatos, sistema).

Galima teigti, kad lyginant UAB „Greitis“ ir VTM informantų atsakymus, galima teigti, kad UAB „Greitis“ informantams laiko valdymas svarbus, nes jo pagalba galima laikytis nustatytų terminų, įgyvendinti visus suplanuotus uždavinius. Šio tyrimo rezultatai turi panašumus su

kiekybinio tyrimo rezultatais, nes dauguma darbuotojų pažymėjo, kad jų darbe labai svarbu laikytis grafiko ir nevėluoti su užduočių atlikimu. Esminis skirtumas tarp privačios ir viešosios įstaigos atsakymų buvo pastebėtas, kai VTM informantai pažymėjo, kad jų organizacijoje vyrauja tam tikros reglamentuotos taisyklės, pagal kurias ir reikia įgyvendinti savo darbus. Daugelis VTM veiklą reglamentuojančių teisės aktų nustato tam tikrų jos veiksmų atlikimo terminus, pvz.: darbo laiko pradžia ir pabaiga, pietų pertraukos, nedarbo laikas, Sąjungos muitinės kodeksas nustato terminą, per kurį muitinė turi išnagrinėti asmens pareiškimą, priimti sprendimą ir pranešti apie jį pareiškėjui arba Administracinių nusižengimų kodeksas nustato administracinę atsakomybę traukiamo asmens administracinio sulaikymo terminus, Muitinės departamento generalinio direktoriaus įsakymais yra patvirtinti deklaruojamų prekių muitinio įforminimo laikai, posto darbuotojų paskirstymo į darbo vietas laikas ir t. t. Nesugebant planuoti ir racionaliai paskirstyti darbo laiko, muitinės tiesiog nebūtų galima vadinti sistema ar organizacija kaip tokia, nes joje vyrautų chaosas ir betvarkė, o darbas nebūtų atliekamas laiku ir kokybiškai. Todėl jiems laiko valdymas padeda atlikti savo funkcijas, atsižvelgiant į tam tikras nuostatas, kuriuos yra apibrėžtos dokumentuose. Taip pat, VTM informantai pažymėjo, kad laiko valdymas turi tiesioginę įtaką darbo efektyvumui ir jo kokybei, išlaikomas darbo krūvio balansas, kuriama mažiau streso sukelianti aplinka ir tai sustiprina organizacija savo įvaizdį. Tiek UAB „Greitis“ tiek VTM informantai konstatavo, kad laiko valdymas padeda darbuotojui jausti pasitenkinimą, kai darbas atliktas laiku. Tokie atsakymai buvo pastebėti ir kiekybiniame tyrime. Tyrimo rezultatai sutampa su Taherkhani ir kiti (2017), Elsabahy, H, E et al. (2015) tyrimo rezultatais, kuriame dauguma respondentų pažymėjo, kad laiko valdymas įtakoja jų emocinę būseną ir pasitenkinimą.

Informantų buvo klausiami kokius įgūdžius jie naudoja valdant laiką. Buvo išskirtas viena kategorija ir keturios subkategorijos (žr. 3.2.2 lentelę).

3.2.2 lentelė

Informantų nuomonės vertinimas: „Laiko valdymo įgūdžių naudojimas“

Subkategorija	Teiginiai
Darbų planavimas	„Laiko planavimas kiekvieną dieną... tikslų iškėlimas, prioritetų nustatymas, darbų sąrašų ir grafikų sudarymas“ (A8) „Planuoju ir organizuoju darbą taip, kad galėčiau laiku ir gerai atlikti užduotis“ (A7) „Pirmadieniais visai savaitei sudarau darbų tvarkaraštį ir stengiuosi laikytis numatytų terminų“ (A3)
Darbų organizavimas	„Visus savaitės darbus suskirstau į svarbius ir skubius, ir visa tai užsirašau į darbo kalendorių. Prioritetinius darbus atlieku pirmiausia“ (A1) „Pirmiausia visus savaitės darbus suskirstau į svarbius ir nelabai svarbius, ir visa tai užsirašau į darbo kalendorių“ (A2) „Darbus suskirstau į svarbius ir į skubius, i darbo kalendorių užsirašau neatidėliotinus darbus...stengiuosi nesigilinti į nesvarbias ar antraeiles užduotis, vienu metu atlieku vieną užduotį, nesiblaškau“ (A4)
Delegavimas	„Jei matau, kad galiu nespėti užduoties atlikti laiku, deleguoju ją pamainų viršininkui ar kitam pavaldiniui. Jei užduočiai atlikti reikalingas papildomas laikas, kreipiuosi į užduotį

	<p>paskyrusį vadovą dėl termino pratęsimo“ (A5)</p> <p>„Užduočių paskirstymas konkretiems skyriaus darbuotojams leidžia tinkamai valdyti laiką“ (A4)</p> <p>„...deleguoju pavaldiniams, atsižvelgiu į pavaldinių gebėjimus ir kompetencijas“ (A9)</p> <p>„Darbinė patirtis derinama su techninėmis priemonėmis; tikslios užduoties (tikslų) formuluotė sąlygoja darbo sąnaudų mastą ir įvykdymo laiką, todėl užduočių paskirstymas konkretiems padalinio darbuotojams leidžia valdyti laiką (darbo laiką)“ (A6)</p>
Laiko kontrolė	<p>„Mūsų darbe dažnai atsiranda nenumatytų darbų, vėluoja transportas, reikia greitai susisiekti su klientais ir išspręsti problemas, todėl kiekvieną dieną prie jau numatytų užduočių priskiriamos dar naujos užduotys, todėl reikia atidžiai stebėti darbo atlikimą, kad būtų viskas įvykdyta sistemingai“ (A9)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Kategorijoje Laiko valdymo įgūdžių naudojimas išskirtos keturios subkategorijų grupės: *darbų planavimas* (tikslų nustatymas, dienos//savaitės tvarkaraščio sudarymas), *darbų organizavimas* (svarbių ir skubių darbų nustatymas ir įvykdymas, vienos užduoties atlikimas), *delegavimas* (užduočių paskirstymas kompetentingiems asmenims), *laiko kontrolė*.

Lyginant UAB „Greitis“ ir VTM informantų atsakymus, galima pastebėti, kad privačioje įstaigoje informantai labiau naudoja darbų planavimo ir laiko kontrolės įgūdžius, nes jų darbo specifiška reikalauja gebėti sudaryti darbų grafikus ir jų laikytis bei stebėti užduočių atlikimą. Tačiau viešojoje įstaigoje informantai labiau naudoja delegavimo ir darbo organizavimo įgūdžius.

Siekiami sužinoti informantų nuomonę kokių laiko valdymo įgūdžių jiems trūksta. Buvo išskirta viena kategorija ir šešios subkategorijos (žr. 3.2.3 lentelę).

3.2.3 lentelė

Informantų nuomonės vertinimas: kategorija „Laiko valdymo įgūdžių trūkumas“

Subkategorija	Teiginiai
Laiko analizė	„Ne visada numatau kiek laiko užims šio projekto atlikimas, galvoji, kad padarysiau darbus iki penktadienio, bet gali užtrukti ir ilgiau“ (A1)
Poilsio laiko valdymas	<p>„Stengiuosi visas užduotis atlikti laiku, jei matau, kad nelabai spėju, tai darbui naudoju pietų pertraukai skirtą laiką“ (A7)</p> <p>„Kai atsiranda nenumatytų darbų arba tokie darbai yra labai svarbūs, pamirštu papietauti, o kartais net padaryti poilsio pertrauką tarp darbų“ (A8)</p> <p>„Kai vėluoju į darbą, nelieta laiko kavos pertraukėlėms“ kartais būna, kad ir nespėju. Tada pasilieku po darbų, kad neliktu nebaigtų darbų kitai dienai“ (A2)</p>
Laiko kontrolė	<p>„Būna, kad ne visi darbuotojai atlieka užduotis laiku, patys darbuotojai bijo ateiti paklausti patarimo ar deleguoti užduotis kolegai, todėl sunku sukontroliuoti visą skyrių“ (A6)</p> <p>„Neturiu laiko valdymo kontrolės sistemos, manau, kad ji yra būtina, nes reikia įvertinti, kiek laiko reikėjo skirti atliktas projektui“ (A3)</p>
Delegavimas	<p>„Dauguma darbų stengiuosi atlikti pati, nes manau, kad kiti darbuotojai netinkamai atliks man paskirtas užduotis...esu perfekcionistė“ (A7)</p> <p>„Paskirus užduotį kolegai...buvo padaryta daug klaidų ir laiku neatlikta svarbi užduotis...sunku tinkamai atrinkti žmogų užduoties delegavimui“ (A5)</p>
Darbų organizavimas	„Kadangi dienos bėgyje atsiranda naujų, neplanuotų darbų, sunku suskirstyti visus darbus pagal prioritetus...nes pirmiausiai reikia atlikti skubesnius darbus, o atidėlioti anksčiau suplanuotus svarbius darbus“ (A9)
Darbų planavimas	„nesudarius iš anksto darbų grafiko ir nenumačius galutinius tikslus ir rezultatus, rezultatai gali būti įvykdyti tik 75 proc.“ (A4)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Lyginant privačios ir viešosios įstaigos informantų atsakymus, galima teigti, kad UAB „Greitis“ informantams sunku valdyti savo poilsio laiką, nes atsiranda daug nenumatytų darbų. Taip pat, šios organizacijos atstovai turi sunkumų ir su darbų organizavimu (dėl nenumatytų darbų) labiau negu VTM informantai, o viešosios įstaigos informantams trūksta darbų planavimo ir laiko kontrolės įgūdžių. Lyginant atsakymus su kiekybiniu tyrimu buvo pastebėti neatitikimai tarp rezultatų, nes UAB „Greitis“ respondentai pažymėjo, kad jiems labiau sekasi valdyti poilsio laiką negu VTM respondentams. Tačiau, panašumai buvo pastebėti privačios įstaigos informantų ir respondentų atsakymuose kalbant apie laiko kontrolės įgūdžių stoką.

Siekiami sužinoti kokiuose laiko valdymo mokymuose dalyvavo informantai bei kokias laiko valdymo žinias pritaikė savo darbe. Jeigu informantai nedalyvavo mokymuose, jie turi pakomentuoti ar jie būtini jų pavaldiniams. Buvo išskirta viena kategorija ir dvi subkategorijos (žr. 3.2.4 len.).

3.2.4 lentelė

Informantų nuomonės vertinimas: kategorija „Laiko valdymo mokymai“

Subkategorija	Teiginiai
Laiko valdymo įgūdžių tobulinimas	<i>„Muitinės mokyklos centras organizuoja laiko planavimo mokymus savo darbuotojams kas pusė metų, supažindina su naujovėmis, mokina kaip tinkamai padėti pavaldiniams laiko valdyme“ (A6)</i> <i>„...mokymai padėjo sukurti pavaldinių stebėjimo sistemą, tikrinu ar jie laiku spėja atlikti savo darbus, padedu jiems, patariu ir motyvuoju“ (A9)</i> <i>„...sunkiai sekasi tinkamai pasirinkti kompetentingus asmenis, kurie atliktų pavestus darbus...naudingi mokymai...dar trūksta praktinių žinių (A7)</i> <i>„...išmokau tinkamai organizuoti darbus, paskirstyti į svarbius ir skubius, sudaryti tvarkaraščius“ (A5)</i> <i>„...mokymo metu pagerinu savo laiko valdymo žinias apie darbų planavimą: aiškių tikslų ir norimo rezultato nustatymą“ (A3)</i>
Laiko valdymų technikų taikymas	<i>„Savo darbe taikau asmeninio darbingumo kreivės metodą, kuris padėjo man atlikti sunkiausias darbus darbingiausiomis mano valandomis“ (A2)</i> <i>„Stengiausi taikyti savo darbe įvairias technikas, priklausomai nuo užduočių sudėtingumo, svarbumo ir skubumo“ (A1)</i> <i>„Technikų taikymas padėjo man racionaliau valdyti laiką, lengviausiai pritaikoma Eizenhauerio matrica, kai skirstai užduotis į 4 kvadratus ir gali sužinoti kokias užduotis gali deleguoti, o kokias atlikti pats“ (A4)</i> <i>„Mokymų metu sužinojau daugiau apie technikas ir sukūriau savo individualią laiko valdymo metodiką“ (A8)</i>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Kategorijoje Laiko valdymo mokymai išskirtos dvi subkategorijų grupės: *laiko valdymo įgūdžių tobulinimas* (darbų planavimas, organizavimas, delegavimas, stebėjimas), *laiko valdymo technikų taikymas* (asmeninio darbingumo kreivė, matrica, ABC metodas, individualios metodikos sukūrimas).

Lyginant UAB „Greitis“ ir VTM informantų atsakymus, galima pastebėti, kad visi informantai turėjo mokymus apie laiko valdymą. Tiek privačios tiek valstybinės įstaigos informantai mokymo metu gautas žinias pritaiko savo darbe. Kaip ir buvo minėta kiekybiniame tyrime taip pastebima ir kokybiniame tyrime, kad savo darbe viešosios įstaigos respondentai ir informantai taiko laiko valdymo technikas. Tuo tarpu, privačios organizacijos tiek informantai, tiek respondentai taiko mokymo metu įgytas žinias apie laiko stebėseną ir delegavimą. Šiuo tyrimo rezultatus galima patvirtinti ir su (Abd-Elmoghith, 2019) tyrimo rezultatais, kuriame patvirtinta, kad darbuotojai sustiprino savo delegavimo įgūdžius po laiko valdymo mokymų labiau negu planavimo ir organizavimo.

Siekiami sužinoti ar informantai sudaro dienos/savaitės darbų sąrašą, atsižvelgiant į užduočių svarbumą ir skubumą. Buvo išskirtos trys subkategorijos (žr. 3.2.5 lentelę).

3.2.5 lentelė

Informantų nuomonės vertinimas: kategorija „Dienos/savaitės darbų sąrašo sudarymas“

Subkategorija	Teiginiai
Sudaromas planas	<p>„Darbų užduotis esu susidėliojusi savaitei, mėnesiui į priekį. Penktadieniais susidarau ateinančios savaitės darbų planą, o kiekvieną rytą peržiūriu užduotis, kurias turėsiu atlikti. Skubias užduotis stengiuosi atlikti nedelsiant“ (A7)</p> <p>„Ilgalaikes darbų užduotis esu susidėliojęs savaitei, dviem ar mėnesiui į priekį. Skubias užduotis stengiuosi atlikti nedelsiant pasilikdamas laiko pataisymui ar papildymui“ (A8)</p> <p>„Sudarau darbų planus kiekvienai savaitei. Yra sudaromas užduočių vykdymo eiliškumas pagal atitinkamus prioritetų lygius“ (A5)</p> <p>Sudarau darbo planus diena, savaitei ir mėnesiui, ten įrašau darbų atlikimo terminus..taip pat, darau korekcijas, jeigu tai būtina (A9)</p>
Kartais sudaromas	<p>„...kai skubių ir svarbių užduočių skiriama daug, tada susidarau savaitės planą. Užduotis suskirstau į skubias ir neskubias. Skubias užduotis stengiuosi atlikti nedelsiant Kiekvieną užduoti stengiuosi atlikti kuo anksčiau numatyto termino, o ne paskutinę minutę“ (A2)</p> <p>„Ne kiekvieną savaitę sudarau darbų tvarkaraštį...tik skubiems ir svarbiems darbams“ (A4)</p> <p>„Ne visus užduotis įtraukiu į darbo planą...tik neatidėliotinus darbus užsirašau į darbo kalendorių ir juos stengiuosi atlikti kuo greičiau ir anksčiau numatyto termino“ (A3)</p>
Nesudaromas planas	<p>„Rašytinis sąrašas nėra sudaromas. Užduotys deleguojamos žodžiu. Į užduočių svarbumą ir skubumą yra atsižvelgiama visada. Yra sudaromas užduočių vykdymo eiliškumas pagal atitinkamus prioritetų lygius“ (A6)</p> <p>„Kadangi dirbu su ilgalaikiais projektais, darbų planą nuolat nereikia sudarinėti...suskirstau darbus į lygius (A – svarbiausios užduotys, B – svarbios užduotys, C – mažavertės užduotys), numatau apie 25 proc. laiko rezervą kiekvienai užduočiai“ (A1)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Kategorijoje Dienos//savaitės darbų sąrašo sudarymas išskirtos trys subkategorijų grupės: sudaromas (kiekvieną savaitę, savaitės pabaigoje, mėnesiui, savaitei), kartais sudaromas (daug užduočių, tik skubiems ir svarbiems užduotims) nesudaromas (užduotis yra deleguojamos, ilgalaikiai projektai).

Abiejų įstaigų panašumai informantų atsakymuose buvo pastebėti kalbant apie užduočių skirstymą į svarbumą ir skubumą. Tiek UAB „Greitis“ tiek VTM informantai pažymėjo, kad planuojant darbus jie atsižvelgia į užduočių svarbumą ir skubumą. Esminis skirtumas tarp dviejų įstaigų informantų atsakymų yra tas, kad visi privačios organizacijos informantai sudaro rašytinius darbo sąrašus dienai, savaitei ar mėnesiui. Tačiau VTM informantai konstatavo, kad jie nesudaro ar sudaro darbų sąrašą tik išimtiniais atvejais (kai yra daug užduočių ar tik skubiems//svarbiems užduotims). Kiekybinio tyrimo rezultatai sutapo su kokybinio tyrimo rezultatais, kad UAB „Greitis“ darbuotojams ir vadovams svarbesnis darbo sąrašo sudarymas negu VTM darbuotojams, nes privačios organizacijos veiklos specifika reikalauja tikslesnio darbų atlikimo dienos ir savaitės bėgyje.

Informantai turėjo atsakyti į klausimą kokiais kriterijais vadovaujantės deleguojant užduotis? Ar jie linkę labiau deleguoti užduotis ar atlikti patys? Jų atsakymai buvo apibendrinti ir pateikti lentelėje išskiriant subkategorijas. Šis nagrinėjamas klausimas turi trys subkategorijas (žr. 3.2.6 lentelę).

3.2.6 lentelė

Informantų nuomonės vertinimas: kategorija „Užduočių delegavimas“

Subkategorija	Teiginiai
Kompetencijos	<p>„Atsižvelgiu į darbuotojų patirtį, žinias ir įgūdžius šiame klausime“ (A3)</p> <p>„Darbuotojų gebėjimai, išsilavinimas, atsakomybė“ (A8)</p> <p>„Deleguodama atsižvelgdama į Pareigūno, kuriam ketinu deleguoti užduotį, kompetencijomis ir užimtumu. Tai pat labai svarbu pasitikėjimas pareigūnų kuriam deleguojama užduotis, kad jis įvykdys užduotį laiku“ (A4)</p> <p>„Deleguodama užduotį vadovaujuosi logiką ar tikrai tas darbuotojas tinkamas tai užduočiai. Kiekvienam darbuotojui užduotis skiriu atsižvelgdama į jų profesinius gebėjimą greitai ir racionaliai atlikti darbus. Prieš deleguodama užduotį išsamiai paaiškinu ir pasakau iki kada reikia atlikti“ (A5)</p> <p>„Nusprendus deleguoti pirmiausia atsižvelgdama į pavaldinio kompetencijas ir gebėjimą greitai ir racionaliai atlikti užduotį. Ir žinoma prižiūriu, kaip deleguotasis darbas yra atliekamas“ (A6)</p>
Svarbumas//skubumas	<p>„Organizavimas (mokėjimas atlikti darbus pagal skubumą ir svarbumą), užduočių įgyvendinimas pagal planą“ (A9)</p> <p>„Jeigu nespėju ir žinau, kad šio darbo skubus atlikimas atneš gerų rezultatų, ieškau kam deleguoti užduotis“ (A1)</p>
Užduoties sudėtingumas	<p>„Pirmiausia įvertinu pačia užduotį (atlikimo terminą, norimą pasiekti rezultatą) ar galiu kitiems deleguoti“ (A2)</p> <p>„Įvertinu, ar užduotį galiu deleguoti kitiems ar geriau pačiai atlikti, nes ne visi galės suprasti pačios užduoties ir pasirinkti tinkamus atlikimo būdus“ (A7)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Kategorijoje Užduočių delegavimas išskirtos trys subkategorijų grupės: kompetencijos (patirtis, žinios, įgūdžiai, išsilavinimas, gebėjimus), svarbumas//skubumas, užduoties sudėtingumas (turinys, rezultatai, tinkami atlikimo būdai).

Tiek privačios tiek viešosios įstaigos informantai linkę deleguoti uždavinius. Tačiau prieš deleguojant jie atsižvelgia į užduoties sudėtingumą, svarbumą ir skubumą bei stengiasi pasirinkti darbuotoją, kuris galėtų tinkamai atlikti pavestas jam užduotis. Toks darbuotojas turi turėti tokius įgūdžius ir gebėjimus, kurie būtini šios užduoties atlikimui arba jis turi turėti panašių užduočių atlikimo patirtį.

Informantų buvo klausama ar visada jie pasinaudoja pietų pertrauka, kavos pertraukėlėmis; ar jie spėja atlikti visus darbus darbo metu ar dirba viršvalandžius. Buvo išskirtos dvi subkategorijos (žr. 3.2.7 lentelę).

3.2.7 lentelė

Informantų požiūrio vertinimas: kategorija „Poilsio laiko valdymas“

Subkategorija	Teiginiai
Tinkamas	<p>„Kaip nustatyta įsakyme dėl darbo laiko.(Pietų pertrauka 45 min, kavos 15 min 2 k per dieną“ (A1)</p> <p>„Pietų pertraukai skiriu 30 - 45 min, kavos pertraukai 10-20 min. du kartus per dieną“ (A3)</p> <p>„Pietų pertraukai skiriu 45 min, taip susit trumpinu penktadienio laiką 1 val. Kavos pertraukos pas mus būna viso skyriaus kartu ryte 8 val. ir po pietų 14 val., jos trunka maždaug apie 10 min“ (A2)</p> <p>„Pietų pertraukai skiriu 45 min, kavos pertraukai 30 min. du kartus per dieną“ (A5)</p> <p>„Kiekviena diena pietauju apie valandą, pasirenku laiką, kai nėra skubių ir svarbių darbų“ (A9)</p>
Netinkamas	<p>„Pietų pertraukai skiriu 45 min, kavos pertraukom skiriu 15 min. du kartus per dieną. Jei darbų yra daug susikaupę tai kavos pertraukėlių nedarau“ (A2)</p> <p>„Pietų pertraukai skiriu 15 min, taip sutaukau laiko atlikdama užduotis, nes priešingu atveju tektu likti po darbo valandų. Kavos pertraukų nedarau dirbdama geriu kavą“ (A7)</p> <p>„Pietų nevalgau, tik pusryčiai ir vakarienė, grįžus iš darbo, darbo metu 2 trumpos kavos pertraukėlės“ (A8)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Kategorijoje Poilsio laiko valdymas išskirtos dvi subkategorijų grupės: *tinkamas* (pagal nustatytas darbo taisykles, balansas tarp darbo ir poilsio), *netinkamas* (viršvalandžiai, darbo krūvis, nėra poilsio pertraukėlių).

Lyginant UAB „Greitis“ ir VTM informantų atsakymus, galima pastebėti, kad privačios įstaigos informantams sunkiau sekėsi valdyti poilsio laiką negu viešosios įstaigos informantams. Netinkamas darbo organizavimas gali trukdyti racionaliau valdyti laiką. Kai dirbama poilsio laiko metu darbuotojas greičiau pavargsta, gali jausti įtampa ir stresą. Transporto organizacijoje atsiranda netikėtų skubių darbų dažniau negu valstybinėje įstaigoje, o VTM informantai stengiasi išnaudoti poilsio laiko valandas nustatytas valstybės įstaigos dokumentuose ir reglamentuose.

Siekiami sužinoti ar informantai stebi, kad darbuotojai atliktų užduotis laiku ir kokios būna pasekmės, jai darbuotojai nespėjo atlikti užduotis laiku. Buvo išskirtos trys subkategorijos (žr. 3.2.8 lentelę).

Informantų nuomonės vertinimas: kategorija „Neatliktų užduočių pasekmės“

Subkategorija	Teiginiai
Nuobaudos	„Pasekmės įvairios, bet tai ne drausminės nuobaudos, bet gali būti ir pradėtas tyrimas dėl netinkamai atliktų pareigų“ (A7)
Neigiami įvertinimai	„Objektyviai vertinamos visos aplinkybės, dėl kurių užduoties vykdymas užsitęsė ar tapo neįvykdomu. Tai gali atsiliepti darbuotojui per metinius vertinimus“ (A3) „Kai darbuotojai nespėja atlikti užduoties tai gali būti, kad suteikiu pagalbą, pavedu darbą atlikti kitam, atsižvelgiu per metinius vertinimus“ (A6) „Darbuotojo neatliktos laiku užduotys gali lemti vadovo nepatenkinamą metinį vertinimą“ (A5)
Žodinės pastabos	„Dažniausiai taikomos žodinės pastabos, jeigu laiku neatlikta užduotis neturi ženklų pasekmių“ (A9) „Taip, kontroliuoju darbuotojus, kad užduotys būtų atliekamos laiku. Objektiviai vertinu aplinkybės, dėl kurių užduoties vykdymas užsitęsė ar tapo neįvykdomu. Dažniausia tai būna žodinės pastabos“ (A8) „Dažniausia tai būna žodinės pastabos, bet priklauso nuo situacijos. Pirmiausia įvertina visą situaciją, dėl ko užduoties vykdymas užsitęsė“ (A1)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Visi abiejų įstaigų informantai pažymėjo, kad už neatliktas laiku užduotis jų pavaldiniai sulaukia tam tikrų pasekmių. UAB „Greitis“ darbuotojai sulaukia švelnesnių pasekmių už neatliktus darbus laiku (žodines pastabas). Tačiau VTM darbuotojai gali sulaukti griežtesnių pasekmių (nuobaudas, neigiamus įvertinimus) už nespėtus atlikti darbus. Vienas iš VTM informantų paaiškino „pvz., pareigūnas nespėjo eksportuojamam kroviniui laiku atlikti muitinės formalumų – krovinyms laiku nepasiekė gavėjo – siuntėjas laiku neįvykdė įsipareigojimų prieš pirkėją – finansinės pasekmės siuntėjui – siuntėjo skundas muitinės vadovui – tyrimas dėl pareigūno netinkamų pareigų atlikimo – nuobauda – neigiamas institucijos įvaizdis (nepasitikėjimas institucija) – neigiama deklaracijų įforminimo trukmės statistika“.

Buvo siekiama išsiaiškinti, kokias laiko valdymo technikas naudoja informantai savo darbe. Buvo išskirtos keturios subkategorijos (žr. 3.2.9 lentelę).

Informantų nuomonės vertinimas: kategorija „Laiko valdymo technikų naudojimas“

Subkategorija	Teiginiai
Eizenhauerio matrica	„Lengva naudoti, visi darbai skirstomi į 4 grupes, o paskui priimamas sprendimas, kurie darbai yra svarbesni“ (A9) Pagalba planuojant svarbias ir sudėtingas užduotis, pirmiausia, pasirenkant prioritetą...ne visada pavyksta paskirstyti darbus į skubius ir svarbius (A5)
ABC metodas	„Suskiirstau darbus pagal užduočių svarbumą, visus sunkius darbus stengiuosi atlikti pirmadienį, o penktadienį atlikti lengvesnius darbus“ (A6)
Asmeninio darbingumo kreivės metodas	„Šis metodas man leidžia nustatyti, kada būnu darbingiausia, valandomis, savaitės dienomis. Tuo metu pasiekti efektyviausių rezultatų“ (A2) „Produktyviausios darbo valandos tai pirmos dienos pusėje, dienos – pirmadienis, antradienius...tada stengiuosi atlikti sudėtingiausias užduotis, reikalaujančios

	<i>daugiau mąstymo (A3)</i>
Individuali metodika	<p>„Esu susikūręs savo laiko ir užduočių atlikimo metodiką t. y grafinis, spalvinis atvaizdavimas“ (A1)</p> <p>„...esu susikūrusi dažniausiai naudojamų raštų šablonus, taip sutaupomas laikas juos ruošiant“ (A4)</p> <p>„Užsirašau į darbo kalendorių užduotys, o atliktas užduotis spalvinu. Visą gautą informaciją kaupiu suskirstau į failus“ (A7)</p> <p>„Pirmiausia atlieku skubius darbus, kurie yra ypatingai svarbus organizacijos veiklos funkcionavimui, nes nuo vienos užduoties atlikimo priklauso ir kitų uždavinių atlikimas“ (A8)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Kategorijoje Laiko valdymo technikų naudojimas išskirtos keturios subkategorijų grupės: *Eizenhauerio matrica* (darbų skirstymas, svarbumas, skubumas) *ABC metodas* (užduočių skirstymas nuo svarbaus iki lengviausio), *Asmeninio darbingumo kreivės metodas* (darbingiausios dienos, valandos), *individuali metodika* (grafinis vaizdavimas, naudojamų raštų šablonų sukūrimas).

Lyginant UAB „Greitis“ ir VTM informantų atsakymus, galima daryti išvadą, kad privačios organizacijos informantai savo darbe naudoja Eizenhauerio matricą ir individualias laiko valdymo metodikas (spalvinimas, skirstymas užduočių į failus, skubių darbų sąrašo sudarymas). Tačiau viešosios įstaigos informantai savo darbe taiko daugiau laiko valdymo metodų tokių kaip ABC metodas, asmeninio darbingumo kreivės metodas. Esminis skirtumas buvo pastebėtas lyginant atsakymus su kiekybiniu tyrimu, nes dauguma privačios įstaigos respondentų pažymėjo, kad nenaudoja jokių laiko valdymo technikų ir jie atlieka savo darbą gerai. Tačiau, visi šios įstaigos informantai naudoja laiko valdymo technikas.

Visi VTM informantai taiko savo darbe laiko valdymo technikas. Tyrimo rezultatai nesutampa su Tamoševičienės, Rimkevičienės (2011) rezultatais, kuriuose nustatyta, tyrimo metu nustatyta, kad valstybės įstaigos retai savo darbe taiko laiko valdymo technikas, nors jas žino.

Informantų buvo klausama kaip jiems pavyksta organizuoti darbą pandemijos metu laiko valdymo atžvilgiu bei kaip jiems pavyksta valdyti laiką dirbant nuotoliniu būdu (pvz., geriau dirbti darbo vietoje negu nuotoliniu būdu, nes namie sunkiai susikaupti, nespėji viską pasidaryti) (žr. 3.2.10 lentelę).

3.2.10 lentelė

Informantų nuomonės vertinimas: kategorija „Nuotolinio darbo sunkumai“

<i>Subkategorija</i>	<i>Teiginiai</i>
Techniniai nesklandumai	<p>„...numatytas 10 valandas susirinkimas gali būti atidedamas, jeigu ne visi nariai gali prisijungti prie Zoom bendravimo platformos“ (A1)</p> <p>„...ne visi pavaldiniai turėjo namie reikiamas technines priemones bendravimui „online“, turėjo susipažinti su IT platformomis ir įsigyti reikiamą įrangą..užtrūko daugiau laiko“ (A4)</p>
Gyvos komunikacijos stoka	<p>„kai dirbame ofise lengviau ir greičiau perduoti informaciją kolegoms...diskutuoti ir spręsti problemas negu kalbant telefonu“ (A9)</p>

	„gali užtrukti daugiau laiko aiškinant darbo atlikimo instrukcijas „online“ deleguojant užduotis... (A5) „praktinių pavyzdžių trūkumas...pavaldiniai daro daugiau klaidų...vėluoja su terminais“ (A6)
Didesnis darbo krūvis	„nuotolinis darbas reikalauja daugiau savarankiškumo ir disciplinos...pavaldiniai namie labiau yra atsipalaidavę, jiems gali labiau trukdyti asmeniniai reikalai..darbo atlikimas gali užsitęsti“ (A7) „...sunku susikaupti namie negu ofise, nepradedant darbo laiku, darbuotojams tenka dirbti ir po darbo valandų arba savaitgaliais“ (A8) „sunku pavaldiniams suderinti asmeninį gyvenimą ir darbo valandas“ (A2)
Laiko kontrolės nebuvimas	„sunkiau sukontroliuoti pavaldinių darbo atlikimą kai jie dirba iš namų, motyvuoti juos“ (A3)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Kategorijoje Nuotolinio darbo sunkumai išskirtos keturios subkategorijų grupės: *techniniai nesklandumai* (vėluojantis susirinkimai, IT žinių trūkumas) *gyvos komunikacijos stoka* (ilgesnis informacijos perdavimas, sunkumai deleguojant užduotis, terminų nesilaikymas), *didesnis darbo krūvis* (pašaliniai trukdžiai, viršvalandžiai, disciplinos nebuvimas, savarankiškumo stoka), *laiko kontrolės nebuvimas*.

Lyginant UAB „Greitis“ ir VTM informantų atsakymus, galima daryti išvadą, kad pandemijos metu privačios organizacijos pavaldiniams dirbant iš namų padidėjo darbo krūvis, nes trūko savarankiškumo ir disciplinos bei trukdė pašaliniai veiksniai. Tačiau viešosios įstaigos informantams sunkiau buvo sukontroliuoti pavaldinių darbo atlikimą bei sunkiau buvo laikytis terminų dėl gyvos komunikacijos nebuvimo ir techninių nesklandumų.

Buvo siekiama išsiaiškinti, kokios yra esminės neracionalaus laiko valdymo priežastys (organizacijoje, padalinyje, apskritai). Buvo išskirtos penkios subkategorijos (žr. 3.2.11 lentelę).

3.2.11 lentelė

Informantų nuomonės vertinimas: kategorija „Neracionalus laiko valdymo priežastys“

Subkategorija	Teiginiai
Laiko valdymo žinių neturėjimas	„Laiko valdymo technikų taikymas darbo procese padėtų lengviau valdyti laiką ir racionaliau jį skirstyti“ (A2) „Laiko valdymo mokymų nebuvimas gali neigiamai įtakoti darbuotojų laiko planavimą, jie neturi tikslių taisyklių kaip tinkamai organizuoti savo darbus“ (A6)
Netinkamas darbų planavimas	„Aiškių tikslų nebuvimas neprives prie reikiamo rezultato“ (A3) „Darbo grafiko sudarymas ir užduočių nustatymas padės atlikti darbus pagal eiliškumą ir prioritetus“ (A4)
Netinkamas poilsio laiko valdymas	„Dažniausiai neracionaliai naudoju pietų pertraukai skirtą laiką, tuo metu dirbdama. Pastebiu, kad dažnai toks darbas nebūna produktyvus. Taip dirbu, kaip tiesiog matau nebesuspėsiu laiku atlikti prisiimtų darbų, o skubėdama priveliu klaidų ir galiausiai viską tenka daryti iš naujo. Ir galutinis rezultatas gaunasi pervargimas“ (A7)
Pašalinių darbų atlikimas	„Pradėjus vykdyti užduotį, kažkas sutrukdo, pvz. (nesvarbus telefoninis skambutis), tada pradedu blaškytis, priveliu klaidų ir taip ilgai užtrunku atlikdama užduotį“ (A1) „Per ilgi susirinkimai, užsitęsę telefoniniai pokalbiai, ilgos pietų ar kavos pertraukos“ (A9)
Terminų nesilaikymas	„Tai yra užduočių nesuspėjame laiku atlikti, skubėdami priveliame klaidų, klaidas vėl reikia taisyti, o taisydami neatliekame suplanuotų užduočių, o jų tik didėja ir

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Kategorijoje Neracionalus laiko valdymo priežastys išskirtos penkios subkategorijos: *laiko valdymo žinių stoka* (mokymų nebuvimas, technikų nežinojimas/netaikymas), *netinkamas darbų planavimas* (neaiškūs tikslai, nesudaromas grafikas), *netinkamas poilsio laiko valdymas* (darbas poilsio valandomis, viršvalandžiai), *pašalinių darbų atlikimas* (tel. skambučiai, ilgi susirinkimai, dažnos kavų pertraukos), terminų nesilaikymas (atidėlojimas, klaidos, skubėjimas, vėlavimas).

UAB „Greitis“ informantai akcentavo tokias neracionalaus laiko valdymo priežastys kaip netinkamas poilsio valdymas, terminų nesilaikymas, pašalinių darbų atlikimas. Esminis skirtumas buvo pastebėtas lyginant rezultatus su kiekybinio tyrimo rezultatais, kuriuo metu buvo nustatyta, kad VTM respondentams labiau trukdo pašalinių darbų atlikimas negu UAB „Greitis“ respondentams. Tačiau VTM informantai pažymėjo, kad mokymų nebuvimas, laiko valdymo technikų nenaudojimas, netinkamas darbų planavimas gali neigiamai įtakoti laiko valdymą.

Hipotezė, vadovai ir darbuotojai savo darbe mažai taiko laiko valdymo technikas, patvirtinta iš dalies:

- Nedidelis skaičius darbuotojų taiko laiko valdymo technikas savo darbe abiejų įstaigų.

Privačios įstaigos respondentai savo darbe taiko Eizenhauerio matricą (7,5 proc. respondentų) ir Pareto 80/20 principą (9 proc. respondentų). Tačiau valstybinėje institucijoje yra taikomas ABC metodas (4 proc. respondentų) ir Eizenhauerio matricą (12,5 proc. respondentų).

- Tačiau visi tiek privačios tiek viešosios įstaigos vadovai savo darbe naudoja laiko valdymo technikas.

Privačios organizacijos informantai savo darbe naudoja Eizenhauerio matricą ir individualias laiko valdymo metodikas (spalvinimas, skirstymas užduočių į failus, skubių darbų sąrašo sudarymas). Tačiau viešosios įstaigos informantai savo darbe taiko daugiau laiko valdymo metodų tokių kaip ABC metodas, asmeninio darbingumo kreivės metodas.

IŠVADOS

1. Laiko valdymas gali būti apibūdinamas skirtingai kaip skirtingų strategijų kombinacija, įgūdžių visuma, geriausias laiko panaudojimas, sugebėjimas disponuoti laiku, veiksmų ir sprendimų visuma, metodų kompleksas, koncepcija, principai, žinios. Laiko valdyme, svarbu, išskirti tikslą ir taikant tinkamus įrankius optimizuoti darbo laiko procesą norimiems rezultatams pasiekti. Laiko valdymo procesas apima penkis etapus (laiko analizė, planavimas, delegavimas, poilsio laiko valdymas, stebėseną), kuriuos galima priskirti prie laiko valdymo įgūdžių.
2. Eisenhower metodas labai paprastas ir lengvai pritaikomas, kadangi padeda greitai ir efektyviai suskirstyti darbus pagal prioritetus, surūšiuoti esmines užduotis pagal jų atlikimo terminus ir aktualumą. Pareto principą galima apibūdinti kaip priešasties poveikio diagramą, kuri rodo, kad svarbūs darbai sudaro tik nedidelę visų darbų dalį. Įgyvendinus neveiksmingos veiklos pašalinimą, bendras produktyvumas gali žymiai padidėti. ABC metodo pagalba prioritetingas užduotis tinkamai paskirstomos nuo svarbesnės iki mažiau svarbesnės. Taip galima eilės tvarka atlikti visus būtinus darbus.
3. Siekiant efektyviai valdyti laiką rekomenduotina savo darbų sąrašą išskirti pagal prioritetus atsižvelgiant į darbų skubumą ir svarbumą. Grafikų laikymasis užtikrintų darbų atlikimą pagal nustatytus terminus, neatidėlioti darbų iki paskutinės minutės. Tvarkaraščio rengimas suteiks daugiau aiškumo darbų skirstyme ir priminis apie numatytus darbus pagal valandą ir dieną. Laiko valdymo programų, technikų taikymas padės darbuotojams laikytis tam tikrų taisyklių planuojant savo laiką.
4. UAB „Greitis“ respondentai stokoja laiko organizavimo ir delegavimo įgūdžių. Tuo tarpu, VTM respondentams trūksta laiko kontrolės, darbų planavimo ir poilsio laiko valdymo įgūdžių. Didesnis skaičius respondentų naudoja savo sukurtą laiko valdymo metodiką viešojoje įstaigoje negu privačioje organizacijoje. UAB „Greitis“ respondentams trukdo racionaliai naudoti laiką kelių skirtingų užduočių atlikimas vienu metu, laiko valdymo įgūdžių stoka, nemokėjimas atlikti darbą iki pabaigos labiau negu VTM respondentams. VTM respondentams labiau trukdo racionaliau naudoti laiką aiškių tikslų ir prioritetų nebuvimas, savikontrolės trūkumas. Privačios organizacijos respondentams svarbiau yra sistemingas darbų organizavimas, tvarkaraščio sudarymas, grafikų laikymasis, mokymai apie laiko valdymą siekiant racionaliau valdyti laiką. Tuo tarpu, viešosios organizacijos respondentams svarbiau yra laiko valdymo programų naudojimas, vadovų pagalbą ir darbų skirstymas pagal prioritetus.

5. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad UAB „Greitis“ informantams sunku valdyti savo poilsio laiką ir organizuoti darbus, nes atsiranda daug nenumatytų darbų. Tačiau viešosios įstaigos informantams trūksta darbų planavimo ir laiko kontrolės įgūdžių. Privačios organizacijos informantai savo darbe naudoja Eizenhauerio matricą ir individualias laiko valdymo metodikas (spalvinimas, skirstymas užduočių į failus, skubių darbų sąrašo sudarymas). Tačiau viešosios įstaigos informantai savo darbe taiko daugiau laiko valdymo metodų tokių kaip ABC metodas, asmeninio darbingumo kreivės metodas. UAB „Greitis“ informantai akcentavo tokias neracionalaus laiko valdymo priežastis kaip netinkamas poilsio valdymas, terminų nesilaikymas, pašalinių darbų atlikimas. Tačiau VTM informantai pažymėjo, kad mokymų nebuvimas, laiko valdymo technikų nenaudojimas, netinkamas darbų planavimas gali neigiamai įtakoti laiko valdymą.
6. Lyginant kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus, nustatyta, kad privačioje įstaigoje tyrimo dalyviams trūksta organizavimo įgūdžių (t.y. mokėjimas skirstyti darbus pagal svarbumą ir skubumą), o viešosios įstaigos vadovai ir darbuotojai stokoja darbų planavimo ir laiko kontrolės įgūdžių. Abiejų įstaigų nedidelis skaičius respondentų taiko laiko valdymo technikas. Tačiau visi informantai taiko laiko valdymo technikas savo darbe. UAB „Greitis“ respondentams trukdo racionaliai naudoti laiką kelių skirtingų užduočių atlikimas vienu metu, laiko valdymo įgūdžių stoka, nemokėjimas atlikti darbą iki pabaigos, tačiau informantams trukdo netinkamas poilsio valdymas, terminų nesilaikymas, pašalinių darbų atlikimas. VTM respondentams labiau trukdo racionaliau naudoti laiką aiškių tikslų ir prioritetų nebuvimas, savikontrolės trūkumas, o informantams trukdo mokymų nebuvimas, laiko valdymo technikų nenaudojimas, netinkamas darbų planavimas.

REKOMENDACIJOS

Skirtos VTM ir UAB „Greitis“ darbuotojams:

1. Mokyti ir taikyti savo darbe laiko valdymo technikas arba laiko valdymo programas.
2. Stiprinti laiko valdymo įgūdžius: delegavimą, laiko kontrolę, poilsio laiko valdymą, organizavimą ir planavimą.

Skirtos VTM ir UAB „Greitis“ vadovams:

1. Organizuoti laiko valdymo mokymus tiek darbuotojams tiek vadovams kas pusmetį. Laiko valdymo mokymai turi apimti darbuotojų laiko valdymo įgūdžių aptarimą bei šių įgūdžių gerinimo būdų nustatymą.
2. Organizuoti susirinkimus per kuriuos diskutuoti su darbuotojais su kokias sunkumais jie susidūrė per savaitę planuojant savo darbus ir kaip galima išvengti neracionalaus laiko valdymo.
3. Dažniau stebėti darbuotojus, kontroliuoti jų darbų atlikimą, kad jie spėtų laiku. Penktadienį darbuotojai turi pristatyti vadovui savaitės atliktų darbų sąrašą, kas buvo įvykdyta, o kas ne.

LITERATŪRA

1. Azar, S. (2017). Time management behaviors sanction adoption of flexible work arrangements. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 9(1), 12.
2. Abd-Elmoghith, N. (2019). Examining the time management training program on delegation skills regarding nurse manager. *American Journal of Nursing Research*, 7(4), 589-597.
3. Aeon, J., Brad, W., Herman, D. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *The Academy of Management Perspectives*, 31(1), 97-99.
4. Abdel-Hussein, W. W. (2020). The impact of time management on the success of service organizations. *Technium Soc. Sci. J.*, 5, 249.
5. Athira N.R.Joy I. Personal time management skills (2018) http://eprints.cmfri.org.in/10810/1/Theeranaipunya_Athira.pdf
6. Bhasin H. (2019) The Pareto Principle – Meaning, Examples, Advantages and Application <https://www.marketing91.com/pareto-principle/>
7. Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., Starkey, K. (2017). *Time, work and organization*(Vol. 7). Taylor & Francis.
8. Burt, C. D., Weststrate, A., Brown, C., Champion, F. (2010). Development of the time management environment (TiME) scale. *Journal of Managerial Psychology*.
9. Бережной А.В. Управление трудовыми конфликтами в организации / А.В. Бережной, Д.Н. Аванесян//Естественно-гуманитарные исследования. – 2019. - №23(1). – С. 23-25.
10. Claessens, BJC, Van Eerde, W., Rutte, CR and Roe, RA (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, Vol. 36, pp. 255-76.
11. Čiarnienė, R., Vienažindienė, M. (2014). Laiko planavimo ir efektyvaus naudojimo teorinis modelis// Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka.
12. Darren, G. (2012), “A practical application of time management”, in Stoilov, T. (Ed.), *Time Management*, InTech, pp. 49-58, doi: 10.5772/38364, available at: www.intechopen.com/books/time-management/a-practical-application-of-time-management
13. Горлов Д.В. К вопросу о роли прогрессивных технологий в современном менеджменте / Д.М. Горлов, Л.В. Коваленко//Вестник академии знаний. - 2019. - №2(31). – С. 84-86
14. Горлов, Д. М., Коваленко, Л. В. (2020). Использование технологий тайм-менеджмента в деятельности современного руководителя. *Вестник академии знаний*, (1 (36)).

15. Hafner, A., Oberst, V., Stock, A. (2014). Avoiding procrastination through time management: An experimental intervention study. *Educational Studies*, 40 (3), 352–360. doi: 10.1080/03055698.2014.899487.
16. Hafner, A., Stock, A., Pinneker, L., Strohle, S. (2014) Stress prevention through a time management training intervention: An experimental study. *Educational Psychology*, 34, 403–416.
17. How to manage time effectively? (2020) <http://www.planetofsuccess.com/blog/how-to-manage-time-effectively/>
18. Hink, J. W. (2006). Lankstaus darbo laiko diegimo įmonėse prielaidos. *Verslas: teorija ir praktika*, (1), 22-26.
19. Farrell, D. (2017). Time management. *Journal of Library Administration*, 57(2), 215-222.
20. Forsyth, P. (2016). *Successful time management*. Kogan Page Publishers.
21. Elsabahy, H, E et al. (2015) Effect of Time Management Programme on Job Satisfaction for Head Nurses; *Journal of Education and Practice*. ISSN2222-1735 (Paper) ISSN-288X (Online) Vol, No.32, 2015.
22. Expert programme management, pareto analysis (The 80/20 rule) <https://expertprogrammanagement.com/2019/06/pareto-analysis-the-80-20-rule/>
23. Eid, M. Nermin, et al (2015) The effect of Time Management Skills and Self Esteem of Students on Their Grade Point Average (GPA) *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)* e-ISSN: 2320-1959. p-ISSN: 2320-1959-1940 Volume 4, Issue1 Ver, 1 (Jan-Feb. 2015), PP82-88.
24. Indrašienė, V., Merfeldaitė, O. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiška. *Management (16487974)*, 17(1).
25. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). Vadybos pagrindai. *VšĮ Šiaulių universiteto leidykla*.
26. Mureşan, P. I., Miloşan, I., Senchetru, D., Reit, A. N., Machedon, T. P., & Oancea, G. (2019). Study of health and safety in the manufacturing industry using Pareto analysis. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 299, p. 05008). EDP Sciences.
27. Ocak, G., Boyraz, S. (2016). Examination of the Relation between Academic Procrastination and Time Management Skills of Undergraduate Students in Terms of Some Variables. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 76-84.
28. Kirillov, A. V., Tanatova, D. K., Vinichenko, M. V., & Makushkin, S. A. (2015). Theory and practice of time-management in education. *Asian Social Science*, 11(19), 193-204.

29. Козловцева, Е. В., Лебедева, Е. А., Вакуленко, Р. Я. (2019). Тайм–менеджмент. искусство планирования и управления временем. In *Colloquium-journal* (No. 28-9, pp. 15-18). Голопристанський міськрайонний центр зайнятості.
30. Kharkheli, M. *Methods and Means to Order the Organizations' Workload by Prioritizing Time Management*, 2019.
31. Mfondoum, A. H. N., Tchindjang, M., Mfondoum, J. M., & Makouet, I. (2019) Eisenhower matrix* Saaty AHP= Strong actions prioritization? Theoretical literature and lessons drawn from empirical evidences. *IAETSD-Journal for Advanced Research in Applied Sciences*, 6, 13-27.
32. McBeth (2020) 25 Management tips for work <https://quickbooks.intuit.com/r/employee-management/time-management-tips/>
33. MacCann, C., Fogarty, G.J. and Roberts, R.D. (2012), “Strategies for success in education: time management is more important for part-time than full-time community college students”, *Learning and Individual Differences*, Vol. 22 No. 5, pp. 618-623.
34. Nahabedian M. 10 tips for managing time effectively <https://www.projectsmart.co.uk/10-tips-for-managing-time-effectively.php>
35. Onodugo, I. C. (2014). Time Management: A panacea for success in a corporate organization. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(3), 9-13.
36. Pranauskienė, D., Šikšnienė, A. (2016) LR Darbo kodekso projekto nuostatų poveikis darbo rinkai: darbo laiko reglamentavimas. *Studies in Modern Society*, 7(1).
37. Piskorz, A., Ruchała, J., Nowacka, A., & Wolfshaut-Wolak, R. (2019). Time management in the profession of nurse manager-a case study. *Problemy Pielęgniarstwa*, 27(3-4).
38. Pareto analysis <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pareto-analysis/>
39. Panayotova, S. B., Vasic, Z., Yordanova, M. M. (2015). Time management–models and techniques for application.
40. Подкопаев, О. А., Домнина, С. В., & Салынина, С. Ю. (2016). Тайм-менеджмент как инструмент эффективного использования рабочего времени в организации социально-культурной сферы. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*, (11-6), 1166-1168.
41. Rapp, A. A., Bachrach, D. G., Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 98, 668–677.
42. Rombe, M. L. M., & Mogga, L. (2016). Effective Time and Self Management, Environment and Productivity in an Organization. *Science Journal of Business and Management*, 4(6),

43. Rajnoha, R., Štefko, R., Merkova, M., Dobrovič, J. (2016) "Business intelligence as a key information and knowledge tool for strategic business performance management", *Economics and Management*, 19(1), pp. 183–203. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-1-013>
44. Sehrish, J Zubair, A. Impact of Polychronicity on Work-Related Quality of Life Among Bank Employees: Moderating Role of Time Management *Pakistan Journal of Psychological Research*. 2020, Vol. 35 Issue 2, p511-528. 18p. DOI: 10.33824/PJPR.2020.35.2.22.
45. Sharkey M. Time management techniques (2020) <https://www.workplace.com/blog/time-management-techniques>
46. Stoškus S., Petukienė E. Laiko valdymo efektyvumas: teorinis ir praktinis aspektai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2008, 3 (12). P.319-328.
47. Sainz, M. A., Ferrero, A. M., Ugidos, A. (2019). Time management: skills to learn and put into practice. *Education+ Training*.
48. Singh, D., Jain, S. C. (2013) "Working process of time management in SAP HR module", *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(1), pp. 2284–2297.
49. Simpaio M. (2018) The POSEC method of time management <https://www.selfgrowth.com/articles/the-posec-method-of-time-management>
50. Сими́на, Т. Е., Залы́гина, Т. А. (2018). Тайм-менеджмент как эффективное средство управления временем работника образовательной организации. *Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова*, (2 (98)).
51. Tamoševičienė, R., Rimkevičienė, A. (2011). Laiko valdymo technikos ir jų taikymas darbuotojų veikimo metu: vadovų požiūris. *Vadyba*, (2), 31-39.
52. Taherkhani, A., Moghadam, S. K., Afarin, S. (2017). Investigating the relationship between time management and job burnout among employees of industry, mine and trade organization in guilan province. *Revista QUID*, (1), 1885-1890.
53. The POSEC method of time management <https://www.selfgrowth.com/articles/the-posec-method-of-time-management>
54. The 80-20 rule: the Pareto principle <https://www.ionos.com/startupguide/productivity/the-pareto-principle/>
55. Thorat S. ABC analysis – steps, diagrams, advantages and disadvantages (2019) <https://learnmech.com/abc-analysis-advantages-and-disadvantages/>
56. The Alphen method: organise working time better (2019) <https://www.konicaminolta.eu/eu-en/rethink-work/new-work/the-alphen-method-organise-working-time-better>.
57. Tunca, B., Karabay, G., Kurumer, G. (2017). ABC Analysis in a Clothing Company. *Annals of the University of Oradea Fascicle of Textiles, Leatherwork*, XVIII, 1, 221-224.

58. Van Eerde, W. (2015). Time management and procrastination. *The psychology of planning in organizations: Research and applications*, 312-333.
59. Žičkienė, S., Kovierienė, A. (2008). Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (3), 405-419.
60. Zimmermann M. (2010). Managing time and success for technical writers. Tcworld [interaktyvus]. Peržiūrėta 2021-11-10, <http://82.165.192.89/initial/index.php?id=178>
61. Ханжина, О. А., Гайфуллина, Д. Р. (2014). Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки*, 6(2).
62. Windschiegl, S.H. (2004). *Time Management. Managing telecommunication-based measures*. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2021 spalio 14 d. <http://dls.firstwebcollege.com/Kurse/tc/en/tcte01q07-4gb/files/script.pdf>

PRIEDAI

I PRIEDAS

ANKETA

Gerb. Respondente,

Vadybos specialybės magistrantė Irma Toliušienė atlieku tyrimą apie darbuotojų laiko valdymo gebėjimus ir šių gebėjimų taikymą. Prašau Jūsų dalyvauti šioje apklausoje ir nuoširdžiai atsakyti į pateiktus klausimus. Užtikrinu, kad anketa yra anoniminė. Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą bei pagalbą!

1. Jūsų amžius: m.

2. Jūsų lytis:

Moteris;

Vyras

3. Jūsų išsilavinimas:

aukštasis universitetinis

aukštasis neuniversitetinis (kolegija)

įgyta profesinė kvalifikacija

vidurinis

pagrindinis

4. Kodėl laiko valdymas yra svarbus organizacijai?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Subalansuojamas darbo krūvis					
Kokybiškiau atliktas darbas					
Skubėjimo ir įtampos sumažėjimas					

Grafiko ir terminų laikymasis					
Pasitenkinimo padidėjimas atliktais darbais					
Laiko valdymo gebėjimų ugdymas					

5. Koks Jūsų asmenybės tipas laiko valdyme?

Teiginiai / balų skalė	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Sėkmingai atlieku užduotis įvairiais laiko režimais					
Sėkmingai atlieku užduotis ir laiko deficito sąlygomis					
Atliekant užduotis, sunkumų patiriu tik laiko deficito sąlygomis.					
Sėkmingai atlieku užduotis visais laiko režimais, išskyrus atvejus, kai neapibrėžtas laikas, terminas.					
Sėkmingai atlieku užduotis kai didelė laiko atsarga					

6. Kaip vertinate savo laiko valdymo įgūdžius?

Teiginiai / balų skalė	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai
Darbų planavimas					
Organizavimas (mokėjimas atlikti darbus pagal skubumą ir svarbumą)					
Užduočių įgyvendinimas pagal planą					
Delegavimas					
Poilsio laiko valdymas- (kavos pertrauka, pietų pertrauka)					
Laiko kontrolė					

7. Kokios laiko planavimo technikos Jums žinomos?

Technikos	Žinau ir naudoju	Žinau, bet nenaudoju	Žinau, nenaudoju, bet planuoju	Žinau, nenaudoju ir neplanuoju	Nežinau

			naudoti	naudoti	
Pareto 80/20 principas					
ABC analizė					
Eizenhauerio matrica					
POSEC					
ALPHEN					

8. Ar esate sukūręs ir naudojate savo sukurtą laiko valdymo metodiką?

Esu sukūręs ir naudoju savo sukurtą laiko valdymo metodiką

Esu sukūręs, bet nenaudoju savo sukurtos laiko valdymo metodikos;

Nesu sukūręs savo sukurtos laiko valdymo metodikos;

9. Kaip Jūs planuojate savo laiką darbe?

Teiginiai / balų skalė	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Atlikdamas darbus atsižvelgiu į jų svarbą					
Atlikdamas darbus atsižvelgiu į jų skubumą					
Atlikdamas darbus atsižvelgiu į jų svarbą ir skubumą					
Suskirstau darbus į lygius (A – svarbiausios užduotys, B - svarbios užduotys, C – mažavertės užduotys)					
Sudarau dienos darbų sąrašą					
Sudarau savaitės darbų sąrašą					
Darbo metu žymiuosi, kiek iš tikrųjų laiko reikėjo užduotims atlikti					
Pasibaigus savaitei būtinai atlieku plano analizę.					
Surašau tikslus, užduotis, planuojamas veiklas;					

Nustatau kiekvienai veiklai trukmę;					
Numatau 40 proc. laiko rezervą kiekvienai užduočiai;					
Dienos pabaigoje patikrinu užduočių įvykdymą (neatliktos užduotys perkeliamos kitai dienai)					
Nustatau prioritetus pagal tikslus ir laiką					
Numatau darbus, kuriuos reikia atlikti reguliariai					
Vėliau skiriu laiką privalomiems darbams					
Randu laiko neskubiems darbams					
Skiriu laiko socialiniams įsipareigojimams					

10. Kas trukdo racionaliai naudoti laiką?

Teiginiai / balų skalė	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aiškių tikslų, prioritetų nebuvimas					
Nesugebėjimas laikytis grafiko					
Kelių skirtingų užduočių atlikimas vienu metu;					
Pašalinių darbų atlikimas					
Nemokėjimas atlikti darbo iki pabaigos					
Kantrybės, susikaupimo stoka					
Savikontrolės trūkumas					
Laiko valdymo įgūdžių stoka					
Laiko valdymo žinių stoka					

11. Kas Jums padėtų racionaliai naudoti laiką?

Teiginiai / balų skalė	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Laiko sąnaudų analizė					
Detalus dienos planavimas					
Tvarkaraščio sudarymas, nustatytų terminų laikymasis					
Sisteminis darbų organizavimas,					
Darbų suskirstymas pagal prioritetus					
Lankstus darbo grafikas					
Mokymai apie laiko valdymą					
Vadovo pagalba, patarimai					
Laiko valdymo modelio sukūrimas ir pritaikymas					

ANKETA VADOVAMS

1. Užimamos pareigos, darbo stažas, išsilavinimas, lytis
2. Kodėl svarbus laiko valdymas organizacijai?
3. Kokius laiko valdymo įgūdžius Jūs panaudojate savo darbe?
4. Kokių laiko valdymo įgūdžių Jums trūksta?
5. Kokiuose laiko valdymo mokymuose Jūs dalyvaujate? Kokias laiko valdymo žinias ir kaip Jūs pritaikėte savo darbe? Jei nedalyvavote mokymuose, kaip Jūs galvojate ar jų reikia Jums ir pavaldiniams?
6. Ar Jūs planuojate savo darbus dienai/savaitei ir kaip Jums sekasi atlikti visus savo suplanuotus darbus? Ar Jūs sudarote dienos//savaitės darbų sąrašą, atsižvelgiant į užduočių svarbumą ir skubumą?
7. Kokiais kriterijais vadovaujate deleguojant užduotis? Jūs linkę labiau deleguoti užduotis ar atlikti jas pačiam?
8. Ar visada pasinaudojate pietų pertrauka, kavos pertraukėlėmis? Ar Jūs spėjate atlikti visus darbus darbo metu ar dirbate viršvalandžius?
9. Ar stebite, kad darbuotojai atliktų užduotis laiku? Jeigu darbuotojai nespėjo atlikti užduotis laiku, kokios būna pasekmės?
10. Kokios laiko planavimo technikos Jums žinomos?
11. Kaip Jums pavyksta organizuoti darbą pandemijos metu laiko valdymo atžvilgiu? Ar dirbant nuotoliniu būdu ar savo darbo vietoje? Kaip Jums pavyksta valdyti laiką dirbant nuotoliniu būdu? Ar yra kokių nors trukdžių ir sunkumų? (Pvz., geriau dirbti darbo vietoje negu nuotoliniu būdu, nes namie sunkiai susikaupti, nespėji viską pasidaryti)
12. Kokios esminės neracionalaus laiko valdymo priežastys (organizacijoje, padalinyje, apskritai)?