

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Audra Uselienė**

**LAIKO VADYBOS PROBLEMATIKA UGDYMO  
ĮSTAIGŲ VADOVŲ VEIKLOJE  
MAGISTRO DARBAS**

Šiauliai, 2009 m.

## TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. LAIKO VADYBOS ESMĖ, TURINYS, PAGRINDINĖS NUOSTATOS.....	5
1.1. Laiko sampratos ir laiko vadybos teorinis pagrindas.....	5
1.2. Ekonominė laiko sampratos reikšmė.....	6
1.3. Darbo laiko teisinis pagrindimas.....	7
2. NEEFEKTYVAUS LAIKO VALDYMO PROBLEMOS.....	11
3. LAIKO PLANAVIMO SVARBA.....	19
3.1. Laiko planavimo ir valdymo technikos.....	21
4. LAIKO PLANAVIMO PRINCIPUS REGLAMENTUOJANTYS DĖSNIAI IR TAISYKLĖS.....	23
4.1. Efektyvumas ir efektingumas.....	23
4.2. Prioritetų nustatymas laiko vadyboje.....	27
4.3. Numatomo disbalanso dėsnis (Pareto dėsnis).....	28
4.4. Skubių ir svarbių darbų derinimo matrica (Einsenhower'io principas).....	30
4.5. Prioritetų formavimas ABC principu.....	31
5. LAIKO PLANAVIMO IR PANAUDOJIMO EFEKTYVUMO TARPUSAVIO RYŠYS.....	33
6. LAIKO NUOSTOLIAI IR JUOS ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI.....	36
7. VADOVO VEIKLOS TYRIMAS LAIKO VADYBOS ASPEKTU.....	41
7.1. Vadovo veiklos efektyvumo ir darbo laiko vertinimo metodologija.....	41
7.2. Vadovo veiklos tyrimo laiko vadybos aspektu vertinimo metodika .....	43
7.3. Ukmergės rajono ugdymo įstaigų veiklos charakteristikos.....	45
7.4. Vadovo veiklos analizė ir vertinimas laiko vadybos aspektu.....	48
8. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	72
9. LITERATŪRA.....	74
10. PRIEDAI.....	77

## SUMMARY

An efficient government of time in nowadays organization becomes the determinant factor trying to get successful fortune and perfect activity results. The head leader of an organization plays an important part in the processes of time governing. He is forced to fulfill lots of functions at the same time- to solve different problems concerning changes in the structure of organizations, the quality of decisions and questions concerning achievements of information technologies. The problem of efficient use of time arises.

During research while analyzing the activity of the leader in Lithuanian institutions of education by time management aspect only few works on scientific reach of time management were found in which the activity of the leader in financial and productive spheres is estimated.

The object of research- the activity of a leader by the aspect of management.

The aim of the work- to estimate the activity of leaders and teachers by the aspect of management in the kindergartens and schools of Ukmerge region. The aim of the work is detailed by tasks that have settled such work structure: firstly- the conception of time government is defined, then economic and social problems of ineffective time government are exposed, the advantages and possibilities of giving time planning means into practice are analyzed, the essential time planning attitudes are grounded, present and potential work-time losses time thieves that influence the length of time, are identified and the estimation of leader's activity is done according to the aspect of time government.

The analysis of scientific literature showed that time is unique insufficient and irretrievable resource that we can't save, so it is very important to exhaust the given time resultantly and purposefully. The standpoint to time is a decisive factor, because the rational way of thinking and the ability to distribute time property settle the perspectives of present and future. An achievements and winnings depend on the decisive factor. According to psychological theories, the ability of organizing ones time is the key to success, so every one who is carrying about ones future and fortune, seeking for effective use of time it is very important to follow the main part of time government-time management, because it is the main way to organize ones careers and future oneself.

The scientific literature points out that the aspects of time governing are the guarantors of successful work in steeling to fulfill one's personal and settled aims and the aims that are fixed by one's institutions. People are less stressful, worried can better concentrate their attention to the most important things they are more self-confident if they work in such a way while seeking their aims.

The research was done in order to give proof of scientific statements. It demonstrated that the leaders and teachers who analyze their expenditure of labor time are fence, depressed and stressful rarely they are often successful in doing their fasts planned for a day- time. The leaders and teachers who work overtime exceed their working hours, because they usually check the works they have forgotten to do during their free time and holidays.

„Svarbiausia ne tai, kad esi užimtas. Svarbiausia – kuo.“  
Henry Thoreau

## ĮVADAS

Problema. Didėjantis gyvenimo tempas, spartėjantys darbo procesai, auganti konkurencija sukelia laiko trūkumą. Efektyvus laiko valdymas tampa problema, nes šiuolaikinėje organizacijoje jis yra lemiamas veiksnys siekiant gerų veiklos rezultatų.

Laiko valdymo procese itin didelė atsakomybė tenka vadovui. Vadovas vienu metu ir sprendžia įvairias problemas, ir priima sprendimus, t.y. vienu metu vykdo daugybę funkcijų, todėl iškyla problema – kaip efektyviai panaudoti laiką.

Reikšmingumas. Laiko vadyba – tai mokslas, tiriantis laiko suvokimą, jo svarbą. Šiuolaikinėje visuomenėje ji įgauna vis didesnę reikšmę įstaigos valdymo efektyvumui gerinti. Atsiveriant vis naujoms Europos Sąjungos šalių darbo rinkoms, naujos technologijos ne tik palengvina patį darbo procesą, pagerina kokybinius jo rodiklius, bet ir užtikrina efektyvų darbo laiko planavimą bei organizavimą.

Aktualumas. Rinkos ekonomikos sąlygomis, kada viską valdo paklausos ir pasiūlos dėsniai, daugeliui dirbančių žmonių pristinga laiko atlikti užduotis. Darbo laiko trūkumą bandoma kompensuoti viršvalandžiais ar darbu be poilsio pertraukų. Toks elgesys gana greitai tampa streso, netgi depresijų priežastimi. Būtent todėl darbo laiko panaudojimo efektyvumas yra labai aktuali tema šiuolaikiniam žmogui. Be to, temos aktualumą patvirtina ir visuomenėje populiarus posakis: „Laikas – pinigai“.

Vadovas turi visada skirti laiko prioritetams įvertinti ir sudėlioti, nes tai užtikrina sėkmingą veiklą ir organizuotumą. Taip jis išmoksta paskirstyti energiją ir laiko sąnaudas, tampa strategu, numatančiu ateitį, bei taktiku, sprendžiančiu, ką reikia daryti šiandien. Geras strategas moka atskirti, ką jis turi padaryti, ką gali padaryti kiti, o ko visai nebūtina atlikti.

Mokslinis naujumas. Tiriamojo darbo metu, analizuojant ugdymo įstaigų vadovų veiklą laiko vadybos aspektu, rasta mažai mokslinių tiriamųjų laiko vadybos darbų, kuriuose būtų įvertinta vadovo veikla.

Tyrimo objektas – laiko vadybos problematika ugdymo įstaigų vadovų veikloje.

Darbo tikslas – įvertinti Ukmergės rajono ugdymo įstaigų vadovų ir darbuotojų veiklą laiko vadybos aspektu.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti laiko vadybos sampratą.
2. Išryškinti neefektyvaus laiko valdymo problemas teoriniu aspektu.

3. Išanalizuoti laiko valdymo technikų privalumus ir taikymo galimybes.
4. Pagrįsti esmines laiko planavimo nuostatas.
5. Išskirti laiko trukmę įtakojančius potencialius darbo laiko nuostolius.
6. Atlikti ugdymo įstaigų vadovų ir darbuotojų veiklos vertinimo laiko vadybos aspektu tyrimą.

Darbo metodologija sudaro *bendramokslinis tyrimo metodas* (mokslinės literatūros analizė laiko vadybos svarbos, laiko planavimo ir efektyvaus vadovo darbo laiko valdymo klausimais, paremta sisteminiu principu, siekiančiu išskirti ir pagrįsti esmines laiko trūkumą sukeliančias priežastis ir pasekmes tiriamų ugdymo įstaigų vadovų ir pedagoginį darbą dirbančių darbuotojų atžvilgiu) ir *kokybinis tyrimas* (anketinė ugdymo įstaigų darbuotojų apklausa, apskaičiuojant visų respondentų atsakymų procentinį vidurkį).

# 1. LAIKO VADYBOS ESMĖ, TURINYS, PAGRINDINĖS NUOSTATOS

## 1.1. Laiko sampratos ir laiko vadybos teorinis pagrindimas

*Laikas* – pats vertingiausias žmonių resursas. Jo negalima kuo nors pakeisti, atstatyti, perkelti į kitą vietą, negalima nei nupirkti, nei dovanoti. Todėl kyla klausimas, ar galime jį valdyti. Nuo to, kaip žmogus sugeba panaudoti kiekvieną turimą minutę (kaip valdo savo laiką), priklauso ne tik veiklos rezultatai, bet išryškėja ir asmeninės savybės bei požiūris į gyvenimo kokybę. Laiko vadyba – tai laiko valdymo įrankis, svarbus ne tik efektyvaus laiko panaudojimui, bet ir savikontrolės įgūdžių tobulinimui. Tai yra būdas būti laimingesniam, siekti savo veiklos efektyvumo bei sėkmės asmeniniame gyvenime. Spartėjant darbo procesams, augant konkurenciniam spaudimui, sugebėjimas efektyviai valdyti laiką tampa lemiamu veiksniumi, padedančiu siekti geresnių rezultatų. (Ginevičius, 2006).

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2000) žodis „laikas“ apibūdinamas kaip „viena pagrindinių materijos būties formų, kuriai būdinga trukmė, nuoseklumas, nenutrūkstama ir negrįžtama tėkmė“. Daugelis autorių, apibūdindami laiko sąvoką, išskiria kelis pagrindinius aspektus: „nepakankamas išteklius“, „nesusigrąžinamas“ ir „nesaugomas“, t.y. laiko negalima atidėti, o neišnaudotas laikas yra prarandamas amžinai. Negrįžtamą laiko praradimą mokslininkas V. Churchill apibūdina teigdamas, jog laikas yra toks dalykas, kuris negali būti susigrąžintas. Žmogus gali prarasti ir susigrąžinti draugus, pinigus, galimybę, tačiau prarastos nieko neveikiant valandos niekada negali būti sugrąžintos. (Overstreet, 2007). Panašios nuomonės yra ir P. Drucker (2004), vadybos guru, kuris teigia, kad „laikas yra nepakankamiausias išteklius“. Kiekvienas žmogus turi dvidešimt keturias valandas per parą. Jeigu yra iššvaistoma nors viena minutė iš 1440, kurias turime kiekvieną dieną, žinome, kad jos niekada nebesusigrąžinsime (Lobosco, 1998).

Pasak T. Braino (2007), didžiausia problema, kurią žmonės šiandien sprendžia, yra laiko trūkumas, kurį sukelia darbų gausa. Autoriaus teigimu, visi darbai gali būti paskirstyti nuo žemo vertingumo iki aukštesnės vertės darbų. Todėl pirmiausia svarbu įvertinti darbų vertę ir laiko sąnaudas jiems atlikti. Tai labai pagerina laiko valdymo įgūdžius.

Literatūroje galima rasti daug įvairių teiginių laiko valdymo tema, tačiau jų esmė yra panaši - laiko valdymas gali būti apibūdinamas kaip veikiančių kartu įgūdžių, įrankių ir sistemų rinkinys, padedantis efektyviau naudoti laiką ir pagerinti darbo laiko kokybę. Laiko valdymo esmė yra ta, kad pirmiausia reikia suprasti, jog neįmanoma atlikti visų norimų darbų, todėl reikia pasirinkti, kam ir kiek skirti laiko.

V. Underis (2006) nagrinėdamas racionalų laiko planavimą teigia, kad jis yra viena iš veiklos funkcijų, kurią nuolat atlieka kiekvienas žmogus. Kaip ir kiekvienas darbas, laiko planavimas reikalauja tam tikrų pastangų bei gebėjimų - tinkamai nustatyti veiklos tikslus bei prioritetus, kuo

tiksliau apskaičiuoti kiekvienos konkrečios užduoties atlikimo trukmę, optimaliai paskirstyti turimą laiko kiekį svarbiausioms, mažiau svarbioms ir neplanuotoms užduotims, numatyti galimus trukdžius bei netikėtumus, pasirinkti kiekvienai užduočiai tinkamiausias darbo dienos valandas, savaitės dienas bei parengti rašytinį savaitės darbo planą – tvarkaraštį.

Laiko vadyba pastaruoju metu įgauna vis didesnę reikšmę organizacijos valdymo efektyvumui gerinti. Vadovams vienu metu tenka vykdyti daugybę funkcijų: vykdyti organizacijos struktūrinius pokyčius, novatoriškai gerinti priimamų sprendimų kokybę, diegti naujas informacines technologijas, ir t.t. Todėl susiduriama su efektyvaus laiko panaudojimo problema. Nauji vadybos aspektai, tokie kaip reakcija ir greitis, dar labiau sureikšmina laiko vadybą. (Mičiulis, 1992). Neefektyvi laiko vadyba dažniausiai pasireiškia tuo, kad darbai neatliekami laiku, organizuojami beverčiai susitikimai, įstaigą ištinka krizė. To pasekmė – įtampa, depresija, stresas darbe. Todėl vadovas privalo išmokti vertinti, kurie darbai yra neatidėliotini, o kurie neverti dėmesio.

Kai kurie autoriai teigia, kad vienodas laiko valdymo stilius tinka visiems žmonėms, tačiau M. Mancini („Laiko valdymas“) nesutinka su šiuo požiūriu. Jo nuomone, kai kurie laiko valdymo etapai - prioritetų numatymas, planavimas, delegavimas – tinka visiems, tačiau kiti etapai turi būti orientuoti į asmeninį individo stilių. M. Mancini teigia, kad daugelis autorių neįtraukia kultūros faktorių. Apskritai laiko valdymas yra giliai įsitvirtinęs kultūroje. Pavyzdžiui, Japonijoje yra vertinamas punktualumas, organizuotumas ir efektyvumas, daug laiko skiriama bendravimui, tikslai yra aiškiai numatomi, tačiau neužrašomi. Autoriaus nuomone, kai kurios įmonės turi individualią kultūrinę nuostatą laiko vadybos tema: pavyzdžiui, kai kuriose kompanijose didesnė reikšmė gali būti teikiama kūrybiškumui nei efektyvumui (Mancini, 2003). Apskritai laiko valdymas yra susijęs su įstaigos laiko sistemos formavimu bei išsamia šiai sistemai įtakos turinčių veiksnių analize. Efektyvus darbo laiko organizavimas – tai laiko planavimo, bei sudaryto plano laikymasis. Vadovų darbo efektyvumas labai priklauso nuo jų sugebėjimo sėkmingai pritaikyti laiko vadybos teoriją įmonės valdyme. Asmeninė vadyba reiškia ne tik efektyvų darbo laiko organizavimą, bet pirmiausia – sugebėjimą vadovauti sau. (Hink, 2006).

Kiekvienas žmogus laiko sąvoką suvokia savaip. Jei vienam laikas – matavimas, koncepcija, tai kitam tik dabartis, ir nieko daugiau. Jei vienam laikas sąlyginis, nuo žmogaus nepriklausantis dalykas, tai kitam dalykas, kurį būtina apskaičiuoti ir kontroliuoti. Vieniems laikas yra objektyvi kategorija, o kitiems - tai galimybės. (Mičiulis, 1992, 89p.).

## **1.2. Ekonominė laiko sampratos reikšmė**

Šiandieninėje ekonomikoje darbo laikas suvokiamas kaip būtinas bendro darbo laiko absoliutus kiekis tam tikram tikslui pasiekti. T. Abromavičius teigia, kad veiklaus žmogaus laikas

(kaip ir pinigai) labai brangus, nes jo nuolat trūksta. Jeigu pinigai yra uždirbami, tai laikas – unikalus resursas. Jo negalima nei uždirbti, nei sukaupti, nei kompensuoti. Bet su juo, kaip ir su kiekvienu resursu, galima elgtis arba taupiai, arba išlaidžiai – ir tai priklauso nuo kiekvieno žmogaus. (Abramavičius, 1998, 16 p.).

Norint suprasti ekonominę darbo laiko vertę, reikia įkainoti bet kurio darbuotojo laiką. Tuo tikslu reikia susumuoti bet kurio įmonės darbuotojo visų metų mėnesinius atlyginimus, priedus ir premijas, įvertinti naudojamų įrankių nusidėvėjimą, administracines išlaidas ir pan. Prie šio skaičiaus pridėti pelno dalį, kurią uždirbo konkretus darbuotojas, ir susumavus apskaičiuoti valandinį tarifą. Anot R. Kučinskienės, tik suskaičiavus, kiek kainuoja darbo laiko valanda, nejučia pradedama mąstyti, kaip taupyti laiką. Nors tarp laiko ir pinigų pastaruoju metu dedamas lygybės ženklas, tačiau pinigus sutaupyti lengviau. Jei kasdien sutaupoma po vieną valandą, tai per metus jų sutaupoma šimtai. Taupyti laiką, nes tiems, kurie tai moka, geriausiai sekasi. (Kučinskienė, 2000, 23 p.).

Pagal LR įstatymus darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo darbo paklausos ir pasiūlos rinkoje, darbo kiekio ir kokybės bei įmonės veiklos rezultatų. Lietuvos Respublikoje draudžiama mažinti darbo užmokestį dėl lyties, amžiaus, rasės, tautybės ir politinių įsitikinimų. Valstybė nustato minimalų valandinį atlygį (minimalų mėnesinį atlyginimą). Darbo apmokėjimo įstatymas suteikia teisę darbdaviams nustatyti darbo apmokėjimo sąlygas, profesijų ir pareigų tarifinius bei kvalifikacinius reikalavimus, darbų ir darbuotojų tarifavimo tvarką.

Šiandieninėse įmonėse dažnai naudojama laikinė darbo užmokesčio sistema. (V. Dubinas išskiria dvi pagrindines darbo užmokesčio diferencijavimo formas: vienetinę ir laikinę ). (V. Dubinas, 1995, 6 p.). Kadangi kiekvienas darbdavys puikiai žino, kiek įmonei kainuoja viena konkretaus darbuotojo darbo valanda, todėl yra suinteresuotas, kad aštuonias darbo valandas kiekvienas darbuotojas skirtų tiesioginių užduočių vykdymui, o ne asmeninėms problemoms spręsti. Ekonominė prasme darbo laikas – tai pagrindinis darbo užmokesčio apskaičiavimo kriterijus.

### **1.3. Darbo laiko teisinis pagrindimas**

Sąvoka „darbo laikas“ – daugiareikšmis terminas. Jis gali būti vartojamas ne tik ekonomine, bet ir teisine prasme. Darbo teisėje darbo laikas suprantamas kiek kitaip nei ekonomikoje, kadangi darbo teisės normos reguliuoja ne kiekybinę darbo būtį apskritai, ne gyvojo darbo visumą, o darbininkų bei tarnautojų darbo santykius. Tačiau reikia pastebėti ir tai, jog visiškai atmesti ekonominės darbo laiko reikšmės negalima, kadangi būtent ji yra svarbus aspektas teisės normomis reguliuojant atskiro kolektyvo nario darbo laiką.

Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys darbo santykius darbo laiko ir



poilsio laiko aspektu, nėra išsamūs. Dabar nebegaliojančiuose teisės aktuose (Lietuvos Respublikos Darbo įstatymų kodekse ir Lietuvos Respublikos Darbo sutarties įstatyme) nebuvo įtvirtinta darbo laiko ir poilsio laiko sąvokos; buvo galima įžvelgti tik kai kurias nuostatas, kuriose kalbama apie darbo ir poilsio laiką apskritai. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme yra numatyta, jog darbo laikas – tai laikas, kai darbuotojas privalo atlikti su darbu susijusias funkcijas. Skirtingai nei minėtuose Lietuvos Respublikos teisės aktuose, Lietuvos Respublikos Darbo kodekse, įsigaliojusiam nuo 2003 metų sausio 1 dienos, darbo laiko sąvoka yra tiksliai apibrėžta 142 straipsnyje: „darbo laikas – tai laikas, kurį darbuotojas privalo dirbti jam pavestą darbą, ir kiti jam prilyginti laikotarpiai“. Pagal LR DK 143 straipsnį į darbo laiką įeina faktiškai dirbtas laikas, tarnybinės komandiruotės, darbo vietos bei darbo įrankių paruošimas, pertraukos darbe, stažuotės, prastovų laikas. Europos Tarybos direktyvoje dėl dirbančio jaunimo apsaugos yra nurodyta, jog „darbo laikas – tai bet koks laikas, kai jaunas asmuo yra darbe, darbdavio žinioje ir atlieka savo veiklą arba pareigas pagal nacionalinės teisės aktus ir (arba) nacionalinę nusistovėjusią tvarką“.

Valstybė, siekdama apsaugoti teisėtus žmonių interesus, teisės normose nustato atitinkamą bendrą darbo laiką, kuris gali būti taikomas visiems darbuotojams arba tik kai kurioms jų kategorijoms. Toks nustatytas darbo laikas teisinėje literatūroje yra vadinamas nustatytu darbo laiku, kurį atitinkamos darbo sutarties šalys gali keisti tik tuomet, kai tai yra numatyta tam tikruose norminiuose aktuose. Tokia galimybė darbo sutarties šalims yra numatyta atsižvelgiant į tai, jog gana dažnai pasitaiko atvejų, kai nustatyto darbo laiko trukmė nesutampa su konkreto darbuotojo faktiškai išdirbtu laiku: jis gali būti ir ilgesnis (pvz., buvo dirbti viršvalandiniai darbai), ir trumpesnis (pvz., darbuotojas buvo išleistas nemokamų atostogų). Atrodytų, jog toks iš pirmo žvilgsnio menkas pasikeitimas neturėtų įtakoti nei darbuotojo, nei darbdavio. Tačiau dėl tokio pasikeitimo paprastai keičiasi darbo užmokesčio dydis. Bet koks nukrypimas nuo nustatyto darbo laiko tiek iš darbuotojo, tiek ir iš darbdavio pusės gali turėti vienai ar kitai šaliai svarbių pasekmių. Manytume, jog tokios įstatymo suteikiamos galimybės vienaip ar kitaip keisti nustatyto darbo laiko trukmę privalo būti ypač aiškiai reglamentuotos, kad nekiltų problemų, sąlygojančių žmogaus teisių pažeidimus. Taigi tinkamas darbo laiko reglamentavimas – būtina sąlyga socialinių ir ekonominių žmogaus teisių bei teisėtų interesų apsaugai užtikrinti, kadangi teisiniu darbo laiko reguliavimu yra siekiama trijų pagrindinių tikslų: kad darbuotojai įvykdytų darbdavio su jais sulygto darbo normą, kad darbuotojams būtų sudarytos saugios bei geros darbo sąlygos, kad darbuotojai turėtų laisvo nuo darbo laiko, kurį galėtų panaudoti poilsiui bei kitiems asmeniniams interesams.

Svarbus klausimas yra ir darbo laiko normavimas. Tai darbo laiko normos, kurią darbuotojas turi dirbti per tam tikrą kalendorinį laikotarpį (dieną, savaitę, mėnesį ar metus), nustatymas įstatymo numatyta tvarka. Teisinis darbo laiko reguliavimas priklauso nuo subjektų, darbo sąlygų bei kitokių aplinkybių. Atsižvelgiant į visa tai darbo laiką yra priimta skirstyti į tokias

rūšis: normalus darbo laikas, sutrumpintas darbo laikas, ne visas darbo laikas, nenormuotas darbo laikas, suskaidytas darbo laikas.

Tarptautinė darbo organizacija (TDO) nuostatas darbo laiko reguliavimo klausimais yra įtvirtinusi Konvencijoje Nr. 47 „Dėl darbo laiko sutrumpinimo iki 40 valandų per savaitę“ bei rekomendacijoje Nr. 116, kuria vadovaudamasi valstybė pagal išgales turi siekti nustatyti 40 valandų savaitę. Šiuose tarptautiniuose dokumentuose įtvirtinta, jog kiekviena TDO narė, ratifikuojanti šią konvenciją, pritaria 40 valandų darbo savaitės principui, kuris turi būti taikomas taip, kad nenukentėtų darbuotojų pragyvenimo lygis. TDO narė taip pat įsipareigoja šį principą taikyti įvairioms darbuotojų kategorijoms, remdamasi išsamiais atskirų konvencijų, kurias Organizacijos narės yra ratifikavusios, nuostatomis. Lietuvoje situacija darbo laiko normos klausimu iki 1990 metų buvo kiek kitokia nei rekomenduoja TDO. Iki minėtų metų Lietuvoje (kaip ir visoje tuometinėje Sovietų Sąjungoje) buvo 41 valandos darbo savaitė, ir tik 1990 metais buvo sutrumpinta viena valanda. Šiandien Lietuvos Respublika gali pasigirti savo teisinės bazės suderinamumu su TDO konvencijų nuostatomis darbo laiko normos klausimu: bendra darbo laiko norma, privaloma visiems darbuotojams, jeigu įstatyme ar sutartyje nenumatyta kitaip, negali būti ilgesnė kaip 40 valandų per savaitę. Pažymėtina, jog tokia nuostata išlieka ir naujajame Darbo kodekse, tačiau yra numatyta ir tai, jog kasdienė darbo laiko trukmė neturi viršyti aštuonių darbo valandų (išimtis gali nustatyti įstatymai, Vyriausybės nutarimai, kolektyvinės sutartys). Naujajame darbo kodekse įtvirtintas ir maksimalus darbo laikas, įskaitant viršvalandžius – per septynias dienas šis laikas neturi viršyti keturiasdešimt aštuonių valandų. Kai kurių darbuotojų (tokių darbų sąrašą tvirtina Vyriausybė) darbo laikas gali būti dvidešimt keturių valandų per parą, bet poilsio laikas tarp darbo dienų privalo būti ne trumpesnis kaip dvidešimt keturios valandos. Naujojo Darbo kodekso 144 str. tokioms kategorijoms priskiria vaikų auklėjimo įstaigų, energetikos, ryšių specializuotų tarnybų bei avarių likvidavimo specializuotų tarnybų, dirbančių nepertraukiamo budėjimo režimu, darbuotojus. Taip pat minėtame straipsnyje numatyta, kad darbuotojų, dirbančių ne vienoje darbovietėje arba pagal dvi ar daugiau darbo sutarčių, darbo dienos trukmė negali būti ilgesnė kaip dvylika valandų (įskaitant pertrauką pailsėti ir pavalgyti).

Taip pat LR DK išskiria ir sutrumpintą bei ne visą darbo laiką. Sutrumpintas darbo laikas – tai toks darbo laikas, kurio trukmė specialiais teisės aktais nustatoma trumpesnė už normalią. Esminis sutrumpintam darbo laikui būdingas bruožas – jis nustatomas atsižvelgiant į darbo sąlygas bei tą darbą dirbančio asmens fiziologinę būklę. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, jog ne visas darbo laikas ir sutrumpintas darbo laikas – tai iš esmės tas pats. Tačiau taip nėra: sutrumpintas ir ne visas darbo laikas yra panašūs tik tuo, jog abiem atvejais darbo laikas apskritai yra trumpesnis, tačiau šios dvi darbo laiko rūšys iš esmės skiriasi: pirma, ne visas darbo laikas nustatomas šalių susitarimu, o sutrumpintas – tik įstatyme numatytais atvejais, antra, nustatant ne visą darbo laiką netaikoma darbo

užmokesčio garantija, nes mokama pagal dirbtą darbo laiką. Taigi darbo laikas yra ir tas laikas, kada darbuotojas privalo atlikti savo darbinės funkcijas, ir būtinas bendro darbo laiko absoliutus kiekis tam tikram tikslui pasiekti, ir pagrindinis darbo užmokesčio apskaičiavimo kriterijus.

Apibendrinus skirtingų autorių nuomonę, galima teigti, kad laikas – tai būtina materijos egzistavimo forma, kuri turi savo pradžią ir visada kinta, sudarydama nuolatinę trukmę. Laiko neįmanoma sutaupyti, todėl labai svarbu jį išnaudoti tinkamai. Kadangi dabartį ir ateities perspektyvas lemia racionalus mąstymas bei gebėjimas tinkamai paskirstyti laiką, todėl ir požiūris į laiką tampa lemiantis veiksnys, nuo kurio priklauso sėkmė. Pasak psichologinių teorijų, mokėjimas organizuoti savo laiką yra raktas į sėkmę. Todėl kiekvienam, besirūpinančiam savo ateitimi, svarbu vadovautis laiko valdymo įrankiu – laiko vadyba, - nes tai būdas pačiam kurti savo karjerą bei ateitį. Laikas ekonomine ir teisine prasme tampa darbo laiku ir pagrindiniu darbo užmokesčio apskaičiavimo kriterijumi, todėl labai svarbu vadovui tinkamai reglamentuoti darbo laiką įstaigos viduje (vidaus darbo tvarkos taisyklės, darbo sutartis, darbo laiko apskaitos žiniaraščiai, darbo laiko apskaitos grafikai it kt.).

## 2. NEEFEKTYVAUS LAIKO VALDYMO PROBLEMOS

Ne vienas vadovas nerimauja, kad pavaldiniai dalį dienos praleidžia ne dirbdami, o skaitydami elektroniniu paštu siuntinėjamus juokelius ir siųsdami juos vieni kitiems. Gali būti, kad tai tiesiog netinkamas įprotis tuščiai eikvoti darbo laiką. Kita vertus, tai gali būti rimtas ženklas, kad darbuotojai patiria pernelyg daug įtampos ir tokiu būdu mėgina atsipalaiduoti nuo slegiančio streso.

Lojalumas įmonei, atsidavimas darbui - tai vienos iš svarbiausių vertybių, kurias pripažįsta didžioji dalis verslo įmonių. „Tiek daug darbo, per mažai laiko...“ - tokie žodžiai tampa įprasti verslo struktūrose. Didžiulis gyvenimo tempas verčia nuolat sukintis darbų verpete. Lietuvoje tapo tradicija darbuotojų pastangas vertinti pagal viršvalandžių kiekį. Jei darbuotojas, pasibaigus darbo valandoms, neskuba namo, vadinasi, jis stengiasi dirbti ir, jeigu padaro daugiau nei priklauso, vadinasi, įmonė gali apseiti be papildomo darbuotojo. Dėl didelio darbo tempo, didelės darbų apimtys ir nuolatinio laiko trūkumo darbuotojai neretai patiria stresą.

Stresą sukelia didelis gyvenimo tempas, nesaugumas, konkurencija, per didelis jaudinimasis bei nepalaujamas siekimas kažko daugiau – sėkmės, pinigų, malonumų, laimės, dėmesio. Į stresą žiūrima kaip į neišvengiamą blogybę, bet žaizdas, kurias jis palieka, kai kurie laiko rezultatyvumo įrodymu, cituodami Nyčės posakį: „Kas mūsų nepribaigia, mus tik užgrūdina“.

Stresas – tai būseną, kuomet asmuo jaučia įtampą, nes iš jo reikalaujama atlikti tai, kas prieštarauja jo norams arba galimybėms. Daugelio stresų mes išvengti negalime. Stresas pats savaime nėra nei geras, nei blogas. Žalingą stresą nuo nekenksmingo (arba gerojo), kuris yra didžiausio pasitenkinimo ar net laimės šaltinis, dažnai skiria tik siaura linija. Laimės jausmo tyrėjas Mihaly Csikszentmihalyi nustatė, kad, nors dauguma žmonių skundžiasi dėl streso, kurį patiria darbo metu, būtent darbe jie ir yra laimingiausi. Partnerystėje ir šeimyniniame gyvenime taip pat esama dvilypumo – mes trokštame prisirišimo ir saugumo, bet kartais už tai tenka sumokėti stresu.

Blogą stresą žmogus patiria dažniausiai tada, kai nebegali kontroliuoti situacijos: mus veikia ne didelis darbo krūvis, krizės ar konfliktai, o jausmas, jog nesame padėties šeimininkai, nebegalime valdyti ar daryti įtakos savo gyvenimui. Mokslinėje vadybos literatūroje dažniausiai pabrėžiama neigiama streso pusė – įtampa, nerimas ir kitos neigiamas emocijas keliančios būsenos. Tačiau stresas turi ir teigiamą vertę: kilus šiai organizmo nespecifinei reakcijai, atsiranda bendras adaptacijos sindromas, padedantis atgauti fiziologinę pusiausvyrą ir mobilizuoti organizmo gebėjimus kilusiai kliūčiai įveikti. Tai padeda sukaupti jėgas ir pasiekti geriausią rezultatą. Kai kurie darbuotojai, sekdami sportininkų pavyzdžiu, įtampą ir didelį darbo krūvį priima kaip išbandymą ar iššūkį. Jeigu pavyksta atlikti darbą, tai didina jų savęs vertinimą. Neigiama streso pusė susijusi su keliamais reikalavimais bei apribojimais. Reikalavimai padidinami arba sureikšminami, tuo tarpu gebėjimai bei išteklių nuvertinami. Streso metu susiduriama su iškilusiomis kliūtimis atliekant tai, kas norėta arba kas jau buvo suplanuota atlikti. Kad asmuo

jaustų stiprėjanti stresą, reikia dviejų sąlygų: pirma, *jis turi abejoti dėl rezultato*, antra, *jam rezultatas turi būti labai svarbus* (Albrechtas, 2005). Europoje agentūros duomenimis, beveik vienas iš trijų darbuotojų, (t.y. daugiau kaip 40 mln. žmonių) teigia, kad jie darbe yra veikiami streso. Be to, dar daug žmonių kenčia nuo jo tylėdami. O daugelis darbdavių tiesiog nesuvokia, kiek jie praranda dėl streso poveikio darbuotojams. (Bachara, 2007). Užsienio tyrimų duomenimis, tik 15 proc. visų atleidžiamų darbuotojų netenka darbo dėl savo nekompetentingumo. Kiti 85 proc. atleidžiami dėl pašlijusių santykių su kolegomis ar nesugebėjimo valdyti streso.

Stresas darbe yra antroji po nugaros skausmų su darbu susijusi sveikatos problema Europos Sąjungoje. Streso darbe priežastimi gali būti ir fiziniai, ir psichologiniai veiksniai, todėl milijonai darbuotojų kasdien susiduria su įvairia rizika. Jei stresas darbe yra intensyvus ir patiriamas ilgą laiką, jis gali sukelti psichinės ar fizinės sveikatos sutrikimus. Sutrikęs miegas, nerimas, depresija, nuovargis, negalėjimas susikaupti - tai tik dalis streso padarinių. Tyrimai rodo, kad 16 proc. vyrų ir 22 proc. moterų širdies ir kraujagyslių ligų sukėlėjas – stresas darbe. Marylando universiteto endokrinologė Pamela Peeke nustatė, kad stresas mus ne tik sunervina, išsekina ir sugadina nuotaką, bet kai kuriuos netgi nutukina. Stresas žymiai paankstina sveikatos praradimą – jis atima ne tik dvasinę ramybę, bet yra glaudžiai susiję su tokiomis sunkiomis ligomis kaip aukštas kraujospūdis, širdies infarktas, depresija, skrandžio ir dvylikapirštės opaligė. Jis sukelia lėtines ligas – diabetą ir vėžį, dažnai tampa nusilpusios imuninės sistemos priežastimi. Taigi stresas darbe sukelia daugiau nei ketvirtadalį visų su darbu susijusių sveikatos sutrikimų, dėl kurių netenkama darbingumo dviem ar daugiau savaitėms.

Streso darbe problemos aktualumą Lietuvoje patvirtina Higienos instituto darbo medicinos centre atliekami moksliniai tyrimai, vykdomi nuo 1994 metų. Tyrimų, kuriuose dalyvavo apie 2700 skirtingų profesijų Lietuvos dirbančiųjų, rezultatai parodė, kad dėl patiriamo streso tarnautojų darbingumo sumažėjimo rizika padidėja tris kartus, o dirbančiųjų gamyboje – iki šešių kartų. Be to, stresas gali labai sumažinti gebėjimą kokybiškai atlikti darbą. Tyrimais nustatyta, kad negamybinių profesijų darbuotojų padidėjęs nuovargis, nepakantumas kitiems, prislėgta nuotaika, vienatvės jausmas taip pat yra susiję su patirtu stresu. Streso simptomus sukelia dažnai pasikartojantys sunkūs periodai darbe, nepakankamos socialinės garantijos, nesavarankiškas darbas ir menki laiko vadybos įgūdžiai.

Ne visada iškart galima pastebėti, ką padaro stresas. Kartais sveikatą žalojantis poveikis pastebimas tik po kelių mėnesių ar net metų. Neigiamas stresas veikia dviem būdais.

Ūminis stresas užpuola kaip plėšrūnas ir tuoj pat sukelia stiprias kūno reakcijas – prakaitavimą, smarkų širdies plakimą, rankų drėkimą. Tai yra reakcijos „kovoti ar pasitraukti“ simptomai. Kai streso apimtas organizmas prisitaiko prie šio krūvio, iš tikrųjų dar nėra viskas vėl

gerai, nes cheminė hormonų pusiausvyra ilgainiui būna sutrikusi, net dingus ryškiems streso požymiams.

Lėtinis stresas į lėtai bręstančius konfliktus, neišspręstas problemas ar nuolatinius barnius reaguoja nepastebimai, tarsi netiesiogiai, ilgam pakeisdamas cheminę hormonų pusiausvyrą. Mes nepakankamai įvertiname šią pasalūnišką situaciją, nes stresas veikia palyginti neryškiai. Jei lėtinio streso faktoriai (pvz., priekabus viršinininkas, nuolat nepatenkintas partneris) iš mūsų gyvenimo nedingsta, tai kūnas prisitaiko prie ilgalaikio susijaudinimo, pavyzdžiui, nuolat padidėjusio kraujospūdžio, kuris laikui bėgant ima atrodyti normalus.

Stresas yra ne tik asmens būseną, bet ir reakcija į aplinkoje vykstančius įvykius. Ar įvykiai sukelia stresą apskritai ir kaip žmogus suvokia stresinę situaciją, labai priklauso nuo žmogaus asmeninių savybių, t.y. nuo individualios jo emocinės reakcijos. Jei asmuo naujus įvykius vertins kaip įdomų išbandymą, reakcija į stresą išliks tinkama. Tačiau jei susidūręs su naujomis aplinkybėmis pasijus esąs netvirtas, abejojantis ir sutrikęs, tai fizinio streso reakcija pasidarys ekstremali ir kelis kartus per dieną privers organizmą patirti tokią emocinę būseną, kurią bus sunku išverti. Taigi du žmonės, susidūrę su tokia pačia situacija, gali labai skirtingai reaguoti: kai vienas jausis įsitempęs ir nekontroliuojamas, kitas tuo pačiu metu tą pačią situaciją vertins šaltakraujiškai ar su humoru. Dėl to stresas ir gali būti tiek pozityvus, tiek negatyvus (Džuell, 2001).

Psichiatras David Spiegei mano: „Gyventi be streso – nerealus tikslas. Svarbiausia – išmokti aktyviai ir veiksmingai susidoroti su stresu“. Kardiologas Kenneth Cooper, kuris 1968 m. sukūrė sąvoką „aerobika“ ir kūno formavimo (fitness) filosofiją, pasisako už ypatingą taktiką stresui įveikti: kadangi apskritai streso panaikinti neįmanoma, todėl reikia jį priimti kaip tokį ir išmokti paversti pozityviuoju stresu, kuris įkvėpia ir veda į pirmyn, nepadarydamas žalos sveikatai. Mūsų priešas yra negatyvusis stresas. Jį atpažinti, sumažinti arba jį paversti pozityviuoju yra sėkmingo streso įveikimo sąlyga. Negatyvaus streso simptomų veikiamas žmogus jaučia nuolatinę įtampą, dėl kurios darosi mažiau darbingas, konfliktuoja, turi bendravimo problemų (tai ypač kenkia įmonė reprezentuojantiems darbuotojams).

<b>Fiziniai rodikliai</b>	Apetito stoka ar padidėjimas, pastovus nuovargis, nereguliarus miegas, nervingumas, galvos, raumenų skausmai, spazmai, dažnas verkimas arba noras verkti, pykinimas, dusimas, aukštas kraujospūdis, potraukis alkoholiui.
<b>Emociniai rodikliai</b>	Irzlumas, pyktis, nerimas, baimė, nusivylimas, abejingumas, jautrumas, nepasitikėjimas, negebėjimas susikoncentruoti, kaltės jausmas, humoro jausmo praradimas.

<b>Psichologiniai rodikliai</b>	Nepasitenkinimas darbu, pablogėjusi atmintis, nesavarankiškumas, bendravimo problemos (konfliktai), smulkmeniškumas, per daug laki vaizduotė, nuotaikos svyravimas, susijaudinimas, prislėgtumas, žlugimo jausmas.
---------------------------------	--

**1 pav.** Negatyvaus streso simptomų poveikis žmonėms (Džuell, 2001)

Daugelis žmonių yra patyrę stresą vienokiose ar kitokiose situacijose. Priklausomai nuo to, kas tuo metu galvojama, stresas pasireiškia labai įvairiai. Didesnį stresą jaučia asmenys, kurie nėra įsitikinę, kad laimėdami ar pralaimėdami pasieks numatytų rezultatų, tuo tarpu mažesnį jaučia tie, kurie tiki būsimais laimėjimais ar net pralaimėjimais. Tai, kas vienam sukelia didžiulę įtampą, kitam gali būti tik malonus nuotykis.

Streso sukėlėjas – tai bet koks išorinis veiksnys, stumiantis žmogų į įtampos būseną. Mokslininkai yra ištyrę veiksnius, kurie gali įtakoti stresą darbe. Tai gali būti spaudimas siekiant išvengti klaidų, ribotas užduočių atlikimo laikas, pernelyg didelis darbų krūvis, reiklus ir neįautrus viršininkas, nemieli bendradarbiai, ir t.t. Veiksniai, galintys sukelti stresą darbe, skirstomi į *veiksnius, susijusius su darbo užduočių pobūdžiu ir nuolatine laiko stoka* ( trukdo atlikti užduotis dėl riboto atlikimo laiko), į *veiksnius, susijusius su darbuotojo vaidmeniu* (dėl neaiškių jo pareigų ar pavaldumo gauna skirtingus nurodymus iš kelių vadovų), į *bendravimo veiksnius* (sukelia stresą dėl neigiamų santykių su viršininku, pavaldiniais ar bendradarbiais), į *veiksnius, įtakančius organizacijos struktūrą ir mikroklimatą* (sukelia stresą sudarydami tam tikrus apribojimus ar reikalaujanti darbus atlikti per neįtikėtina trumpą laiką). (Šrainer, 1993).

Stresas turi vieną svarbią ypatybę – jis formuojasi palaipsniui. Atskirai paimtas kiekvienas veiksnys nebūtų toks svarbus, bet atsidūręs šalia kitų stresą keliančių veiksnių gali tapti lemiamas. Ilgamečiai streso darbe tyrimai, parodė, kad galima išskirti keletą veiksnių, kurie nulemia žmogaus gebėjimą dirbti stresinėje situacijoje. Kai kurie žmonės dėl stipraus išgyvenamo streso yra linkę dažnai keisti darbo vietas, tačiau tie asmenys, kurie išlieka organizacijoje ilgiau, prisitaiko prie stresą keliančių veiksnių ir tampa jiems atsparesni. Darbuotojai, palaikantys gerus ir draugiškus santykius su bendradarbiais, turi galimybę išlieti neigiamus išgyvenimus ir įtampą. Kiekvienas veiksnys, keliantis pastovų stresą, palaipsniui jį didina.

Žmonės skirtingai jaučia atsakomybę už savo likimą. Tie, kurie įsitikinę, kad patys gali kontroliuoti situaciją ir kad jų likimas priklauso tik nuo jų pačių, ramiau išgyvena stresines situacijas nei tie, kurie mano, kad nuo jų menkai kas priklauso. Darbuotojai, tikintys, kad jie gali

tiesiogiai įtakoti aplinkybes ir rezultata, ir stresinėje situacijoje gali geriau susikaupti darbui nei tie, kuriems susidariusi padėtis atrodo nuo jų mažai priklausanti. (Albrechtas, 2005).

Stresą galima sumažinti. Tam reikia išsiaiškinti jį sukeliančius faktorius ir keisti požiūrį bei reakciją į juos, nustatyti aiškius savo veiklos prioritetus ir stengtis neužsikrauti per sunkios naštos dienai, savaitei, mėnesiui ar net visam gyvenimui. Darbui atlikti svarbu numatyti konkretų laiką. Geriau apgalvoti – ką būtina padaryti, o ką galima atidėti. Nesistengti viską padaryti vienam, kartais užduotį atlikti galima pavesti kitam asmeniui.

Norėdami kovoti su stresu, turime jį pažinti. Tam reikia atsakyti į penkis klausimus:

1. Kas dažniausiai gyvenime man kelia intensyvias neigiamas emocijas: pykčio protrūkius, pagiežą, susierzinimą, prislėgtumą, jausmą, kad mane kas užvaldė ar užsipuolė (ypač svarbu atpažinti emocijas, kurios trunka ilgiau negu kelias minutes)?

2. Kokios situacijos paprastai man sukelia skrandžio skausmus, staigų, nepaaiškinamą nuovargį, smakro skausmus ar smarkų širdies plakimą?

3. Ar aš miegu pakankamai gerai, ar kas nors trukdo man miegoti?

4. Ar būna taip, kad negaliu susikaupti? Jei taip, tai kokias užduotis atliekant? Ar dažnai nuklystu mintimis ir apie ką nors susimąstau?

5. Kas sulaiko mane nuo tokių sveikų įpročių kaip reguliarus sportas, atsipalaidavimo pratimai, meditacija ar protinga mityba?

Sistemiškai sekite kiekvieną įprastą dieną, paskui savaitę ir prie kiekvieno iš šių klausimų žymėkite pastabas.

Jei nustatėte svarbiausių Jūsų gyvenime stresų šaltinius, turėtumėte elgtis pagal Ju-Jit-Su kovotojo principą. Pirmoji streso paradokso taisyklė sako: nebandykite įveikti ugnies ugnimi, neiekvokite bergždžiai pastangų stresui įveikti – priimkite jį kaip faktą ir panaudokite jo jėgą sau! Taigi nereaguokite į stresą staiga ir kovingai, o giliai įkvėpkite oro ir pagalvokite – laimėkite laiko.

Priemonės, mažinančios darbuotojų stresą, yra šios:

- *Mokymai*, kurie ne tik padidina asmens atsparumą stresinėms situacijoms, bet ir ugdo darbuotojų kompetenciją bei lavina darbo probleminėse situacijose įgūdžius.
- *Tikslų iškelimas* – tai kitas būdas mažinti stresą. Žmonės linkę pasiekti geresnių rezultatų, jei jiems keliami specifiniai tikslai ir suteikiama galimybė aptarti, kaip jiems sekėsi dirbti. Iškelti tikslai padeda aiškiau suprasti, ko iš darbuotojų tikimasi, o grįžtamasis ryšys suteikia informaciją apie atliktą darbą.
- *Darbo peržiūra* suteikia daugiau atsakomybės ir savarankiškumo, tuo būdu mažina stresą, nes darbuotojas gali labiau kontroliuoti savo darbą ir būti mažiau priklausomas nuo kitų.



Darbuotojams suteikus galimybę išsakyti savo poziciją apie sprendimus, turinčius įtakos jų darbui, galima padidinti jų produktyvumą ir sumažinti stresą, kylantį dėl neaiškaus vaidmenų pasiskirstymo. Kartais darbuotojams reikia pailsėti nuo karštligiško darbo tempo. Tam neužtenka įprastinių kasmetinių atostogų. Įmonės, kurios suteikia galimybę gauti laisvų dienų ar savaitių kelionėms, poilsiui ar asmeniniams tikslams, leidžia darbuotojui atgauti jėgas, apsaugo nuo perdegimo. Kiekvienas darbuotojas turėtų ir pats prisiimti atsakomybę už patiriamo streso mažinimą.

Stresą valdyti padeda *laiko planavimo* įgūdžiai. Sakoma, kad gerai savo darbą organizuojantis darbuotojas gali atlikti du kartus daugiau nei planuojantis prastai. Tai suprasdamos įmonės siunčia darbuotojus į laiko planavimo įgūdžius lavinančius kursus arba užsako tokius mokymus pačioje įmonėje.

Kita priemonė, rekomenduojama stresui mažinti – *fizinis judėjimas*. Tai gali būti aerobika, vaikščiojimas, bėgiojimas, plaukimas, ir t.t. Protinį darbą dirbantiems žmonėms fizinis krūvis padeda atitrūkti nuo minčių apie darbą, o susikaupusi įtampa išliejama prakaitu.

*Relaksacijos technikos* (meditacija, kvėpavimo pratimai ir kt.) padeda sumažinti įtampą ir suteikia ramybės. Šios iš rytų šalių atėjusios technikos atlieka tą pačią funkciją kaip ir judėjimas – mintys nukreipiamos nuo darbų bei rūpesčių, o specialūs pratimai padeda išlieti susikaupusią įtampą.

*Socialinė parama* – draugai, šeima, kolegos, su kuriais galima bendrauti ir gauti supratimą bei palaikymą – taip pat puiki priemonė nuimti įtampą ir objektyviai įvertinti situaciją. Socialinė parama gali būti derinama su kitomis streso mažinimo technikomis.

Nors tam tikras streso dydis stimuliuoja žmogų ir kelia jo produktyvumo lygį, tačiau per didelis stresas siejamas su nepasiekiamais tikslais, ir dėl to darbų atlikimo tempas palaipsniui krenta. Todėl šiuolaikinės įmonės, siekdamos išlaikyti savo darbuotojų produktyvumą, rūpinasi streso mažinimu. Darbuotojai, kurie jaučia įmonės rūpestį jais, yra linkę būti lojalūs įmonei. („Atsakingai naudokite savo laiką“, 2007).

Kadangi žmogų nuolat veikia aplinka, todėl stresas yra neišvengiamas. Tai natūralus gyvenimo reiškinys, todėl nedidelis, retai pasikartojantis stresas yra netgi naudingas, nes jis atlieka stimuliacinę funkciją – skatina veiklumą, darbo produktyvumą, iniciatyvumą, kūrybiškumą ir profesinį tobulėjimą. Taip pat atlieka ir apsauginę funkciją – informuoja apie aplinkos pokyčius bei galimus pavojus. Streso nereikia sieti vien su psichologine būseną, jis gali atsirasti ir dėl biologinių (pvz., karštis ar oro trūkumas darbo vietoje) ar socialinių (pvz., naujo vaidmens atsiradimas – pakilimas karjeros laiptais) veiksnių.

Darbo krūvis ir darbo pobūdis tiesiogiai susiję su konkrečios įmonės veikla ir vidaus taisyklėmis, su darbuotojo gebėjimais organizuoti veiklą ir kontroliuoti stresą bei įtampą keliančią

būseną. Visiškai išvengti streso darbo aplinkoje yra neįmanoma – jį galima tik sumažinti. Norint valdyti stresą, pirmiausia privalu sumažinti jį įtakojančių veiksnių (mokslinių tyrimų duomenimis, laiko ir jo valdymo) intensyvumą darbo aplinkoje. Būtina suvokti, kad laiko valdymas yra savęs valdymas laike. Tik giliai suvokus laiko valdymo proceso struktūrą ir turinį galima tobulinti laiko vadybos įgūdžius, kurie padėtų suvaldyti darbe patiriamą stresą.

Būdai, galintys sumažinti asmeninių stresorių lygį darbe, yra šie:

*Dirbant maždaug kas 90 minučių daryti pertraukas.* Poilsis turi tapti įpročiu. Įtemptas darbas ir skubėjimas didina įtampą. Siekiant ją sumažinti reikia vengti monotonijos – tiesiog trumpam pakeisti aplinką: išgerti arbatos, pastovėti prie lango ar pasivaikščioti koridoriumi, stengiantis atsipalaiduoti. Reguliariai darant pertraukas, darbą galima atlikti daug geriau, produktyviau, per trumpesnę laiką, įdedant pastangų tik tiek, kiek jis reikalauja. (Baker, 2007).

*Nebijoti iššūkių, naujų užduočių.* Tai ne tik naujos galimybės, patirtis, profesinis tobulėjimas, bet ir išsivadavimas iš rutinos. Į streso teoriją gilinęs dr. Hansas Selye teigė, kad būtent požiūris gali negatyvų stresą paversti pozityviu. Pasak jo, į nemaloniausią užduotį reikia žiūrėti kaip į galimybę ir veikti su entuziazmu. Nuo asmens vidinio nusiteikimo labai priklauso, ar užduotis bus atlikta sėkmingai ir kiek tam bus išseikvota energijos. Bendraudami jau per pirmas tris minutes susidarome mažai kintantį įspūdį apie žmogų. Taip pat pirmosios minutės darbe suformuoja požiūrį į visos dienos veiklą. Jeigu dieną sąmoningai pradedame energingai, pakilios nuotaikos, tai organizmas bus užprogramuotas veikti tam tikru tempu ir gerai nusiteikęs. (Selje, 1992).

*10 minučių pasvajoti apie malonias akimirkas.* Patogiai atsisėsti ir prisiminti, kaip vaikščioji pajūriu, matai šalia besišypsantį mielą žmogų ir pats nusišypsai, įsivaizduoji, kaip keliauji ir regi puikų gamtovaizdį, prisimeni kelionėje patirtus malonius įspūdžius ir išgyvenimus.

*Laisvą laiką išnaudoti poilsiui ir maloniems užsiėmimams.* Kelyje, įstrigus automobilių kamštyje stengtis pasiklausyti nuotaiką keliančios muzikos ar padainuoti. Po labai sunkios darbo dienos nueiti į kino teatrą ar netikėtai paskirti pasimatymą draugams, surengti iškylą gamtoje.

*Sveika mityba ir grynas oras.* Kad išvengtume streso sukeltų sveikatos sutrikimų, turime reguliariai ir sveikai maitintis. Siekiant palaikyti žvalumą, energiją ir gerą darbinę formą, labai svarbu kuo daugiau laiko praleisti gryname ore, dažnai vėdinti patalpas. Tik gerai pailsėjęs, išsimiegojęs, pilnas gyvybinės energijos žmogus tampa atsparus stresui. (Džuel, 2001).

Gal amerikietiška šypsena daug kam atrodo nenatūrali, tačiau šypsantis dirba raumenų grupės, kurios į smegenis siunčia signalą „viskas puiku, aš gerai nusiteikęs“. Gavę signalą smegenys duoda komandą gaminti laimės hormoną endorfiną ir stabdyti streso hormono kortizolio gamybą. Taigi per fiziologiją galima tikslingai veikti savo savijautą. (Baker, 2007).

Siekiant įvertinti streso darbe riziką, darbdaviams rekomenduojama darbo vietose atkreipti dėmesį:

- Ar darbuotojų krūvis atitinka jų gebėjimus ir galimybes atlikti užduotis.
- Ar darbuotojai nerimauja dėl per didelio užimtumo.
- Ar fizinė, psichologinė bei socialinė darbo aplinka tenkina darbuotojus.
- Ar aiškiai apibrėžtos darbuotojų funkcijos ir atsakomybė.
- Ar darbuotojai dirba pagal sudarytą darbotvarkę ir kaip sekasi jos laikytis.
- Ar analizuojamos darbo laiko sąnaudos.
- Ar vykdomi mokymai racionalios laiko vadybos klausimais. (Bachara, 2007).

Vadovaudamiesi išvardytomis rekomendacijomis, vadovai gali ne tik įvertinti streso riziką darbe, bet ir padidinti darbo efektyvumą, atsakingai ir lanksčiai atsižvelgdami į darbuotojo darbo krūvį, užimtumą, kolektyvo mikroklimatą ir efektyvų darbo laiko planavimą.

Apibendrinant neefektyvaus darbo laiko valdymo problemas galima teigti, kad vadovo veiklos efektyvumą įtakojantis stresas dažniausiai sukeliama svarbiausio faktoriaus – laiko trūkumo. Nuolat kylančios bendravimo ir įstaigos mikroklimato problemos bei kiti įtampą keliantys veiksniai yra pastovūs streso sukėlėjai. Vadovas, valdydamas šį faktorių, turi nuolat tobulinti laiko valdymo įgūdžius, kurie padėtų išvengti daugelio stresinių situacijų.

### 3. LAIKO PLANAVIMO SVARBA

*Laiko planavimas* šiuolaikiniame gyvenime yra geriausias savikontrolės būdas. Jis suteikia galimybę efektyviau dirbti, gerinti ugdymosi pasiekimus, didesnę dėmesį skirti karjerai, turėti daugiau laisvo laiko, gyventi prasmingą gyvenimą. Susidūrus su gyvenimo sunkumais, laiko planavimas padeda kontroliuoti savo psichologinę ir emocinę būseną bei elgseną. Tai būdas būti laimingesniams, siekti savo veiklos efektyvumo ir sėkmės.

Mokslo ir technologijų evoliuciją labai įtakojo žmonijos pastangos nustatyti laiką. Būtinybė matuoti paros dalis paskatino senovės egiptiečius, graikus ir romėnus sukurti saulės ir vandens laikrodžius bei kitus chronometrinius prietaisus. Vakarų europiečiai perėmė šias technologijas, tačiau pirmosios laiko planavimo užuomazgos buvo pastebimos jau viduramžiais, apie XIII amžių, atsiradus poreikiui tiksliai matuoti laiką. Tai paskatino viduramžių amatininkus išrasti mechaninį laikrodį. Seniausias iš žinomų mechaninių (svoriu varomų) laikrodžių buvo pastatytas 1283 m. Dunstable bažnyčioje, Anglijoje. Šis prietaisas dėl griežto pamaldų grafiko tenkino vienuolynų ir (dėl Europos miestų gyventojų gausėjimo) miestų bendruomenių poreikius.

Ilgainiui laiką matuojantys prietaisai darėsi vis sudėtingesni ir tikslesni. Pirmąjį mechaninį laikrodį 1327 – 1336m. pagamino anglų matematikas ir vienuolyno abatas Richardas Walingfordas. Mechaniniam laikrodžiui ciferblatas pirmą kartą pritaikytas 1364 m. Maždaug 1580 m. jau buvo reikalaujama, kad laikrodininkų prietaisai rodytų minutes ir sekundes, tačiau to meto mechanizmai dar nebuvo pakankamai tikslūs ir patikimi, todėl šie laiko intervalai įvesti į ciferblatus tik 1660 m., kai buvo išrastas laikrodis su švytuokle. Pradėjus naudoti švytuoklę, labai padidėjo laiko tikslumas. Su švytuoklėmis eksperimentavo italų fizikas ir astronomas Galileo Galilėjus ir nemažai kitų mokslininkų, tačiau pirmąjį laikrodį su švytuokle 1656 m. pademonstravo jaunas olandų astronomas ir matematikas Christianas Hyugensas. Jis suprato, kokia didelė šio išradimo mokslinė ir komercinė reikšmė, nes švytuokliniai laikrodžiai buvo apie 100 kartų tikslesni nei jų pirmtakai. Tokie laikrodžiai ne tik tapo paklausia preke, bet ir virto interjero detale. Atsirado nacionalinis tokių laikrodžių stilius. Laikrodžių atsiradimas turėjo lemiamos reikšmės sprendžiant tuo metu itin svarbią laivo padėties jūroje nustatymo problemą ir lėmė pramonės revoliuciją bei visos Vakarų civilizacijos pažangą.

Šiandien labai tikslūs laiko matavimo prietaisai naudojami daugelyje elektroninių sistemų, todėl tiksliai laiku paremtos technologijos tapo labai svarbia sudėtine kasdieninio gyvenimo dalimi. Nors ateityje žmonių sugebėjimai išmatuoti laiką, be abejonės, dar tobulės, tačiau niekas nesugebės pakeisti vieno paprasto dalyko: *laikas yra vienintelis dalykas, kurio visada trūko ir trūks*. (Prieiga per internetą: <http://rtn.elektronika.lt/rtn/0204/laiko.html> [žiūrėta 2008-03-25]).

Apskritai laiko planavimas naudingas trimis aspektais: leidžia numatyti labiausiai užimtą laiką, nepamiršti svarbių susitikimų ar įvykių ir skatina žmones būti punktualesnius. Šiandien žmogus dirba vidutiniškai 110 – 130 procentų pajėgumu. Darbų sąrašas kasdien ilgėja. Tyrimų duomenimis, tai, kas dar neperskaityta, nepatikrinta, nepatobulinta, į ką neįsigilinta, kas nepabaigta, apima du šimtus valandų. Tai reiškia, kad darbai niekada nesibaigs, nes atsiras vis naujų (Kavaliauskaitė, 2006). Todėl vadovai privalo išsamiai suplanuoti savo veiksmų laiką. Planavimas – tai sėkmės pagrindas. Nepriekaištingas planas padeda siekti tikslų ir uždavinių, leidžia kontroliuoti savo laiką. (Hojlo, 2006).

Planavimas – tai pasiruošimas įgyvendinti tikslus. Reikia negailėti laiko dienos plano sudarymui, nes 15 minučių, sugaištų baigiantis darbo dienai arba iki jos pradžios, padės sutaupyti daugiau darbo laiko apskritai (Albrechtas, 2005). Kuo detaliau planuojamas laikas, tuo geriau planai vykdomi.

Didžiausias planavimo privalumas yra laiko taupymas. Tai įrodo ir daugelio įstaigų veiklos praktika: pakankamai paskyrus laiko planavimui mažiau jo reikia planų įgyvendinimui (žiūr. 2 pav.) (Sakalas, Šilingienė, 2000). Tai patvirtina žymiausio vokiečių laiko valdymo specialisto, Heidelbergo universiteto profesoriaus dr. Lotaro Zaiverto žodžiai: „Jei dienos planavimui skirsite 8 minutes, sutaupysite mažiausiai valandą“ (Underis, 2006).

Planavimas	Plano įgyvendinimas	
Planavimas	Plano įgyvendinimas	Laiko ekonomija

**2 pav.** Planavimo ir laiko panaudojimo efektyvumo priklausomybė (Sakalas, Šilingienė, 2000, 23 p.)

Suplanavus darbą, galima greičiau ir kokybiškiau pasiekti tikslą, nes suplanuota veikla leidžia susikoncentruoti ir nesiblaškyti. Sutaupoma laiko svarbiems darbams atlikti. Sumažėja įtampa. Žmogus jaučiasi ramus, kad svarbiausi darbai tikrai bus atlikti, nes jis aiškiai mato ir įsivaizduoja visą dienos eigą. (Sakalas, Šilingienė, 2000). Geras planas, kuriame tiksliai nustatyti tikslai ir prioritetai, yra didelis pagalbininkas efektyviai naudojant laiką. Tačiau planas naudingas tik tada, kai jo yra laikomasi. (Лакейн, 1996).

Vadovas, norėdamas dirbti sėkmingai ir pasiekti gerų rezultatų, privalo aiškiai įvardinti tikslus ir juos suformuluoti raštu. (Hink, 2006) Užrašytas planas – tai dokumentas apie aktyvią arba neaktyvią veiklą. (Sakalas, Šilingienė, 2000). Užrašyti planai atlaisvina atmintį kitai informacijai, daro psichologinį poveikį – skatina imtis veiklos. Konkretus planas leidžia

susikoncentruoti į veiklą ir padeda išlaikyti pagrindinę kryptį, o pastovi planų kontrolė neleidžia nieko pamiršti (perkelia darbus į kitą dieną).

Pradėti planuoti savo laiką rekomenduojama nuo dienos plano sudarymo. Tai ypač naudinga pradedantiems planuoti laiką apskritai, kadangi diena yra trumpa laiko atkarpa, kurią lengva įsivaizduoti. Jei ta diena nepavyko, galima pradėti viską iš naujo. Kas nesugebės vadovautis dienos planu, tas negalės įgyvendinti ir ilgalaikių (savaitės, mėnesio, metų) planų. (Hink, 2006).

Reikia atminti, kad dienos planas turi apimti tik tuos darbus, kuriuos tą dieną reikia atlikti. Pagrindinė laiko planavimo taisyklė – paskirstyti reikia tik 60 proc. viso dienos laiko, nes visada gali nutikti nenumatytų dalykų. Todėl dienos planą turi sudaryti tokie blokai:

- 60 proc. numatytiems darbams (dienos planui),
- 20 proc. nenumatytiems darbams (nenumatytiems pagrindiniams darbams),
- 20 proc. netikėtumams (laiko rezervas trukdymams – laiko vagims).

Norint suplanuoti dieną reikia vesti kalendorių ir juo vadovautis. Geriausia suplanuoti dieną iš anksto, pvz., iš vakaro, pasižymint svarbiausias užduotis. Reikia būti realistu – nekelti neįgyvendinamų tikslų, nusistatyti laiką, kurį galima dirbti be pertraukų ir, kai tik įmanoma, stengtis užduotis pavesti kitiems.

### **3.1. Laiko planavimo ir valdymo technikos**

Norėdami išvengti paviršutiniškumo darbe, pirmiausia turime nustatyti veiklos prioritetus, tai yra tuos darbus, nuo kurių priklauso geri rezultatai, ilgalaikė verslo sėkmė ar svarbiausi profesiniai bei asmeniniai tikslai. Į šį klausimą jau seniai atsakė Benjaminas Franklinas: „Jei norite džiaugtis vienu iš nuostabiausių dalykų gyvenime – prabanga turėti pakankamai laiko apgalvoti visus reikalus, atlikti darbus taip gerai, kaip tik sugebate, ir gerai pailsėti, tam yra tik vienas kelias. Skirkite pakankamai laiko apgalvoti reikalus ir suplanuoti juos svarbos tvarka. Jūsų gyvenimas įgaus naują skonį, pridėsite daugiau metų savo gyvenimui ir daugiau gyvenimo savo metams.”

***Laiko valdymui naudojamos technikos ir priemonės.*** Laiko planavimo technikų ir priemonių yra daug: „Darbo dienos fotografija“ - darbo laiko naudojimo efektyvumui didinti, „Pareto principas“, „ABC analizė“ ir „Eizenhauerio metodas“ - veiklos prioritetų nustatymui, „Aplinkos trukdžių tikimybės“, „Asmeninio darbingumo“ grafikai ir metodas „Alpės“ - darbo laiko paskirstymui, įvairios popierinės, elektroninės laiko planavimo priemonės bei kalendoriai - tvarkaraščio rengimui. Viena vertus, galima lengvai pritaikyti bet kurią iš jų ir sėkmingai naudotis. Antra, reikia nepamiršti, kad tai tik įrankiai, o laiko valdymas – pirmiausia yra savęs valdymas. Žmogiškoji prigimtis, pasak garsaus eksperto Aleko Makenzio, su ypatingu išradingumu priešinasi

visiems racionaliems laiko valdymo principams, todėl, kad būtų galima valdyti laiką, svarbiausia – pradėti nuo savęs valdymo.

***Prioritetų nustatymo nuostatos.*** Daug darbo laiko veltui iššvaisto tie darbuotojai, kurie negeba nustatyti darbų eigos, išskirti prioritetų. Nesugebėjimas nustatyti darbų prioritetus rodo darbuotojo kvalifikacijos stoką (Jasper, 2007). Prioritetus dažnas darbuotojas nusistato vadovaudamasis emocijomis: pirmiausia atlieka tuos darbus, kurie labiausiai patinka. Tačiau prioritetai reikalingi tam, kad būtų atskirtos emocijos ir realybė. Dar blogiau, kai nėra aiškių prioritetų: jie arba dažnai keičiami, arba vienas kitam prieštarauja. Visi darbai būna skubūs ir labai svarbūs, tačiau visų iš karto ir greitai atlikti neįmanoma.

## 4. LAIKO PLANAVIMO PRINCIPAI, REGLAMENTUOJANTYS DĖSNIAI IR TAISYKLĖS

### 4.1. Efektyvumas ir efektingumas

Kalbant apie laiko vadybą reikia išskirti tris „eff“:

**Efektyvumas** ( angl. efficiency) – tai galimybė padaryti kuo daugiau darbų per tą patį laiką, planingai ir sunaudojant kuo mažiau išteklių – laiko žaliavų, medžiagų ir kt. *Tai sugebėjimas „teisingai daryti dalykus“.*

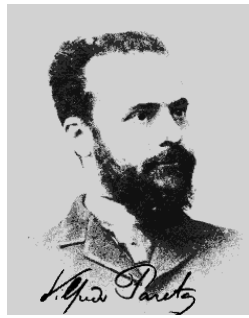
**Efektingumas** ( angl. effectiveness) – tai galimybė atlikti reikiamus darbus taip, kad sugaišus vos 20 proc. laiko (arba kitų išteklių), gaunama 80 proc. rezultato. *Tai rezultato ir tikslo turinio santykis. Tai sugebėjimas „daryti teisingus dalykus“.* Tai efektyvumo ir efektingumo santykis.

**Pasyvumas** ( angl. effortless) – sugebėjimas padaryti daug, bet lengvai, be didelių pastangų.

James A.F. Stoner ir kt. laiko efektingumą apibrėžia kaip *galimybę daryti teisingus dalykus*. Jei kalbėsime apie konkrečią organizaciją, efektingumas reiškia galimybę užsiimti naudinga veikla, t.y. gaminti produktą, kuris būtų konkurencingas ir garantuotą pelną. Kitu atveju efektingumas prilyginamas naudingumui. Efektingumas, arba naudingumas, konkretaus darbuotojo atžvilgiu reiškia galimybę dirbti darbo sutartyje sulygtus darbus ir vadovautis pareiginiiais nuostatais. (James A.F. Stoner, ir kt., 1999, 39 p.).

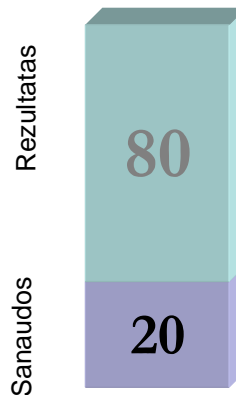
Panaudoti laiką efektingai reiškia investuoti savo laiką į svarbiausias užduotis. Efektingumas reikalauja prioritetų nustatymo, jėgų paskirstymo, dėmesio sutelkimo. Vertinant efektingumą, didžiausias dėmesys skiriamas faktui: ar tai, kas atlikta, buvo būtina atlikti. (Prieiga per internetą: <http://muextension.missouri.edu/explore/hesguide/humanrel/gh6653.htm> [žiūrėta 2008-08-04]).





1848 - 1923

**XIX amž. pabaigoje Vilfredo Pareto suformulavo garsųjį principą 80/20**



**3 pav.** Pareto dėsnis (Kochas, 2003, 145 p.)

Anot R. Kocho, beveik visiems, kurie tapo turtingi, ši galimybė buvo kaip premija už tai, kad jie dirbo mėgstamus darbus. Remiantis Pareto principu, 20 proc. žmonių ne tik mėgaujasi 80 proc. turtu, tačiau ir darbo dėka sukaupia 80 proc. pasitenkinimo. (Kochas, 2003, 145 p.). Tačiau kasdien dirbant savo darbą, sunku išlikti energingam, ypač jei tas darbas yra pastovus ir monotoniškas. Kiekvienas žmogaus darbingiausias būna skirtingu metų laiko, savaitės dienos ar net valandos metu, ir tai jis žino. Būtent tą laiką ir reikia skirti svarbiausių užduočių atlikimui. Likusios atrodys menkos, todėl lengvai įgyvendinamos.

Tie, kurie pasiekia daugiausia, ir turėtų mėgautis tuo, ką pasiekė. Tik pasitenkinant galima sukurti ką nors vertinga. Nemėgstant paties kūrimo proceso, neįmanoma sukurti nieko, kas turi išliekamąją vertę. Įrodyta, kad 20 proc. tų, kurie daugiausia pasiekė, dirba sau arba elgiasi taip, lyg dirbtų sau. (Kochas, 2003, 147 p.).

Žmogaus gyvenime prioritetu negali būti viskas. Daug svarbių dalykų varžosi dėl dėmesio, bet tikrai neužtektų vieno gyvenimo, kad viską paverstume prioritetais.

**Nustatyti prioritetai - tai raktas į efektyvų laiko panaudojimą.** Prioritetai reiškia, kad laikas yra paskirstytas, tik svarbu jį paskirstyti taip, kad pirmenybė tektų iš tiesų svarbiausiems dalykams. Prioritetų nustatymas apima du pagrindinius etapus:

- užduočių, kurias reikia atlikti, apibrėžimą,
- šių užduočių atlikimo tvarkos (eiliškumo) nustatymą.

Apsisprendę dėl prioritetų ir tikėdamiesi sėkmingos veiklos privalome:

***išmokti sakyti „ne“*** (pasakyti „ne“ nėra sunku, bet sunku nesijausti kaltam jį ištarus; to galima pradėti mokytis sakant „ne“ neprioritetinėms užduotims),

***deleguoti*** (tai reiškia perkelti darbą ir atsakomybę kam nors kitam ir tokiu būdu sutaupyti laiko kitoms užduotims),

***būti išrankiems, o ne skirti dėmesį viskam*** (kiekvienoje srityje surasti, kur 20 proc. pastangų gali duoti 80 proc. atlygio, ir siekti tobulumo tik keliose srityse, užuot patenkinamai dirbus daugelyje),

***nusistatyti ribotą skaičių labai vertingų tikslų***, užuot besivaikius kiekvieną progą, kada 80/20 principas gali dirbti mums,

***daryti tik tai, ką geriausiai mokame ir kuo mėgaujamės*** (daugiau dėmesio skirti delegavimui, kuo efektyviau išnaudoti atsiradusį laiką ir pasiimti kiek įmanoma daugiau, kuo dažniau naudotis darbą išmanančių specialistų paslaugomis, užuot dirbus tą darbą patiems),

***vertinti išskirtinį produktyvumą***, o ne vidutines pastangas, visur ir visada žinoti savo „bangos viršūnę“.

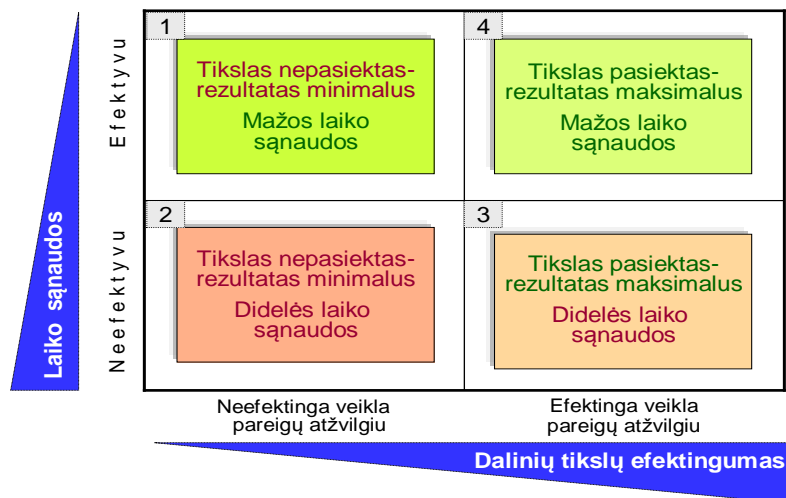
Racionaliai pusiausvyrai tarp efektyvumo ir efektingumo pasiekti, privalu įvertinti šiuos faktorius:

***praeitį ir ateitį*** (didžiausias dėmesys teikiamas tam, kas jau padaryta, ir tam, ką dar reikia padaryti – tokie kontrastai reikalingi tam, kad suvoktume dabartį),

***darbų atidėliojimą*** (blogiausia, ką žmogus gali nuspręsti – darbą atlikti vėliau arba kai turės daugiau laiko. Juk „vėliau“ niekada neateis, nes visuomet, kiekviena akimirka bus „dabar“),

***ateities perplanavimą*** (dažnai žmonės planuoja atlikti vieną ar kitą darbą, nusistato eiliškumą; ateities planai yra naudingiausi, jei jie yra lankstūs, atviri permainoms, jei vieną plano punktą galima pakeisti kitu, ir t.t. ). (John, 2006),

***laiko liniją*** (kiekvienas turėtų apmąstyti, kaip organizuoja savo laiką; tiesiog reikėtų stebėti, kokie veiksmai yra atliekami nuolat, nekreipiant į juos didelio dėmesio (rutininiai darbai), kokia eilės tvarka atliekami įgūdžių ir susikaupimo reikalaujantys darbai).



**4 pav.** Efektyvumo ir efektingumo tarpusavio ryšys (John, 2006, 51 p.)

Galima išskirti tris laiko orientacijas:

- a) pačiu laiku (In – time) – dėmesys kreipiamas tik į dabartį,
- b) per laiką (Through time) – į viską žiūrint kaip į nenutrūkstamą tėkmę,
- c) tarp laiko (Between time) – viską matant kaip atskirus, bet panašius įvykius.

Reikia išsiaiškinti, kaip elgiamasi skirtingose situacijose, ir susikurti savą *laiko orientacijos metodą*, kurio svarbiausias tikslas – tapti kiek įmanoma lankstesniam laiko atžvilgiu. Yra išskiriamos tokios efektyvaus darbo laiko panaudojimo strategijos:

*Tapti savo laiko šeimininku.* Daugelis nustebtų ir būtų nepatenkinti, jei kiti pasisavintų jų pinigus, bet nė vienas neprieštarautų, kai kiti naudotųsi jo laiku. Tapti savo laiko šeimininku reiškia neleisti kitiems švaistyti to laiko, kuris priklauso tik tau. Tai nėra savanaudiška. Aišku, kitiems skirti dalį savo laisvo laiko galima, tik nereikia pervertinti turimų resursų ir neleisti, kad kiti juos švaistyti.

*Saugoti savo laiko blokus.* Visos dienos laiką sudaro tam tikri laiko blokai: ryto, dienos, vakaro. Jie yra atskirti natūraliais intarpais, pertraukomis. Kuo ilgesni laiko blokai, tuo dažniau susidaro įspūdis, kad žmogus turi daug laisvo laiko.

*Išmokti gyventi ir dirbti pagal biologinį laikrodį.* Kiekvieno žmogaus biologinis laikrodis individualus, su savu energijos antplūdžiu ir atoslūgiu. Pagal biologinį laikrodį galima planuoti veiklą. Svarbiausias užduotis reikia atlikti tuo paros metu, kada jaučiamas didžiausias energijos antplūdis, o rutininis – kai energijos šaltinis senka.

*Išnaudoti technikos ir naujoves.* Pramonė gamina daug daiktų, kurie taupo laiką. Kad nereikėtų nuolat ieškoti popieriaus ir rašiklio norint ką nors pasižymėti, galima naudotis diktofonu.

Taip pat yra kalendorių, kuriuose diena suskirstyta į tam tikrus laiko tarpus (lengviau orientuotis). Lipnūs spalvoti lapeliai neleis pamiršti smulkmenų.

*Nusistatyti savo sistemą.* Dažnai daugybė svarbių užrašų yra vienoje vietoje. Patartina nusistatyti sistemą, pagal kurią būtų jie rūšiuojami. Tai padės ne tik sutaupyti laiko, kuris švaistomas jų beieškant, bet ir išvengti nervinės įtampos jų nerandant.

*Didelius darbus padalinti į smulkias užduotis.* Delsimo priežastimi dažniausiai būna žinojimas, kad tai didelis darbas, kurio net nesinori pradėti. Suskirsčius į mažesnes užduotis, jį vykdyti tampa lengviau. Svarbiausias žingsnis, susmulkinus darbą, atlikti pirmąją jo dalį. Tuomet, atlikus kiekvieną kitą užduotį, bus jaučiamas pasitenkinimas savimi, nes laikas panaudotas efektyviai.

*Šalinti darbų vilkinimą.* Atpažinus užduotis, kurios yra vilkinamos, antras žingsnis būtų pripažinti, kad įprotis atidėlioti darbus – tai laiko švaistymas, ir tuoj pat prisiversti juos atlikti.

*Apdovanoti save.* Atlikus didžiąją svarbios užduoties dalį patariama švęsti (bent simboliškai). Susikurta apdovanojimų sistema motyvuoja sunkių užduočių atlikimą ir patvirtina, kad laikas išnaudojamas efektyviai. Apdovanojimu gali būti bet kas, kas teikia pasitenkinimą: perlinė vonia, susitikimas su draugais ir kt. (Prieiga per internetą: <http://muextension.missouri.edu/explore/hesguide/humanrel/gh6653.htm> [žiūrėta 2008-08-07]).

Įvertinant laiko planavimo priemonių privalumus ir taikymo galimybes, galima teigti, kad planuojant tiek darbą, tiek ir laisvalaikį – planuojamas laikas apskritai. Svarbiausias laiko planavimo privalumas yra jo taupymas. Laiko planavimas leidžia reguliuoti užimtumą, kontroliuoti atlikimo terminus, skatina būti punktualesnius. Racionalus darbo laiko planavimas yra viena iš svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, užtikrinančių efektyvų laiko valdymą.

#### **4.2. Prioritetų nustatymas laiko vadyboje**

Viena didžiausių problemų yra ta, kad vadovai nori vienu metu atlikti daug darbų, manydami, kad gali nespėti visko padaryti. Tačiau po tokios įtemptos darbo dienos dažnai galima pastebėti, kad dirbta daug, bet svarbiausi darbai neužbaigti. Todėl iš tiesų darbus derėtų atlikti po vieną. O kad būtų galima vadovautis šia taisykle praktiškai, reikia nustatyti darbų eiliškumą, t.y. suteikti jiems prioritetus (Sakalas, Šilingienė, 2000). Prioritetai padeda lengviau įvertinti darbus ir skatina pirmiausia atlikti svarbiausius, negaištant laiko ne tokiems svarbiems.

V.Čerčilio žodžiais tariant, jei norime, kad kas nors tikrai būtų atlikta, turime tai skirti užsiėmusiam žmogui, nes daug dirbantys žmonės visada sugeba įsprausti į savo darbotvarkę tai, ko yra prašomi. Taip atsitinka todėl, kad jie moka viską atlikti nedelsdami, laikosi terminų ir gerai supranta, ką turi daryti. Todėl vadovo, ypač jeigu jis užima svarbų postą, darbas turi prasidėti aiškių tikslų ir prioritetų nustatymu (Dinsmanas, 2007).

Norint nustatyti prioritetus profesinėje veikloje, būtina įvardinti šiuos plačiai paplitusius laiko planavimo būdus:

- Eisenhowerio principą,
- Pareto principą,
- ABC analizę.

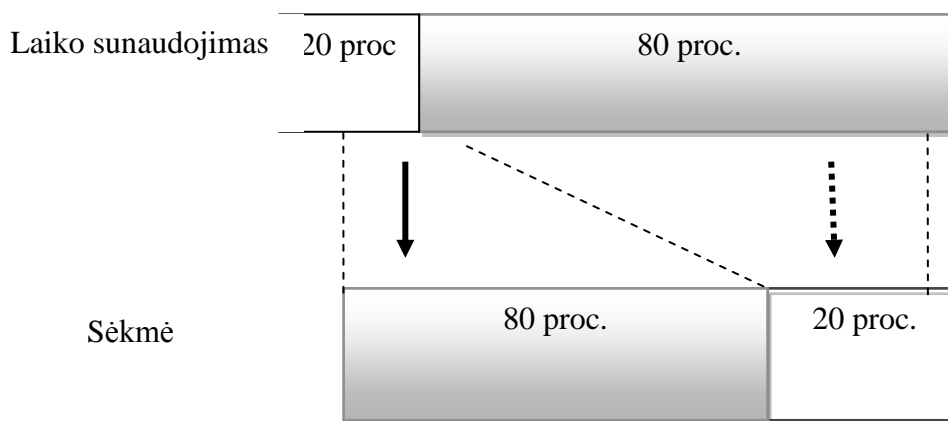
Vadovas turi nuolat skirti laiko prioritetams įvertinti ir sudėlioti, nes tai užtikrina sėkmingą veiklos organizavimą. Taip jis pamažu išmoksta paskirstyti energiją ir laiko sąnaudas, tampa strategu, numatančiu ateitį, bei taktiku, sprendžiančiu, ką reikia daryti šiandien. Geras strategas moka atskirti, ką jis turi padaryti, ką gali padaryti kiti, o ko visai nebūtina atlikti. (Kavaliauskaitė, 2006).

### **4.3. Numatomo disbalanso dėsnis (Pareto dėsnis)**

Laiko vadybos esmė - ne užimtumas apskritai, o veiklos rezultatai.. Daugelis žmonių, nors ir būdami labai užsiėmę, pasiekia labai mažai. Taip yra dėl to, kad jie sutelkia dėmesį ne į tuos dalykus, į kuriuos derėtų. Tai įrodo ir Pareto dėsnis: egzistuoja natūraliai susiformavęs disbalansas tarp priežasčių ir rezultatų, sąnaudų ir produkcijos, pastangų ir atlygio. Priežastys, pastangos ir sąnaudos skirstomos į daugumą, kurios poveikis nežymus, ir mažumą, kurios poveikis didelis ir dominuojantis (Kochas, 2003, 90 p.).

Daugiau nei prieš 100 metų italo ekonomisto V.Pareto iškelta idėja, kad 80 proc. rezultatų nulemia 20 proc. veiklos, reiškia, jog nepakankami darbo rezultatai gaunami ne tiek dėl laiko stokos, kiek dėl to, kad per daug pastangų ir laiko skiriame nesvarbioms, neesminėms užduotims (Kavaliauskaitė, 2005). Pareto principas teigia, kad 80 proc. sugaišto laiko įvairioms antraeilėms problemoms spręsti duoda tik 20 proc. galutinio rezultato ir 20 proc. sugaišto laiko gyvybiškai svarbioms problemoms spręsti duoda 80 proc. naudos. Taigi reikia nusistatyti tam tikrą kiekį pačių svarbiausių užduočių, pačių svarbiausių susitikimų, pačių svarbiausių klientų ir skirti visą dėmesį ir laiką būtent jiems.

Pareto principas orientuotas į prioritetus. Jo pritaikymo esmė – išnaudoti laiką taip tikslingai, kad būtų gaunama kuo daugiau naudos. Šis principas taip pat gali būti vadinamas ir priežasties – poveikio išraiška: svarbūs darbai paprastai sudaro tik nedidelę visų darbų dalį. Pareto dėsnis pasitvirtino įvairiose gyvenimo srityse, nes yra lengvai pritaikomas praktikoje. Kiekvieno žmogaus darbas galėtų būti paaiškinamas šiuo teiginiu: 20 proc. į darbą įdėtos energijos lemia 80 proc. viso darbo rezultato (Hink, 2006). 80/20 principą galima pavaizduoti ir grafiškai. (žiūr. 2 pav.)



**5 pav.** Pareto principas (Hink, 2006, 65 p.)

Pareto principo taikymas reiškia, kad reikia vertinti išskirtinį produktyvumą, o ne vidutines pastangas, ieškoti trumpesnio kelio, užuot bėgus visą distanciją, mokytis kontroliuoti savo gyvenimą, įdedant kuo mažiau pastangų, būti išrankiems, o ne viskam skirti dėmesio, daryti tik tai, ką gyvenime geriausiai mokame, kiekvienoje srityje surasti, kaip 20 proc. pastangų gali duoti 80 proc. rezultato (Kochas, 2003, 92 p.).

80/20 principas, taikomas naudojant laiką, iškelia tokias hipotezes:

- Daugelis bet kurio individo svarbiausių pasiekimų (asmeninių, profesinių, intelektualinių ar fizinių) pasiekiami per trumpą laiką. Tarp to, kas sukuriama, ir laiko, reikalingo sukurti, yra didžiulis disbalansas. Kitaip tariant, 80 proc. laimėjimų pasiekiami per 20 proc. turimo laiko, ir atvirkščiai, iš 80 proc. praleisto laiko gaunama tik 20 proc. galutinės vertės.
- Didžioji žmogiškos laimės dalis patiriama per ribotą laiko tarpą. Jei laimę būtų galima tiksliai užfiksuoti, ji būtų užfiksuota per trumpą laiko atkarpą, ir tai tiktų visiems laiko periodams: dienai, savaitei, mėnesiui, metams ir net visam gyvenimui. 80 proc. laimės patiriama per 20 proc. gyvenimo, o 80 proc. gyvenimo išnaudojama pasiekti 20 proc. laimės (Kochas, 2003, 93 p.).

Pareto principas teigia, kad mums laiko netrūksta – jo yra pakankamai. Bet tinkamai išnaudojame tik 20 proc. laiko. Net ir talentingiausi asmenys sunaudoja tik tiek jo. Žmogus galėtų dirbti tik dvi dienas per savaitę ir pasiektų 60 proc. daugiau nei dabar. Vykdydamas projektą, paprastai paskutiniai 20 proc. laiko yra produktyviausi dėl to, kad darbas turi būti padarytas iki nustatytos datos. Daugelio projektų produktyvumas galėtų būti didesnis, sumažinus jo baigimui skirtą laiką (Kochas, 2003, 144 p.). Kai turime daug laiko, jis iššvaistomas. Pareto principas įrodo, kad su laiku reikia elgtis kaip su draugu, nes praėjęs laikas – tai ne prarastas laikas – jis visada sugrįžta. Štai todėl savaitė turi septynias dienas, metai dvylika mėnesių, keičiasi sezonai. O neracionalus laiko naudojimo būdas yra mūsų priešas.

#### 4.4. Skubių ir svarbių darbų derinimo matrica (Einsenhower'io principas)

Geras laiko valdymas – tai galimybė būti efektyviam bei našiam. Efektyvus laiko valdymas padeda atlikti svarbius ir skubius darbus, kurie sumažina stresą, sąlygotą trumpų terminų. Todėl vadovams reikia atrasti skirtumus tarp skubių ir svarbių darbų. J. John teigia, kad skubūs darbai dažniausiai yra tie, kuriuos atliekant reikia susikoncentruoti. Jie yra „cypiantys ratai, kuriems reikalingas tepalas“ (John, 2006).

**Svarbūs ir skubūs darbai.** Yra du skirtingi svarbių ir skubių darbų tipai: vieni, kurių negalima numatyti, ir kiti, kurie yra palikti paskutinei minutei. Pastarųjų galima išvengti planuojant darbus ir vengiant jų atidėliojimo. Yra darbų, kurių negalima numatyti iš anksto, todėl reikia palikti šiek tiek laisvo laiko planuojant darbo laiką.

**Skubūs ir nesvarbūs darbai.** Skubūs, bet nesvarbūs darbai gali būti pastovus trukdymo šaltinis – tai įvairių žmonių (bendradarbių ar pašalinių asmenų, tame tarpe ir interesantų) nereglamentuotas priėmimas. (Subbarao, 1998). Kartais žmonėms reikia mokėti pasakyti „ne“ arba padrąsinti juos išspręsti problemą pačius. Svarbu nuspręsti, ar šias užduotis atidėti, ar jas deleguoti. (John, 2006).

**Neskubūs, bet svarbūs darbai.** Tai darbai, kuriuos galima planuoti į priekį. Reikia įsitikinti, ar yra pakankamai laiko, kad vėliau jie netaptų skubūs. Vertėtų savo darbotvarkėje palikti pakankamai laiko nenumatytoms problemoms spręsti. Tai padeda laikytis darbų eiliškumo ir išvengti nereikalingo streso.

**Neskubūs ir nesvarbūs darbai.** Šie darbai tik atitraukia dėmesį, išblaško, todėl jų reikia vengti. Vadovai turėtų būti lankstūs, nes aplinkybėms pasikeitus tai, kas buvo ketinta atlikti, gali netekti prasmės. Išnykus numatyto darbo būtinumui (pavyzdžiui, atidėjus susirinkimą), laiką leisti tuščiai netikslinga, todėl pravartu jį panaudoti kitai sąrašo užduočiai atlikti. (John, 2006). Suteikę svarbiems darbams prioritetus, vadovai užtikrins, kad darbai bus atlikti iš eilės, užsibrėžti tikslai bus pasiekti, deleguotini darbai perduoti ir paskirstyti, o svarbiausi darbai bus tikrai atlikti. (Sakalas, Šilingienė, 2000).

	<b>SKUBU</b>	<b>NESKUBU</b>
<b>SVARBU</b>	<p>Darbą privalu atlikti nedelsiant. Nauda – didelė.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skubios užduotys.</li> <li>▪ Problemos.</li> <li>▪ Krizių įveikimas.</li> <li>▪ Būtinai susitikimai.</li> <li>▪ Artėjantys darbų atlikimo terminai.</li> </ul>	<p>Gali būti atlikta vėliau, nebūtinai dabar. Nauda - didelė.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kelio užkirtimas galimoms problemoms.</li> <li>▪ Galimybės, kuriomis galima pasinaudoti.</li> <li>▪ Paruošiamieji darbai.</li> <li>▪ Suplanuoti darbai.</li> <li>▪ Socialinė sritis. Santykiai.</li> </ul>
<b>NESVARBU</b>	<p>Turi būti atlikta, bet neduos pareigybei tiesioginės naudos. Užduotį deleguoti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trukdžiai, kliūtys, dėl kurių stringa veikla.</li> <li>▪ Skambučiai. Paštas. Ataskaitos.</li> <li>▪ Nebūtinai, mažai naudos teikiantys susitikimai.</li> </ul>	<p>Nesusiję su pagrindiniais arba ilgalaikiais pareigybės tikslais. Nauda – maža.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Smulkmenos</li> <li>▪ Dauguma malonių, bet nenaudingų užsiėmimų</li> </ul>

**6 pav.** Eisenhower'io laiko planavimo matrica (Kavaliauskaitė, 2006, 6 p.)

Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos ir kitos planavimo priemonės: „darbo dienos fotografija“ (darbo laiko naudojimo efektyvumui didinti), „aplinkos trukdžių tikimybės“, „asmeninio darbingumo“ grafikai ir metodas „Alpės“ (darbo laiko paskirstymui), įvairios popierinės ar elektroninės laiko planavimo priemonės, kalendoriai ( tvarkaraščio rengimui) ir kitos. Todėl vadovai gali pasirinkti tinkamas priemones ir sėkmingai jas taikyti. Minėtos priemonės tėra tik įrankiai, o laiko valdymas pirmiausia yra savęs valdymas, t.y. sugebėjimas laikytis sudaryto plano ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus bei išvengti darbo laiko nuostolių.

#### **4.5. Prioritetų formavimas ABC principu**

ABC analizė – griežtesnis metodas, padedantis suskirstyti užduotis:

- A – svarbiausios užduotys, kurias atlikti reikia pirmiausia, nes gaunami maksimalūs ilgalaikiai rezultatai.
- B – svarbios užduotys, kurias reikia atlikti greitai, bet galima atidėti vienai ar dviem dienom (tačiau per ilgai delsiant jos gali tapti A lygio užduotimis, ir jas spręsti reikės skubiai).



- C lygio užduotys yra mažavertės, ir jas galima atlikti kada nors ateityje arba apskritai jų atsisakyti. Jeigu pirmiausia atliekamos C užduotys, greičiausiai dėl kažkokių priežasčių yra vengiama atlikti A ir B lygio užduotis (Kavaliauskaitė, 2006).

Laiko tyrimais įrodyta, kad labai svarbių A, svarbių B ir nelabai svarbių C užduočių atlikimo laiko nebūtina paskirstyti proporcingai. Paprastai daugiausia laiko skiriama nesvarbiems kasdieniniams C darbams, nes labai svarbūs A darbai atsiranda ne kasdien. 7 paveiksle parodytas darbų svarbumo ir laiko sąnaudų tarpusavio ryšys (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Rezultatas, atlygis, nauda		
65 proc.	20 proc.	15 proc.
A darbai (labai svarbūs)	B darbai (svarbūs)	C darbai (smulkūs, kasdieniai)
15 proc.	20 proc.	65 proc.
Laiko pastangos, sąnaudos		

**7 pav.** ABC analizė (Sakalas, Šilingienė, 2000, 152 p.)

ABC analizė veikia taip:

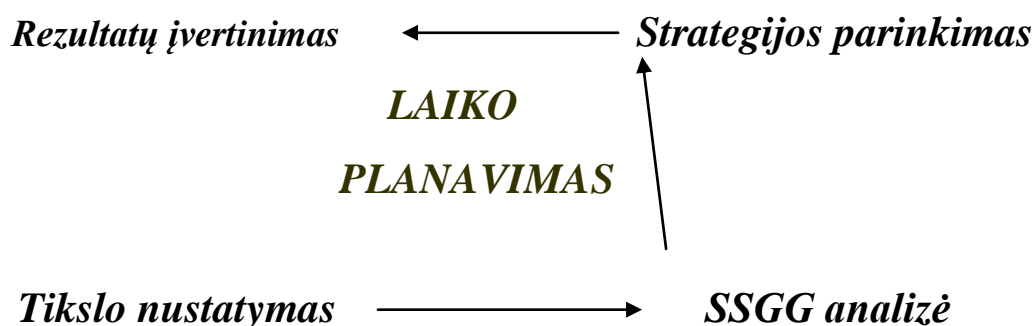
- Darbus reikia suskirstyti pagal jų svarbumą į A, B ir C užduotis.
- Pirmiausia visą dėmesį būtina skirti A tipo užduotims – padeda įgyvendinti pagrindinį tikslą.
- Paskui turi būti atliekamos B užduotys. Jas galima pradėti tik tada, kai yra įgyvendintos visos A užduotys.
- Visas C užduotis paprastai reikėtų pavesti kitiems asmenims.
- Nuo sėkmingo B ir C užduočių atlikimo rezultatas priklauso neproporcingai mažai (Hink, 2006).

Ši klasifikacija padeda geriau paskirstyti laiką ir numatyti jų atlikimo eiliškumą. Tačiau toks darbo klasifikavimas nereiškia, kad vadovas turi atlikti tik A darbus, o C - atmesti, bet daugumą C darbų gali atlikti kiti asmenys. Praktiškai ABC analizė reiškia, kad per dieną reikia planuoti vieną-du A darbus, du-tris B darbus, o likęs laikas skiriamas C darbams.

## 5. LAIKO PLANAVIMO IR PANAUDOJIMO EFEKTYVUMO TARPUSAVIO RYŠYS

. Planavimas – tai procesas, kuriuo išsiaiškinami tikslai ir apsvairstoma, kas, kada, kodėl, kaip, leis pasiekti numatytų tikslų lengviausiu ir greičiausiu būdu (Prieiga per internetą: [www.ee.ed.ac.uk/~gerard/management/art2.html](http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/management/art2.html) [žiūrėta 2008-10-25]). Planuojat derinamas efektyvus laiko panaudojimas ir sėkmė.

Neretai vienas žmogus vienu metu dirba keletą darbų. Pasak J.Zuzevičiūtės, yra nustatyta, kad dėl to prarandama daug daugiau laiko, nes pereinant nuo vieno darbo prie kito vyksta dėmesio perkėlimas: pvz., kai vieną akimirką dar spausdinamas tekstas, o kitą jau tariamasi su klientu dėl susitikimo. Būtinybė iš naujo susikaupti sumažina darbuotojo produktyvumą 20 – 40 proc. Kai darbas labai sudėtingas, susikaupti dar sunkiau, dėl to prarandama dar daugiau laiko. (Zuzevičiūtė, 2003, 25 p.).



**8 pav.** Laiko planavimo žingsniai (Zuzevičiūtė, 2003, 26 p.)

Kuo mažiau turima laiko konkrečiam darbui atlikti, tuo svarbiau pradėti jį nuo plano ir skirti kuo daugiau laiko planavimui. (Kochas, 2003, 145 p.). Planuojant laiką labai svarbu pažinti savo galimybes – stipriąsias ir silpnąsias puses. SSGG analizė leidžia įvertinti savo stipriąsias bei silpnąsias puses, galimybes bei grėsmes. Santrumpa SSGG (angl. – *SWOT*) iššifruojama taip: *stiprybės, arba pranašumai (Strengths), silpnybės, arba trūkumai (Weaknesses), galimybės (Opportunities) ir grėsmės (Threats)*. Siekiant strategiško ir efektyvaus laiko planavimo, svarbu išaiškinti analizuojamų SSGG veiksnių tarpusavio ryšius: kaip bus panaudojamos stipriosios pusės galimybėms įgyvendinti ir grėsmėms sumažinti, kaip bus neutralizuojamos silpnosios pusės pasinaudojant galimybėmis ir kokias silpnąsias puses reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

Laiko valdymui taikoma SSGG analizė – tai vidaus ( organizacijos ar asmens) padėties ir supančios aplinkos įvertinimas laiko aspektu: kokia organizacijos ar asmens veikla, kokios sąlygos

veiklai ir kuria kryptimi ketinama eiti siekiant veiklos rezultatų. Ištekčiai, gebėjimai bei meistriškumas lemia organizacijos ar asmens tiek stipriąsias, tiek silpnąsias puses, aplinka – palankias galimybes, o grėsmių privalu vengti.

Jei įmonėje laikas naudojamas neefektyviai, galima daryti išvadą, kad įmonė (visi jos padaliniai ir darbuotojai) neturi tikslų. Darbuotojai, priimdami sprendimus, kaip pagrindinį kriterijų turi turėti įmonės tikslus. Praradus tikslą, susitelkiama į pačią veiklą. Reikia atsisakyti veiklos, kuri mažai arba visiškai nepripusieda prie pasirinkto tikslo siekimo. Kiekvienas darbuotojas turi turėti asmeninius profesinius tikslus. (Vadovo pasaulis 2004m. Nr. 12).

1983 metais Damono Burtono atlikti tyrimai parodė, kad žmonės, kurie nusistato tikslus, patiria mažiau stresų ir nerimo, geriau koncentruoja dėmesį, yra labiau pasitikintys savimi, dėl to našiau dirba. Tokie žmonės jaučiasi laimingesni ir labiau patenkinti savo darbu bei gyvenimu. (Prieiga per internetą: [www.ee.ed.ac.uk/~gerard/management/art2.html](http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/management/art2.html) [žiūrėta 2008-10-25]).

Efektiviūs tikslai nustatomi pagal tam tikrus kriterijus:

- Pozityvų mąstymą (tikslai turi būti pozityviūs).
- Konkretumą (kiekvienam tikslui pažymėti datą ar terminą).
- Prioritetų nustatymą (turint keletą tikslų, svarbu išrinkti prioritetus). (Prieiga per internetą: [www.ee.ed.ac.uk/~gerard/management/art2.html](http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/management/art2.html) [žiūrėta 2008-10-25]).

Geriau norėti realių, pasiekiamų dalykų ir pamažu siekti vis naujų tikslų.

Tikslų nustatymas gali būti sudėtingas dėl kelių priežasčių: *pirma*, dėl to, kad tikslai dažnai neatitinka realybės (žmogus patiria nuoskaudą dėl jų neįgyvendinimo), *antra*, dėl to, kad tikslai pernelyg aukšti, *trečia*, dėl to, kad tikslai pernelyg žemi (tai tik laiko švaistymas ir jokio pasitenkinimo juos pasiekus), *ketvirta*, dėl to, kad tikslai nekonkretūs, nenaudingi, *penkta*, dėl to, kad tikslai netikslūs, abstraktūs (neaišku, ko iš tikrųjų siekiama) ir *šešta*, dėl to, kad užsibrėžiama per daug tikslų, (atima ramybę, priverčia pamiršti poilsį). (Prieiga per internetą [www.ee.ed.ac.uk/~gerard/management/art2.html](http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/management/art2.html) [žiūrėta 2008-10-25]). Gyvenimo tikslų nustatymas duoda supratimą apie visus tikslų nustatymo aspektus (Prieiga per internetą: [www.ee.ed.ac.uk/~gerard/management/art2.html](http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/management/art2.html) [žiūrėta 2008-10-25]). O turint nustatytus gyvenimo tikslus, daug lengviau juos smulkinti į metų, mėnesio ar dienos tikslus.

Apžvelgę įvairių autorių mokslinių tyrimų nuostatas apie laiko valdymą, darome išvadą, jog būtina atkreipti dėmesį į tokius efektyvaus laiko valdymo aspektus:

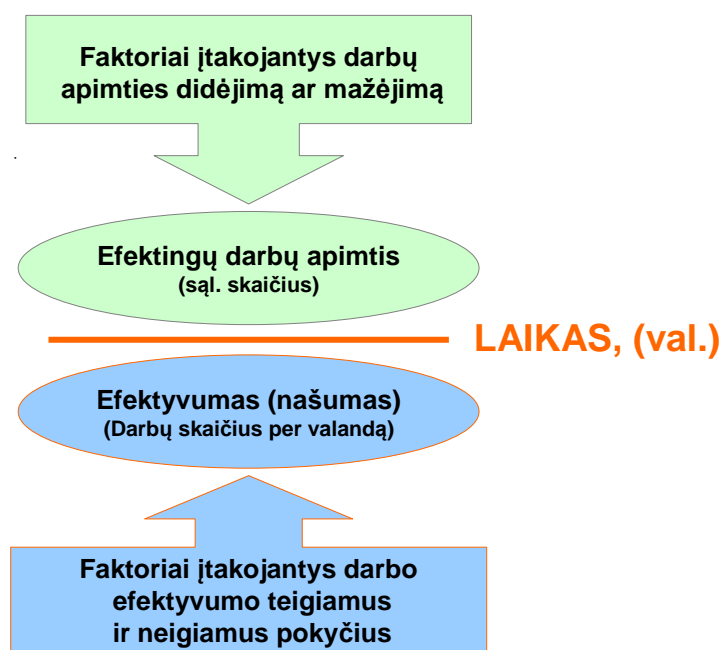
- *Numatyti laiko netikėtiems atvejams*. Nenumatyti atvejai neturi sugriauti viso plano.
- *Palaikyti ryšius su bendradarbiais*. Kolektyvo mikroklimatas – labai svarbus socialinis veiksnys laiko valdymo procese. Sąmoningai į savo darbo procesą įtraukiant kitus bendradarbius, per tą patį laiką ne tik atliekama daugiau darbų, bet ir palaikoma šilta darbinė aplinka.

- *Rimtai reaguoti į kritiškas kolegų pastabas ir pasiūlymus.* Kolegas paprastai erzina improvizacija ir spontaniški sprendimai, o planavimas yra svarbus, nes palengvina darbą kolektyve. (Abromavičius, 1998, 15 p.).
- *Suskirstyti darbus į svarbius ir mažiau svarbius.* Naudojant ABC analizę galima susisteminti visus dienos darbus. Svarbu laikytis savo paties sudarytos dienvakės.
- *Nereikia delsti ar atidėlioti.* Reikia stengtis laiku atlikti ir nemalonius darbus, gerai apmąstyti ir racionaliai paskirstyti visos darbo dienos laiką. Teisingai planuojant ir organizuojant darbo dieną, dirbti bus maloniau.
- *Reikia ugdyti pasitikėjimą savimi, mokytis planuoti ir organizuoti,* patiems drąsiai spręsti problemas, išreikšti savo nuomonę. Darbe labai svarbu turėti tvirtą nuomonę ir generuoti savas idėjas. Tai padeda bendradarbiauti su kolegomis.
- *Laikytis tvarkos darbo vietoje.* Kad netektų nuolat raustis po dokumentus, reikia kasdien tuo pačiu laiku (pvz., prieš darbo dienos pabaigą) susitvarkyti darbo vietą, stengtis veikti pagal tam tikrą sistemą, reaguoti į bendradarbių pastabas, paklausti patarimo, nes iš šalies geriau matyti, kas labiausiai nesiseka.
- *Dirbti organizuotai – dirbti efektyviai.* Ne tik spaudžiant laikui galima efektyviai dirbti. Svarbu darbe paieškoti kolegų, kurie dirba organizuotai, ir stengtis pasekti pavyzdžiu. Tačiau nereikia pasikliauti vien bendradarbiais. Reikia ir pačiam stengtis laikytis tvarkos – sudaryti darbų, kuriuos reikia atlikti pirmiausia, sąrašą.

Apibendrinant galima teigti, kad plačiau išvardinti laiko valdymo aspektai yra sėkmingo darbo garantas, įgyvendinant tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus. Nurodytais būdais siekdami tikslo, žmonės mažiau patiria streso, nerimo, geriau koncentruoja dėmesį ir yra labiau pasitikintys savimi. Jie patenkinti savo darbu, gyvenimu, todėl jaučiasi laimingi. Kadangi kiekvienam būdingas savitas požiūris į darbą, į laiką, į planavimą, idealu būtų derinti planingumą ir improvizaciją.

## 6. LAIKO NUOSTOLIAI IR JUOS ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI

Ar laikas bus naudojamas efektyviai, priklauso nuo vadovo elgesio. Jeigu vadovas nustatys griežtas darbo laiko valandas, susirinkimų tvarką, darbotvarkę ir reikliai kontroliuos, darbo laikas bus panaudojamas tinkamai. Tačiau jei vadovui nesvarbu, kada darbuotojai susirenka į darbą, ar susirinkimo metu sprendžiami svarbūs klausimai, ar tiesiog maloniai plepama, tai įstaiga turės pakankamai didelių darbo laiko nuostolių. Vadovas pats turi rodyti iniciatyvą ir pavyzdį, kaip gerai panaudoti darbo laiką, ir siekti, kad darbuotojai būtų suinteresuoti efektyviai jį išnaudoti. Geriausi, darbščiausi darbuotojai netrunka įsitikinti, kad dirba daugiausiai, o atlyginimą gauna kaip visi. Labai didelė tikimybė, kad jie pradės vogti darbo laiką – nebedirbs taip kokybiškai kaip dirbę. (Keenan, 1997). Laikas gali būti vagiamas ir dėl netobulos darbo apmokėjimo sistemos.



9 pav. Darbo laiko trukmę įtakoiantys faktoriai (Keenan, 1997, 51 p.)

. Ne visada darbo laikas naudojamas tikslingai, todėl reikia identifikuoti pagrindinius darbo laiko nuostolius ir pašalinti juos. (žiūr. 9 pav.) Mokslininkai, siekdami plačiau išanalizuoti darbo laiko nuostolius, įžvelgia daug skirtingų juos sukeliančių priežasčių. Mokslinėje literatūroje pateikiami darbo laiko trukmę įtakoiantys faktoriai – laiko vagys.

*Neaiškūs tikslai.* Daugelis žmonių savo tikslus nusako gana miglotai, neapibrėžtai. Neturėdami aiškių tikslų, jie griebiasi tai vieno, tai kito darbo, daro tai, ko nori kiti, ir taip tuščiai iššvaisto savo jėgas. Tokie žmonės nemoka pakovoti už save ir pasakyti „ne“. Neaiškūs tiek

asmeniniai, tiek įmonės tikslai reiškia neefektyvų ir nuostolingą darbą. Realybės pojūčio stoka, neiškūs tikslai ir su jais susiję planai – svarbiausias laiko vagysčių požymis. (Hink, 2006).

*Konfliktai ir krizinės situacijos.* Viskas, kas kelia vidinę įtampą, atima daugybę laiko, energijos, sugadina nuotaiką. Todėl reikia ne tik kiek įmanoma sumažinti konfliktų skaičių, bet ir apskritai vengti, kad laiko ir energijos būtų švaistoma kuo mažiau. Antra vertus, kiekvieną darbą reikia atlikti taip, kad jis nekeltų įtampos, kad nuolat nepersekiotų mintis, jog laukia daugybė darbų.

*Netinkamas naudojimasis telefonu ir kitomis ryšio priemonėmis.* Apie dvi su puse valandos per dieną yra praleidžiama kalbant telefonu (apie 12 – 14 skambučių per dieną). 20 proc. to laiko yra tiesiog iššvaistoma, nes skambučiai nėra suplanuoti. Jeigu prieš rinkdamas numerį darbuotojas nėra pasižymėjęs, kokius klausimus privalo aptarti, pokalbis bus neefektyvus. Todėl prieš planuojant skambutį, reikėtų skirti laiko pokalbiui suplanuoti. Neplanuoti skambučiai trunka penkiomis minutėmis ilgiau nei planuoti. Privalu išmokti konstruktyviai kalbėti telefonu. Taip pat reikia atminti, kad ne kiekvieną kartą būtina atsiliepti. Taip pat didelės įtakos laiko nuostoliams turi ir elektroninis paštas bei internetas, kurių naudojimas asmeniniams reikalams trukdo efektyviam darbui. (Hink, 2006).

*Neišskyrimas prioritetinių darbų.* Daug darbo laiko veltui iššvaisto tie darbuotojai, kurie nesugeba nustatyti darbų sekos, išskirti prioritetus. Prioritetus dažnas darbuotojas nusistato vadovaudamasis emocijomis – paprastai atliekami tie darbai, kurie labiausiai patinka. Tačiau prioritetai ir yra nustatomi tam, kad emocijos ir realybė būtų atskirtos. Prioritetų nustatymas naudingas, jei jis padarytas raštu.

*Nepagrįstų darbų gausa.* Daug darbų apsiėmę darbuotojai taip pat pradeda vogti darbo laiką, nes tiesiog nebesuspėja, pridaro klaidų, pervargsta. Ne laiku atlikti darbai gaišina bendradarbius, klaidos niekais paverčia pasiektus rezultatus, nes tenka daryti iš naujo, o pastovus pervargimas nualina. Darbuotojas, nesugebantis įvertinti jėgų, turimų darbų ir vis prisiimantis papildomų įsipareigojimų, elgiasi neatsakingai.

*Nenumatyti susitikimai ir kolegų trukdymai.* Visiems iki gyvo kaulo įgrisęs bendradarbis – toks darbuotojo tipas pasitaiko beveik kiekvienoje įstaigoje. Tai aktyvūs darbuotojai. Norėdami pabendrauti jie ne tik veltui eikvoja savo darbo laiką, bet dar ir trukdo kitiems. Tokiems geriausia būtų apie tai tiesiog pasakyti rekomenduojant kitą, abiems tinkamą laiką. Tas pats pasakytina ir apie lankytojus, kurie dažniausiai užsuka netinkamu laiku.

*Neefektyvus delegavimas.* Kiekvienas vadovas apie 45 proc. laiko atlieka tokias užduotis, kurias galima deleguoti kitiems. Svarbiausia yra pasirinkti kompetentingą darbuotoją, kuriam galima deleguoti.

*Netvarkinga darbo vieta.* Potencialų darbo laiko vagį galima pažinti ir iš netvarkingos darbo vietos: apkrautas popieriais stalas, išmėtyta po visas lentynas svarbi informacija, padėta nežinia kur darbo užrašų knygutė, dažniausiai nerašantis rašiklis, nesudarytas svarbių asmenų ir jų telefonų sąrašas. Toks darbuotojas vagia ir savo, ir kolegų, ir užsakovų darbo laiką.

*Nemokėjimas pasakyti „ne“.* Nemokėjimas atsisakyti, trukdo imtis naujo darbo. (Prieiga per internetą: [www.applesforhealth.com/timewaste1.html](http://www.applesforhealth.com/timewaste1.html) [žiūrėta 2008-08-07]).

*„Degantys“ darbai.* Šiandien labai populiarūs ir aktualūs yra „degantys“ darbai. Tokių „gaisrų“ židiniai dažniausiai atsiranda įvairaus lygio vadovų kabinetuose. Reikia pasakyti, kad nors skubūs darbai reikalauja daug pastangų, tačiau retai jie būna svarbūs. Nuolatinė skuba darbe reiškia netvarką, o ne darbų svarbą, todėl pirmiausia verta išsiaiškinti, kodėl jį reikia atlikti greitai ir kokie bus rezultatai.

*Neaiškus darbo apibrėžimas.* Svarbu nepraleisti būsimo darbo analizės, nes nebus pasiekta gerų rezultatų. Nors tam reikia papildomo laiko, tačiau jo bus sugaišta gerokai mažiau nei klaidoms taisyti. Juk posakis „Devynis kartus pamatuok, dešimtą – pjauk“ nėra laužtas iš piršto. Dėl neaiškaus užduočių apibrėžimo neretai gaunami visiškai priešingi rezultatai, nei tikėtasi, o kartais jie niekais paverčia norą efektyviai išnaudoti darbo laiką.

*Darbų nuoseklumo ignoravimas.* Tikslų neturintis darbuotojas griebiasi tai vieno, tai kito darbo ir visą energiją iššvaisto veltui. Jis didžiuojasi tuo, kad sugeba vienu metu dirbti kelis darbus ir spontaniškai į viską reaguoti. Toks darbuotojas visur noriai dalyvauja, sprendžia kitų darbuotojų problemas, aktyviai kišasi į kitų darbus. Savaime suprantama, kad savo užduotims atlikti jam nelieka laiko.

*Perfekcionizmas.* Siekti idealo yra gerai, tačiau kartais dėl to nepateisinamai gaišamas laikas. Norėdamas idealiai, pedantiškai atlikti darbą darbuotojas ima vertinti darbo procesą labiau nei veiklos tikslą. Pavyzdžiui, stengdamasis gražiai ir taisyklingai parašyti skubų laišką kompiuteriu, jį dailindamas, redaguodamas, pavėluoja išsiųsti, ir sutartis lieka nepasirašyta. Geriau būtų buvę laišką greitai parašyti ir išsiųsti, nes tikslas yra pateikti atsakymą, o ne gražiai parašyti tekstą. Taigi ne tikslas, o pats darbas iškeliamas į pirmą vietą.

*Blogai veikiantys informavimo kanalai.* Dar vienas darbo laiko vagis – netinkamai veikiantys informavimo kanalai. Daug prarandama, kai vienas vadovas prisimena nepasakęs ko nors svarbaus kitiems, kai šie jau būna įpusėję darbą, o kitas pamiršta atitinkamiems padaliniais perduoti naujausią informaciją, ir darbuotojai veltui gaišta laiką remdamiesi pasenusiais duomenimis. Apie jokių efektyvų darbo laiką negali būti kalbama, nes dėl tokių trukdžių darbuotojai galiausiai pradeda nebefiksuoti teikiamos informacijos – juk taip dažnai ji buvo gauta ne laiku, ne vietoje ir dar neteisinga.

*Per didelį pastovumą, nemokėjimas išskirti svarbiausių dalykų.* Žmonėms įprasta daryti tai, kas jiems patinka. Dažniausiai tai yra tie darbai, kurie atliekami greitai ir lengvai, kuriems pakanka žinių, kurie yra suplanuoti, negalvojant, kurie iš tiesų yra svarbesni. Kartais verta keisti nusistovėjusių darbų eigą.

*Informacijos perteklius arba badas.* Ne visa darbuotojus pasiekianti informacija yra jiems naudinga ir reikalinga. Todėl svarbu iš viso informacijos srauto išsirinkti tik tą, kurios tikrai reikia. Taip nebus gaišamas laikas ieškant reikiamos informacijos.

*Faktoriai, trukdantys sutelkti dėmesį darbo vietoje.* Darbo vietoje turėtų būti tik darbai būtina reikalingi daiktai. Tačiau dažnai be būtinausių daiktų ant darbo stalo galima rasti visko, ko gali prireikti dirbant, svarbu, kad neužimtų daug laiko ieškant. Viena vertus, bet kokie pašaliniai daiktai trukdo sutelkti dėmesį, kita vertus, jų pagalba sutaupomas laikas.

*Nedisciplinuoti darbuotojai ir svečiai.* Kaip teigia daugelis autorių, šie laiko nuostoliai ypač dažni. Kiekvienas darbuotojas turėtų būti pakankamai disciplinuotas, kad savo susitikimų laiką suderintų su klientais abiem patogiausiu laiku. Disciplinotumo stoka taip pat yra problema. Disciplinotumas - tai žinojimas, kam skirti dėmesį ir darbe, ir gyvenime.

*Netinkamai organizuoti susirinkimai.* Susirinkimų organizavimas yra ir mokslas, ir menas. Ne kiekvienas vadovas sugeba suorganizuoti susirinkimus taip, kad šie truktų optimalų laiko tarpą. Prieš organizuojant susirinkimą reikėtų pasižymėti, kokie klausimai yra svarbiausi, kokie reikalauja daugiausia diskusijų, kuriems galima skirti mažiau laiko. Taip suplanuoti susirinkimai neatims daugiau laiko nei būtina. (Stoškus, 2001).

*Asmeniniai interesai.* Ypatingai svarbu skirti ribą tarp asmeninių interesų ir verslo. Būtent tos ribos ir padeda reikiamu metu suvokti, kam teikti pirmenybę.

*Savikontrolės stoka.* Maža bus naudos iš visų pastangų (mokymų, aktyvaus darbo, darbotvarkės laikymosi ir kt.), jeigu darbuotojas nesugebės savęs kontroliuoti ir prisiversti darbus atlikti pagal numatytas taisykles. Tam, kad palaikytų nuolatinį ritmą, kiekvienas darbuotojas turi būti aprūpintas darbų bylomis ir jas kasdien pildyti. Laiko sąnaudos atsipirks su kaupu.

*Darbų vilkinimas, atidėliojimas.* Įprotis atidėti nebaigtus darbus trumpina darbo laiko trukmę, nes, nepradėjus darbo iš karto, jo šiek tiek prarandama jau tą pačią akimirką. Dažnai darbai nukeliami rytojui, teisinantis tuo, kad šiandien vis tiek nebus suspėta, nors iki darbo pabaigos dar likę pusė ar net visa valanda. Pradėti verta visada, nes ir per trumpiausią laiką galima šį tą nuveikti. Dar dalis laiko prarandama jau kitą dieną, kai pasiryžtama imtis atidėto darbo: jam reikia iš naujo pasiruošti, nusiteikti, prisiminti ir pan. Dėl neryžtingumo, delsimo, kaip ir dėl perdėto aktyvumo, tuščiai eikvojamas darbo laikas.



*Per mažai veiklos.* Neturėdamas ką veikti darbuotojas ima nesąmoningai vogti darbo laiką: tuščiai slampinėja po įstaigą, plepa apie viską, tik ne apie darbą. Net ir pats darbščiausias darbuotojas, dirbdamas ne visu pajėgumu, anksčiau ar vėliau įpranta dykinėti.

*Susirinkimai ir pasitarimai.* Kartais darbuotojai, išėję iš susirinkimo, pasijunta veltui sugaišę laiką. Paprastai susirinkimų data ir trukmė numatomos iš anksto. Visi darbuotojai savo darbotvarkėse susirinkimus pažymi kaip išskirtinį darbą, pagal kurį derina visus kitus veiksmus. Todėl vadovai susirinkimus turi organizuoti labai atsakingai, nors retas kuris prisipažins, kad gaišina kitų laiką. Verta pagalvoti, ar tikrai būtina rengti pasitarimus kartą per savaitę, kuriuose privalo dalyvauti visi, Kiekvienas susirinkimo ar pokalbio dalyvis turėtų iš anksto žinoti, dėl ko yra kviečiamas ir kas bus aptariama. Be to, reikia suskaičiuoti, kiek kainavo susirinkimo vedimo laikas. Tai padaryti galima naudojantis vadybos apskaita – juk valandiniai susirinkimo dalyvių įkainiai žinomi. Vadovas pats turėtų rodyti pavyzdį, kaip taupyti laiką.

*Bloga struktūrinė valdymo schema.* Jei struktūrinė valdymo schema yra bloga arba jos visai nėra, tuomet nėra ir apibrėžtos atsakomybės. Nė vienas darbuotojas nežino, ką konkrečiai privalo daryti, už kokias užduotis jis yra atsakingas ir kam pavaldus. Kiekvienas darbuotojas turėtų žinoti, ką daryti, kad nekiltų jokio chaoso.

*Pseudoveikla – apsimetinėjimas, kad dirbama.* Darbuotojo apsimetinėjimas dirbančiu yra sąmoningas veiksmas. Dažniausiai taip elgiasi nuolankūs, visada aktyvūs darbuotojai. Jeigu įmonėje sudarytos sąlygos kitokioms, anksčiau minėtoms, laiko vagystėms, tokį darbuotoją nutverti gana sunku. Paprastai jis dirba uoliai, nors daugelis darbų visai nereikalingi, neprisiima atsakomybės, o priverstas imtis rimtų užduočių, pasišalina. Vienas akivaizdžių tokių darbuotojų požymių – kai jie informaciją susirašo į skirtingas knygutes, įdėmiai skaito nesvarbią korespondenciją, turi daug netikėtų, nenumatytų susitikimų. Visa tai daro sąmoningai, taigi sąmoningai apvaginėja darbdavį. (Prieiga per internetą: [www.surrey.ac.uk/Skills/pack/waster.html](http://www.surrey.ac.uk/Skills/pack/waster.html) [žiūrėta 2008-08-07]).

Apibendrinus galima teigti, kad vadovai patys turi rodyti iniciatyvą ir pavyzdį, kaip gerai panaudoti darbo laiką, ir siekti, kad darbuotojai būtų suinteresuoti efektyviai jį išnaudoti. Įvertinant tai, kad laiko valdymas yra savęs valdymas, vadovai turi išvelgti tokias galimas priežastis (laiko vagis), kurias lydi nepateisinami darbo laiko nuostoliai, ir savo veikloje jas identifikuoti bei pašalinti.

## 7. VADOVŲ IR PEDAGOGŲ VEIKLOS TYRIMAS LAIKO VADYBOS ASPEKTU

### 7.1. Vadovų ir pedagogų veiklos efektyvumo vertinimo metodologija

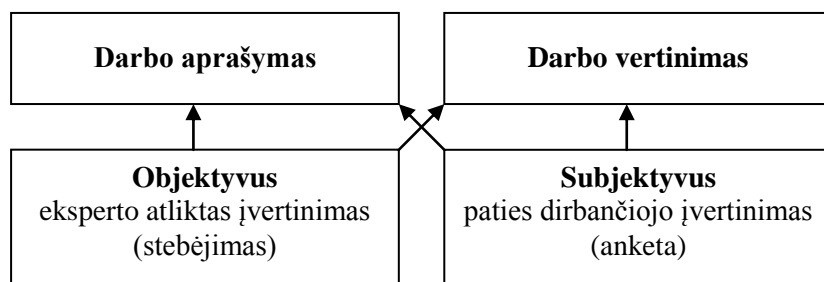
Tyrimas – tai sistemingas, kritiškas, praktika paremtas iškeltos hipotezės apie spėjamus ryšius tarp reiškinių vertinimas (Valackienė A., 2004). Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, leidžia daryti išvadą, kad, efektyviai planuojant laiką įvairiuose organizaciniuose lygmenyse, siekiant organizuotumo ir sėkmingos veiklos, laiko vadyba yra glaudžiai susijusi su vadovo veikla darbo laiko valdymo procese. Sėkminga jo veikla efektyvaus laiko panaudojimo aspektu padeda ne tik pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, apsaugoti nuo daugybės klaidų, nereikalingo išteklių švaistymo, bet ir gerina darbinę savijautą, stiprina pozityvų nusiteikimą darbui bei pasitenkinimą darbo rezultatu. Pateikta mokslinės literatūros analizė padėjo organizuoti šio tyrimo eigą. [prieiga per internetą: <http://www.trainings.lt/?pid=7&id=5> žiūrėta 2008-03-21]).

**Apklauso metodo samprata.** Apklausa yra plačiai paplitęs socialinių mokslų tyrimo metodas. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002, p. 179). G. Merkys (1995) taip pat teigia, jog apklausa yra vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslų metodų, kurio populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

Apklausa yra skiriama į kelias rūšis: anketinė apklausa žodžiu, anketinė apklausa raštu, interviu, apklausa telefonu, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt. Pasak G. Merkio (1995), apklausa raštu dar vadinama anketavimu, o klausimų tekstas – apklausos lapu, anketa ar klausimynu (jei didelės apimties). K. Kardelio (2002) teigimu, tinkamai anketai būdingos tokios pat savybės, kaip ir geram įstatymui. Ji turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima, skatinanti respondento norą bendradarbiauti, kuo atviriau ir teisingai atsakinėti į pateiktus klausimus. Apklauso būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Pasak I. Luobikienės (2000), apklausa yra taikoma, kai „tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir kt.“ Kaip teigia K. Kardelis (2002), apklausos klausimų tikslas yra nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį. Užduodami klausimai yra vadinami indikatoriais, o tai, kas yra tiriama, – indikatu. Indikatoriai (klausimai) gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį) ir tiesiogiai (norint sužinoti tiriamojo nuomonę), ir netiesiogiai (kai tiriamas elgesys).

Pagal pateikimo formą klausimai skirstomi į atviro, uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimus. G. Merkio (1995) teigimu, anketą, kurioje yra vien uždaro tipo klausimai, lengviau apdoroti, tačiau ji yra ribota pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi. Tuo tarpu atsakymų į atvirus klausimus apdorojimas daug sudėtingesnis, tačiau neribojama respondentų minties laisvė. K. Kardelis (2002) išskiria kelis uždarų klausimų pranašumus, lyginant su kitomis klausimų pateikimo formomis: 1) kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti, 2) lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis, 3) lengviau lyginti, gretinti, 4) didesnis indikatorius patikimumas.

Praktiškai įvertinti vadovo veiklą konkrečioje organizacijoje laiko vadybos klausimu yra gana sudėtinga, nes tam reikia specialių laiko vadybos žinių, laiko valdymo įgūdžių ir psichologinės patirties. Atliekant tyrimą sunkumų kyla dėl to, kad daugelio vadovų veiklos efektyvumą įtakojančius, darbo laiko trūkumą sukeliančius veiksnius sunku apibrėžti. Be to, šie veiksniai įvertinami ir objektyviais, ir subjektyviais tyrimo metodais.



**10 pav.** Stresinių darbo veiksnių įvertinimo būdai (Pajarskienė, Jankauskas, 1998, 16 p.)

Pasak B.Pajarskienės ir R.Jankausko (1998), tyrimo metodo pasirinkimą lemia tikslas. Būtina pažymėti, kad abu šie metodai yra svarbūs ir naudingi vadovų kompetencijos, laiko planavimo ir efektyvaus jo panaudojimo darbe vertinimui. Subjektyvūs vadovo veiklos vertinimo rodikliai yra nepakeičiami, identifikuojant darbo laiko trūkumą sukeliančius veiksnius (laiko vagis), tad objektyvūs metodai kartais net nereikalingi. (Rugevičius, 1987). Metodo pasirinkimą dažniausiai lemia tiriamos grupės dydis. Jei tyrimo objektas yra aplinka, tai stebėjimo metodas visiškai netinka (kaip ir šio tyrimo atveju), nes informacijos šaltiniu gali būti tik asmuo. Tokiu būdu tenka rinktis arba anketą, arba interviu. Interviu galima surinkti smulkesnę informaciją, be to, šis metodas jautresnis. Tiriant dideles grupes, anketa – ekonomiškesnis, greitesnis metodas. Anketa surinktus duomenis lengviau analizuoti technologiškai. Tačiau tyrimo metu pasitaiko mechaninės apklausos rengimo ir vykdymo kliūčių. Tokiu būdu, tyrėjui apklausos metu padarius bent vieną iš dešimties dažniausiai pasitaikančių klaidų, norimų rezultatų nebus pasiekta. Todėl labai svarbu parengti išsamų tyrimo instrumentariją.

**Tyrimo instrumentarijus** – tai dokumentai, kurių pagalba renkama pirminė informacija (anketos, interviu lapai) (Valackienė, 2004). Instrumentarijus sudarytas formuojant atskirus tyrimo kriterijus, kurie leidžia objektyviai įvertinti vadovo veiklą laiko vadybos aspektu. Nustačius tyrimo objektą bei iškėlus tikslą, sudarytas formalus tyrimo projektas – instrumentarijus. Šio darbo instrumentarijus apima 5 klausimų blokus:

1. Vadovų ir pedagogų vadybinės kompetencijos vertinimo kriterijai laiko planavimo ir efektyvaus jo panaudojimo aspektu.
2. Vadovų ir pedagogų veiklos efektyvumui taikomų laiko valdymo priemonių panaudojimo darbe vertinimo kriterijai.
3. Neefektyvaus laiko panaudojimo požymių ir pasekmių vertinimo kriterijai.
4. Vadovų ir pedagogų darbo laiko nuostolius ir neigiamą psichologinę būseną sukeliančių veiksnių vertinimo kriterijai.
5. Darbo laiko sąnaudų ir veiksnių, sukeliančių vadovų ir pedagogų laiko nuostolius, tarpusavio priklausomybės vertinimo kriterijai.

## **7.2 Vadovo veiklos tyrimo laiko vadybos aspektu vertinimo metodika**

Tyrimas buvo atliktas Ukmergės rajono ugdymo įstaigose. Siekiant tyrimą atlikti išsamiai ir gauti kuo tikslesnius rezultatus, visas tyrimo procesas buvo suskirstytas į tris pagrindinius etapus: parengiamąjį, operacinį ir rezultatų.

*Parengiamajame etape* buvo išskirtas tyrimo tikslas, sudarytas tyrimo planas bei numatyti tyrimui naudotini metodai.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti Ukmergės rajono ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų veiklą laiko vadybos aspektu.

**Tyrimo metodas:** anketinė apklausa.

Apklausai buvo naudojama anketa, kurią sudaro 93 klausimai (žiūr. 1 priedą). Anketoje išdėstyti tyrimo kriterijus atspindintys klausimai ir teiginiai.

Įvadinėje anketos dalyje respondentai supažindinami su tyrimo tikslu bei jo aktualumu. Klausimynas pateikiamas lentelėse, kuriose apibrėžtos anketos užpildymo taisyklės.

Anketos pabaigoje pateikti klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondento demografinę padėtį: lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo pobūdį.

Tiriamosios temos pagrindinei informacijai gauti naudojami klausimai, kurie apibūdina vadovo vadybinės kompetencijos laiko planavimo ir efektyvaus jo panaudojimo aspektu įvertinimo kriterijus. Siekiant išvengti skirtingo klausimų supratimo, pateikti paprasti ir aiškūs klausimai. Anketa pakankamai informatyvi, respondentai ją pildė noriai, teigiamai vertindami skiriamą didelį dėmesį šiandien labai aktualioms laiko valdymo problemoms įstaigose ir už jos ribų.

*Operaciniame etape* buvo atliktas faktų rinkimas, t.y. atsižvelgiant į kuo didesnę respondentų – vadovų – skaičių, pasirinktos visos Ukmergės rajono ugdymo įstaigos, kuriose dirbantiems respondentams (vadovams ir pedagogams) buvo išdalinta 80 anketų, iš kurių 73 buvo užpildytos ir grąžintos. Tyrimas buvo atliktas 2009 m. kovo – balandžio mėn. Anketos užpildymui reikėjo skirti apie 15 minučių, todėl iš pačių respondentų nebuvo jokių skundų dėl sugaišto laiko. Atsiimant anketą buvo nuoširdžiai padėkota už sugaištą laiką ir suteiktą informaciją.

Tyrimui atlikti Ukmergės ugdymo įstaigos pasirinktos todėl, kad vertinant ugdymo įstaigų vadovų veiklos efektyvumą laiko vadybos klausimais numatyta atlikti lyginamąją analizę tarp ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų.

#### **Respondentų demografinės charakteristikos:**

**Lytis.** Tyrime dalyvavo 50 moterų ir 23 vyrai. Iš 73 tyrime dalyvavusių respondentų aktyvesnės buvo moterys.

**Amžius.** Anketinėje apklausoje dalyvavo 40 – 50 m. ir vyresnio amžiaus respondentai.

**Išsilavinimas.** Nagrinėjant laiko valdymo klausimus, empiriniam tyrimui pasirinkti ugdymo įstaigų respondentai ir atlikta lyginamoji analizė tarp dirbančių vadybinį ir pedagoginį darbą.

**Darbo pobūdis.** Siekiant efektyviai įvertinti vadovo veiklą laiko vadybos aspektu tyrimo lyginamajai analizei atlikti pasirinktos dvi stambios respondentų grupės pagal darbo pobūdį, t.y. *vadovai*, turintys pavaldinių, ir *vykdytojai*, dirbantys pedagoginį darbą.

**Rezultatų suvedimas.** Buvo atliktas teorinis ir statistinis gautų duomenų apdorojimas. Anketos duomenys išanalizuoti Microsoft Excel programa ir, gautus rezultatus suvedus į lenteles, apskaičiuotas kiekvieno klausimo atsakymų pasiskirstymas procentais, leidęs išsiaiškinti apklaustų vadovų ir vykdytojų nuomonių laiko vadybos klausimais tendencijas.

Nors anketinė apklausa negali iki galo atskleisti vadovo veiklos laiko vadybos aspektu, tačiau bendrąja prasme tyrimu siekiama sužinoti, ar Ukmergės rajono ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai tobulina savo darbo laiko planavimą bei laiko vadybos įgūdžius, siekia efektyvaus jų panaudojimo. Be to, anketinė apklausa padės susisteminti mokslinėje literatūroje pateiktus teiginius apie vis didėjantį vadovo veiklos laiko valdymo aktualumą ir reikšmingumą, siekiant efektyvios laiko vadybos įstaigoje.

### 7.3. Ukmergės rajono ugdymo įstaigų charakteristika

Ukmergės rajono ikimokyklinėse ugdymo įstaigose 2008-2009 mokslo metais ugdomi 1092 ikimokyklinio amžiaus vaikai, kas sudaro 47 proc. nuo bendro ugdytinių skaičiaus. Bendrojo lavinimo mokyklose mokosi 5912 mokinių (2910 mergaičių ir 3002 berniukai).

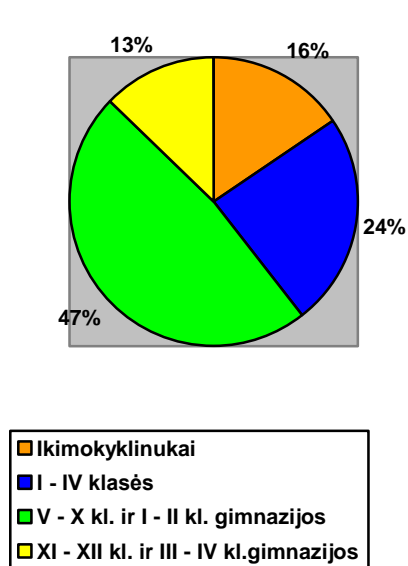
Rajono ugdymo įstaigų mokinių socialinę charakteristiką apibūdinantys skaičiai:

\* Patyrę traumas ugdymo proceso metu 2007/2008 mokslo metais mokiniai-24.

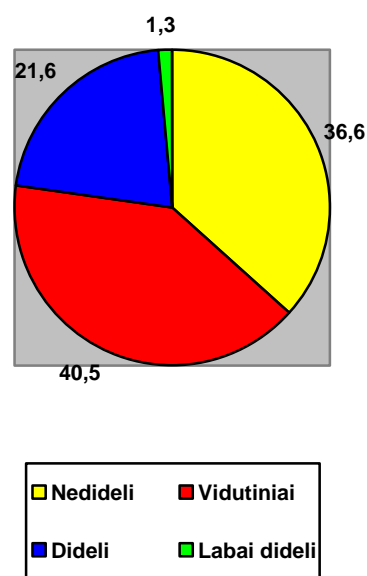
\* Mokyklose 2007/2008 mokslo metais besimokantys našlaičiai ir likę be tėvų globos vaikai- 105.

\* 2007/2008 m.,m. gyvenantys bendrojo lavinimo bendrabučiuose, vaikų globos namuose vaikai- 41.

\* Nemokamą maitinimą gaunantys vaikai- 1026.



10 pav. Mokinių skaičius

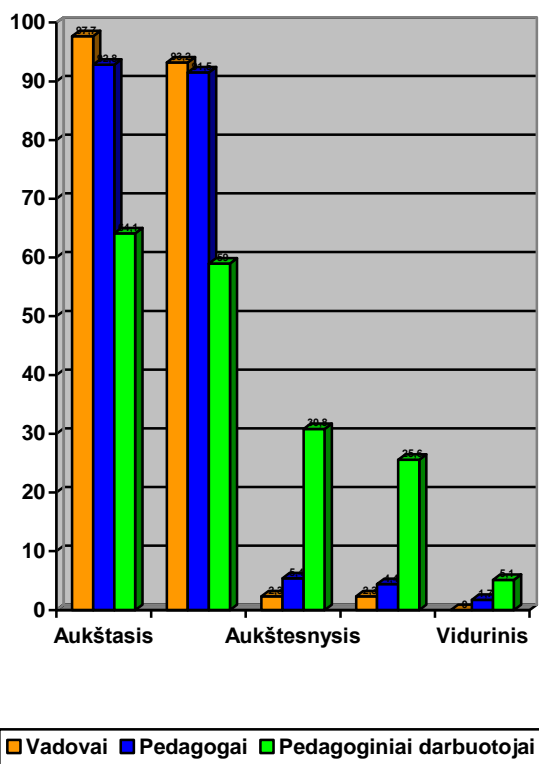


11 pav. Specialiųjų poreikių mokinių skaičius pagal sutrikimų rūšis procentais

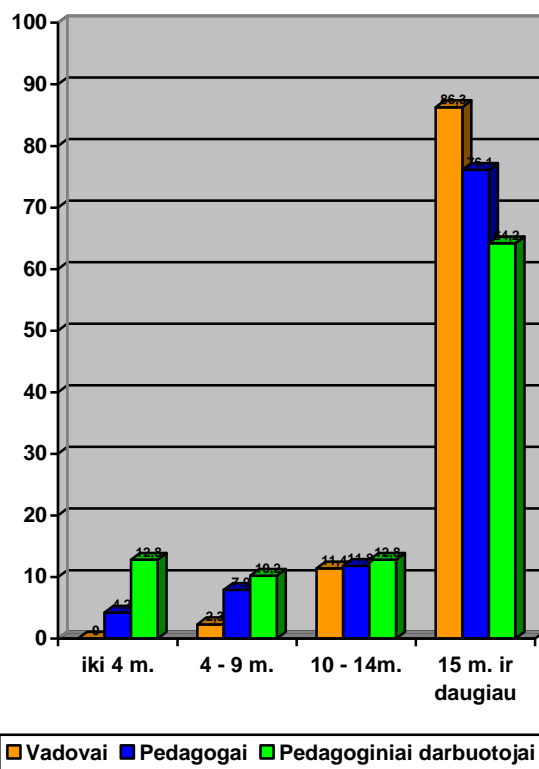
Augantis specialiųjų poreikių mokinių skaičius (2008-09-01)- 360 mokinių įpareigoja švietimo reformos kūrėjus ir vykdytojus vis didesnę dėmesį skirti šiai problemai spręsti.

Diagramoje matyti ( 11 pav.), kad daugiausia specialiųjų poreikių mokinių turi vidutinius (40,5 proc.). Po jų seka nedidelius specialiuosius poreikius turintys mokiniai. 3 mokiniai rajone (1,3 proc. ) turi judesio ir padėties sutrikimų.

Rajone dirba 621 pedagoginis darbuotojas. Iš jų 65 vadovai ir pavaduotojai. Ugdymo įstaigų aukštąjį išsilavinimą turi 575 darbuotojai (554 aukštąjį pedagoginį, 45 rajono pedagogai turi aukštesnįjį, 11- vidurinį išsilavinimą.



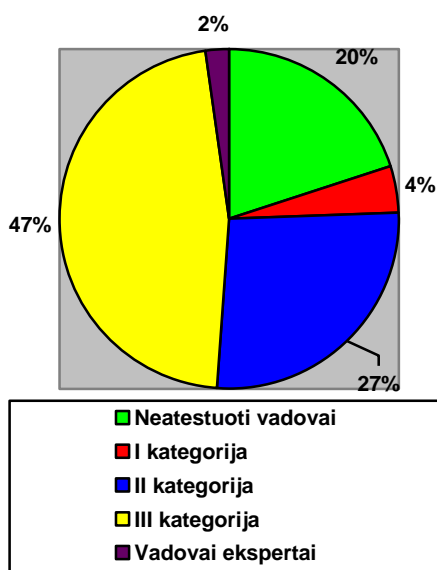
13 pav. Vadovų, pedagogų ir pedagoginių darbuotojų išsilavinimas



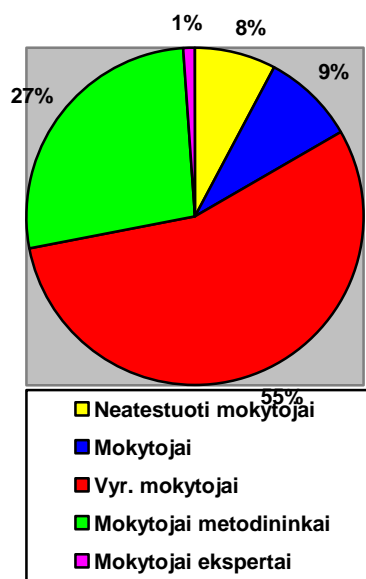
14 pav. Vadovų, pedagogų ir pedagoginių darbuotojų darbo stažas

Diagramoje Nr. 14 matyti, kad Ukmergės rajono ugdymo įstaigos dirba patyrę, turintys 15 m ir daugiau pedagoginį stažą darbuotojai, kas sudaro 86 proc. visų pedagoginių darbuotojų. Vadovų ir pavaduotojų tarpe irgi dominuoja 54 proc. didesnę negu 15 m darbo stažą turintys.

Rajone dirba daugiausia III vadybinę kategoriją (47 proc. ) turinčių ugdymo įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų. 27 proc. vadovų turi antrąją vadybinę kategoriją, 20 proc. rajone dirba neatestuotų vadovų ir tik vienas turi aukščiausią vadovo eksperto kvalifikacinę kategoriją.



**15 pav.** Vadovų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas



**16 pav.** Pedagogų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją

Iš 16 pav. matyti, kad Ukmergės miesto ir rajono ugdymo įstaigose daugiausia (55 proc.) dirba mokytojai, turintys vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją, 27 proc. mokytojų ir auklėtojų turi mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją, 6 mokytojai turi eksperto kvalifikacinę kategoriją.

Ukmergės rajono savivaldybės administracijos švietimo ir sporto skyrius kelia rajono ugdymo įstaigoms šiuos tikslus ir uždavinius:

**1. Siekti, kad rajono švietimo įstaigos teiktų prieinamas ir kokybiškas paslaugas**

- 1.1. Užtikrinti švietimo veiklos planavimo ir įgyvendinimo dermę.
- 1.2. Kurti jaukią, saugią, aprūpintą moderniomis priemonėmis ugdymo įstaigų aplinką
- 1.3. Užtikrinti mokinių mokėjimų ir įgūdžių įtvirtinimą.
- 1.4. Užtikrinti sistemingą pedagogų ir vadovų kvalifikacijos tobulinimą.
- 1.5. Kurti profesinio orientavimo sistemą.

**2. Plėtoti vaikų ir jaunimo socializacijos galimybes.**

- 2.1. Užtikrinti papildomojo ugdymo įvairovę ir pasirinkimo galimybes rajono vaikams.
- 2.2. Užtikrinti mokinių saugumą mokyklose.



### 3. Formuoti teigiamą rajono gyventojų požiūrį į kūno kultūrą ir sportą ir sveiką gyvenimo būdą.

3.1. Tenkinti jaunimo, dirbančiųjų, neįgaliųjų ir vyresniojo amžiaus žmonių fizinio aktyvumo poreikius

3.2. Sudaryti sąlygas ir skatinti mokinių fizinį aktyvumą.

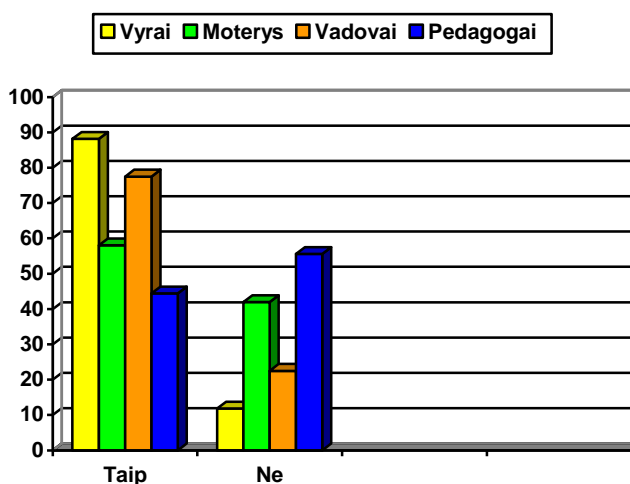
3.3. Užtikrinti visavertį maitinimą ugdymo įstaigose.

### 7.4. Vadovų ir pedagogų veiklos analizė ir vertinimas laiko vadybos aspektu

Siekiant racionalaus darbo laiko planavimo, efektyvaus jo panaudojimo bei laiko vadybos įgūdžių tobulinimo, būtina suvokti situacijos problemišumą. Tačiau sunku nuspręsti, nuo ko pradėti. Jei įstaigoje teisingai nustatyti veiklos tikslai bei prioritetai, optimaliai paskirstytas laikas, parengtas rašytinis darbo planas – tvarkaraštis, galima manyti, kad organizacijoje laiko valdymo problemų nėra, nes būtent šie laiko valdymo veiksniai užtikrina racionalų laiko planavimą ir panaudojimą.

Pirmasis anketinės apklausos klausimų blokas skirtas vadovo vadybinės kompetencijos, laiko planavimo ir efektyvaus jo panaudojimo vertinimo analizei pagrįsti. Sužinota respondentų nuomonė remiantis šiuo kriterijumi. Iš gautų apklausos duomenų matyti (žiūr.17 pav.), kad didžioji dalis apklaustųjų, iš jų - 40 respondentų vadovų ir 33 vykdytojai, mano, kad laiko planavimas yra labai svarbus sėkmingam darbo organizavimui.

#### Ar iš anksto užsirašote savo tikslus?



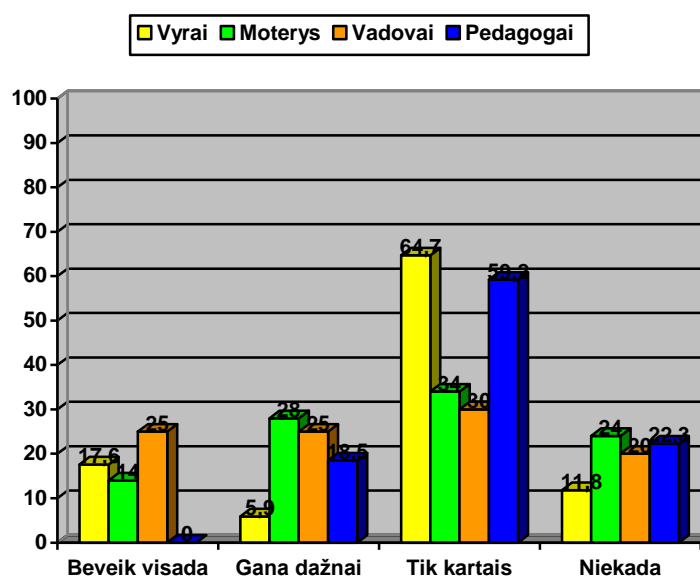
17 pav. Laiko planavimo vertinimas

Apklausos rezultatai parodė, kad visose amžiaus grupėse vidutiniškai po 64 proc. apklaustųjų teigia, jog laiko planavimas yra labai svarbus.

- 82 proc. respondentų vyrų ir 76 proc. moterų mano, kad geba gerai organizuoti darbą, kontroliuoti savo laiką ir turi laiko kitiems.
- Vadovų nuomonė šiuo klausimu skiriasi nuo pedagogų: 82 proc. vadovų įvardina save kaip gebančius organizuoti darbą, o taip manančių pedagogų tik 67,1 proc.

Išanalizavus vadovų ir pedagogų darbo laiko planavimo dienas, savaitei, mėnesiui dažnumą (žiūr. 18 pav.), iš gautų apklausos rezultatų matyti, kad 50 proc. vadovų ir 67,1 proc. pedagogų planuoja savo darbo laiką dienai. Darbų sąrašą savaitei ir mėnesiui sudaro 25 proc. vadovų ir 18 proc. pedagogų. Tik kartais planuoja savo darbus dienai, savaitei, mėnesiui 32,1 proc. vadovų ir 22,2 proc. pedagogų. Niekada neplanuoja savo darbų dienai, savaitei, mėnesiui 20 proc. vadovų ir 22 proc. pedagogų.

### Ar sudarote darbų sąrašą dienai, savaitei, mėnesiui?

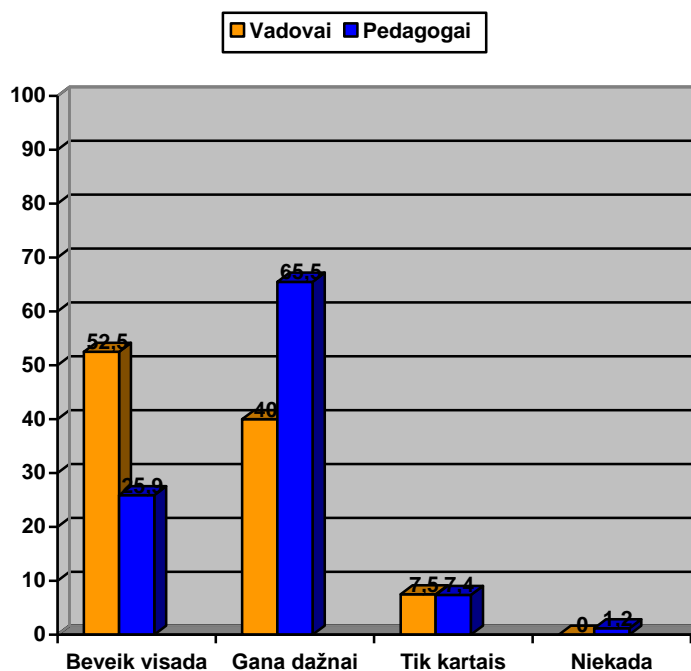


**18 pav.** Vadovo darbo laiko planavimo dienas, savaitei ir mėnesiui vertinimas

Lyginant vyrų ir moterų rezultatų pasiskirstymą matyti, kad iš 50 respondenčių moterų ir 23 respondentų vyrų savo darbus dienai, savaitei, mėnesiui dažniausiai planuoja 28 proc. moterų, beveik visada planuoja 17 proc. vyrų. 65 proc. vyrų ir 34 proc. moterų darbus planuoja tik kartais. Niekada darbų neplanuoja 12 proc. vyrų ir 18 proc. moterų.

Aiškinantis, kaip vadovams pavyksta atlikti darbus, suplanuotus dienas, gauti rezultatai parodė (žiūr. 19 pav.), kad didžiajai daliai vadovų (52 proc.) beveik visada pavyksta atlikti suplanuotų darbų.

## Ar atliekate visus į sąrašą įtrauktus darbus?



**19 pav.** Suplanuotų dienos darbų įgyvendinimo vertinimas

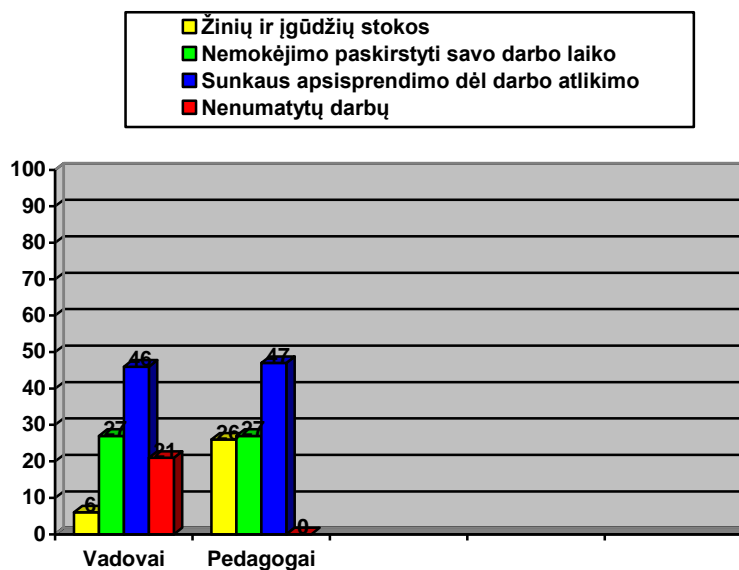
Atlikus lyginamąją analizę tarp vadovų ir vykdytojų, matyti, kad vykdytojams dažniau (70 proc.) pavyksta atlikti suplanuotus dienos darbus nei vadovams.

Apklauso duomenys leidžia daryti išvadas, kad vadovams apribojamos suplanuotų dienos darbų atlikimo galimybės.

Siekiant išryškinti vadovų bei vykdytojų nurodytas priežastis ir pagal gautus apklauso rezultatus įvertinti, kurios iš jų labiausiai verčia atidėti suplanuotus darbus ateičiai apklauso duomenys parodė, kad iš 73 respondentų – vadovų ir vykdytojų – didžioji dalis (net 93 proc.) teigia, jog suplanuotus darbus atidėti verčia apsisprendimo dėl darbo atlikimo stoka.

Kaip respondentų atsakymai pasiskirstė kitų vertinamų priežasčių aspektu, parodo 20 pavyzdys.

## Delsiate veikti, atidėliojate suplanuotus darbus, problemų sprendimą dėl:



20 pav. Suplanuotų darbų atidėjimo priežastingumo vertinimas

Be minėtos pagrindinės priežasties, suplanuotus darbus tolesniam laikui atidėti verčia ir kitos priežastys. Iš apklaustų 50 proc. vadovų 21 proc. teigia, kad jų suplanuotus darbus verčia atidėti nenumatyti darbai, tuo tarpu 52 proc. vykdytojų jie įtakos neturi. Be to, gauti rezultatai rodo, kad priešingai nei vadovams (6 proc.), vykdytojams (26 proc.) beveik ketvirtadaliu daugiau suplanuotų darbų atidėjimą įtakoja žinių ir įgūdžių stoka.

**Galime daryti išvadą, kad laiko planavimas yra labai svarbus veiksnys, siekiant sėkmingo darbo organizavimo, sistemingo užsibrėžtų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo bei efektyvaus darbo laiko panaudojimo.**

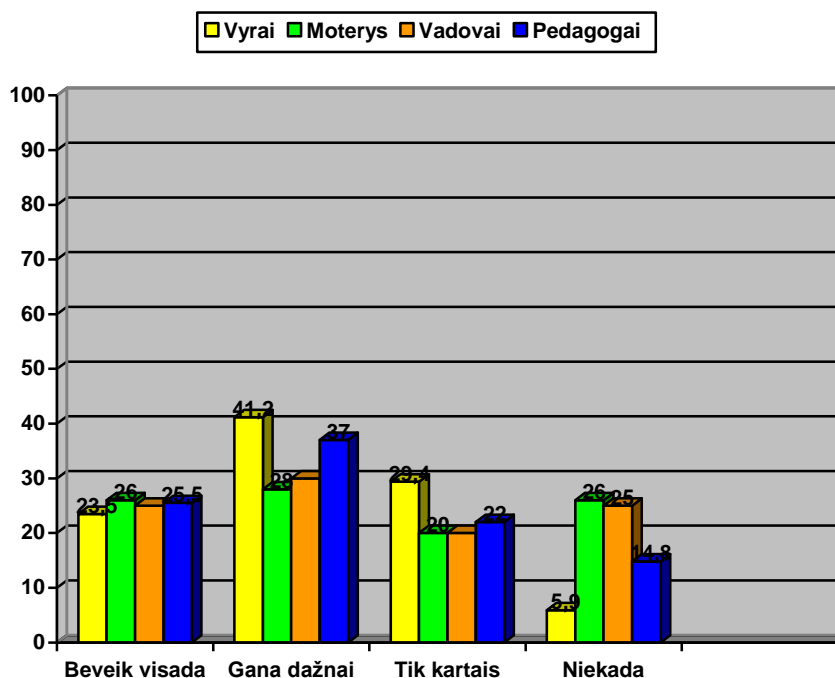
**Vadovo veiklos efektyvumui taikomų laiko valdymo priemonių panaudojimo darbe, vertinimas.** Mokslininkų teigimu, aiškiai įvardyti, nustatyti ir raštiškai suformuluoti tikslai bei prioritetai padeda lengviau ir objektyviau įvertinti darbus, iš kurių svarbiausi skatintini atlikti pirmiausia. Todėl, remiantis šiais teoriniais teiginiais, praktinės darbo dalies tyrimo metu buvo siekiama išaiškinti, kokias laiko valdymo priemones dažniausiai naudoja vadovai, siekdami racionalaus savo darbo laiko ir organizacijos veiklos planavimo.

Analizuojant mokslininkų rekomenduojamas naudoti laiko valdymo priemones, labai svarbu išryškinti vadovų kompetencijas skirstyti dienos darbus pagal prioritetus. Apklausos duomenų rezultatai rodo (žiūr. 21 pav.), kad iš 40 apklaustų respondentų - vadovų dažnai (67 proc.) ir pusė beveik visada (51 proc.) skirsto savo dienos darbus pagal prioritetus.

Atlikus apklausos duomenų lyginamąją analizę tarp vadovų ir pedagogų, nustatyta, kad respondentai - vadovai dažniau skirsto savo dienos darbus pagal prioritetus negu pedagogai.

Respondentai vyrai (41 proc.) dažniau skirsto kasdienius darbus pagal prioritetus negu moterys (28 proc.)

### Ar dienos darbus sąrašė išdėstote eilės tvarka pagal svarbą?

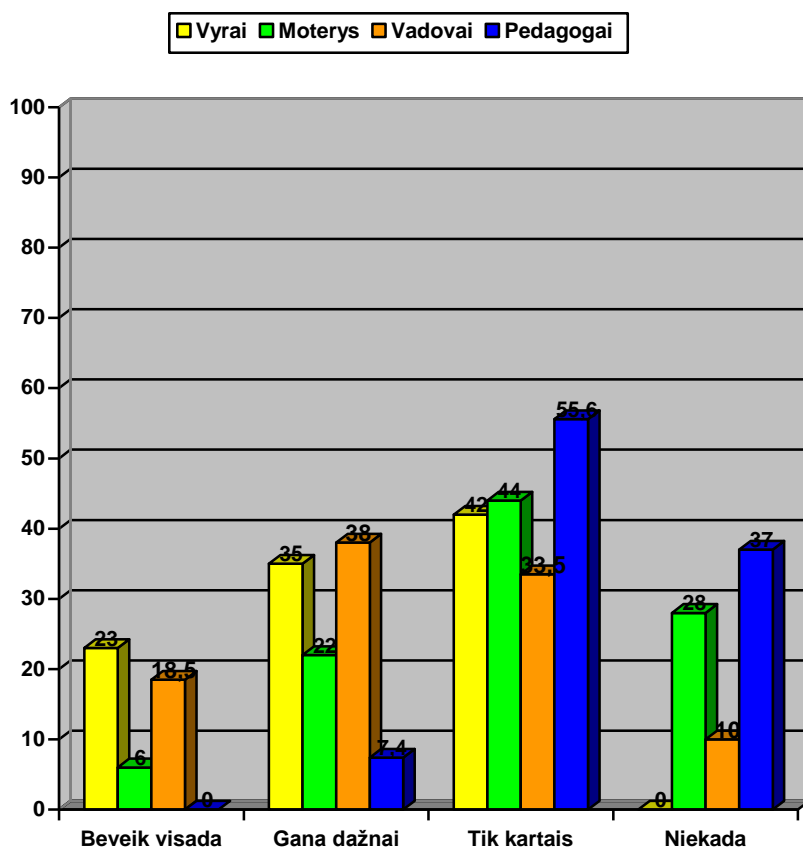


21 pav. Dienos darbų skirstymo pagal prioritetus vertinimas

Norint įvertinti vadovų delegavimo galimybes darbus atlikti kitiems, iš gautų apklausos duomenų matyti (žiūr. 22 pav.), kad didžioji dalis respondentų vadovų dažnai (31 proc.) arba beveik visada (17 proc.) deleguoja darbus atlikti kitiems.

Vertinant darbų delegavimo įgūdžius tarp vadovų ir pedagogų, labai ryškus skirtingų rezultatų pasiskirstymas. Jeigu dauguma vadovų gana dažnai atlieka nuolatinės delegavimo funkcijas, tai 81 proc. pedagogų teigia, kad beveik niekada nedeleguoja darbų atlikti kitiems. Tokie rezultatai leidžia daryti išvadas, kad vadovams delegavimas yra labai svarbi ir reikšminga laiko valdymo priemonė.

## Ar sugebate dalį užduočių deleguoti kolegoms, pavaldiniams?



**22 pav.** Darbų delegavimo įgūdžių vertinimas

Siekiant išsiaiškinti tiesiogines darbuotojų sąsajas su jiems deleguojamomis užduotimis, sužinota, kad iš 40 apklaustųjų respondentų-vadovų 50 proc. paveda atlikti užduotis tiesiogiai su jomis susijusiems pavaldiniams.

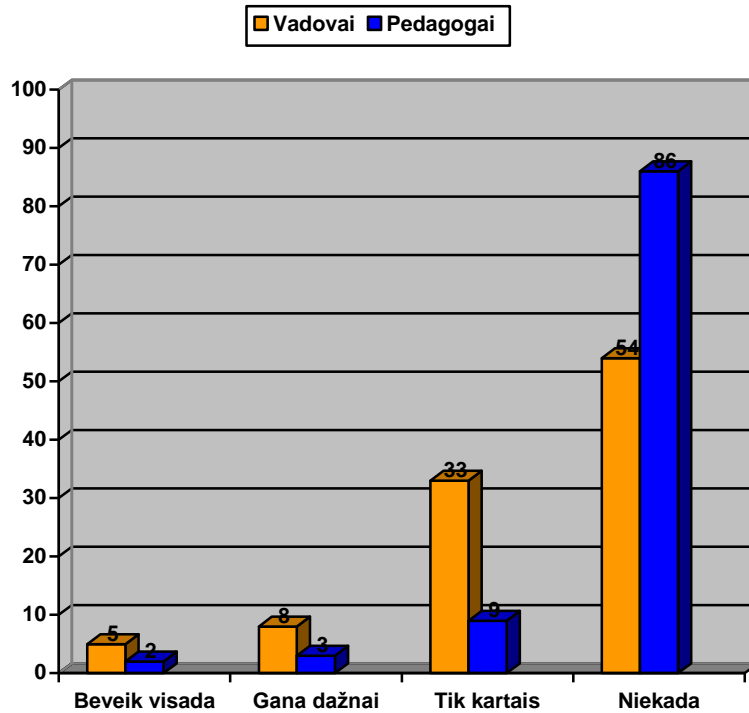
Lyginant vadovus ir pedagogus, išryškėja vadovų pranašumas, nes tik pusė vykdytojų (25 proc.) taupydami laiką, paveda atlikti užduotis kitiems (susijusiems) darbuotojams. Ryškus vadovų vyrų pranašumas – 65 proc. jų visada užduotis deleguoja kitiems su jomis susijusiems darbuotojams.

Moterys žymiai rečiau paveda savo užduotis atlikti kitiems darbuotojams.

Technologinės laiko planavimo programos – tai dar viena svarbi laiko valdymo priemonė. Ar vadovai naudojami kompiuterine laiko planavimo programa, parodė apklausos duomenys. (žiūr. 23 pav.) Iš 40 respondentų-vadovų daugiau kaip pusė (54 proc.) teigė, jog niekada nesinaudoja technologine laiko planavimo programa, 33 proc. – naudojami tik kartais, 13 proc.- pakankamai dažnai.

Lyginant vadovus ir vykdytojus išryškėja, kad 86 proc. respondentų (iš 33 apklaustųjų pedagogų) niekada nesinaudoja laiko planavimo programomis.

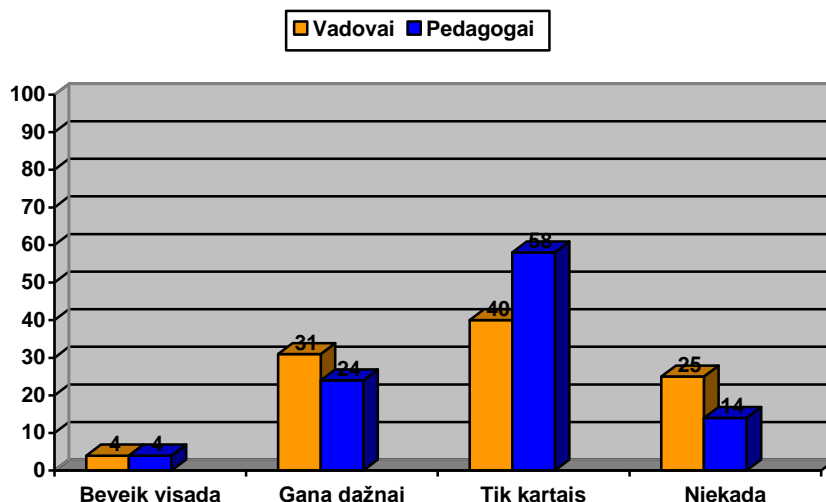
### Ar jūs naudojate kompiuterinę laiko planavimo programą?



**23 pav.** Kompiuterinių technologijų naudojimo laiko planavimui vertinimas

Siekiant vadovo veiklos efektyvumo gerinimo, galimybės tobulėti, svarbu įvertinti vieną efektyviausių vadovo darbo laiko valdymo būdų – laiko sąnaudų analizavimą. (žiūr. 24 pav.) Apklauso duomenų rezultatai parodė, kad iš 40 respondentų vadovų tik 35 proc. dažnai analizuoja savo darbo laiko sąnaudas, 40 proc. – tik kartais, 25 proc. vadovų neanalizuoja niekada. Vertinant vadovo poreikį analizuoti darbo laiko sąnaudas, išryškėjo, kad didesnė dalis (58 proc.) tik kartais analizuoja savo darbo laiko sąnaudas

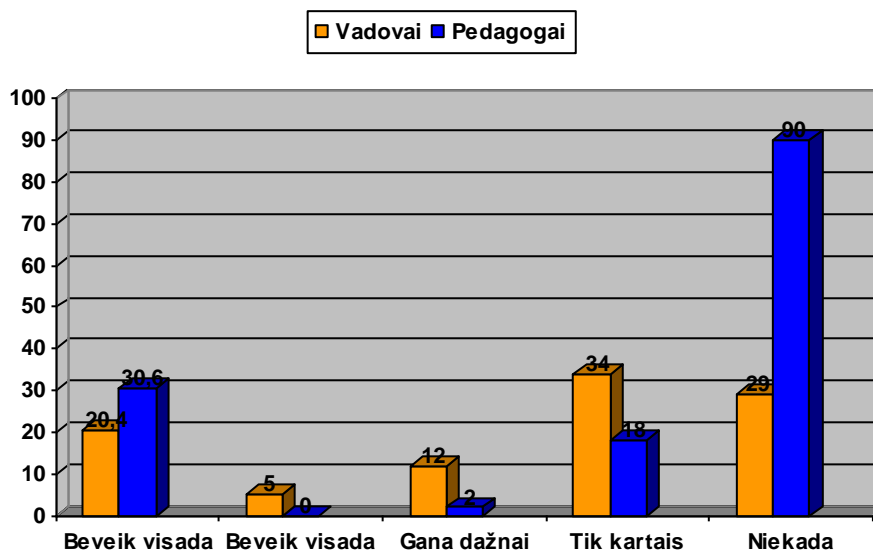
**Ar analizuojate savo darbo laiko sąnaudas, siekdami efektyvesnio darbo ir galimybės tobulėti?**



**24 pav.** Darbo laiko sąnaudų analizė

Atsižvelgiant į respondentų dalį, kuri kartais, dažnai arba visada analizuoja savo darbo laiko sąnaudas, įvertinta, kokį darbo laiko sąnaudų fiksavimo būdą vadovai naudoja dažniausiai (žiūr. 25 ir 26 pav.). Vertinant *vadovo darbo laiko sąnaudų analizavimą raštu*, matyti, kad iš 40 apklaustųjų 49 proc. vadovų niekada neanalizuoja savo darbo laiko sąnaudų raštu, 34 proc. teigia, kad analizuoja kartais, 17 proc. – dažniausiai. Lyginant respondentes (vadovus ir pedagogus), pastebima, kad 80 proc. pedagogų neanalizuoja savo darbo laiko sąnaudų raštu.

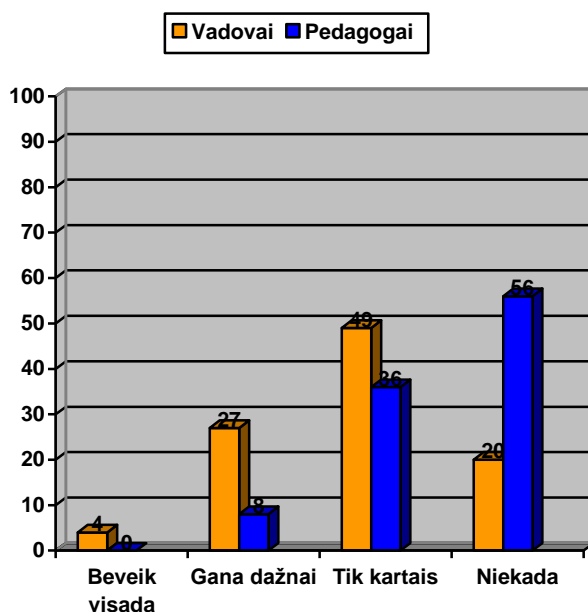
**Ar užsirašote savo darbo laiko sąnaudas?**



**25 pav.** Darbo laiko sąnaudų fiksavimo pobūdžio vertinimas



## Ar stengiatės įsiminti savo darbo laiko sąnaudas?



26 pav. Darbo laiko sąnaudų fiksavimo pobūdžio vertinimas

Vertinant kitą sąnaudų fiksavimo būdą – *įsiminimą*, iš gautų apklausos duomenų matyti, kad niekada neįsimena laiko sąnaudų 56 proc. pedagogų ir 20 proc. vadovų, tik kartais įsimena 49 proc. vadovų ir 36 proc. pedagogų. Dažniausiai deda pastangas įsiminti savo laiko sąnaudas 31 proc. vadovų ir tik 8 proc. pedagogų.

Atlikus lyginamąją analizę tarp dviejų darbo laiko fiksavimo būdų, t.y. jų užsirašymo ir įsiminimo, galima teigti, kad vadovai ir pedagogai, kurie analizuoja savo darbo laiko sąnaudas, dažniausiai pasirenka įsiminimo būdą: iš 52 apklaustų respondentų-vadovų sąnaudų įsiminimo būdą dažniausiai pasirenka 30 proc., o fiksavimą raštu – tik 12 proc. Panašūs rezultatai ir pedagogų.

Ukmergės rajono ugdymo įstaigų vadovų veikloje taikomų laiko valdymo priemonių panaudojimo darbe vertinimo rezultatai leidžia daryti išvadas:

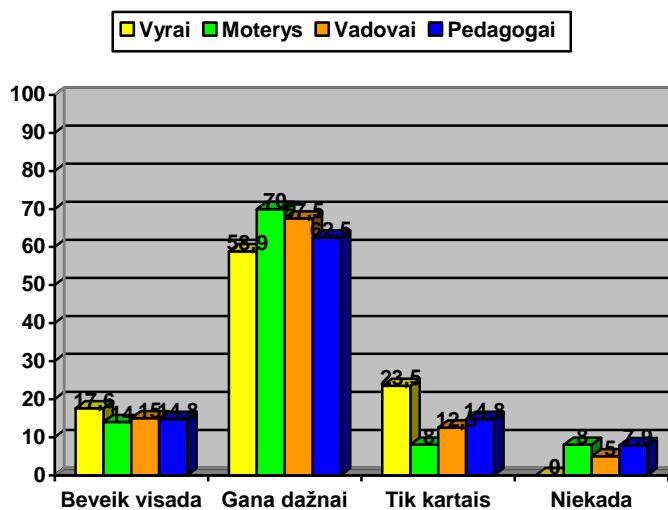
**Vadovams delegavimas yra labai svarbi ir reikšminga laiko valdymo priemonė, kurios naudojimas padeda įgyvendinti neatidėliotinus, strategiškai svarbius darbus.**

**Vadovai daug dėmesio ir laiko skiria prioritetų nustatymui, tačiau per mažai naudojami technologinėmis laiko planavimo programomis.**

**Didžioji dauguma vadovų niekada arba labai retai analizuoja savo darbo laiko sąnaudas ir kaip darbo laiko fiksavimo būdą pasirenka įsiminimą.**

**Neefektyvus laiko panaudojimo požymių ir pasekmių analizė.** Šiam kriterijui pagrįsti skirtas trečia anketinės apklausos klausimų lentelė. Siekiant įvertinti vadovo veiklą laiko planavimo ir efektyvus jo panaudojimo aspektu, svarbiausia yra išaiškinti ir išanalizuoti neefektyviai panaudoto laiko požymius bei pasekmes. (žiūr. 27 pav.)

### Ar efektyviai išnaudojate savo darbo laiką?



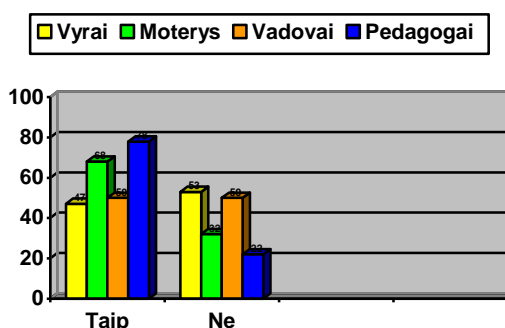
27 pav. Efektyvaus/neefektyvaus darbo laiko analizė

Apklaustos duomenimis buvo išaiškinta, kad iš 40 apklaustųjų didžioji dauguma vadovų (67 proc.) savo laiką išnaudoja efektyviai. Tą patį būtų galima pasakyti ir apie pedagogus (62 proc.). Tik 5 proc. vadovų ir 7 proc. pedagogų mano, kad jie niekada efektyviai neišnaudoja savo laiko.

Tik 37 proc. respondentų-vadovų pavyksta susikurti aplinką, kurioje gali dirbti netrukdomi. Pedagogams šiuo klausimu sekasi geriau – net 44 proc. respondentų visada susikuria aplinką, kurioje gali dirbti netrukdomi.

Lyginant vyrų ir moterų nuomones šiuo klausimu, paaiškėjo, kad vyrai žymiai geriau nei moterys susikuria savo darbo aplinką – 52 proc. dalyvavusių apklausoje vyrų gali dirbti netrukdomi (moterų – 38 proc.).

### Ar dirbate po darbo valandų, kad galėtumėte geriau susikoncentruoti?

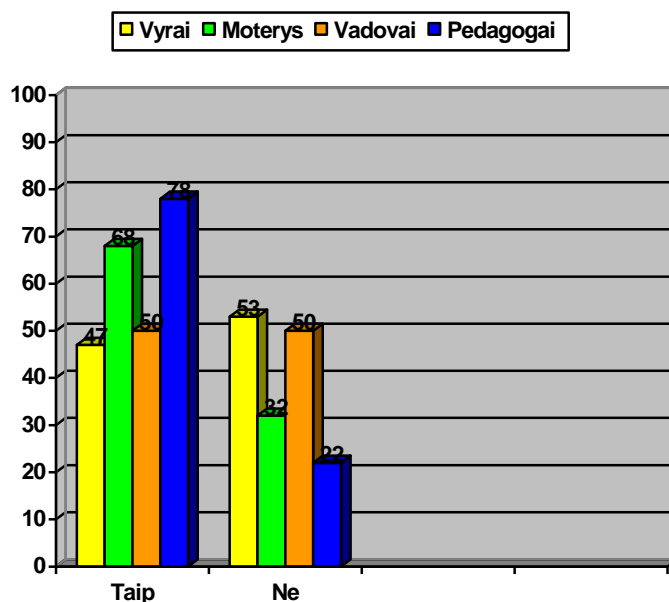


28 pav. Viršvalandžių dėl neefektyvaus laiko naudojimo įvertinimas

Aiškinantis, ar vadovai dėl laiko stokos dirba po darbo valandų (žiūr. 28 pav.), nustatyta, kad iš 40 respondentų pusė vadovų (50 proc.) dirba viršvalandžius arba nešasi neatliktus darbus į namus.

Lyginant vadovus ir pedagogus, matyti, kad daugumai (78 proc.) pedagogų neatliktus darbus tenka neštis į namus (žiūr. 29 pav.). Pasiskirstymo tarp vyrų ir moterų aspektu rezultatai rodo, kad 29 proc. vyrų ir 48 proc. moterų pasiima savo neatliktus darbus į namus, tačiau moterys tai daro žymiai dažniau. Tokie apklausos rezultatai leidžia daryti išvadą, kad vadovams dėl neefektyvaus laiko panaudojimo ir jo pasekmių tenka neatliktus darbus neštis į namus.

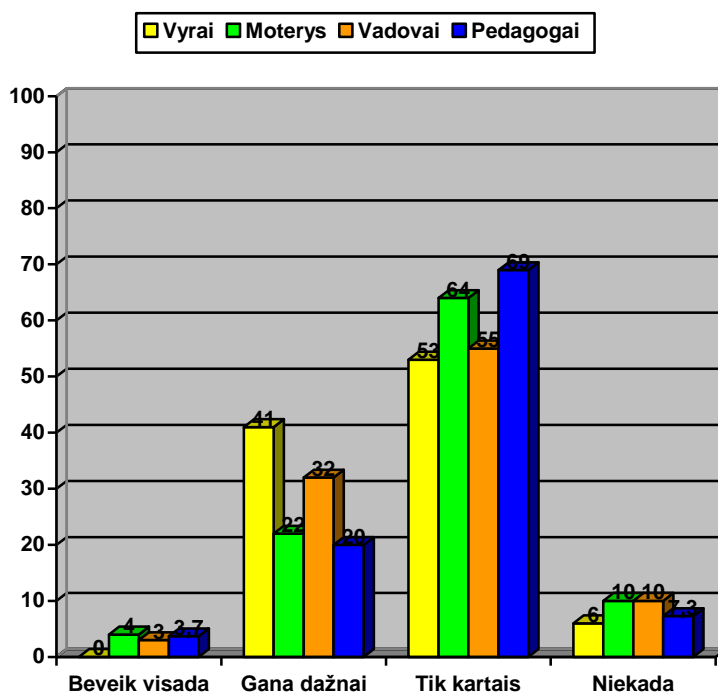
### Ar dažnai nešatės darbo į namus?



29 pav. Viršvalandinio darbo vertinimas

Neefektyvų vadovo darbo laiko panaudojimą dažnai įtakoja ir psichologiniai veiksniai. Tyrimai rodo (žiūr. 30 pav.), kad 41 proc. vadovų yra dažniausiai persekiojami įtampos, depresijos ir streso, o 64 proc. pedagogų tik kartais įtakoja šie psichologiniai veiksniai.

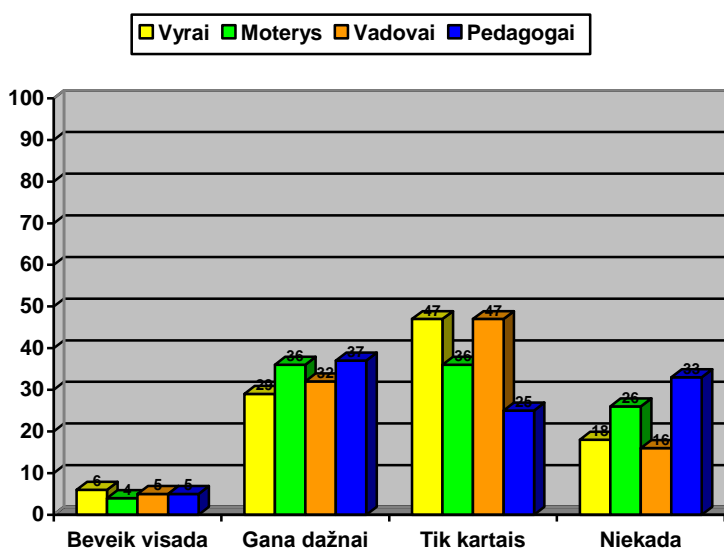
## Ar dėl laiko stokos Jus dažnai persekioja įtampa, depresija ir stresas darbe?



30 pav. Įtampos, depresijos ir streso darbe įtakos analizė

Lyginant skirtingas amžiaus grupes nebuvo pastebėta ryškių skirtumų, tačiau pagal lytį skirtumai akivaizdūs: iš 23 klaustų vyrų 41 proc. teigia, kad juos dažnai persekioja įtampa, depresija ir stresas darbe, o iš 50 apklaustų moterų taip teigia tik 22 proc.; 53 proc. vyrų nurodė, jog šie psichologiniai veiksniai persekioja kartais arba beveik niekada nepersekioja.

## Ar jus užvaldęs įprotis pastoviai skubėti?



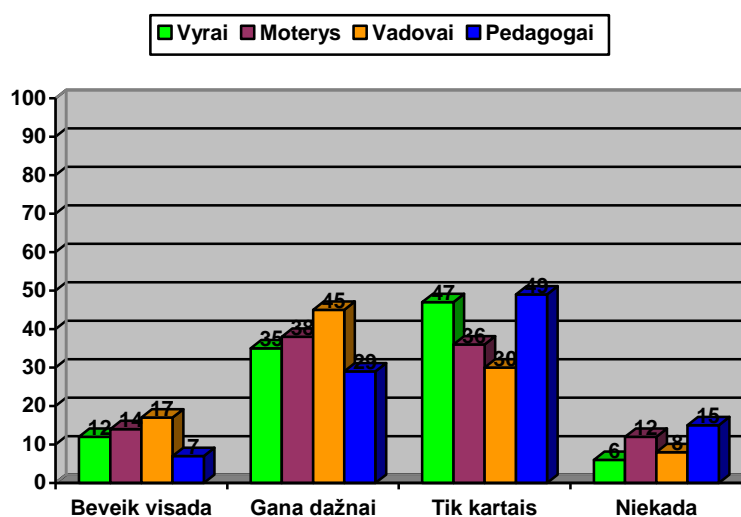
31 pav. Pastovaus skubėjimo įpročio formavimo vertinimas

Įpročio pastoviai skubėti įtaka neefektyviam vadovo darbo laiko panaudojimui akivaizdi (žiūr. 31 pav.). Šis įprotis dažnai užvaldo 65 proc., niekada arba tik kartais – 83 proc. respondentų. Panašiai įprotis skubėti veikia ir pedagogus.

Siekiant kuo objektyviau išaiškinti ir įvertinti nuolatinio laiko trūkumo poveikį vadovų psichologinei būsenai, buvo suformuluota dar keletas klausimų.

Klausimu „Ar turėdami pakankamai laiko stengiatės daryti viską kaip galima greičiau?“ buvo siekiama nustatyti, ar vadovų nuolatiniam skubėjimui (tariamam) darbo laiko trūkumo įtaka yra tokia didelė (žiūr. 32 pav.). Iš 40 apklaustų vadovų 45 proc. dažniausiai viską daro kaip galima greičiau, nors laiko turi pakankamai.

### Ar turėdami pakankamai laiko stengiatės daryti viską kaip galima greičiau?

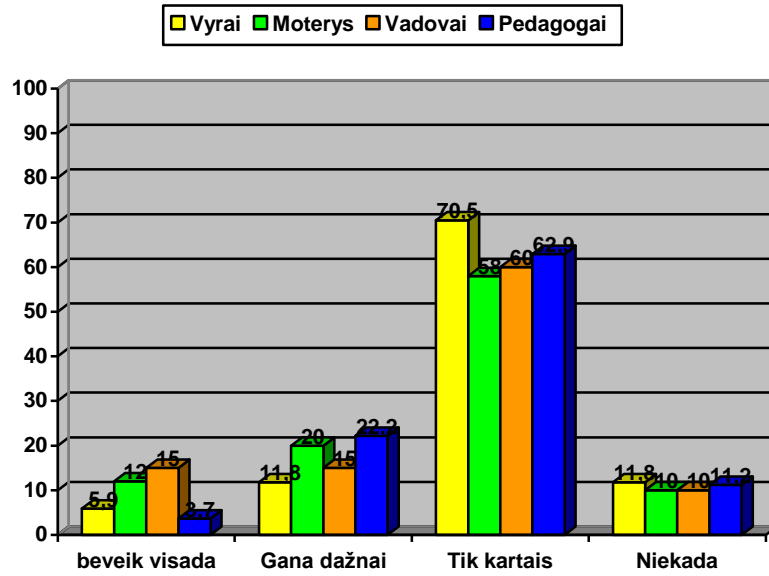


32 pav. Darbų atlikimo skubos tikslingumo vertinimas

Vertinant pagal lytį, iš 50 apklaustų moterų ir 23 apklaustų vyrų rezultatai pasiskirstė beveik tolygiai. Įprotis daryti viską kaip galima greičiau būdingas 35 proc. vyrų ir 38 proc. moterų.

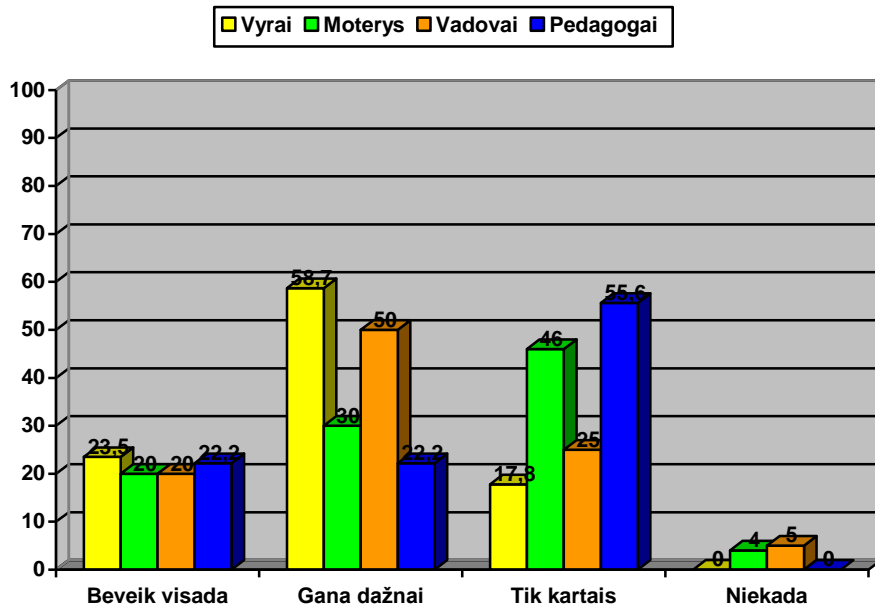
Siekiant įvertinti įprotį dirbti per išėigines dienas, buvo pateiktas klausimas „Ar siekiate nudirbti kiek įmanoma daugiau darbų per išėigines dienas?“ (žiūr. 33 pav.). Apklausą parodė, kad dauguma ir vadovų, ir pedagogų (vidutiniškai 60 proc.) teigia, kad tik kartais arba niekada nedarba per išėigines dienas, 15 proc. tą daro dažnai.

**Ar siekiate nudirbti kiek įmanoma daugiau darbų per išėigines?**



**33 pav.** Įpročio dirbti per išėigines dienas vertinimas

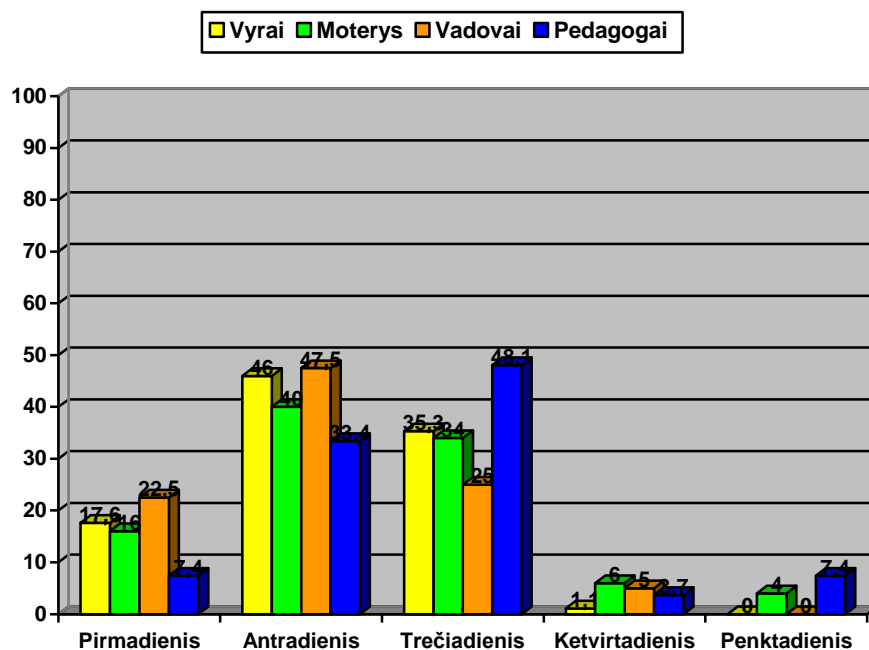
Gebėjimas atsipalaiduoti po darbo valandų ir pailsėti yra efektyvios laiko vadybos indikatorius.



**34 pav.** Gebėjimo atsipalaiduoti ir pailsėti vertinimas

Pusė (50 proc.) respondentų-vadovų geba atsipalaiduoti po darbo valandų ir tik 22 proc. pedagogų tai gali padaryti dėl savo profesijos specifikos. 25 proc. vadovų ir 56 proc. pedagogų pavyksta tai padaryti tik kartais.

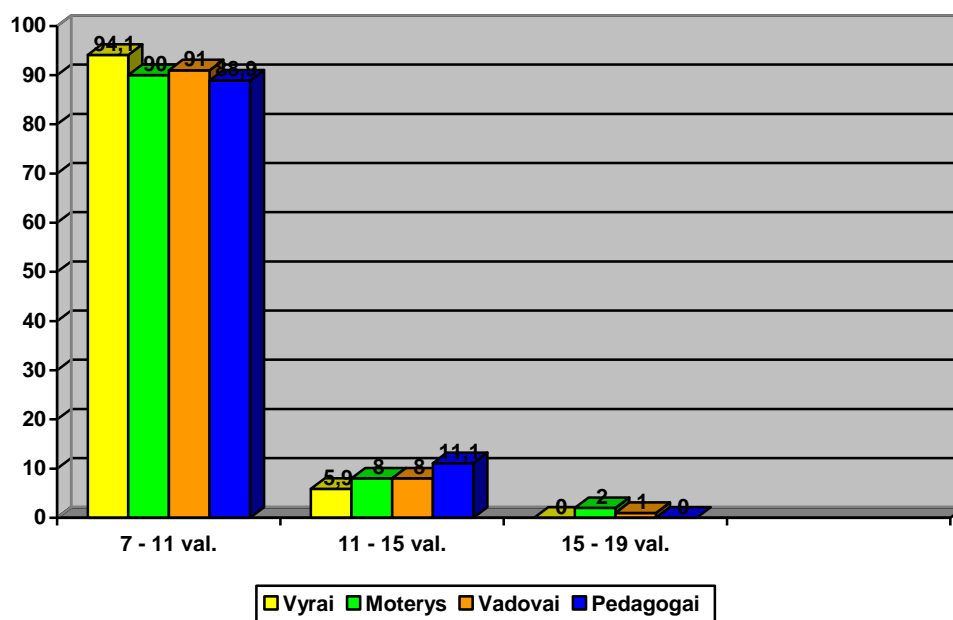
Vadovo darbo laiko efektyvumui pagrįsti svarbi darbingumo svyravimo įtaka. Tam tikslui buvo atlikta vadovų darbingumo savaitės ir dienos ciklo analizė (žiūr.35 pav.). Vertinant vadovo darbingumo svyravimus per savaitę, matyti, kad vadovams darbingiausios dienos yra antradienis (47 proc.) ir trečiadienis (25 proc.).



35 pav. Darbingumo ciklo per savaitę vertinimas

Lyginant vadovų ir pedagogų darbingumą savaitės laikotarpiu pagal amžių grupes bei pagal lytį, išryškėja tos pačios darbingiausios savaitės dienos – antradienis ir trečiadienis.

## Jūsų darbingiausias laikas per darbo dieną?



36 pav. Darbingumo ciklo per darbo dieną vertinimas

Vertinant vadovų darbingumo svyravimus per dieną, matyti, kad vadovams darbingiausias dienos laikas yra 7 – 11 val. (91 proc.). Palyginus šiuo aspektu vadovų ir pedagogų svyravimus pagal amžių bei pagal lytį, išryškėja panašūs darbingiausio dienos laiko rezultatai. Pvz., 89 proc. pedagogų darbingiausias laikas yra 7-11 val., 11 proc. – 11-15 val.

Neefektyvų laiko panaudojimą dažniausiai įtakojantys veiksniai ir pasekmės įgalina daryti šias išvadas:

- \*Vadovų veiklos efektyvumui nemažą įtaką daro neplanuotų darbų trikdžiai.
- \*Dėl laiko stokos neatliekami visi suplanuoti dienos darbai (tenka juos neštis į namus).
- \*Vadovus dažnai persekioja įtampa, depresija ir stresas darbe.
- \*Neefektyviam vadovo darbo laiko panaudojimui įtakos turi įpročiu tapęs skubėjimas, negebėjimas atsipalaiduoti ir pailsėti.
- \*Vadovų darbingiausios savaitės dienos yra antradienis ir trečiadienis, darbingiausias darbo laikas per dieną – 7-11 val.

Siekiant įvertinti vadovo veiklą laiko planavimo ir efektyvaus jo panaudojimo aspektu, svarbiausia yra išryškinti ir išanalizuoti vadovo darbo laiko nuostolius sukeliančius

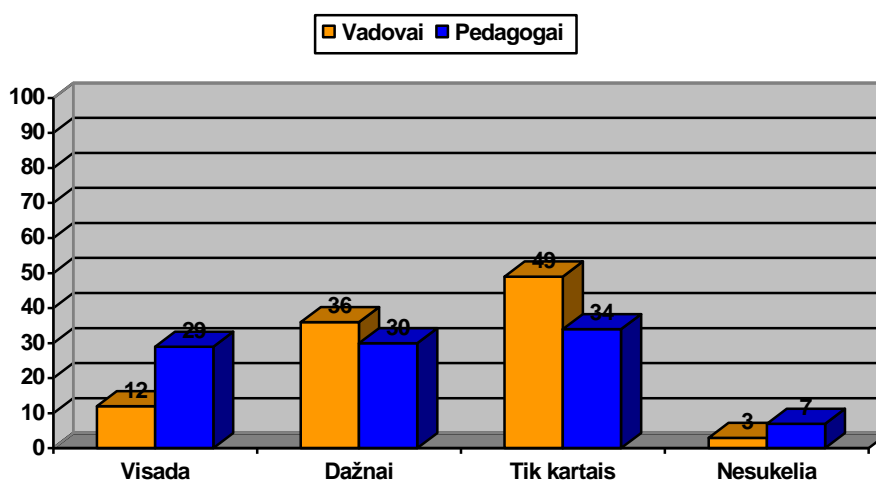


veiksnius - laiko vagis. Tyrimo metu anketoje buvo pateikti dažniausiai darbo procese pasitaikantys darbo laiko nuostolius sukeliančios veiksniai. Išsami jų analizė padėjo išryškinti ir identifikuoti svarbiausius, didžiausią įtaką efektyviam darbo laiko valdymui turinčius veiksniai.

Siekiant įvertinti laiko nuostolius sukeliančio faktoriaus – skambučio telefonu – įtaką vadovo darbo laikui (žiūr. 37 pav.), tyrimo rezultatai parodė, kad 42 proc. vadovų ir 44 proc. pedagogų skambučiai telefonu dažni.

Vertinant pagal lytį 46 proc. moterų teigia, kad pokalbiai telefonu yra dažnas darbo laiko nuostolių sukėlėjas, 12 proc. vyrų teigia, kad šie trikdžiai mažiau įtakoja jų darbo laiko trukmę.

### Ar pokalbiai telefonu sukelia laiko trūkumą?



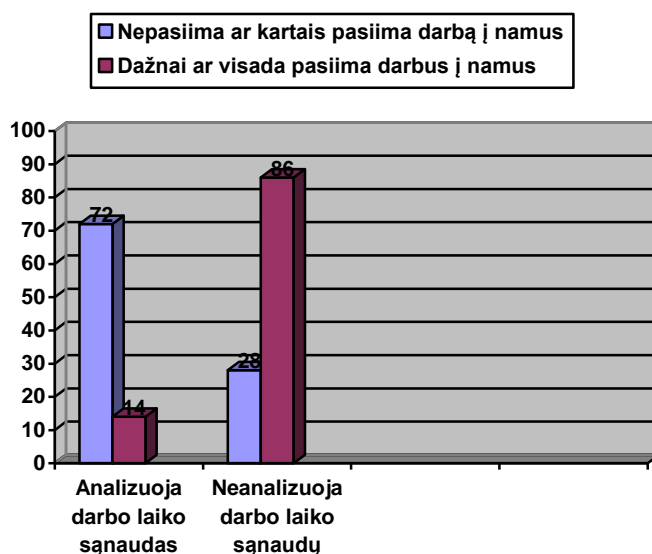
37 pav. Nekokybiškų pokalbių telefonu įtakos laiko nuostoliams

**Darbo laiko sąnaudų ir veiksnių, sukeliančių vadovo darbo laiko nuostolius, tarpusavio priklausomybės vertinimas.** Siekiant pateikti kuo išsamesnę vadovo veiklos efektyvumą įtakančių veiksnių ir priežasčių sukeliančių darbo laiko nuostolius, analizę, remiantis anketinės apklausos duomenimis, buvo atliktas dviejų pagrindinių faktorių tarpusavio priklausomybės vertinimas. Šiam vertinimui buvo pasirinkti du vertinimo kriterijai:

- laiko sąnaudos,
- darbo viršvalandžių sukeltos pasekmės.

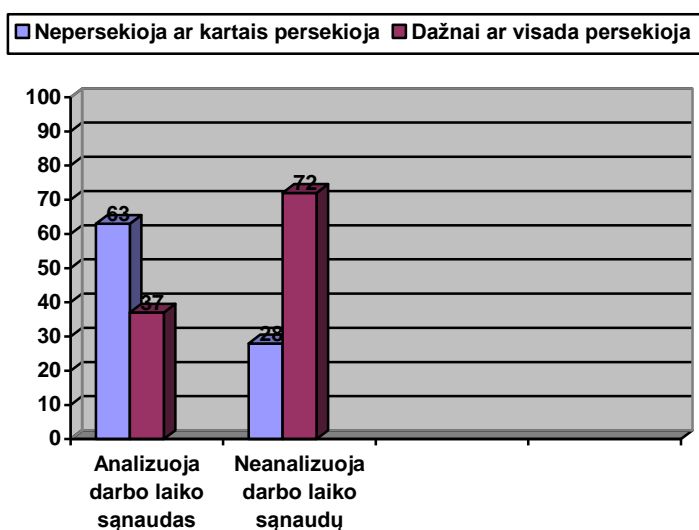
Atliekant tarpusavio priklausomybės analizę, remiantis pirmuoju vertinimo kriterijumi, buvo siekiama išsiaiškinti, ar tai respondentų vadovų grupei, kuri dažniausiai analizuoja savo darbo laiko sąnaudas, dažnai tenka neštis neatliktus darbus į namus. Apklausos duomenys parodė, kad iš 32 savo darbo laiko sąnaudas analizuojančių respondentų 72 proc. nesineša arba tik kartais nešasi

neatliktus darbus į namus. Atlikus lyginamąją analizę su tos respondentų grupės, kuri neanalizuoja darbo laiko sąnaudų, rezultatais, (žiūr. 38 pav.) matyti panašus rezultatų pasiskirstymas.



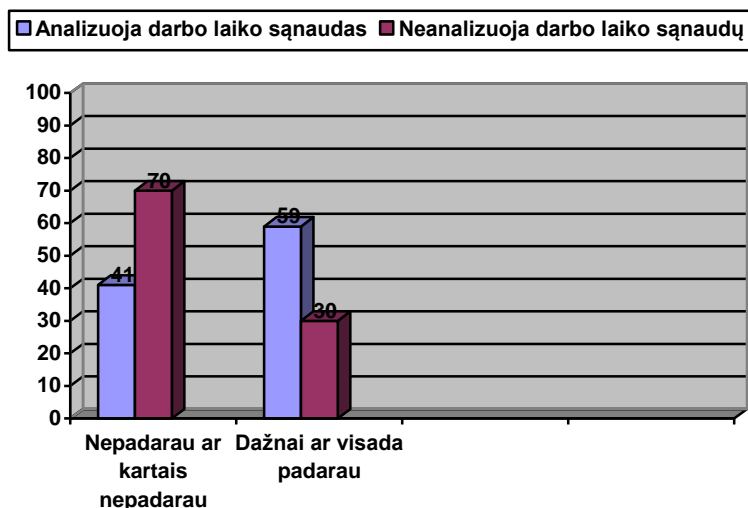
**38 pav.** Laiko sąnaudų analizavimo ir viršvalandinio darbo tarpusavio priklausomybės vertinimas

Įvertinta darbo laiko sąnaudų analizavimo ir įtampos, depresijos bei streso sukeliama poveikio respondentams tarpusavio priklausomybė (žiūr. 39 pav.). Tie, kurie analizuoja sąnaudas (63 proc.), teigia, kad dėl laiko stokos juos tik kartais arba niekada nepersekioja įtampa, depresija ir stresas darbe. Tie, kurie neanalizuoja darbo laiko sąnaudų (72 proc.), teigia, kad juos dažniausiai persekioja įtampa, depresija ir stresas darbe.



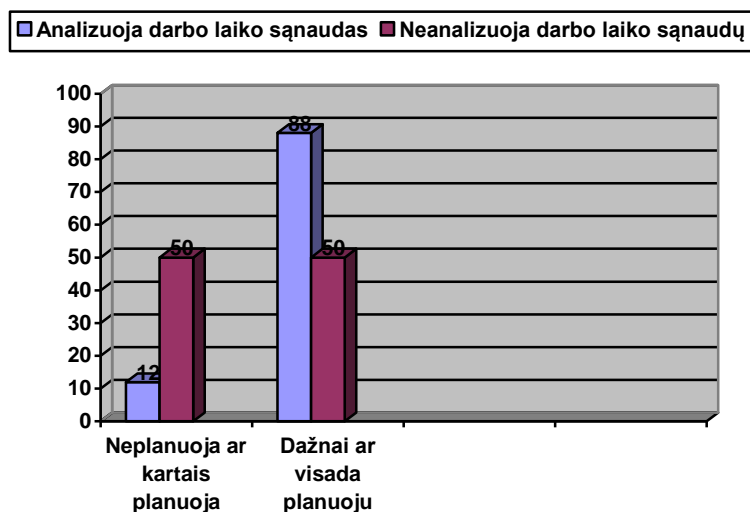
**39 pav.** Laiko sąnaudų analizavimo ir streso poveikio tarpusavio priklausomybės vertinimas

Darbo laiko sąnaudų ir streso poveikio tarpusavio ryšio analizė tarp darbo laiko sąnaudas analizuojančių respondentų ir jų dedamų pastangų padaryti kiek įmanoma daugiau darbų per išveigines dienas parodė (žiūr. 40 pav.), kad 41 proc. darbo laiko sąnaudas analizuojančių respondentų ir 70 proc. darbo laiko sąnaudų neanalizuojančių niekada arba tik kartais nepadaro daug darbų išveiginėmis dienomis.



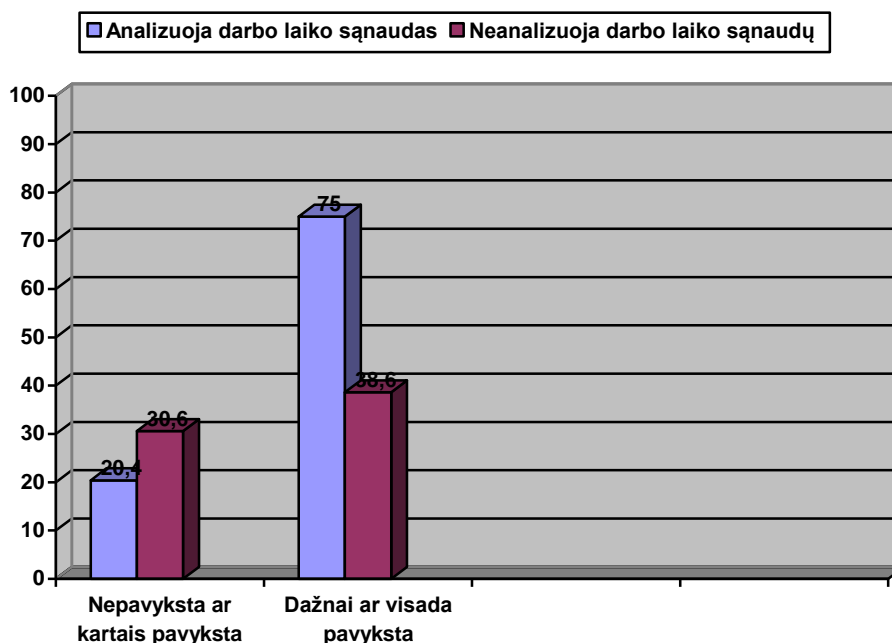
**40 pav.** Darbo laiko sąnaudų analizavimo ir darbo išveiginėmis dienomis tarpusavio priklausomybės vertinimas

Darbo laiko sąnaudų analizavimo ir darbo laiko planavimo dienai tarpusavio priklausomybės vertinimas (žiūr. 41 pav.): 88 proc. analizuojančių darbo laiko sąnaudas yra suinteresuoti ir dažniausiai planuoja savo darbo laiką dienai, 12 proc. tą daro tik kartais arba beveik niekada. Tie, kurie neanalizuoja savo laiko sąnaudų, 50 proc. niekada neplanuoja ir tiek pat dažnai planuoja darbo laiką dienai.



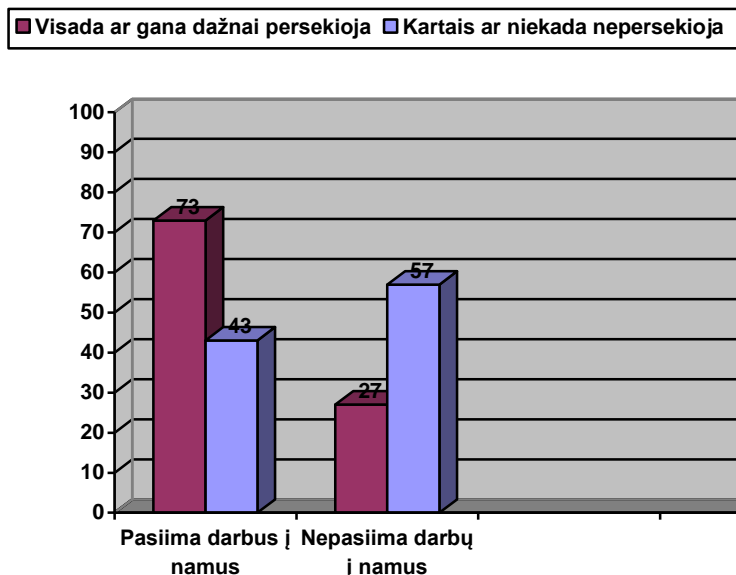
**41 pav.** Laiko sąnaudų analizavimo ir darbo laiko planavimo dienai tarpusavio priklausomybės vertinimas

Kaip darbo laiko sąnaudas analizuojantys ir jų neanalizuojantys respondentai sugeba atlikti darbus, suplanuotus dienai, atlikta tarpusavio priklausomybės analizė rodo (žiūr. 42 pav.), kad 75 proc. analizuojančių darbo laiko sąnaudas dažnai pavyksta atlikti visus darbus, suplanuotus dienai, o 53 proc. neanalizuojančių savo laiko sąnaudų tik kartais pavyksta tai atlikti arba apskritai nepavyksta.



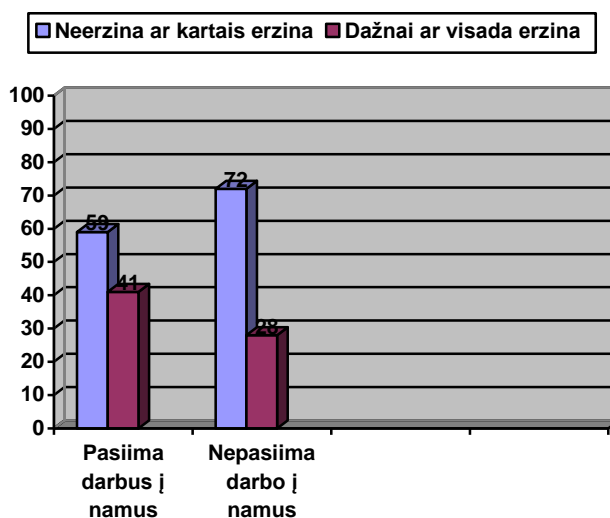
**42 pav.** Laiko sąnaudų analizavimo ir suplanuotų darbų atlikimo efektyvumo tarpusavio priklausomybės vertinimas

73 proc. pasiimantys neatliktus darbus į namus yra visada ar dažnai persekiojami įtampos, depresijos ir streso darbe (žiūr. 43 pav.). 27 proc. respondentų, kuriuos persekioja įtampa ir stresas, nepasiima darbų į namus. 57 proc. nedirbančių viršvalandžių šie psichologiniai veiksniai persekioja tik kartais arba nepersekioja apskritai, o 47 proc. nors ir pasiima darbus į namus, bet jų stresas ir įtampa nepersekioja.



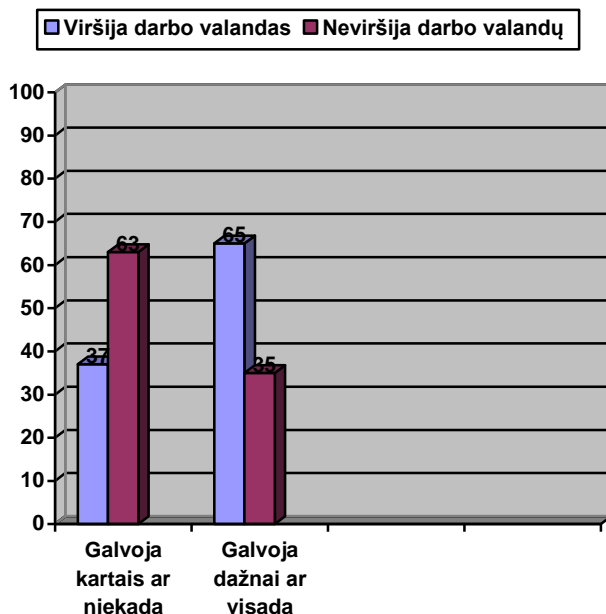
**43 pav.** Darbo viršvalandžių bei įtampos, depresijos ir streso poveikio tarpusavio priklausomybės vertinimas

Darbo valandų viršijimo ir lėtų aplinkos veiksnių bei lėtai dirbančių poveikio tarpusavio priklausomybė (žiūr. 44 pav.): 59 proc. pasiimančių neatliktus darbus į namus teigia, kad jų neerzina arba tik kartais erzina lėtas aplinkinių darbas ir lėti aplinkos veiksniai (lėtas ėjimas, važiavimas ir t.t.), 41 proc. teigia, kad visa tai juos dažniausiai erzina. 72 proc. nepasiimančių neatliktų darbų į namus neerzina arba tik kartais erzina lėtas aplinkinių darbas ar lėti aplinkos veiksniai.

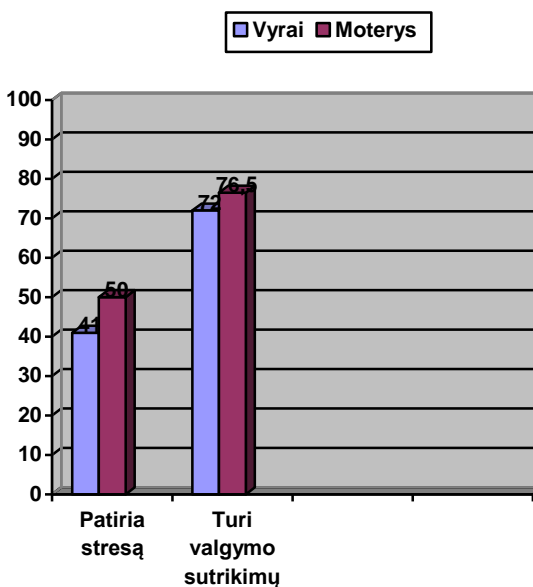


**44 pav.** Darbo viršvalandžių ir reakcijos į lėtai dirbančius bei tariamai lėtus aplinkos veiksnius tarpusavio priklausomybės vertinimas

Viršijančių darbo valandas ir turinčių poreikį nuolat galvoti apie darbą laisvalaikiu ar per atostogas tarpusavio priklausomybė (žiūr. 45 pav.): 63 proc. viršijančių darbo valandas dažnai arba beveik visada galvoja apie darbą laisvalaikiu ir per atostogas, 37 proc. teigia, kad tą daro niekada arba tik kartais. 65 proc. nepasiimančių neatliktų darbų į namus negalvoja arba tik kartais galvoja apie darbą laisvalaikiu ir per atostogas.

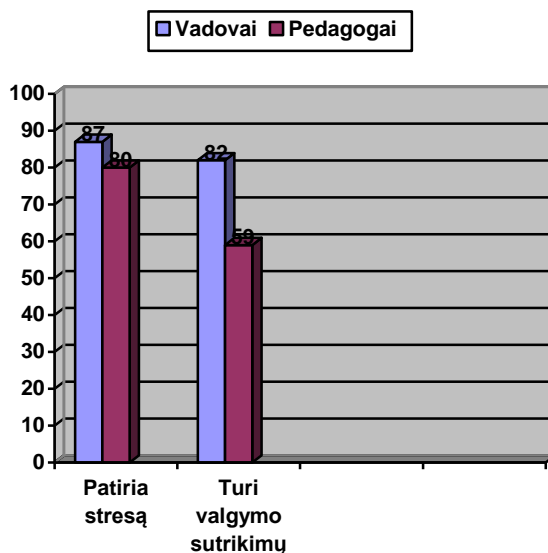


**45 pav.** Kasdieninio darbo viršvalandžiais ir darbo laisvadieniais bei per atostogas tarpusavio priklausomybės vertinimas



**46 pav.** Patiriančių stresą ir turinčių valgymo sutrikimų tarpusavio priklausomybės vertinimas

72 proc. respondentų vyrų, patiriančių įtampą ir stresą darbe, turi valgymo sutrikimų. Tuo tarpu iš 50 proc. patiriančių stresą moterų 76 proc. jų turi valgymo sutrikimų. Tiek vyrai, tiek moterys patirdami stresą dažniau persivalgo.



**47 pav.** Patiriančių stresą ir turinčių valgymo sutrikimų tarpusavio priklausomybės vertinimas

87 proc. vadovų, patiriančių darbe įtampą ir stresą, turi valgymo sutrikimų (82 proc.).

Patiriantys stresą ir įtampą pedagogai (80 proc.) rečiau ( 59 proc. ) valgo, kai yra sudirgę ir susierzinę.

**Apibendrinus išanalizuotų dviejų pagrindinių faktorių (darbo laiko planavimo ir analizavimo) ir kitų laiko valdymui įtakojančių veiksnių tarpusavio priklausomybę, galima teigti:**

- **Vadovams ir pedagogams, analizuojantiems savo darbo laiko sąnaudas, tikslingai paskirstant turimą laiko kiekį, rečiau tenka neatliktus darbus nešti į namus ar dirbti viršvalandžius darbe. Tokie vadovai ir pedagogai rečiau persekiojami įtampos, depresijos ir streso. Vadovai ir pedagogai, analizuojantys savo darbo laiko sąnaudas, beveik niekada arba tik kartais padaro daugiau darbų per išėgines dienas.**
- **Vadovai ir pedagogai, analizuojantys savo darbo laiko sąnaudas, dažniausiai planuoja darbo dieną, ir jiems pavyksta atlikti suplanuotus darbus.**

- **Tuos, kurie pasiima neatliktus darbus į namus, dažniau persekioja įtampa, depresija ir stresas darbe, jie greičiau susierzina dėl lėto aplinkinių darbo bei lėtų aplinkos veiksnių.**
- **Viršijantys darbo valandas beveik visada galvoja apie darbą laisvalaikiu ir per atostogas, jiems sunkiau atsipalaiduoti ir pailsėti.**
- **Vadovai ir pedagogai, kuriuos darbe persekioja įtampa, depresija ir stresas, dažniausiai turi valgymo sutrikimų.**



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Tinkamas darbo laiko reglamentavimas, asmeninis vadovo pavyzdys ir iniciatyva yra darbuotojų motyvatorius efektyviai išnaudoti laiką.

2. Laiko trūkumo ir nuolatinio skubėjimo sukeliama streso, įtampos, organizacijos mikroklimato problemų identifikavimas ir įvertinimas yra vadovų ir pedagogų sėkmingo darbo garantas.

3. Racionalus savo ir personalo darbo laiko planavimas ir jo sąnaudų analizavimas yra viena iš svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, užtikrinančių efektyvų laiko valdymą.

4. Atlikus vadovų ir pedagogų veiklos vertinimą laiko vadybos aspektu Ukmergės rajono ugdymo įstaigose, galima daryti išvadą, kad vadovai vyrai dažniausiai skirsto dienos darbus pagal prioritetus ir deleguoja juos atlikti kitiems.

5. Dauguma vadovų ir pedagogų niekada neanalizuoja savo darbo laiko sąnaudų ir kaip darbo laiko fiksavimo būdą pasirenka įsiminimą.

6. Tikslingai paskirstantys darbo laiką vadovai retai nešasi neatliktus darbus į namus arba dirba viršvalandžius. Jie retai susierzina dėl lėto aplinkinių darbo, juos retai persekioja įtampa, depresija ir stresas.

7. Viršijantys darbo valandas beveik visada galvoja apie darbą ir laisvalaikį, ir per atostogas, jiems sunku atsipalaiduoti ir pailsėti.

8. Vadovės ir pedagogės moterys dažniau darbe patiria įtampą ir stresą, joms sunkiau atsipalaiduoti, todėl jos dažniausiai turi valgymo sutrikimų.

9. Vadovų veiklos efektyvumą įtakoja įpročiu tapęs pastovus skubėjimas ir neplanuotų darbų trikdžiai.

10. Augantis specialiųjų poreikių mokinių skaičius įpareigoja vadovus ir pedagogus perskirstyti tiek planavimo, tiek pasiruošimo, tiek darbo pamokoje laiko sąnaudas.

Vadovams ir pedagogams rekomenduojamos taikyti laiko valdymo priemonės:

1. Pareto principu naudodamasis, savo darbo laiką planuojantis vadovas minimaliomis pastangomis (20 proc.) gaus maksimalų – 80 proc. – rezultatą.

2. Eisenhower'io principu turi naudotis darbus skirstantys į skubius ir svarbius.

3. ABC analizė tinka tiems, kurie linkę savo darbus ir užduotis suskirstyti į svarbias ir mažiau svarbias.

4. Vadovas, rengdamas pareiginius darbuotojų aprašus, turi aiškiai apibrėžti darbuotojo funkcijas ir atsakomybę, o įstaigos darbuotojų skatinimo tvarkoje turi būti skatinamas pasiryžimas, nes jis verčia žmones dirbti greičiau.

5. Ukmergės rajono ugdymo įstaigos rengdamos strateginius planus turi atlikti SSGG analizę laiko valdymo klausimais.

6. 2009-2010 mokslo metais siūlyti rajono savivaldybės administracijos Švietimo ir sporto skyriui kartu su rajono Mokytojų kompetencijos centru ir Pedagogine psichologine tarnyba įvertinti streso, įtampos, laiko trukdžių sukeltą riziką Ukmergės rajono ugdymo įstaigose.

7. Kadangi Ukmergės rajono ugdymo įstaigų pedagogų amžiaus vidurkis yra nuo 40 iki 50 m., todėl kartu su Mokytojų kompetencijos centru 2009 m. IV-ajame ketvirtyje tikslinga tobulinti pedagogų laiko vadybos kompetenciją.

8. Diegti rajono ugdymo įstaigų vadovams ir pedagogams (metodinių grupių pirmininkams) elektronines laiko planavimo programas.

9. Pavaduotojai ugdymui sudarydami pamokų tvarkaraščius turi įvertinti darbingumo ciklą per savaitę, t.y. maksimaliai išnaudoti pedagogų darbo laiką antradienį ir trečiadienį, kaip darbingiausias savaitės dienas.

10. Siekdami efektyviai išnaudoti savaitės darbo laiką, ugdymo įstaigų vadovai turi rengti susirinkimus ir pasitarimus darbingiausiomis savaitės dienomis - antradienį arba trečiadienį - ir nustatyti bei kontroliuoti kiekvieno klausimo laiko limitą.

## LITERATŪRA

- Albrechtas J.**, 2005, Asmenybė ir karjera. Vilnius, 233 p.
- Allen D.**, 2006, Produktyvaus darbo paslaptys. Vilnius, 359 p.
- Bakanauskienė I.**, Petkevičiūtė N., 2003, Vadovo darbas. Kaunas, 165 p.
- Butkus F.S.**, 2003, Vadyba. Vilnius, 240 p.
- Butkus S.**, 1996, Organizacijos vadyba. Vilnius, 126 p.
- Dabartinės** lietuvių kalbos žodynas, 2000. Vilnius, 967 p.
- Drucker P. F.**, 2004, Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius, 231 p.
- Džuel**, 2001 – Джуэлл Л., Индустриально – организационная психология. Санкт Петербург
- Hink W.**, Ginevičius R., 2006, Laiko valdymas. Vilnius, 142 p.
- Jankauskas R.**, Pajarskienė B., 1997, Psichinį stresą darbe sukeltantys veiksniai ir jų įvertinimas. Vilnius, 28 p.
- Kardelis K.**, 2002, Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas, 398 p.
- Kavaliauskaitė E.**, 2006, Ar įmanoma valdyti laiką? // Vadovo pasaulis, Nr. 1, p. 65 – 69.
- Kavaliauskaitė E.**, 2006, Stresas darbe // Biuro administravimas. Nr. 1, p. 13 -16
- Keenan K.**, 1997, Kaip taupyti laiką? Kaunas, 64 p.
- Kochas R.**, 2003, 80/20 revoliucija. Kaip susitelkus ties keliomis veiklomis padidinti pajamas ir pelną. Kaunas, 243 p.
- Luobikienė I.**, 2002, Sociologinių tyrimų metodika. Kaunas, 135 p.
- Malik F.**, 2005, Vadovauti, veikti, gyventi. Vilnius, 415 p.
- Mancini M.**, Time management. New York.
- Obrazcovas V.**, 2006, Valdymo ir administravimo metodai. Vilnius, 206 p.
- Pajarskienė B.**, Jankauskas R., 1998, Streso darbe įveikimas pagal psichosocialinius darbo veiksnius ir stresines dirbančiojo reakcijas. Vilnius, 24 p.
- Sakalas A.** Šilingienė V., 2000, Personalo valdymas. Kaunas. Technologija, 2000, 205 p.
- Sakalas A.**, 2003, Personalo vadyba. Vilnius, 296 p.
- Selje** 1992 – Селье Г., Стресс без дистресса. Москва.
- Stoškus S.** Beržinskienė D., 2005, Vadyba. Kaunas, 266 p.
- Stoškus S.**, 2002, Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai, 270 p.
- Šrainer**, 1993 – Шрайнер К., Как снять стресс . Москва.
- Tidikis R.**, 2003, Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius, 626 p.
- Zakarevičius P.**, 2002, Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas, 225 p.
- Atsakingai** naudokite savo darbo laiką: [žiūrėta 2008 02 25] Prieiga per internetą: [http://www.lokada.lt/index.php?function=smart\\_redirect&lang=&search=&group\\_by=&id=1740](http://www.lokada.lt/index.php?function=smart_redirect&lang=&search=&group_by=&id=1740)>.

- Bachara M.**, The importance of time management: [žiūrėta 2008 02 10] Prieiga per internetą:<  
<http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/time.htm>>.
- Baker L.**, Organizing your desk: [žiūrėta 2008 02 25] Prieiga per internetą:<  
<http://www.drbackercenter.com/>>.
- Bozworth C.G.**, Challenges and Choices: Time Effectiveness -- Prioritizing Your Time: [žiūrėta  
2008 02 25] Prieiga per internetą:< <http://extension.missouri.edu/explore/hesguide/humanrel/gh6653.htm>>.
- Brian T.**, Managing your time: [žiūrėta 2008 03 02] Prieiga per internetą:<  
<http://www.woopidoo.com/articles/tracy1time.htm>>.
- Crosbie L.**, Improving your own learning & performance: [žiūrėta 2008 02 10] Prieiga per  
internetą:< <http://www.virtualpsychology.co.uk/owntime.pdf>>.
- Dinsmanas L.**, Darbų planavimas: [žiūrėta 2008 02 25] Prieiga per internetą:<  
<http://www.straipniai.lt/vadyba/puslapis/3095>>.
- Hojlo P.**, 2006, Sėkmės strategija: tinkamai panaudok savo laiką // Vadovo pasaulis, Nr. 6, p. 12 –  
14.
- Jasper J.**, 2007, Controlling Office Interruptions: [žiūrėta 2008 05 01] Prieiga per internetą:<  
[http://www.janjasper.com/resources\\_articles\\_controlling\\_interruptions.htm#article](http://www.janjasper.com/resources_articles_controlling_interruptions.htm#article)>.
- John J.**, Using time effectively, not just efficiently: [žiūrėta 2008 03 02] Prieiga per internetą:<  
<http://myselfspace.net/blogs/jerryjohn/archive/2006/09/06/537.aspx>>.
- Kavaliauskaitė E.**, Įmanoma viskas: [žiūrėta 2008 02 25] Prieiga per internetą:<  
<http://www.vakarai.lt/article.php?id=48>>.
- Lobosco R.**, Manage your time: [žiūrėta 2008 03 02] Prieiga per internetą:<  
<http://www.alliesconsulting.com/resources/articles/timeart.html>>.
- Mitkevičius R.**, Laiko vagys: [žiūrėta 2008 02 11] Prieiga per internetą:<  
<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=55>>.
- Mobley P.**, Time Stealers: [žiūrėta 2008 02 25] Prieiga per internetą:<  
<http://ezinearticles.com/?Time-Stealers&id=461437>>.
- Overstreet J.**, 2007, Time Management and Planning Tips: [žiūrėta 2008 02 25] Prieiga per  
internetą:< <http://ezinearticles.com/?Time-Management-and-Planning-Tips&id=533941>>.
- Patterson K.**, Time management: [žiūrėta 2008 02 25] Prieiga per internetą:<  
<http://www.libsci.sc.edu/bob/class/clis724/SpecialLibrariesHandbook/time.htm>>.
- Palivonienė D.**, Kaip atostogas skirti poilsiui, o ne darbui?: [žiūrėta 2008 02 25] Prieiga per  
internetą:< <http://www.paciolis.lt/?cid=33244&details=1>>.

**Sarden A.** Tips for effective calendar management: [žiūrėta 2008-02-06]. Prieiga per internetą: < [http://www.flyingsolo.com.au/p205371721\\_Calendar-Management-effective-time-management-tips.html](http://www.flyingsolo.com.au/p205371721_Calendar-Management-effective-time-management-tips.html)>.

**Schmitt G.** Time Management - Top 10 Time-Wasting Mistakes: [žiūrėta 2008 02 10] Prieiga per internetą:< [http://www.success.com/articles/725/time\\_management\\_-\\_top\\_10\\_time-wasting\\_mistakes](http://www.success.com/articles/725/time_management_-_top_10_time-wasting_mistakes)>.

**Shannon L.** Time – manager or time – waster: [žiūrėta 2008 02 10] Prieiga per internetą:< [http://www.accountingtechnician.co.uk/atonline/learning\\_zone/display/store690/item41485/](http://www.accountingtechnician.co.uk/atonline/learning_zone/display/store690/item41485/)>.

**Subbarao K.** First things first: [žiūrėta 2008 02 10] Prieiga per internetą:< <http://www.usenix.org/publications/login/1998-4/first.html>>.

**Underis V.** 7 aktualūs laiko valdymo klausimai: [žiūrėta 2008 04 25] Prieiga per internetą:< <http://www.blogas.lt/espauda/170365/7-aktualus-laiko-valdymo-klausimai.html>>.

**Tischler B.** How to organize your desk and keep it organized: [žiūrėta 2008 02 10] Prieiga per internetą:< [http://www.bremercommunications.com/How\\_To\\_Organize\\_Your\\_Desk.htm](http://www.bremercommunications.com/How_To_Organize_Your_Desk.htm)>.

**Time management:** [žiūrėta 2008 03 02] Prieiga per internetą:< <http://www.timethoughts.com/time-management.htm>>.

**Time Wasters:** [žiūrėta 2008 02 06] Prieiga per internetą:< <http://www.surrey.ac.uk/Skills/pack/waster.html>>.

**21 Ways to Expand Your Time for Success:** [žiūrėta 2008 02 06] Prieiga per internetą:< <http://www.timemanagement4u.com/more.chtml>>.

**Анатольевич Ж. Б.,** Что делать, чтобы времени в сутках стало достаточно? *Training* [Internet]. [žiūrėta 2008 02 06] Prieiga per internetą: < [http://www.training.com.ua/article/8/vremeni\\_v\\_sutkah\\_stalo\\_dostatochno.html](http://www.training.com.ua/article/8/vremeni_v_sutkah_stalo_dostatochno.html)>.

**Лакейн А.,** 1996, Искусство успевать. Москва.