



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**LIU UNIVERSITETAS  
NIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**RAIMONDA TAMOŠEVIČIENĖ**

**LAIKO VALDYMAS:  
VADOVŲ STRATEGINĖS NUOSTATOS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

vadov strategin s nuostatos. Magistro darbas.2010.

**ULIŲ UNIVERSITETAS  
NIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**RAIMONDA TAMOŠEVIČIENĖ**

**LAIKO VALDYMAS:  
VADOVŲ STRATEGINĖS NUOSTATOS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius** .....  
(vardas, pavard , para-as)

**Vadovas** .....  
(pareigos, vardas, pavard , para-as)

**Recenzentas** .....  
(pareigos, vardas, pavard , para-as)

## **Laiko valdymas: vadovų strateginės nuostatos**

Magistro darbas.

Magistro darbe apfvelgti ir i-analizuoti vairi Lietuvos bei ufsienio autori mokslin s literat ros –altiniai apie laiko valdym ir laiko vadyb , strategines nuostatas ir j formavim si bei tvirtinim . Tyrimas atliktas siekiant i-siai-kinti Tšauli miesto biudfletini ir verslo organizacij auk-iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen vadov laiko valdymo strategines nuostatas.

Darb sudaro dvi dalys. Konceptualioji dalis apima pirm ir antr darbo skyrius. Pirmame skyriuje analizuojami teoriniai laiko valdymo aspektai, apfvelgiama vairiapus laiko s voka, *laiko valdymo* ir *laiko vadybos* definicijos, pristatomos laiko valdymo technikos, pagrindffiamas darbo laiko s naud b tinumas, aptariami darbo laiko nuostoliai ir šlaiko vagysõ. Antrame konceptualiosios dalies skyriuje teori-kai apib dinami valdymo lygmenys, i-skiriamos charakteringos vadov darbo laiko valdymo strategin s nuostatos. Empirin je darbo dalyje pristatomas atliktas vadov laiko valdymo strategini nuostat tyrimas ir pateikiama anketa gaut duomen analiz .

Darbo pabaigoje pateikiamos i-vados ir rekomendacijos, naudotos literat ros s ra-as ir priedai.

## **SUMMARY**

Raimonda Tamoseviciene

### **Time Management: Heads Strategic Attitudes**

Master Thesis.

In this Master work there are reviewed and analyzed various Lithuanian and foreign authors scientific sources concerning time management and control, strategic attitudes ant their formation and entrenchment. Research is performed in order to ascertain Siauliai town budgetary and business organizations high and middle management level heads time management strategic attitudes.

Work consists of two parts. The conceptual part contains the first and the second work chapters. In the first chapter there are analyzed theoretical time management aspects, overwied multy-faced time concept, *time management* and *time control* definitions, there are presented time managemen techniques , also it is based time costs necessity, discussed working time loss and štime thieves.õ In



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

adov strategin s nuostatos. Magistro darbas.2010.

ual part there are theoretically defined management levels,  
the empiric part of work there are presented heads working time  
research and presented questionnaire data analysis.

At the end of the work there are given conclusions and recommendations, list of references,  
annexes.

## TURINYS

VADAS.....	7
1. LAIKO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Laiko koncepto samprata.....	10
1.2. <i>Laiko valdymas</i> ir <i>laiko vadyba</i> ó definicij apibr ftis.....	20
1.3. Ekonomin ir teisin darbo laiko samprata.....	22
1.4. Laiko valdymo technikos.....	24
1.5. šLaiko vagysõ ir darbo laiko nuostoliai.....	30
1.6. Darbo laiko s naud analiz .....	36
2. VADOV LAIKO VALDYMO STRATEGIN S NUOSTATOS .....	38
2.1. Valdymo lygmen teorin apibr ftis .....	38
2.2. Charakteringos vadov darbo laiko valdymo strategin s nuostatos .....	42
3. VADOV LAIKO VALDYMO STRATEGINI NUOSTAT TYRIMAS.....	48
3.1. Tyrimo metodologija: tyrimo metodika ir instrumentas .....	48
3.2. Tyrimo imtis.....	51
3.3. Tyrimo rezultat analiz .....	54
3.4. Standartizuoto testo rezultat analiz .....	82
ITM VADOS IR REKOMENDACIJOS .....	86
LITERAT RA .....	89
PRIEDAI .....	93
1 priedas. Strategin s nuostatos efektyvaus darbo laiko panaudojimo g dffiams ugdyti	
2 priedas. Tyrimo anketa šLaiko valdymas: vadov strategin s nuostatosõ	
3 priedas. Tyrimo dalyvi , atlikusi standartizuot test , pasiskirstymas pagal savo darbo laiko valdymo g dffi vertinim anketoje ir teste (N=134)	

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentel . Laiko vadybos teorijos vystimosi etapai .....	21
2 lentel . Prioritet nustatymas pagal ABC analiz s metod .....	26
3 lentel . Laiko valdymo ir planavimo b dai bei priemon s .....	30
4 lentel . Lietuvos Respublikos organizacij sektoriai.....	38
5 lentel . Valdymo lygmenys ir jiems priklausan i darbuotoj kompetencija .....	41
6 lentel . Vadov klasifikavimas pagal suteikiamos valdflios laipsn ir darbo turin .....	41
7 lentel . fimogaus savireguliacijos laike tipai.....	45
8 lentel . Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal i-silavinim (vyr N=69, moter N=144).....	52
9 lentel . Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal valdymo lygmen , organizacijos tip ir vadovaujamo darbo patirt (vyr N=69, moter N=144).....	53
10 lentel . Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal didffiausio kr vio numatym per savait s dienas (N=213).....	55
11 lentel . Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal darbingumo ir efektyvumo lyg dienoje (N=213)	56
12 lentel . Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal darbo efektyvumo ir termino darbui atlikti santyk (N=213).....	57
13 lentel . Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal darb planavimo laikotarp (N=213).....	59
14 lentel . Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal asmeninio darbo laiko plano sudarymo laik (N=213).....	60
15 lentel . Tyrimo dalyvi nuomon apie laiko planavimo kriterijus ir –altinius (N=213).....	63
16 lentel . Tyrimo dalyvi nuomon apie darbo laiko planavimo priemones ir j naudojimo dafnum (N=213).....	64
17 lentel . Tyrimo dalyvi atliekami darbai ir j dafnis (N=213) .....	66
18 lentel . Tyrimo dalyvi nuomon apie šlaiko vagisō (N=213) .....	71
19 lentel . Tyrimo dalyvi asmeninio darbo laiko s naud analiz s dafnis (N=213).....	75
20 lentel . Tyrimo dalyvi veiksmai atlikus asmeninio darbo laiko s naud analiz (N=159) .....	77
21 lentel . Tyrimo dalyvi laiko valdymo strategin s nuostatos (N=213).....	79
22 lentel . Tyrimo dalyvi , atlikusi standartizuot test , pasiskirstymas pagal valdymo lygmen , organizacijos tip ir vadovaujamo darbo patirt (vyr N=36, moter N=98).....	82
23 lentel . Standartizuoto testo ir anketos klausim atitiktis .....	84
24 lentel . Standartizuoto testo ir tyrimo anketos bendrasis vertinimo pagrindas .....	85
25 lentel . Strategin s nuostatos efektyvaus darbo laiko panaudojimo g dffiams ugdyti .....	94



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

adov strategin s nuostatos. Magistro darbas.2010.

asi standartizuot test , pasiskirstymas pagal savo darbo laiko  
je ir teste (N=134) ..... 102

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Laiko triada .....	19
2 pav. Prioritet nusakantys dydfiai .....	25
3 pav. Eizenhauerio matrica .....	27
4 pav. Valdymo strukt ros lygmenys .....	39
5 pav. Laiko valdymo kop ios .....	42
6 pav. Trij komponent nuostatos modelis .....	46
7 pav. Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal organizacijos tip (N=213).....	51
8 pav. Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal lyt (N=213).....	52
9 pav. Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal savo darbo laiko valdymo g dffi vertinim (N=213)54	
10 pav. Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal dalyvavimo laiko vadybos mokymuose dafnum (N=213).....	58
11 pav. Tyrimo dalyvi nuomon apie darbo plano sudarym pavaldiniams (N=213).....	61
12 pav. Tyrimo respondent finomos laiko valdymo technikos bei nuostata jas naudoti (N=213)..	62
13 pav. Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal nuomon apie darb delegavim (N=213).....	69
14 pav. Tyrimo respondent jausmai atliekant asmeninio darbo laiko analiz (N=159) .....	76



## IVADAS

urbi ir daugiaspekt , kadangi n viena flogaus gyvenimo ir veiklos sfera neegzistuoja ne laike, nesusijusi su laiko veiksmu, nepaskirstyta laike, planuojant ir strukt ruojant gyvenimo tikslus ir siekius, motyvus ir veiksmus, ufduotis ir darbus.

M s visuomen je laiko kokyb s ir vaidmens vertinimas yra perd m paprastas. Daug fmoni tai intuityviai supranta ir daugelis ufsi musi ir amffinai neturin i laiko ie-ko i-sigelb jimo laiko vadyboje. T yuolaikiniame vadybos moksle ypa didelis d mesys imtas skirti laiko problematikai. Laiko valdymas imtas suvokti kaip vadybin s situacijos flogaus asmeniniame gyvenime ir organizacijoje gerinimas, optimizavimas. I- ia ir termin vairov : *laiko valdymas, laiko vadyba, savivadyba* ir pan.

Laiko s voka galima apibr fti ir nagrin ti i- vairi mokslo sri i ir -ak . Laiko problematika ó viena i-seniausi ir sud tingiausi mokslo vystimosi istorijoje.

**Aktualumas.** Laikas -iandien ó vienas i-svarbiausi flogaus i-tekli , tod l labai svarbus kaip profesinis veiksnys. Vertingiausias jis kaip sugeb jimas adekva iai vertinti laiko i-teklus, geb jimas susiaurinti arba i-pl sti tarpasmenini kontakt laiko r mus, laiku ir tiksliai deleguoti galiojimus, ekonomi-kiau ir racionaliau panaudoti laik . Tod l racionali keli ir priemoni ie-kojimas, kaip vystyti specialisto laiko valdymo kompetencijas ó s kmingo vadovavimo ir personalo valdymo veiksnys.

Vienas i- pagrindini specialisto profesin s kompetencijos reikalavim ó racionalus ir produktyvus darbo laiko panaudojimas, geb jimas teisingai tvarkyti tiek savo asmenin , tiek darbo laik . Individuali laiko valdymo technologij pagrindas ó racional s gyvenimo organizavimo ir gyvenimo laiko reguliavimo metodai, derinami su socialin s aplinkos reikalavimais.

**Temos naujumas.** Laiko valdymas Lietuvos akademin je erdv je yra analizuotas. Daugiau d mesio skirta darbo laiko organizavimui, vertinant gamybin sektori . Temos naujumas pasirei-kia organizaciniu lygmeniu, kadangi per pastaruosius de-imt met n vienoje i- tyrin t organizacij nebuvo atlikta laiko valdymo tyrim moksliniu lygmeniu. Magistro darbe, siejant vadybinius, psichologinius, filosofinius veiksmus, siekiama pristatyti laiko valdym ir nuostatas j kaip nuosekli sistem .

**Problema.** Laikas yra neribotas, ta iau negr fitamas i-teklus. Paplitusi nuomon , kad jo nereikia taupyti, kad laikas n ra pats savaimė vertyb . Ta iau laiko prigimtis yra dualistin : kai kabama apie asmen , i-vienos pus s laikas yra flogaus asmeninio gyvenimo laikas, i-kitos pus s, kai kalbama apie darbo, profesinius santykius, laikas s lyginai asmeniui nebeprisiklauso, nes yra šparduotasó darbdaviui. I- ia kyla tiek vidiniai, tiek i-oriniai prie-taravimai, kai stengiamasi

zacijos, kuriai jis atstovauja, o ypa vadovauja, tikslais. Tuomet gali kirstis su organizacijos vertyb mis ar jos vadov /savinink n ra suformuota tiek asmenini , tiek organizacijos strategini nuostat laiko valdymo klausimu.

**Tyrimo objektas** ó vadov laiko valdymo strategin s nuostatos.

**Tyrimo dalykas** ó TMauli miesto biudfletini ir verslo organizacij auk– iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen vadov nuostatos laiko valdym .

**Magistro darbo tikslas** – i–analizuoti ir apibendrintai pateikti laiko valdymo teorinius aspektus bei vertinti TMauli miesto biudfletini ir verslo organizacij auk– iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen vadov laiko valdymo g dffius bei nuostatas laiko valdym ir strategijas j atffvilgiu.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. I–analizuoti laiko valdym takojan ius veiksnius teoriniu aspektu.
2. vertinti TMauli miesto biudfletini ir verslo organizacij auk– iausiojo ir viduriniojo lygmen vadov laiko valdymo g dffius.
3. I–tirti TMauli miesto biudfletini ir verslo organizacij auk– iausiojo ir viduriniojo lygmen vadov laiko valdymo strategines nuostatas ir pateikti rekomendacijas.

#### **Tyrimo hipotezė:**

1. Tarp laiko s naud analiz s ir strategini laiko valdymo nuostat yra tiesioginis ry–ys.
2. Daugelis vadov savo darbo laik organizuoja vadovaudamiesi pro iais ir asmenine metodika.

**Magistro darbo struktūra.** Darb sudaro dvi dalys. Konceptualioji dalis apima pirm ir antr darbo skyrius. Pirmame skyriuje analizuojami teoriniai laiko valdymo aspektai, ai–kinamasi vairiapus *laiko* s voka, teisin ir ekonomin laiko samprata, pristatomos laiko valdymo technikos, aptariami darbo laiko nuostoliai ir šlaiko vagysõ, teorinis laiko s naud aspektas. Antrame skyriuje teori–kai apib dinami valdymo lygmenys, i–skiriamos charakteringos vadov darbo laiko valdymo strategin s nuostatos. Antroje analitin je–tiriamojoje dalyje pristatomas vadov laiko valdymo strategini nuostat tyrimas, detalizuojama tyrimo atlikimo metodologija ir anketa gaut duomen analiz . Darbo pabaigoje pateikiamos i–vados ir rekomendacijos, naudotos literat ros s ra–as (suformuotas ab c liniu principu) ir priedai.

**Darbo metodai ir būdai.** Numatytam tikslui ir ufdaviniams gyvendinti vis pirma buvo atlikta i–sami mokslin s literat ros analiz . Perffvelgus tiesioginius ir netiesioginius literat ros –altinius (tarp j ir internetinius), pirmos ó konceptualiosios ó magistro darbo dalies pirmame skyriuje pateikta susisteminta teorin medfliaga laiko valdymo, laiko vadybos, ekonomin s ir teisin s darbo laiko sampratos, laiko valdymo technik , laiko s naud analiz s klausimais, i–skirtas ir aptartas

es skyriuje teori-kai apib dinami valdymo lygmenys, i-skiriamos charakteringos vadov darbo laiko valdymo strategin s nuostatos.

Teorin medfiaga sisteminta ir pateikta ne tik tekstu, bet ir lentel mis, paveikslais.

**Tyrimo metodologija.** Antroje analitin je-tiriamajoje dalyje pristatomas vadov laiko valdymo strategini nuostat tyrimas ir anketa gaut duomen analiz . Pristatant atlikto tyrimo medfiag , nurodomos s sajios su konceptualiosios darbo dalies mokslin s literat ros apffvalgomis, identifikuojamos vidin s prasmin s anketa gaut duomen s sajios.

Tyrimo duomenys apdoroti naudojantis matematiniais statistiniais metodais (dafni analiz ), loginiais analiz s b dais (grupavimas, lyginimas, svarbi veiksnii skyrimas, detalizavimas ir apibendrinimas), duomen pristatymo ir i-ry-kinimo grafiniiais b dais (paveikslai, lentel s).

Detaliai tyrimo metodologija (tyrimo metodas, anketos strukt ra, tyrimo imtis, tyrimo atlikimo laikas, vieta) pristatoma magistro darbo analitin je tiriamajoje dalyje.

**Praktinis gautų tyrimo rezultatų reikšmingumas.** Atlikus tyrimo duomen analiz galima teikti, kad hipotez patvirtinta: didffioji dauguma tyrime dalyvavusi respondent yra link planuodami laik vadovautis proiais ir taikyti laiko valdymo technikas, metodikas, taiau transformuotas sav laiko valdymo metodik . Taip pat tyrimu pagr sta ir antra hipotez s dalis, kad egzistuoja tiesioginis ry-ys tarp laiko nuostoli ir s naud analiz s, reflektavimo ir teigiamos nuostatos valdyti laik , o ne b ti jo valdomam.

Apibendrinti tyrimo duomenys kai kurioms organizacijoms bus pateikti kaip tyrimo ataskaitos.

## LAIKO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

, fundamentin , kad trumpai j apibr fti galima i–esm s tik kaip filosofin kategorij . Fizikai –iuo atveju imt formul mis vardyti ir rodin ti laiko savybes, palaipsniui atskleisdami ir rodydami s vokos turin . Ta iau labiausiai apibendrinantis teiginys b t tas, kad laikas ó tai materijos egzistavimo forma. Viskas egzistuoja laiko ir erdv s kontinuume (L.Klimka, 2005, p. 11). Kadangi laikas yra kaip materijos egzistavimo forma, j galima paffinti moksliai tiriant. Dar A. Ein–teinas savo teorija rod , kad laikas tarsi n ra priklausomas nuo erdv s. Remiantis tuo, šlaikas ir erdv t ra paprastas psichologinis efektas, materialaus pasaulio produktas. Laikas ó tai, kas nuo fimogaus nepriklauso, ko jis nevaldo ir nekontroliuoja, ta iau suvokiamas kaip atskiras m s veiklos aspektasõ (B. Martinkus, S. Sto–kus, D. Berffinskien , 2010, p. 418).

I–einant i–i pozicij , magistro darbe aptariamas laiko konceptas kaip filosofijos, asmenyb s psichologijos, etikos, vadybos moksl objektas.

### 1.1. Laiko koncepto samprata

Pagal *Dabartinės lietuvių kalbos žodyną* (2000), *laikas* lietuvi kalboje apibr fiamas net –e–iomis reik–m mis: 1. viena pagrindini materijos b ties form , kuriai b dinga trukm , nuoseklumas, nenutr kstama ir negr ftama t km ; 2. trukm , jos dalomas, matuojamas tarpas; 3. terminas kam nors atlikti, momentas; 4. atliekamas metas, laisvalaikis; 5. veiksmafodfflio forma, rodanti, kad veiksmas ar b sena priklausio praei iai, dabar iai ir atei iai; 6. amfflius, periodas, laikotarpis (p. 349 ó 350). Pirmoji fiodfflio reik–m atspindi filosofijos mokslo termin , o penktoji – gramatikos mokslo termin . Ta iau visos reik–m s suponuojia savyje pagrindinius dalykus, atspindin ius daugiareik–m s laiko s vokos esm ó laikinum , negr ftamum , t km , apibr ftum ir neapibr ftum drauge. Apibendrinant, *laikas* ó šviena pagrindini materijos form , kuriai b dinga trukm , nuoseklumas, nenutr kstama ir negr ftama t km õ (B. Martinkus, S. Sto–kus, D. Berffinskien , 2010, p. 418).

fimogaus socialin s ir asmenin s b tnyb s galimybi ugdymas racionaliai organizuoti savo veikl laike ne manomas be psichologini , asmenini , visuomenini , istorini laiko ypatybi specifinio suvokimo ir i–gyvenimo laike organizuojant gyvenimi–k j veikl .

Kaip min ta, *laiko* s vok galima apibr fti ir nagrin ti i– vairi mokslo sri i ir –ak . Laiko problematika ó viena i–seniausi ir sud tingiausi mokslo vystimosi istorijoje. Pati *laiko* s voka, anot sociologo A. Gidensio (2005, p. 499), i–sirutuliojo i– religin se apeigose esam interval

olijos buvo pirmosios organizacijos, bandffiusios reguliuoti savo nos ir savait s tvarkara– ius. problematika buvo pristatoma i–skirtinai kaip filosofin s interpretacijos objektas. Laiko filosofin s interpretacijos pateikiamos Antikos flymi j filosof Plutarcho, Sokrato, Heraklito, Platono, Arsitotelio. Tvento Augustino ir kt. darbuose. Nauj j laik filosofijoje vienu i–ry–kiausi šlaiko filosof ō gali b ti pristatytas Dekartas. V liau laiko ir erdv s filosofines interpretacijas pateik I. Kantas, A. Bergsonas. XIX - XX amffi sand roje pagrindine filosofine kategorija laikas tampa S. Kjerkegoro, E.Guserlio filosofijoje, F. Ny s ir V. Dilt jaus šgyvenimo filosofijoje. Gyvenimo ir laiko problemos buvo nagrin tos ir M. Haidegerio darbuose (Anzenbacher, 1992).

Iki XIX amffiasu pabaigoje laiko problem sprendim i–skirtinai pretendavo filosofija. XX a. laiko problematika pamafli i– jo ufl filosofini ie–kojim r m , kadangi laiko problematika tampa specifine: mokslo ir technikos revoliucija, mokslo paflanga, greit jantis gyvenimo tempas, plat jantys informacijos srautai ir j perdavimo laiko trump jimas ō visa tai rodo, kad realyb gyja kitok laiko suvokim . Poffi ris laik , jo suvokim , nagrin jim tampa aktualus ne tik filosofams, juo domisi literatai (V. Tekspyras, J. V. G t ), gydytojai, psichologai, pedagogai (J. A. Komenskis, fi. fi. Ruso), biologai, matematikai, fizikai (A. Ein–teinas) etc. Laikas tampa ne tik teorini ie–kojim objektu, bet ir flmogaus b ties a–imi, kadangi pasirei–kia stipri priklausomyb nuo laiko.

Naujai vertinant laik , paa–tr jus laiko pajautimui, sav s apm stymams laike, tai tampa laiko mokslinio tyrin jimo specifika dabarties moksle. D l pagreit jusio gyvenimo tempo, ypa greitai kintan ios socialin s aplinkos, pasikeitusios komunikavimo laike ir erdv je sampratos, laiko valdymas nuo geb jimo atlikti ufduotis š ia ir dabar ō pereina asmens perkeliama j geb jim rang , tampa vienu i–svarbiausi profesini veiksmi , pla iausia prasme komunikacini geb jim . Tod l svarbus asmens laiko kompetencijos, komunikacini geb jim ugdymas, apimantis racional laiko i–teklaus naudojim , apskait ir laiko nuostoli minimizavim , organizuojant socialinius kontaktus su kitais flmon mis.

Laiko problema yra gana aktuali ir tod l gana daug nagrin jama, ypa ufsienio autori , jau nuo XX amffiaus pradffios, atsiradus poreikiui organizuoti darb , taikyti vairias lanks ias mok jimo ufl darb sistemas, nustatant darbo laiko ar i–dirbio norm . Klasikinis laiko valdymo modelis nusistov jo tik XX amffiaus septintajame de–imtmetyje ir pasiflym jo kietumu, grieftumu, si lom schem ir sistem nelankstumu, kai akcentuojamas tik planavimas ir veiksm strukt ravimas, grieftas darb susiejimas su tikslu astronominiu laiku. XX amffiaus pabaigoje toks poffi ris jau buvo aktyviai kritikuotas vairi –ali autori ir si loma laiko valdym vertinti sisteminiu poffi riu Lietuvi mokslinink laiko vadybos, laiko valdymo tematika palyginti mafli analizuota. Didesnis

prad tas teikti nuo XX amžiaus devintojo dešimtmečio. Tai jau  
e laiko valdymo, asmeninis laiko vadybos problem gana daug  
daug teorini darb . Tod l kyla problema, nes n ra sukurtas  
vieningas ir visiems priimtinas konceptualus modelis, atspindintis santyk tarp biologinio,  
psichologinio ir socialinio laiko samprat . Taip pat n ra i-sirutuliojusi pozicija, kaip koreliuoja  
psichologinis, asmeninis ir gyvenimi-kasis visuomeninis, profesinis laikas.

Profesin vadovo kompetencija vertinama ne tik pagal jo profesionalum , socialinio ir  
metodinio pasirengimo lyg , bet ir pagal tai, kiek racionaliai jis geba planuoti ir panaudoti darbo  
dienes, savait s etc. laiko i-tekli . Asmenyb tarsi turi, anot A. Bolotovos (2006, p. 3), šlaiko  
jausm ū, savaimines flinias ir geb jimus, susijusius su laiko ir erdv s suvokimu, su bendravimo  
laike limitais. Tod l asmenyb suvokia tokias laiko charakteristikas, kaip trukm , nuoseklumas,  
veiksm ritmi-kumas, pauzi ilgumas, trukdfiai ir pan.

Atspind jimo geb jimo ir laiko reguliacijos pagrindas yra sudvejinimo principas arba laiko  
nesimetri-kumas (objektyvaus ir subjektyvaus, atspindimo ir i-gyvenamo, objektyvaus ir fizinio ir t.  
t.), kas, savo ruoftu, atveda prie atspind to psichologini laik nesimetri-kumo ir j reguliavimo  
veikloje. Asmenyb s lygiu atsiranda sugeb jimas savaranki-kai pagreitinti ne tik fizinius veiksmus,  
bet ir nat ralius siminimo, m stymo, d mesio tempus. Aktualizacija to, kas siminta, gyvendinama  
subjektui reikalingu momentu taip pat, kaip ir reikiamu momentu realizuojama mintinio  
susiflav jimo funkcija. Savalaiki psichini sugeb jim ir mechanizm -iuolaikinis panaudojimas ō  
tokia pagrindin bendra ufduoitis reguliuojant asmenybei savo santyk su pasauliu.

Jeigu psichika strukt ruoja veikt ypatingame laiko kontinuume, turin iame pradfli , t stinum ,  
greit ir pabaig , tai asmenyb strukt ruoja savo egzistencij , savaip sumai-ydama gyvenimo laike  
tam tikras ufduoitis, veiklas, vykius, paskirdama jiems objektyviai ir subjektyviai reikaling laiko  
dal .

Tuomet svarbus pasidaro kiekvieno flmogaus gyvenimo kelias ir to asmeninio gyvenimo  
kelio laiko i-gyvenimas.

Tuo pa iu laiku asmenyb i-vysto kai kuriuos visuomeninius laiko reguliacijos geb jimus:  
sugeb jim planuoti, t.y. operacij nuoseklum laike, sugeb jim sutelkti maksimal susikaupim ,  
tamp , pastangas duotuoju laiko momentu, sugeb jim saugoti numatyt laike veiklos krypt  
vertybiniu ir valios aspektu, abstrahuotis nuo trumpalaik s stimuliacijos, sugeb ti i-saugoti  
psichinius rezervas iki veiklos pabaigos, sugeb ti nustatyti psichologi-kai ir objektyviai tikslui  
pasiekti reikaling ritm ō veiklos periodi-kum ir dar daug k .

Asmeninio laiko reguliavimas ō tai gyvenimo kelio ir jo laiko kaita. Jeigu prie veiklos  
reguliavimo laiko reguliavimo ufdaviny yra tas, kad b t sujungti psichiniai procesai su laikiniu-

ui arba tuo pačiu laiku jungti atminties, suvokimo, mąstymo  
vius ir subjektyvius veiklos greičius, tai laiko reguliavimo  
kleistos tik per asmenybės santykį su visuminiu, specifiku ir  
dinamiku gyvenimo procesu, kuris nufl ym tas kaip asmenybės gyvenimo kelias.

Asmenybės gyvenimo kelio tyrinėjimuose –is dinamiškas aspektas išskiriamas remiantis  
praetis, dabarties ir ateities kategorijomis. Vis pirma dmesys atkreipiamas asmenybės laiko  
subjektyv charakter , bet tam, kad galima būtų išskirti asmenybės laiko specifika , kaip tik svarbus  
ryšys tarp subjektyvaus ir objektyvaus laiko, to, kaip asmenybės nustato –it ryšis, ir to, kok  
vaidmenį suvaidina subjektyvus laikas reguliuojant gyvenimo keli kaip objektyv proces .

Daugelyje teorijų apie gyvenimo keli atspind jo laiko koncepcija tiksliai ir gamtos moksl  
srityse, supratimas apie vienod ir tipiški visiems laik : vis pirma suvokiant gyvenimo kelio  
amžiaus tarpsni etapus, kurie, j teigimu, vis flmoni unifikavosi ir standartizavosi.  
Bendrabi viškas pri jimas leido išskirti gyvenimo keli kelet dedam j , kurios suteikia galimyb  
sivaizduoti jo dinamik .

Praetis, dabarties ir ateities kategorijos adekvaiausias gyvenimo kelio ypatybs kaip  
specifinio laikinio proceso ir ne tik todėl, kad juos atsiskleidflia flmogi-kojo laiko negr fltamumas,  
bet ir todėl, kad jie susij su asmenybe, nuolat judan ia laike. Konstruktyviausi pasirod asmenybės  
laiko vertinimai, susij su psichologin s arba gyvenimo perspektyvos suvokimu. Tai iau laiko  
perspektyvos samprata daug siauresn nei gyvenimo kelio samprata. Net psichologin se asmenybės  
gyvenimo perspektyvos interpretacijose taip pat atspind jo apribojimo ypa subjektyviais laiko  
parametrais tendencijos, jo vertybin mis ó motyvacin mis strukt romis. Pagrindinis vis išvardyt  
poffi riribotumas susij s su tuo, kad asmenybės jose nėra prielastis, gyvenimiškos dinamikos  
subjektas, gyvenimo kelio subjektas.

Tam, kad būtų nustatytos asmenybės kaip gyvenimo subjekto ypatybs, būtina atskleisti  
pagrindinio gyvenimo kelio prieštaro esm . Istorinis ir socialinis asmenybės gyvenimo laikas  
tampa ne tik tos epochos, kurioje asmenybės gyvena, ne tik socialini proces ir vyki , kuri  
amflinink asmenybės yra, bet ir vidine asmenybės gyvenimo determinante.

Visuomeninis laikas determinuoja vidin asmenin gyvenim , kadangi asmenybės gyvena darbu,  
o darbas nulemtas neišvengiamo visuomeninio laiko. Visuomeniškai būtinas laikas ó tai ne tik  
paprastas laikas, atiduotas darbui, po kurio lieka laisvo laiko: jis nulemia vertybi hierarchij ir yra  
asmeninio gyvenimo, jo pagrindini strukt r determinant . Drauge visuomeninis laikas ó tai  
atsipirkimas pateikiam asmenybės laikini galimybi ir rezerv , susiet su kult ra, technika,  
mokymusi ir socialine patirtimi.

Vienas iš pagrindini individualaus gyvenimo ir veiklos prieštavim yra prieštavimas tarp

reiklos determinavimo laike ir geb jimo asmenybei vystytis, t.y. paausia reik-me vystimasis ó tai asmenyb s galimybi augimas, jo tampa tampant asmenybe ir apsisprendimo savaranki-kai veikti, jo individualaus gyvenimi-ko produktyvumo pakilimas, pana-us veiklos na-um darbe. Subjekto gyvenimo kelio strukt ra sudaryta i- trij sudedam j , kuriose vienaip ar kitaip atsispindi laiko determinant . Tos sudedamosios yra: pirmiausia, asmenyb s vystimasis, antra, jos sugeb jimas organizuoti laik , tre ia, jos aktyvumas.

Anot K. Abulchanovos (1999), b tent visuma ir gyvenimo kelio nepertraukiamumas ir sudaro asmenyb s vystimosi esm skirtingai nei jo vystimasis atitinkamais amfliaus tarpsniais. Asmenyb s vystimasis ó poreikio objektyvizavimo realizacija, sav s i-rei-kimas gyvenimo vaivov je ir gyvenimo procese. Tya prasme kiekvienai asmenybei egzistuoja tipinis b tent jai, visuminis, persmelkiantis visus amfliaus tarpsnius, vientisas per vis laik gyvenimo vystimosi b das. Jis gali b ti progresyvus arba regresyvus, gali vykti harmoningai arba prie-taringai (jau turint mintyje koreliacij tarp poreiki ir galimybi , turint galvoje gabumus, tarp k rybinio tipo asmenyb s ir nek rybi-ko charakterio profesijos ir pan.), gali b ti intensyvus arba ekstensyvus, labiau individualizuotas arba tipinis.

finoma, asmenyb s vystimosi samprata tokia pat daugiasluoksn ir vairi, sud tinga, kadangi sujungia prigimtin psichin ir sociokult rin individo vystim si. Vis d lto esant tokiai vairialypei vystimosi sklaidai, jos pagrindinis prie-taravimas yra nesuderinamumas tarp augan i objektyvi asmenyb s galimybi ir objektyvios socialin s determinacijos vairiomis s lygomis (dirbant, bendraujant ir pan.). Svarbus ir socialini galimybi bei sugeb jimo ó nesugeb jimo nesutapimas asmenybei jas realizuoti. Vystimasis ó tai vis pirma laiko potencijavimas, asmenyb s galimybi auginimas, drauge -i galimybi i-augimas ir j realizacijos svarba pa iai asmenybei. Nepilna, neadekvati, kaip teigia egzistencialistai, savirealizacija ó tai vertybi sunaikinimas, o drauge asmeninio laiko netekimas, tu-ias i-vaistymas. Gyvenimo t km s negr fltamumas fizine prasme tik sustiprina -ito prie-taravimo a-trum , bet nesudaro jo esm s.

Asmeninis gyvenimas, asmenyb s gyvenimo kelias ir yra tas antrinis vertybinis darinys ir procesas, kur asmenyb sukuria ir gyvendina objektyvizuodama. Gyvenimi-ki santykiai, gyvenimo perspektyvos, gyvenimo pozicija ó tai ta veikla, kuri egzistuoja ir gyvendinama asmenyb s tiek, kiek ji turi vert s asmenybei. Vertybinis poffi ris gyvenim arba jos vertingumo i-gyvenimas pasirei-kia motyvu susp ti visk gyvendinti, paversti kaffkuo nei-nykstan iu, flmogi-kai vertingu, visuomeni-kai reik-mingu. Tyas pagrindinis vystimosi poreikis pasirei-kia bent trimis variantais: siekimu i-pl sti savo individualios b ties ir savo baigtumo ribas, siekimu objektyvizuoti save formomis, objektyviomis, rezultati-komis, nepakl stan iomis laikui, siekimu



artyje. Paskutinis aspektas ir sudaro asmenyb s veiklos pagrind ,  
a jusio ir kaip tu–iai, veltui pra jusio pagrind .  
ringumai gali atrodyti taip, kad, atlikdama realiame gyvenime  
veiksmus, elgdamasi atitinkamai, asmenyb pasirodo esanti nepaj gi i–gyventi juos kaip vertingus  
(atsifvelgiant asmenines arba visuomenines prielastis). Tai ir yra nuvertinimas, asmenyb s laiko  
sunaikinimas, o drauge ir poreikis geb jimams vystytis. Vis d lto pagrindinio gyvenimo  
prie–taravimo i–sprendimas visi–kai nepriklauso nuo pa ios asmenyb s. Gyvenimo kelio subjektu  
asmenyb tampa tada, kai ima vystytis. Tada tai tiesiogiai priklauso nuo jos geb jimo vystantis  
reguliuoti savo gyvenimo laik .

Tam takos turi keletas sudedam j . Kaip flinoma, psichologiniai geb jimai (kuri vystimasis  
taip pat tam tikra prasme nepriklauso nuo asmenyb s) ó tai dariniai, vis pirma pristatantys  
prigimtin - asmenin , o tik po to asmenin - socialin potencial , kuris leidflia pagreitinti  
intelektualin , veiklos, gyvenimi–k j asmenyb s vystim si. Gabus flmogus, skirtingai nei negabus,  
nusimato tam tikr veiklos temp , atranda sau galimyb veikti grei iau, kitais laiko uflmojais.  
Vadovavimasis savo gabumais, j panaudojimas didinant temp , naujomis laiko galimyb mis jau  
yra ypatingas asmenyb s geb jimas organizuoti gyvenimo laik . Toks laiko panaudojimas ar  
nepanaudojimas vyksta realiose strukt rose gyvenant (mokantis, dirbant, laisvalaikiu ir pan.).

Objektyvi gyvenimo eiga nepriklauso nuo asmenyb s, kuri diktuojama objektyvaus  
visuomeninio ir gamtinio - biologinio gyvenimo laiko, pasirei–kia tuo, kad asmenyb negali  
pagreitinti arba pailginti visuomenini vyki , uflsi mim laiko, negali pailginti savo gyvenimo.  
Nuo jos nepriklauso visuomeni–kai b tinas darbo laikas, ji negali pailginti laisvo laiko.

Vis d lto, nors nuo asmenyb s ir nepriklauso visuomeninis laikas, ji i–vysto geb jim nustatyti  
optimalius santykius atitinkamame laike. Asmenyb i–vysto savyje ypating geb jim atitikti, b ti  
adekva iai objektyviam laikui, poreik susp ti, veikti tuo pa iu laiku, kaip ir visuomeniniai ar  
gamtiniai procesai. Laiku gyta profesija, traukiant i–silavinimo gijim ir meistri–kumo toje  
profesijoje valdym , laiku pereiti profesinio gyvenimo (karjeros) etapai, diktuojami ir  
egzistuojan ios socialin s tikrov s, ir optimali amfliaus tarpsni reikalavim , ir pa ios asmenyb s  
–i pasiekim objektyvizacijos. Kartais flmogus nes moningai nusistato terminus, vertindamas j  
nesilaikym kaip asmeninio gyvenimo nes km arba pergal . Pagrindini gyvenimo etap  
vykdymas, realizavimas (santuoka, vaik gimimas, karjera) kiekvieno yra dedami savoti–k  
vertybin - laikin kontinuum , kuriame ir yra vertinami atitinkamos asmenyb s lygiu (*dar spèsiu,*  
*dar anksti, jau vèlu, jau greitai bus vèlu* ir pan.). Tè laikiniai samprotavimai ir yra daflnai  
svarbiausia sudedamoji motyvacijos (arba jos kritimo) ir po to reali gyvenimi–k situacij  
reguliacija ir asmenyb s veikla objektyviame laike. Savalaiki–kumas ó tokia svarbiausia i–

to savybi , suvokiam arba i-gyvenam kaip gyvenimo laiko  
iniai turi individual j - tipin charakter . Gyvenimo laiko kaip  
gis gana skirtingas skirtingiems flmon ms. Tai galima paai-kinti  
vairiomis prieftastimis: vieniems tai susij su bendru gyvenimo suvokimu, j dafniausiai i-vystytas  
geb jimas reflektuoti gyvenim , kitiems tai susij su atsiradimu tokio suvokimo, susijusio su  
gyvenimi-komis aplinkyb mis, sunkumais ir prie-taromis. Skirtinga ir tokio savalaiki-kumo jausmo  
motyvuojanti j ga: daugeliui flmoni ry-kiai pasirei-kia gyvenimi-kas skub jimas, visi-kai  
nesusij s su realiomis, objektyviomis j gyvenimo aplinkyb mis, lyg jie bijot vis laik praleisti  
kaflk ypa svarbaus. O kiti tokios savyb s apskritai neturi. Vis d lto, nepaisant visoki tipologini  
skirtum , asmenyb , pasijusdama nesavalaik , tu-iai praleidflia ir geras socialines aplinkybes ir  
negali realizuoti savo individualumo.

Dafniausiai darbo srityje, o kai kuri b tent asmeninio gyvenimo sferoje, i-sivysto (kartais  
s moningai nesuvokiamas) geb jimas organizuoti laik kiek siauresne -io flodflio prasme, kur  
dafnai kvalifikuoja kai organizuoto flmogaus sudedam j . Saviorganizacija laike, savo darbo ir  
laisvalaikio laiko parametr organizavimas sujungia ir planavim , ir laiko apskait , moko veiklos  
na-umo ir veiklos tempo ir laiko interval , reikalavim ir pan. Produktyvus laiko panaudojimas,  
orientacija laike, sugeb jimas savaip strukt ruoti laik objektyviomis - neobjektyviomis laiko  
s lygomis, art jant vykiams, nesant grieftos laiko determinacijos ó tai ypatingi asmenyb s laiko  
valdymo sugeb jimai, kurie laiduoja jos savalaiki-kum , produktyvum , optimalum visuomeninio  
ir asmeninio asmenyb s gyvenimo. B tent ia susidaro laisvo disponavimo laiku galimyb ,  
nepaisant objektyvaus laiko tek jimo. Taip formuojasi laiko paskirstymo pirmenyb asmenybei,  
lyginant su subjektyviu ufksi mim ir vyki reik-mingumu, sugeb jimas taupyti laik , nekreipiant  
d mesio nereik-minga, geb jimas abstrahuotis nuo einam j reikal ir b giojimo, tu-tyb s, kuri  
dafnai diktuojama objektyvi gyvenimo strukt r . Laiko organizacija atsiranda ir asmenyb s  
geb jime sitraukti socialinio gyvenimo vykius ir strukt ras, suteikian ias jo gyvenimui didesn  
pagreit , produktyvesnio tempo tose srityse, kurios brandina asmenyb . Tai pasirei-kia geb jimu  
greitai suvokti esm , vyki logik , sitraukiant veikl optimaliausiu momentu.

Vis d lto geb jimas organizuoti laik neegzistuoja kaip formali, atitrukta nuo asmenyb s  
vertybi sistemos ir i-gyvenim sistema. Pats savaime laiko vertingumo i-gyvenimas, nesusietas su  
geb jimu j organizuoti, suteikia taip pat maffai, kaip ir geb jimas j organizuoti be ry-io su tikslais  
ir j reik-mingumo asmenybei. Vertybinis laiko aspektas nematuojamas jo i-gyvenimu kaip tokiu,  
s moningai pailginant arba sutrumpinant asmenybei laiko apimtis. Laiko vertingumas asmenybei ó  
tai jos geb jimas i-saugoti per laik savo tikslus poreikiams patenkinti, o drauge optimali s lyg  
organizacija, kad b t patenkinti pagrindiniai poreikiai gyvenime. Tikruoju gyvenimo subjektu

organizuotis savo gyvenimo keli kaip visum , i-saugodama per poreikius, kuri nepavyko realizuoti dabartyje, nukreipiant vis pagrindin s vertyb s, kad b t vykdyta savirai-ka ateityje.

Visuomeninio gyvenimo sferos objektyviai skiriasi pagal vyki gaus , prie-taravimus, pagal socialines perspektyvas, vystimosi tempus. Patekusi tokias sferas (profesin s veiklos, kult rinio, visuomeninio gyvenimo ir netgi asmeninio bendravimo), asmenyb gauna dideles galimybes, daug intensyviau palaiko ry-ius su aplinka, greitina gyvenimo temp . Tuo atveju visuomenin determinacija i-ple ia asmenyb s galimybes, padidina jos potencial .

Psichologin perspektyva ó tai kognityvinis geb jimas numatyti ateit , j prognozuoti, save sivaizduoti ateityje. Tš geb jimas tipologi-kai varijuoja.

Asmenin perspektyva ó tai ne tik kognityvinis geb jimas numatyti ateit , bet ir visuminis pasirengimas jam dabartyje, nuostata ateit (pavyzdffiui, rengimasis sunkumams, laukiantiems ateityje, neapibr ftumui, nusivylimams ir pan.). Tokai perspektyva gali tur ti viet asmenybei su menku, nei-skaidytu, nesuvoktu kognityviniu supratimu, sivaizdavimu apie ateit . Asmenyb s perspektyva atsiveria, jei yra geb jim kaip b sim galimybi , brandos, o po to ir pasirengimo netik tumams, sunkumams, b dingo jai potencialo, geb jimo organizuoti laik .

Psichologin perspektyv turi tas, kuris sugeba numatyti ateit , kas mato asmenin perspektyv , turi gyvenimi-kos patirties, asmenin potencial . Gyvenimo perspektyva traukia ir gyvenimo aplinkybes bei s lygas, kurios, esant kitiems tiems patiems veiksniams, sudaro galimyb optimizuoti tolesn gyvenimo t km . Taciau tai gali b ti nepriklausantis nuo asmenyb s traukimas labiau vystan ias, perspektyvesnes visuomeninio gyvenimo sferas, kas i-karto i-veda asmenyb kit gyvenimo lygmen ir galimybes. Taciau dafniausiai gyvenimo perspektyva atsiveria tam, kuris pats pasidaro optimali , t. y turin i daugyb variant ir galimybi , gyvenimi-k santyki , atram sistem , kurie turi vis augan ias vertybines sistemas. Toki santyki ir atram , kurie garantuoja vis labiau augant gyvenimo vertingum ir kokyb ateityje, atsiperkamumas i-ple ia asmenyb s galimybes. Tai gali b ti pavadinta gyvenimo pozicija. Tokia gyvenimo opozicija determinuoja asmenyb s ateit . Tam tikros gyvenimo ribos, pasiektos fmogaus, v liau padeda pagreitinti jo gyvenimo temp , ateityje reikalauja maffiau pastang , tam tikra prasme nulemia jo ateit . Tur damas asmenin perspektyv , fmogus, jei n ra tokios valdytos pozicijos, gali greitai i-semti savo asmeninius geb jimus, gabumus, patekdamas tokias gyvenimo zonas, kurios pilnos sunkum , prie-taravim . Ir atvirk-iai: zonos, neturtingos vyki , neapdeda vystytis.

Jeigu vystimasis yra potencialumas, tai laiko rezervavimas (drauge tai sudarymas s lyg dabartyje tam, kas gal s vykti ateityje), jeigu geb jimas reguliuoti ir organizuoti laik yra asmeninio pasirengimo atei iai pagrindas, tai asmenyb s pozicija yra antrinis gyvenimo pasirei-kimas.

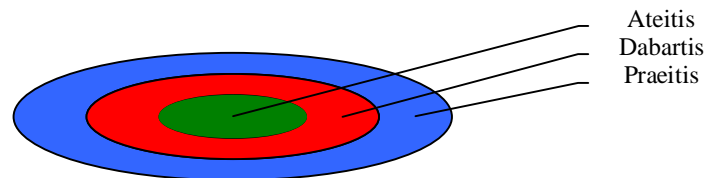
no kokyb susijusi b tent su gyvenimo pozicija. Asmenyb kaip izuoja, i-skyrus i-sivystymo lyg ir laiko ypatumus, aktyvumas. potencialumas ir rezervavimas, jei vertingumo i-gyvenimas yra padauginimo, prisiskyrimo laiko sugeb jimas asmenybei, jeigu sugeb jimas organizuoti laik yra jos optimalus panaudojimas, tai aktyvumas yra praktin veiksminga jos realizavimo forma. Psichologinio laiko koncepcijos autoriai dafnai suveda ir -it aspekt subjektyv j laik , supratim , tikslus, ateit ir t. t. Tai iau asmenyb s laikas ó tai ir objektyvus b das realizuoti subjektyv , tod l svarbi asmenyb s laiko forma, intensyvumas ir jo realizacijos, t. y. aktyvumo, kokyb . Dinamin charakteristik turi ne tik post mis, motyvas, bet ir asmeninis realizavimo b das ó poelgis. Tai iau poelgis ó tai ne tik realizuotas motyvas, o aktyvumas ó ne tik poreiki i-rai-kos forma. Aktyvumo samprata gali b ti visi-kai i-pl tota tada, kai objektyvios poreiki realizavimo s lygos suvokiamos ne kaip duotyb , t. y objektas, adekvatus poreikiams, bet kaip trukdantys jiems pasiekti, neatitinkantys j ir t. t. Aktyvumas pasirei-kia, kai susiduria du laikai, dvi determinuojan ios tendencijos ó subjektyvi ir objektyvi. Jos pasirei-kia kaip prie-taravim i-sprendimas tarp -i dviej laik , kaip j derm s paie-ka, kaip j s ly io paie-ka. Aktyvumas turi b ti apibr ftas kaip realus gyvenimo laiko organizavimas, ne tik kaip geb jimas organizuoti. Gyvenimo laiko organizavimas ó tai objektyvaus visuomeninio ir gamtinio laiko strukt ravimas, j poveikio perdarymas, apribojim panaikinimas, galimybi i-pl timas, krypties pakeitimas. Aktyvumas yra realus gyvenimo laiko padidinimas, i-pl timas, pripildymas.

Tai pasiekama vairiais keliais: vienu atveju, maksimaliu prigimtini galimybi panaudojimu, o kitu ó atrandant optimal individual gyvenimo temp , veiklumo variant , tre ia, nustatant savalaik asmenyb s sitraukim socialinius procesus. Taip asmenyb turi i-skirti login faz ir vyki laiko period , kuriuo b tina b ti aktyviai, pavyzdffiui, kad b t pagreitintas vykis. Ufl -ios faz s rib net aktyvumo minimalumas nieko nebekei ia. fimogus pasirenka aktyvumo formas, kurios reikalingos, kad b t i-vengta vyki uflgriuvimo arba b t palaikytas j tempas, arba apskritai vykiai sul tinti. Maksimalus aktyvumas, pritaikytas neadekva ia forma, negali takoti vyki grandin s. Taigi akivaizdu, kad aktyvumas yra subjektyviojo laiko, tiksl , vertybi ir objektyviojo laiko sujungimas.

Vystimosi analiz , sugeb jimo organizuoti gyvenim laike ir aktyvumas yra trys asmenyb s gyvenimo laiko aspektai, parodantys, kad egzistuoja ne patys sau kaip duotyb gamtinis, socialinis, individualusis laikas, bet skirtingos ir vairios jo formos tiesiogiai takoja konkre ios asmenyb s laik . Taigi vystim si atitinka vis pirma potencialusis laikas, asmenyb s geb jim ó realusis, visuomen s nustatytas laikas, o aktyvumo ó realusis asmenyb s laikas. Paskutinis ó tai laikas, sujungtas su asmenyb s i-gyvenimais, kurie tampa realia asmenyb s vertybe.

priklauso nuo asmenybės, tačiau gali būti valdomi. Potencialusis laikas (ir jo tempai, periodai), tai laikas, kurio asmenybės negali tiesiogiai kontroliuoti. Laikų vystymasis ir aktyvumo išplėtimas tiesiogiai turi takos poveikį asmenybės laiko suvokimui ir valdymui. Gebėjimas organizuoti gyvenimo laiką yra gebėjimas valdyti, valdyti laiką. Drauge gebėjimas priklausyti nuo asmenybės aktyvumo, t. y. gebėjimo ištraukti socialinius procesus, nuo asmenybės brandumo, potencialo. Kitaip tariant, asmenybės vystymasis yra procesas, kuris apima augimo laiką galimybėmis, nepriklausančiomis nuo asmenybės, tuo tarpu kai aktyvumas yra paties asmenybės realaus laiko optimizavimo forma, kas paverčia asmenybės laiką vertybe.

Mokymas valdyti laiką, gyventi laike ir jį organizuoti savo gyvenimo kelyje tarsi suponuoja pofir, kad laikas nėra tik vykiška seką ši-kairš-de-in-õ. Tai yra ciklinis ir sinchronizuojantis priemonis: šmes neegzistuojame tik dabartyje, mes atsirandame iš-praeities ir turime praeities asociacijų lobį; ir mūsų ateitis, kaip ir praeitis, jau turi ufluomazgas dabartyje. Geresnis nei iš-kairš-de-in-grafinis laiko mūsų gyvenime pavaizdavimas yra esančių vienas kitame ir vis didesni ir aukštesni trikampi eilė (R. Koch, 2003, p. 149).



### 1 pav. Laiko triada

**Šaltinis:** sudaryta darbo autoris pagal R. Koch. (2003). 80/20 principas: kaip maflesn mis pastangomis daugiau pasiekti. Kaunas: Smaltija. P.150.

Paskutiniu metu laiko valdymo problema vis aktualesn tampa ir verslo firmoms ó vairi lygmen vadovams, vadybininkams, nes greit ja gyvenimo tempas, gaus ja informacijos, ji labai greitai kinta, modern ja technologijos. Drauge iš-dirbanio firmogaus imama reikalauti vis daugiau ir efektyvesni bei greitesni sprendimai, racionalaus ir našaus darbo. Tod l daugeliui, iš-kyla toki problem : kaip planuoti laiką, kaip našiai ir skmingai veikti laike, kaip iš-vingti chaoso, kaip valdyti laiką, kaip deleguoti sau ir kitiems vairias funkcijas ir darbus, kiek, k iš iki kada galima atid ti, kaip valdyti šlaiko vagisõ, kokios pagrindinis laiko praradimo prieffastys.

Laiko organizavimo, ekonomijos ir optimalaus bei efektyvaus panaudojimo klausimai tampa ypa svarb s XX-XXI amfi sand roje, kadangi, kaip pafflymi K. Abulchanova (1999), laiko valdymas garantuoja optimaliausi suderinamum tarp supergreit j technologini sistem ir firmogaus galimybi laike.

## Valdymas ir laiko vadyba – definicijų apibrėžtis

os terminai prad ti vartoti s lyginai neseniai. Siekiant i–samiau pristatyti laiko valdymo problematik , tikslinga aptarti auk– iau min tas definicijas.

š*Valdymas* ó priemon ar priemoni visuma siekiant valdymo tiksl ; tai valdymo sprendim parengimas, pri mimas ir bendravimas darbe; tai specifin fmoni veiklos funkcijað (B. Martinkus, S. Sto–kus, D. Berffinskien , 2010, p. 67).

š*Vadyba* ó valdymo, vadovavimo mokslas. Vadyba moksliniu aspektu traktuotina kaip mokslo kryptis apie organizacij valdymo metodus, principus, d sningumus, organizacin mechanizm . Vadyba praktiniu aspektu vertinama kaip specifin veikla, kuri vykdamt reguliuojami visi organizacijoje vykstantys procesai, t.y. organizacijos nari darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrol . Profesionalioji praktin vadyba ó tai mokslo, valdymo meno ir praktikos lydinys (B. Martinkus, S. Sto–kus, D. Berffinskien , 2010, p. 67).

Valdyti laiko tiesiogine to fiodflio prasme ne manoma. Valdyti galima tik laiko ši–laidasð. Pagal B. Martink , S. Sto–k ir D. Berffinskien (2010, p. 419), *laiko valdymas* yra sav s valdymas laiko t km je. Anot I. Baranauskien s ir N. Petkevi i t s (2003, p.49), š*laiko valdymas* ó tai sugeb jimas valdyti savo laik ir darb , o ne b ti j valdomamð. *Laiko valdymas* (Time Management) yra menas, kaip tinkamai i–naudoti turim laik (Hink, R. Ginevi ius, 2006). Asmenin s laiko vadybos treneris G. A. Archangelskis teigia, kad s vokos *laiko valdymas, laiko organizavimas* ir *Time Management* (angl.) yra tapa ios. Jos apibr fiamos kaip kompleksin veiklos organizavimo technologija, sutelkiant d mes laiko negr ftamumo kriterij . Tokia, anot autoriaus, interpretacija yra platesn nei klasikinis poffi ris laiko valdym kaip laiko i–tekliaus valdymo technologij ( . .

, 2007, p. 436). Siekiant sukurti teisingus pro ius ir kontroliuoti, kaip j laikomasi, pasitelkiama laiko vadyba, kuri, anot J. V. Vaitkevi ius, apibr fiama pirmiausia kaip *laiko valdymas*: technini , organizacini , socialini , pedagogini , psichologini , ekonomini , juridini , ergonomini , biologini ir kitoki proces tikslingas valdymas, siekiant optimali rezultat , atsifvelgiant t proces ypatumus ir d sningum . *Laiko vadyba* yra ir vadovavimas ó procesas, telkiantis fmones ir jiems padedantis ryftingai siekti tiksl : sveikatos, geros savijautos, fizinio ir psichinio darbingumo, teigiam veiklos rezultat (J. V. Vaitkevi ius, 2003).

Terminas *laiko vadyba* rei–kia, kad laik galima valdyti daug efektyviau, kad tai vertingas ir deficitinis i–teklius (R. Koch, 2003, p. 147). Nagrin jant laiko panaudojimo problem , pagal B. Martink , S. Sto–k ir D. Berffinskien , teisingiau b t vartoti termin ne *laiko valdymas*, o *laiko vadyba*, kadangi analizuojant laiko planavimo kokybinius ir kiekybinius rodiklius pastebima, kad tai yra viena vadybin s veiklos funkcij , kuri nuolat atlieka kiekvienas asmuo. Tokiu b du laiko

tampa b du pa iam kurti savo karjer ir ateit . (B. Martinkus, S. 420).

uma, kad laiko vadybos teorijos vystimasis gali b ti skirstomas s lyginius keturis etapus, atsiffelgiant keturias skirtingas kartas, kurioms laiko valdymas buvo ypa svarbus. Detaliai tai pristatoma 1 lentel je.

Magistro darbe laikomasi nuostatos, kad terminas *laiko valdymas* yra platesnis, apimantis organizacijos lygmen , susij s su planavimu pla i ja prasme, o terminas *laiko vadyba* vartotinas analizuojant konkretaus asmens savo darbo laiko organizavim , planavim , savivad , saviugd laiko valdymo r muose.

1 lentel

### Laiko vadybos teorijos vystimosi etapai

Laiko vadyba pagal kartas	Charakteringos laiko valdymo priemonės ir metodai	Siekiami tikslai ir laukiami rezultatai
Pirmosios kartos laiko vadyba	Ranka ra-ytos pastabos, planuojam darbas ra-ai.	Tai bandymai apskai iuoti, kiek reik s laiko ir energijos savo darbams gyvendinti.
Antrosios kartos laiko vadyba	Tai tvarkara-iai, ufra- knygel s ir kalendoriai, kuriuose ra-omi numatomi susitikimai, vaivos veiklos.	Tai bandymas paffvelgti ateit ir sudaryti b sim j vyki ir veiklos grafik .
Tre iosios kartos laiko vadyba	Tai dabartiniai darbo organizavo metodai. Jie si lo pakankamai ai-ki ir logi-k naujov ó rinktis prioritetus, i-siai-kinti vertybes ir organizuoti veikal atsiffelgiant jas.	Atsiffelgiama vertybes, padedama skirstyti tikslus -iandieninius, tarpinius ir pagrindinius. Tr kumas - perd tas efektyvumo siekimas, kas trukdo prasmingai bendrauti ir spontani-kai m gautis gyvenimu.
Ketvirtosios kartos laiko vadyba	Visos technikos ir metodai.	Ji remiasi pagrindine id ja, kad reikia organizuotis ne savo laik ó reikia organizuotis mums patiems. Tod l laiko vadybos metodai padeda i-vengti neplanuot darb , sukurti harmonij su aplinka ir pasiekti ilgalaiki veiklos rezultat .

**Šaltinis:** sudaryta darbo autor s pagal

Covey S. R. (2006). *7 sėkmės lydimų žmonių įpročiai. Asmenybės pokyčių pamokos*. Kaunas: Mijalba. *Andriaus Čepkaus Blog'as*. Laiko valdymas. [Internet]. [fi r ta 2010-01-12]. Prieiga per internet <http://www.great.lt/?p=151>

Laiko valdymas apima daug sfer ó nuo laiko valdymo technik ir strategij iki planavimo, nuo emocij iki poveikio sveikatai, nuo pasaulio flem lapio iki asmenini pro i , nuo metod iki veiksma ir sprendim pri mimo.

XX a. pabaigoje pagrindine laiko vadybos ypatybe tapo ne tiek mokymas, kiek šlaiko vadybinink ō, vadov asmenini organizatori - tiek tradicini asmenini treneri , tiek elektronini priemoni ó samdymas ar pardavimas.

Laiko vadyba n ra vardijama tik kaip laiko valdymo kompetencijos ugdymas, planavimo, laiko s naud analiz s mokymas ir mokymasis. Apffvelgiant vairi autori atliktus tyrimus (L. Kublickien s (1989), K. Abulchanovos (1999), R. Koch (2003), P. Berd (2003), M. Kuk (2003), D. Kaunt (2003), P. F. Ducker (2004), A. Bolotovos (2006), G. Archangelskio (2007), S.

### 1.3. Ekonominė ir teisinė darbo laiko samprata

*Laiko* s voka, kaip min ta, ó daugiareik-mis terminas, tod l gali b ti vartojamas ir ekonomine, ir teisine prasme.

*Darbas* – tai s moninga flmoni veikla, kuri yra ne tik asmenini poreiki , bet ir ekonomini tiksl ó pajam gavimo ó pasekm . Ekonomine prasme darbas yra gamybos veiksnys, kuris greta kit veiksnii yra reikalingas produkcijai gaminti, aptarnauti. Socialin s ekonomikos prasme jis yra vienas i-trij ó darbo, kapitalo, flm s turt ó veiksnii (B. Martinkus ir kt., 2000, p.93).

*Darbo organizavimas*, pagal A. Sakal , P. Vanag , B. Martink (2000), yra darbo proceso strukt ros gamybos procese, flmoni tarpusavio s veikos ir flmoni s veikos su rengimais bei darbo objektais tvarkymas, t. y. darbo proceso sistemos sudarymas. Darbo organizavimas apib dinamas kaip priemoni sistema, pagal kuri galima racionaliai panaudoti darbuotojus valdymo procese, taikant racional darbo pasidalijim ir kooperavim , darbo metodus, darbo viet organizavim ir aptarnavim , darbo s lygas, darbo normavim ir materialin skatinim . Anot B. Martinkaus (2003), *darbo organizavimas* yra visuma priemoni , padedan i tikslingai naudoti darbo j g , esant tam tikram gamybos proceso organizavimo tobulinimo laipsniui.

Prie-aptariant ekonomin ir teisin darbo laiko samprat , tikslinga b t i-skirti dar dvi laiko kategorijas ó tai *asmeninis laikas* ir *darbo laikas*.

*Asmeninis laikas* yra individualus darbuotojo laiko i-teklius. Tys voka yra dualistin : i- vienos pus s, darbo laikas yra jau parduotas darbdaviui ir darbuotojui tarsi nebepriklauso, i- kitos pus s tas laikas vis tiek lieka flmogaus gyvenimo laiku, jo nepamainomu ir nekompensuojamu i-tekliumi, kur taupyti ir i-naudoti asmeniniais tikslais flmogus yra asmeni-kai suinteresuotas. Dafnai tai n ra susij su interesais organizacijos, siekian ios maksimaliai i-naudoti darbuotoj ir jo darbo laik , gyvendinti tikslus.

Lietuvos Respublikos darbo kodekso ( sigalioj s nuo 2003 m. sausio 1 d.) XIII skyrius reglamentuoja šdarbo laik ō. *Darbo laikas* - tai laikas, kur darbuotojas privalo dirbti jam pavest darb , ir kiti jam prilyginti laikotarpiai (Darbo kodekso 142 str.). Lietuvos Respublikos darbuotoj saugos ir sveikatos statyme ( sigalioj s nuo 2003 m. leipos 1 d.) nurodyta, kad darbo laikas ó taio laikas, kai darbuotojas privalo atlikti savo funkcijas, o darbdavys pareigotas sudaryti darbui atlikti saugias darbo s lygas. Taip valstyb , apibr fldama vairiuose teis s aktuose *darbo laiko* kategorij ,



s gali būti taikomas visiems darbuotojams arba atskiroms j  
mentuose minima pakankamai daug aplinkybi, kurias  
skirstyti kelet r-i, pavyzdžiui, normalus darbo laikas,  
sutrumpintas darbo laikas, ne visas darbo laikas ir t. t. Visi teisiniai aspektai, atspindintys darbo  
laik, yra fiksuojami darbdavio ir darbuotojo pasirašomoje Darbo sutartyje. Tinkamas darbo laiko  
reglamentavimas ó b tina s lyga socialini ir ekonomini flmogaus teis ir teis t interes apsaugai  
uftikrinti, nes darbo laiko teisiniu reguliavimu siekiama trij pagrindini tiksl : a) kad darbuotojai  
vykdyt jiems keliamo reikalingo darbo norm ; b) kad darbuotojams b t sudarytos saugios ir  
geros darbo s lygos; c) kad darbuotojai tur t laisvo nuo darbo laiko, kur gal t panaudoti poilsiui  
ir kitiems savo asmeniniam interesams. O tai jau yra laiko vadybos sfera (pagal B. Martink , S.  
Sto-k , D. Berflinskien , 2010, p. 421).

Tod l organizacijos yra tiesiogiai suinteresuotos taip organizuoti darbo laiko valdym , kad  
darbuotojo darbas b t kuo efektyvesnis, o darbo laikas i-naudojamas maksimaliai. Tam reikalingas  
*korporacinis laiko valdymas* (pagal . . , 2007, p. 423), suvokiamas kaip  
organizacijos laiko i-tekli valdymas. Siauresne prasme ó asmenin s laiko vadybos ir bendrosios  
organizacijos vadybos susikirtimas ir susiliejimas, susiejant asmenin darbuotojo darbo laiko  
vadyb su organizacijos valdymo sistema. Tam galimas pasitelkti ir komandinis laiko valdymas,  
apibr fliamas kaip kategorija, apimanti tarpusavio ry- tarp vadovo ir jam tiesiogiai nepavaldfi  
darbuotoj laiko valdymo. Jis nuo korporacinio laiko valdymo skiriasi tuo, kad komandinio laiko  
valdymo atveju yra maflesn s prievartinio paklusimo mechanizmo pritaikymo galimyb s planuojant  
ar nustatant veiklos terminus, pla i ja prasme ó darbo laik . Tuomet galimas parengti personalo  
laiko valdymo standartas (pavyzdžiui, sukurtas kaip savaranki-kas darbo dokumentas  
organizacijoje, kaip pareigini nuostat dalis ar pan.), kuriame b t reglamentuoti pagrindiniai  
darbuotoj , j komand laiko valdymo principai, kai kei iasi darbuotojai, j atostog ar  
komandiruo i metu (pavyzdžiui, pakei iamumas, darb perplanavimas, termin keitimas ir pan.).

Tiek vadybos teorijoje, tiek praktikoje yra atliekami darbo laiko tyrimai, siekiant vykdyti  
analitin ir korekcini veiklas (R. Kirlait , A. Mar inskas, 2001). Siekiant didinti darbo na-um ir  
efektyvum , svarbu vertinti darbo ir jo mato ó darbo laiko ó vaidmen gamyboje. Darbo laiko  
tyrimo metodai turi pad ti kitiems metodams, pavyzdžiui, problem sprendimo, vert s analiz s,  
kadangi tyrimo metu gauti duomenys yra negin ijami d l j objektyvumo.

Laikas yra unikalus i-teklius tuo, kad jo negalima kompensuoti, valdyti, taupyti atei iai, kaupiti.  
Ta iau darbo laikas, kaip ir bet kuris kitas ekonominis i-teklius, turi savo kain . Yra nustatytos ir  
apra-ytos metodikos, kaip kainoti darbo laik (B. Martinkus, S. Sto-kus, D. Berflinskien , 2010, p.  
420). Tuolaikin se mon se dafnai naudojama laikin darbo ufmokes io sistema. Tod l galima

kainuoja kiekvieno darbuotojo viena konkreti darbo valanda. - tai pagrindinis darbo ufmokes io apskai iavimo kriterijus, kuris tam tikram tikslui pasiekti.

*Alternatyvioji laiko kaina* (pagal . . . , 2007) yra tiesiogiai susijusi su ekonomine darbo laiko verte, nes (pagal analogij su alternatyvi ja pinig kaina ekonomikoje) tai kaina t g rybi , kurias buvo galima gauti per laiko vienet . Ta iau tos g ryb s nebuvo gautos, kadangi ufl skai iuojam ir kainojam s lygin darbo laiko vienet buvo nupirkta kita. Alternatyviosios kainos koncepcija ypa naudinga i-skiriant prioritetus tam, kad b t suprasta, jog einamieji reikalai, nesvarb s ir neskub s darbai dafnai negr ftamai škainuojaõ laiko, kuris gal jo b ti efektyviai ir efektingai panaudotas sprendffiant prioriteti-kai svarbias ufdtuotis.

Laikas ó tai i-teklius, ties kuriuo reikia susim styti, jei norima i-likti aktyviam ir konkurentabiliam -iandienos versle, nes šinformacijos srantai auga kaip lavinos, flinios pasensta dar j ne sisavinus, m styti neb ra kada. Reikia labai greitai b gti, kad liktum vietojeõ ( . . . , 2007, p. 14)

#### 1.4. Laiko valdymo technikos

Vadovas (vadybininkas) gali disponuoti keturi r -i i-tekliais: flmon mis, ranga, pinigais ir laiku. Laikas yra negr ftamas. Tod l viena i-vadovo sud tingiausi ufduo i ó disciplinuoti savo ir pavaldini laik , flnoti, kod l ir kaip valdyti laik . šSvarbu mok ti vertinti laik t flmoni , kurie yra pavald sõ (B. Martinkus, S. Sto-kus, D. Berffinskien , 2010, p. 428 - 429).

Laiko vadyba parodo, kas yra geras ir kas yra prastas laiko i-naudojimas. Tfuõ atveju s voka *išnaudojimas* atskleidflia flymiai platesn vartojimo kontekst ir turin nei s voka *panaudojimas*, nes *išnaudojimas* suteikia visumos, absoliutumo stilistin atspalv .

Paprastai dauguma kompeteting darbuotoj , viduriniojo ir auk-iausiojo lygmen vadovai i-vaisto savo laik vairioms problemoms, ufdaviniams spr sti, darbams atlikti, nei-skirdami, kurie i-j svarbiausi. Vadovai, kurie pranta prie tokio greito tempo ir lavinos darb , primena vover , besisukan iame rate (V. Obrazcovas, 2006).

N ra paprast , visiems priimtin , lengvai pritaikom taisykli , uftikrinan i kiekvieno asmens tiek asmeninio, tiek darbo laiko panaudojimo efektyvum . Laiko paskirstym lemia metodi-kumas ir drausmingumas. Daugelis su laiko vadyba susijusi metodik , teknik orientuotos strukt ruot , drausming asmenyb s tip . flmon s, kurie link chaoti-kum , yra k rybini profesij atstovai, bandydami pritaikyti grieftas laiko valdymo rekomendacijas, jau ia stres , nepasitenkinim , ta iau pritaikyti ir aktyviai bei efektingai naudoti laiko valdymo technikas jiems nesiseka. I-vienos pus s

metodik , technik , si lom vairi lygmen vadovams vos ne kaip t, efektyviai bei efektingai panaudojant savo ar pavaldini laik . im galima rasti internete, fliniasklaidoje, šgreitojo vartojimo knygoje (perskaityk ir tapsi milijonieriumi; laiko vadybininkas per tris minutes ir pan.). I– kitos pus s mokslin je literat roje kaip pripafintos laiko valdymo technikos, metodikos yra minimos kelios: Pareto 80/20 principas, ABC analiz , Eizenhauerio matrica, Alpi metodas, šBuferioð principas (60 proc. suplanuoto laiko), darbo dienos fotografija, asmeninio darbingumo kreiv s metodas, darbams skiriamo laiko analiz s technika. Taip pat mokslin je literat roje i–skiriama ir pripafstama asmenin , savo susikurta laiko valdymo metodika. Vis darbams skiriamo laiko analiz s technik , metodik tikslas ó pad ti vadovui (pla iausia reik–me ó vadybininkui) nustatyti, ar laiko darbams atlikti yra skiriama tiek, kiek jo turi b ti skiriama.

**Prioritetų nustatymo technikos ir metodikos.** D l i–tekli ó pinig , medffiag , darbo ir laiko ó stokos atsiranda daug problem . Ten, kur problem yra daugiau nei i–tekli , b tina vadovautis prioritetais. Prioritet lentel reikalinga ir b tina, nes ji parodo, kaip nuosekliai ir racionaliai panaudoti i–teklius.

Prioritetas yra nusakomas dviem dydfiais: aktualumu ir skubotumu. Tai galima pavaizduoti formule:

$$\boxed{\text{Prioritetas}} = \boxed{\text{Svarbumas}} \times \boxed{\text{Skubotumas}}$$

## 2. pav. Prioritetą nusakantys dydžiai

Šaltinis: Sudaryta darbo autor s.

Laiko vadybos specialistai dafnai pataria vadovams, visiems besidomintiems suskirstyti savo b tin darb s ra– pagal prioritetus. Prioritet nustatymas rei–kia apsisprendim , kurios ufduotys ar veiklos sritys yra pirmaeil s, kurios antraeil s. Tai galima vadov : pirmiausia eikvoti energij svarbiausiems darbams; apdoroti gaut informacij reikalui esant ir neatid liotinai arba net skubos tvarka; kaskart susikaupti ir koncentruotis ties viena veikla; efektyviau ir efektingiau atlikti darbus nusimatyto (nustatyto) laiko ribose; nusistatytus (nustatytus) tikslus pasiekti dar geriau; i–skirti ir deleguoti visus darbus, kuriuos gali atlikti kiti; planuojamo laiko atkarpos pabaigoje pajusti pasitenkinim (malonum , pasididffiavim , nuostab ) atlikus suplanuotus svarbiausius darbus (pagal I. Baranauskien , N. Petkevi i t , 2003).

D l asmenini psichikos savybi , emocinio sutrikimo, dideli greitai besikei ian ios informacijos kieki vadovui sunku tinkamai reaguoti ir atitinkamai vertinti darb skubos ir svarbumo aspektais. Dafnai informacija yra priimama kaip emocinis dirgiklis, tod l problema imama vertinti neadekva iai: vadovas imasi problem spr sti pagal princip š ia ir dabarõ.

us, nors jis ir buvo svarbesnis.

petkevi i t , pristatydamos vadovo darbo specifika , i-skiria kelet prioritetu nustatymas pagal kriterijus, RXO metodas, ABC metodas (I. Baranauskien , N. Petkevi i t , 2003). **Prioritetams nustatyti pagal kriterijus** reikalinga darbus sugrupuoti pagal laiko balans , sudaryti tiems darbams atlikti, eliminuojant darbus, nereikalaujančius vadovo kvalifikacijos, galimus deleguoti pavaldiniams, skatinant pastaruosius ugdytis atitinkamus profesinius gebėjimus. **RXO metodas** apima rutinines ar suplanuotas veiklas, ufduotis, darbus (R), kurios atliekamos daffniausiai tuo pačiu i-anksto flnomu laiku (pavyzdffiui, pasitarimai, špenkiaminut sō, darbas su dokumentais ir pan.), taip pat i-ankstiniame darbo plane numatytos ufduotys, sipareigojimai, darbai. Antroji dedamoji ó tai pirmo svarbumo veiklos (X), kurios nebuvo paffymtos planuojant i-anksto darbus, taiaiu privalo bti atliktos neatidliojant. Treioji dedamoji ó laisvo sipareigojimo veiklos (O) ó i-anksto neplanuoti ne pirmo btinumo darbai, atliekami turint laiko.

Taikant **ABC metodą**, si loma vis pirma suskirstyti darbus A, B, C grupes. Laiko tyrimais rodyta, kad labai svarbi A tipo darb , svarbi B ir nesvarbi C ufduo i atlikimo laiko neb tina paskirstyti proporcingai. Darb skirstymo apib dinimas ir prioritetu nustatymas pagal ABC analiz s metod pateiktas 2 lentel je.

2 lentel

### Prioritetų nustatymas pagal ABC analizės metodą

Darbų suskirstymo lygis	Apibūdinimas
A ó svarbiausios ufduotys	Tai ufduotys, kurios labiausiai prisideda prie pagrindinio tikslo gyvendinimo. Jos tur t bti atliekamos neatidliotinai ir atlikus gaunami maksimal s ilgalaikiai rezultatai. Per dien galimi planuoti vienas du A tipo darbai.
B - svarbios ufduotys	Tas ufduo tisklinga prad tti tik tada, kai vykdytos visos A tipo ufduotys. Jos turi bti atliktos greitai. Per ilgai delsiant jos gali tapti A lygio ufduotimis. Per dien galimi planuoti du trys A tipo darbai
C – maflavert s ufduotys	Jas galima atlikti kada nors ateityje arba i- viso neatlikti, galima deleguoti. Laikas, lik s nuo A ir B darb atlikimo, skiriamas C tipo darbams.

Šaltinis: sudaryta darbo autor s pagal

Sto-kus S., Petukien E. (2008). Laiko valdymo efektyvumas: teorinis ir praktinis aspektai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2008. 3 (12), p. 319 ó 327;

Martinkus B., Sto-kus S., Berflinskien D. (2010). Vadybos pagrindai.

Tyauliai: V- Tyauli universiteto leidykla. P. 431 ó 432.

Tokia kvalifikacija padeda geriau paskirstyti laik , suteikiant darbams prioritetus numatant j atlikimo eili-kum . Taiaiu toks darbo kvalifikavimas nerei-kia, kad vadovas turi atlikti tik A darbus, o C privalomai deleguoti.

Atsifflvelgiant auk-iau min t autori pristatytus tyrimus, galima teigti, kad daugelis flmoni 60-70 proc. darb kr vio priskiria A ir B grup ms ir daro i-vad , kad jiems tr ksta 24 valand per par darbams atlikti.

kaip nustatyti prioritetus ir sumaffinti nesvarbi darb , yra JAV a **matrica**, kurioje visi darbai klasifikuojami pagal svarbumo ir ankaus, S. Sto-kaus ir D. Berflinskien s (2010, p. 432 - 433), derinant skubum ir svarbum b tina, kad šsvarbus darbas yra tas, kuris atitinka dvi s lygas: 1. darbuotojo pareigin je instrukcijoje ra-ytas pareig s ra- ; 2. yra prioritetinis konkre iam planuojamam laikotarpiui. Skub s, bet nesvarb s darbai gali b ti nuolatinis laiko nuostoli -altinis. Svarbu nuspr sti, ar -ias ufduoitis atid ti, ar deleguoti. Neskub s, bet svarb s darbai tur t b ti planuojami atei iai, ta iau vertinus, kad liek apkankamai laiko jiems atlikti, kad pra jus tam laikui jie netapt skub s. Neskub s ir nesvarb s darbai gal t b ti vardyti kaip nereikalingas d mesio atitraukimas ir neefektingas laiko panaudojimas, tod l toki darb geriau vengti (W. Hink, R. Ginevi ius, 2006). Kaip veikia visos keturios darb kategorijos, atspind ta 3 paveiksle.

<i>Keturios darbų kategorijos</i>		
<i>Skubu</i>	<b>3. Deleguokite</b>	<b>1. Darykite nedelsdami</b>
<i>Neskubu</i>	<b>4. Deleguokite arba išmeskite</b>	<b>2. Įrašykite į artimiausių dienų planus</b>
	<i>Nesvarbu</i>	<i>Svarbu</i>
	<i>Neefektinga veikla pareigų atžvilgiu</i>	<i>Efektinga veikla pareigų atžvilgiu</i>

### 3 pav. Eizenhauerio matrica

altinis: sudaryta darbo autor s pagal

Martinkus B., Sto-kus S., Berflinskien D. (2010). Vadybos pagrindai.

Yliai: V- Yli universiteto leidykla. P. 432 ó 433.

Dar vienas darb klasifikavimo pagal svarbum metodas susiformavo pagal **80/20 principą**, pasi lyt ekonomisto V. Pareto ir jo vardu vadinam . Tuo principu tvirtinama, kad tam tikra dalis prieflas i , s naud ir pastang paprastai duoda didffi j dal naudos, produkcijos, bendr ja prasme ó atlygio. Kalbant apie laiko vadybos atvej , Pareto d snis teigia, kad 80 proc. sugai-to laiko vairiems prioritet prasme antraeil ms problemoms spr sti, duoda tik 20 proc. naudingo rezultato. Ir prie- ingai, 20 proc. sugai-to laiko gyvybi-kai svarbioms problemoms (neatid liotiniems, svarbiems, prioritetiniams darbams) spr sti duoda 80 proc. naudingo rezultato. Pareto principas teigia, kad laiko yra pakankamai. Yra ir skai iuokli , kur skaitine i-rai-ka pateikiamas pastang ir rezultato santykis. Tam, kad b t gauta šbeveik viskasó ó 99 proc., - teisingai nusista ius prioritetus, pakanka d ti vos pus . Ta iau kad b t pasiekta likusi rezultato dalis, sudaranti vos 1 proc., anot tyr j , reikia d ti daugiau pastang . Tod l Pareto d sn galima ufra-yti ir taip: 49/99 (49 proc. pastang duoda 99 proc. rezultato) arba 51/1 (51 proc. pastang duoda 1 proc. rezultato);

naffiau naudingas b das atskirti svarb nuo nesvarbaus darb ar  
-uolio nuo kokybini pager jim . P. Drakeris, kalb damas apie  
prioritet i-skyrim , si lo sau kelti ypatingai auk-tus tikslus, leidffian ius i-esm s pakeisti situacij ,  
ie-koti asmenini keli , kuriais bus pasiektas konkurencinis prana-umas. Tokiu b du atsiskirs  
darbai, nesukuriantys ry-kaus kokybinio -uolio, o tik sudarantys neflym kokybin pager jim ( .  
 , 2007). Kalbant apie prioritet i-skyrim b tina vertinti laiko ir kai kuri  
dalyk (ypa susijusi su asmeniniu, ne tik profesiniu gyvenimu) negr ftamum .

**Alpių (ALPEN) metodas** taip pat svarbus ir tinkamas vadovo laiko planavimo sistemoje.  
Taikomas -is metodas uftrunka iki 8 minu i laiko planavimui ir apima: kitos dienos (ar keli  
dien ) darbus; tuos darbus, kurie susij su m nesio darb s ra-u; neatliktus ankstesn s dienos  
(dien ) darbus; naujus -i dien b tinus atlikti darbus; terminus, kuri b tina laikytis (pavyzdffiu,  
fiksiuoti tikslias susirinkim , susitikim laiko ribas); b tini telefono skambu iai (siekiant, kad jie  
netapt šlaiko vagimisō, b tina grieftai juos apriboti laike), korespondencija; periodi-kai  
pasikartojan ius darbus. Svarbu atkreipti d mes , kad vienu metu neb t daromi keli darbai.  
Taikant – laiko valdymo metod , b tina darbo dienos pabaigoje reflektuoti panaudot darbo laik ,  
vertinant kiekvieno darbo trukm (pagal I. Baranauskien ir N. Petkevi i t , 2003).

**„Buferio“ principas** yra bendrojo pob dffio laiko valdymo priemon . Jis taikomas, kai darbo  
diena yra pakankamai chaoti-ka ir daffniausiai detaliau planuoti nepavyksta (pavyzdffiu, dirbamas  
k rybinis, daug intelektini pastang reikalaujantis darbas, nenutr kstamas interesant srautas,  
asmeninio darbingumo kreiv i-dalies sutampa su darbo valandomis ir pan.). Tod l planuojama tik  
tam tikra darbo laiko dalis (rekomenduojama iki 60 proc. laiko). Tada lik s laikas skiriamas  
vairiems trukdfliams, kylan ioms problemoms spr sti ir pan. Taip pat – metod galima susieti su  
ABC, Eizenhauerio matricos technikomis, aki planuojami svarbiausi darbai tada, kai maffiau  
trukdffi , pavyzdffiu, darbo dienos rytas (manoma, kad tai s lyginai maffiausia trukdffi turintis  
laikas) paliekamas svarbiausioms A tipo ufduotims atlikti, o piko valandomis sprendffiamos C tipo  
problemos ir ufduotys.

**Darbo dienos laiko nuotrauka** (kai kuriuose -altiniuose fotografija) ó tyrimo metodas, kai  
tiesiogiai stebimos visos darbo laiko s naudos arba atskir darbo laiko s naud r -i kartojimasis  
(Martinkus ir kt., 2000, p. 114). Toki tyrim tikslas ó i-siai-kinti, kiek sunaudota laiko vairiems  
darbams, operacijoms ir operacij elementams atlikti, i-tirti naudojamus darbo metodus, i-siai-kinti  
neracionaliai atliekamus veiksmus, darbo laiko nuostolius, j prieflastis. Daffniau darbo dienos  
nuotraukos metodas naudojamas gamybin je sferoje, ta iau vairi lygmen vadovams kartais  
pravartu pasitikrinti, kokiems darbams, kiek laiko ir kit s naud tenka.

kreivės metodas leidžia sud tingiausias, svarbiausias darbus laikotarpio. Galima teigti, kad jei flogus flno savo darbingumo nes , metus, jis geba padidinti savo veiklos efektyvum . Tiriant darbingum (remiamasi S. Sto-kaus ir D. Berflinskien s duomenimis, 2005), nustatyta, kad flogus pirmosiomis 2 ó 2,5 val. darbo dienos pradflioje b na darbingiausias. Toks darbingumo lygios i-silaiko iki piet pertraukos. Prie-pat piet pertrauk krinta, po piet pertraukos v l did ja. Savait darbingumo dinamika pana-i kaip ir dienos. Didffiausio darbingumo pasiekiamas antradien ó ketvirtadien , o penktadien darbingumas krinta. Pirmadienis ir antradienis skirtas sitraukti darb . Pamaflu darbingumas auga. Darbo savait s viduryje darbingumas pasiekia savo pik , o po to mafl ja. flogaus m stymas yra inerti-kas, nes jam b dingas š sitraukimasó darb per laik ir palaiptinis darbingumo ir pasiekiamo rezultato efektyvumo kreiv s kilimas, kol pasiekia maksimal lygmen . Tod l smegenys negali momentikai šufimirtio atliekamo ar jau atlikto darbo ir efektyviai špersijungtió kit darb . Tai b tina vertinti planuojant ir valdant savo laik ir darbus laike, ypa kai atliekamos k rybin s, daug intelektini paj g reikalaujan ios ufdutys, kai asmeninio darbingumo kreiv nesutampa su darbo laiku.

Tokiu atveju darbuotojas, siekiantis geriausio rezultato, atsifflvelgia savo temperament , darbingum (švyturiaió ó tie flmon s, kurie darbingiausi i-ryto, ankstyvi, optimistikai ir veikl s, ir špel dosó ó v lyvi, neram s, filosofuojantys, veikl s popietiniu paros metu, pagal A. K. Bolotov , (2006) nusistato veiklos temp ir ritm .

**Delegavimas.** Svarbus vadovo darbo bruoflas yra ufduo i pakankamai informuotiems ir galiotiems pavaldiniams perdavimas. Tai vadinamasis vertikalusis darbo pasiskirstymas. Kiekvienas vadovas, nesvarbu, kuriam valdymo hierarchijos lygmeniui atstovaut , savo darbo lak skirsto kelias dalis: 1. tai laikas, skirtas valdymo sprendimams priimti; 2. laikas, skirtas specializuotiems darbams pagal jo veiklos krypt atlikti. Remiantis B. Martinkaus, S. Sto-kaus, D. Berflinskien s nuomone (2010), kuo auk-tesnis valdymo lygmuo, tuo ufduo i pagal konkre i specializacij mafl ja, o vadybinio pob dffio darb daug ja. Tod l siekdamas organizacijos tiksl gyvendinimo vadovas deleguoja tam tikrus darbus pavaldiniams, nors savosios atsakomyb s vis tiek nesumaffina. š*Delegavimas* ó ufdavini ir teisi perdavimas darbuotojui, kuris tampa atsakingas ufl j vykdym ó (B.Martinkus, S.Sto-kus, D. Berflinskien , 2010, p. 138). Delegavimas yra svarbus, nes 1. leidflia vadovui sutaupyti savo darbo laiko; 2. leidflia panaudoti darbuotoj k rybin potencial ir kompetencij ; 3. suteikia didesn veiksm laisv ; 4. tampa svarbiu motyvatoriumi dirbti ir siekti profesin s s km s. Pagal klasikin poffi r delegavim , galima teigti, kad galiojimais deleguojami konkre iai pareigybei, o ne j uffiman iam flogui. Tod l si loma atsifflvelgti . Barnardo galiojim pri mimo koncepcij , kai si loma atsifflvelgti tiek vadovo, tiek

**Laiko valdymo metodika.** Pa ios savaiame technikos, metodikos ar

technin s priemon s negali tapti nuolatinio tobul jimo –altiniu, savo laiko vadybos metod tobulinimu, jeigu n ra efektyvaus m stymo. Tod l efektyviai m stydamas, nuolat ir sistemingai atlikdamas savo darbo laiko s naud analiz , asmuo per tam tikt laik susikuria sav j laiko valdymo metodik . Anot F. Malik (2005), asmenin darbo metodika vadovams turi neparastai didel reik–m , nes tiesiogiai takoja j darbo veiksmingum , nuo jos buvimo ar nebuvimo priklauso vadov veiklos rezultatai ir pasiekimai. Pagrindin s sritys, kurias apima *asmeninė darbo metodika* (pagal F. Malik, 2005), yra: 1. laiko panaudojimas; 2. gaunam duomen apdorojimas; 3.naudojimasis ry–i technika: telefonu, faksu, elektroniniu pa–tu; 4. oficiali ra–t parengimas; 5.nei–spr sti reikalai ir terminai; 6. informacijos kaupimo sistema; 7. proces formalizavimas; 8. ry–i palaikymo sistema; 9. sekretor s panaudojimas.

Kasdieniam laiko planavimui si loma daug priemoni , kurias galima suskirstyti kelet r –i pagal j naudojimo b dus ir priemones (3 lentel ).

3 lentel

### Laiko valdymo ir planavimo būdai bei priemonės

Rūšis	Priemonės
<b>Žmogiškieji ištekliai</b>	Sekretor ó referent , pavaldiniai.
<b>Popierinės</b>	Darbo knyga, tvarkara–tis (lentel su tiksliais laiko atkarpomis, i– anksto paffym tais rutininiais darbais), dienora–tis, kalendorius, darbo laiko apskaitos lapas, darb tinklelis ir kt.
<b>Kanceliarinės</b>	Spalvoti flymekliai, skirting spalv ra–ikliai, klijuojami lapeliai, spalvoti popieriaus lapai, lipukai ir kt.
<b>Techninės</b>	Diktofonas, priminimai telefone ir kt.
<b>Kompiuterinės</b>	Kompiuterin darbo laiko apskaitos programa, elektronin ufra– knygel , laiko planavimo kompiuterin s programos <i>Outlook</i> , <i>Time Assist</i> ir kt.

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Apibendrinant laiko valdymo technikas ir metodikas galima teikti, kad j negalima suabsoliutinti. Galima sutikti, kad tai skatina susidom ti laiko vadyba. Ta iau, anot R. Koch (2003), dafnai vadybininkai tampa priklausomi nuo laiko vadybos. Tod l svarbiausia, kad tos technikos, schemas, metodikos suteikt asmeniui nauj poffi r prastus dalykus, pasufleruot nauj uflduoties ar problemos sprendimo b d , pad t tinkamai organizuotis laike. Tada bus stipr s ir priimami strateginiai sprendimai.

### 1.5. „Laiko vagys“ ir darbo laiko nuostoliai

Darbuotojo samdymas yra ne kas kita, kaip jo asmeninio laiko pirkimas. Mok damas ufl darbo



8 darbo dienos valandas darbuotojas skirs b tent organizacijos, vadovas pla i ja prasme yra taip pat samdytas darbuotojas, i-iaiau ne visas darbo laikas yra efektyviai i-naudojamas, nes jis yra vagiamas. ūfluot tirti, ie-kant nenaudingo laiko, geriau numatyti, kaip jo i-vengtiō, - teigia darbo laiko tyr jai R. Kirlait ir A. Mar inskas (2001, p. 152).

Apibendrinant vairi tyr j mintis, galima i-skirti kategorij biuro darbuotoj , kuriuos vidutini-kai kas 8 minutes atitraukia nuo darbo. Taip susidaro apie 2 valandas per dien . Vidutini-kai per 50 aktyvaus profesinio gyvenimo met tokiu ūnekaltuō b du pavagiama apie 12 proc. flogaus gyvenimo laiko.

Mokslin je literat roje veiksniai, turintys neigiam poveik darbo efektyvumui arba efektingumui, kai nesvarbi darb apgr stai daug ja, vadinami ūlaiko vagimisō, ūlaiko rijikaisō, ūlaiko pl -ikaisō. Dafniausiai i-skiriami tokie, ūlaiko vagysō, kaip:

**Neaiškūs tikslai.** Tai, kad mon je laikas naudojamas neefektyviai, pirmiausia rodo ai-ki mon s, o kartu ir jos padalini bei darbuotoj tiksl nebuvimas. Darbuotojai, atlikdami darbo funkcijas, priimdami sprendimus, nuolatos kaip atskaitos ta-k ir pagrindin kriterij turi tur ti galvoje mon s tikslus. Praradus tiksl , susitelkiama pa i veikl . Reikia atsisakyti veiklos, kuri maflai arba visi-kai neprisideda prie pasirinkto tikslo siekimo. Kiekvienas darbuotojas turi tur ti asmeninius, profesinius tikslus. Tas, kuris sugeba prisiversti sistemingai ko nors siekti (tur ti tiksl ), o ne -iaip plaukia pasroviui, i-ties yra naudingas monei.

Daugelis fmon i savo tikslus nusako gana miglotai, neapibr fta. Netur dami ai-ki tiksl , fmon s griebiasi tai vieno, tai kito darbo, daro tai, ko nori kiti, ir taip tu-iai i-vaisto savo j gas. Tokie fmon s nemoka pakovoti ufl save ir pasakyti ūneō. Neai-k s asmeniniai darbuotojo tikslai ó neai-k s jo tikslai mon je, o tai rei-kia tik viena ó neefektyv ir nuostoling tokio darbuotojo darb . Realyb s nejutimas, neai-k s tikslai ir su jais susij planai ó svarbiausias laiko vagys i poflymis.

**Per daug darbų.** Daug darb apsi m darbuotojai taip pat pradeda vogti darbo laik . Jie tiesiog nebesusp ja laiku atlikti prisiimt darb , privelia klaid ir galiausiai pervargsta. Ne laiku atlikti darbai gai-ina bendradarbius. Klaidos niekais paver ia pasiektus rezultatus ar priimamus sprendimus ir galiausiai visk tenka daryti i- naujo. Nuolatinis pervargimas, kai kasdien pasiliekena padirb ti po darbo, nuvargina, i-sekina darbuotoj . Darbuotojas, nesugebantis vertinti j g , turim darb ir savosios kompetencijos ir vis prisiimantis papildom sipareigojim , elgiasi neatsakingai ir nuostolingai ne tik darbo laiko panaudojimo, bet ir naudingumo organizacijai aspektu.

**„Gaisro gesinimas“.** Labai populiar s ūdegantysō darbai. Toki ūgaisr ō fidiniai

io vadov darbuose. Tuomet tikslui pasiekti tarsi nebepaisoma  
ad tik darbas b t atliktas, ufduotis vykdyta. Tik v liau bandoma  
sis šgaisrasō vyko, k daryti, kad taip daugiau nebeatsitikt .

Nors skub s darbai reikalauja daug pastang , ta iau jie retai b na svarb s. Skuba labiau rei-kia  
netvark , o ne darb svarbum ó tikslo siekim . Tod l jeigu darbuotojui pavedamas skubus darbas,  
verta i-siai-kinti, kod l j reikia atlikti greitai ir kokie bus rezultatai.

**Perfekcionizmas.** Siekti idealo yra gerai, ta iau kartais d l to nepateisinamai gai-tamas laikas.  
Nor damas idealiai, pedanti-kai atlikti darb darbuotojas ima vertinti pat darbo proces labiau nei  
veiklos tiksl . Tod l ne tikslas, o pats darbas i-keliamas pirm viet .

**Šokinėjimas nuo vieno darbo prie kito.** Tiksl neturintis darbuotojas griebiasi tai vieno, tai  
kito darbo ir vis energij i-vaisto veltui. Jis didfliuojasi tuo, kad sugeba vienu metu dirbti kelis  
darbus ir spontani-kai visk reaguoti. Tokie darbuotojai noriai visur dalyvauja. Jie sprendffia kit  
darbuotoj problemas, aktyviai ki-asi kit darbus. Savaime suprantama, kad savo ufduotims atlikti  
jiems nelieka laiko.

**Prioritetų nebuvimas.** Daug darbo laiko veltui i-vaisto tie darbuotojai, kurie nesugeba  
nustatyti darb sekos, i-skirti, kurios ufduotys turi b ti atliekamos pirmiausia, o kurios gali  
pal k ti. Paprastai atliekami tie darbai, kurie labiausiai patinka. Taigi prioritetus dafnas darbuotojas  
nusistato vadovaudamasis emocijomis. Ta iau prioritetai ir yra nustatomi tam, kad emocijos ir  
realyb b t atskirtos. Dar sunkiau, kai n ra ai-ki prioritet , jie dafnai kei iasi arba vienas kitam  
prie-tarauja. Visi darbai b na skub s ir labai svarb s, ta iau vis i- karto ir greitai nenudirbsi.  
Nesugeb jimas nustatyti darb prioritet rodo ir darbuotojo kvalifikacijos stok .

Prie prioritet nebuvimo galima priskirti ir **per didelį pastovumą, nemokėjimą išskirti svarbiausių dalykų.** fimon ms prasta daryti tai, kas jiems patinka. Dafniausiai tai yra tie darbai,  
kurie atliekami greitai ir lengvai, kuriems pakanka flini , kurie buvo suplanuoti i- anksto. Trumpai  
tariant, pirmiausiai atliekami prasti, nuolatinai darbai. O pagalvoti, kurios ufduotys yra svarbesn s,  
ar jos atitinka mon s tikslus, pernelyg sunku. Kartais reik t keisti nusistov jusi darb eig .

**Blogai veikiantys informavimo kanalai.** Dar vienas darbo šlaiko vagisō ó netinkamai  
veikiantys informavimo kanalai. Daug prarandama, kai vienas vadovas prisimena nepasak s ko nors  
svarbaus kitiems, kai tie jau b na pus j darb . Kitas pamir-ta atitinkamiems padaliniams perduoti  
naujausi informacij , ir darbuotojai veltui gai-ta laik dirbdami su pasenusiais duomenimis. D l  
toki trukdfli darbuotojai galiausiai pradeda nefiksuoti teikiamos informacijos ótaip dafnai ji buvo  
gauta ne laiku, ne vietoje ir dar buvo neteisinga. Tai veda ir prie darb atid liojimo, kol pasiekiamas  
laiko deficitas ir darbas daromas bet kaip.

Kadangi kiekvienas asmuo turi savit laiko vieneto samprat laike yra skirtingas. Tiems, kuriems bendravimas ó siekiamyb , eidimas ar atitr kimas nuo darb , net poilsis, neegzistuoja laiko ribos ir laiko deficitas. Tod l jie dafnai begerbia kit laiko, nekonstruktyviai vertina tiek savo, ti9ek aplinkini laiko biudflet .

Dafnai sakoma, kad darbuotojas darbo nepadaro gerai ar nepadaro i– viso, ne tiesiog neffino, kaip reik t t darb atlikti. Tod l **neaiškus darbo apibrėžimas** gal t b ti vardytas kaip dar vienas šlaiko rijikasõ. Stengdamiesi nedelsiant kibti darbus, kad grei iau jie b t atlikti, dafnai nepasiekiamas ger rezultat , jei prie– tai nebuvo atlikta b simo darbo atlikimo kad ir trumpa analiz . D l nei–kaus uflduo i apsibr flimo neretai gaunami visi–kai prie–ingi rezultatai nei tik tasi, o kartais jie tik pablogina pad t . Visa tai niekais paver ia siek efektyviai i–naudoti darbo laik .

**Įrangos gedimai.** Darbo technika tiesiogiai veikia darbo kokyb ir laik . Jeigu mon je naudojama nekokybi–ka, pigi ranga ó nuolatiniai jos gedimai nei–vengiami. Be abejon s, tokioje mon je darbai atliekami gerokai l iau. Be to, d l netinkamai atlikt uflduo i darbuotojai gali m ginti vis kalt suversti rangai. Tuomet panaudojus vadybos apskaitos sistem , darbuotoj sugai–to laiko ka–tus priskirti ne darbo laiko, bet rengini naudojimo ka–tams.

**Susirinkimai ir pasitarimai, posėdžiai.** Retas vadovas prisipaffins, kad gai–ina kit laik . Darbuotojai savo darbotvark se susirinkimus paffymi kaip i–skirtin darb , pagal kur derina visus kitus veiksmus. vertinant laiko biudflet , geriau yra ne organizuoti ilg (2-3 valandas trunkant ) susirinkim , o darbuotojus informuoti elektroniniu pa–tu, intranetu ar susikvietus nedidel mis grup mis. Tam, kad susirinkimai, pos dffiai, pasitarimai netapt šlaiko vagimisõ, tur t b ti sudaryta labai ai–ki ir visiems i– anksto flinoma darbotvark , d l ko vadovas kvie ia susirinkim , kas bus aptariama. Siekiant optimizuoti susirinkimo vedimo laik , galima atlikti vadybin apskait ó suskai iuoti, kiek kainavo organizacijai susirinkimo laikas.

**Savikontrolės stoka.** Mafla bus naudos i– vis pastang (mokym , aktyvaus darbo, darbotvark s laikymosi ir kt.), jeigu darbuotojas nesugeba sav s kontroliuoti ir prisiversti darbus atlikti pagal numatytas taisykles. Vien savait jis dirba pagal numatyt tvark , o kit v l ima be tikslo naudoti darbo laik . Tam, kad b t palaikomas darbinis ritmas ir nevagiamas laikas, siekiant pripratinti vadovui save ir darbuotojus, b tina naudoti chronometrafo metod , laiko planavimo tinkl el ar pan. Kaip savikontrol s stoka ir darbo laiko vagimas vardijamos ir neribotos laike kavos pertrauk l s, per ilgas sitraukimas darb ir pan.

**„Paskendimas popieriuose“.** Dokumentai turi tur ti savo viet . Negalima j numesti ant darbo

s perffli r ti. Tvarkingai sud liotus dokumentus, ra-tus perffvelgti dokumentus, kuriuos sunku priskirti tam tikram susikurtos sistemos tyn l . Kai kuri specialist si lymu, kas tris m nesius apie 20 proc. apa ioje gulin i popieri galima be gailes io i-mesti. Paprastai pask stama nei-kiuose dokumentuose, kurie n ra susij su tikslu. Tod l kiekvien gaut ra-t privalu i-karto perffvelgti ir vertinti, kiek jis svarbus siekiant organizacijos tiksl .

**Netinkamas naudojimas telefonu ir kitomis ryšio priemonėmis.** Niekam ne paslaptis, kad pokalbiai dažnai pradedami oro ar sveikatos aptarimu, o galiausiai uflmir-tama, d l ko buvo skambinta. Taigi jei prie- rinkdamas numer darbuotojas n ra pasiflym j s, kokius klausimus privalo aptarti, ó pokalbis bus neefektyvus. Privalu i-mokti konstruktyviai kalb ti telefonu. Neretas darbuotojas net svarbaus pokalbio metu atsiliepia telefono skambu ius. Paplitus mobiliojo ry-io telefonams, tai tapo prasta. Dažnai elektroninis pa-tas ir internetas naudojami asmeniniams reikalams, tod l, ufluot taupiusios darbo laik , -ios priemon s tik gai-ina darb .

**Netinkamas darbo laiko planavimas.** Netinkamas laiko planavimas ó pirmasis pofflymis, kad darbuotojas s moningai ar nes moningai grobsto brang darbo laik . Tokie darbuotojai niekada nera-o panaudotino ir panaudoto laiko ataskait , teisingamiesi tuo, kad neturi tam laiko. Vadovas ar vadybininkas laiko apskait veda labai nenoriai arba i- viso to nedaro. Nepasiflymi, k planuoja veikti rytoj arba ufra-o darbus labai abstrak iai (pavyzdffliui, susitikimas; tur t b ti: susitikimas su juristu: darbuotoj darbo sutar i aptarimas, dokument tvarkymas, sutar i su pirk jais perffli ra ir vertinimas), nelygina, kiek suplanuot darb i- tikr j buvo atlikta ir kas buvo pasiekta, kiek ufltruko laiko atlikdamas planuotus darbus ir kiek atsirado nenumatyt uflduo i . Darbotvark nurodo vadybininkui, k jis turi daryti. Tur t b ti sudaroma ir savait s darbotvark , numatytas darb atlikimo laikas, eili-kumas, kas kitas gal t atlikti tam tikrus darbus. Savait s pabaigoje b tina visk patikrinti ir sudaryti kitos savait s darbotvark . Kai vadybininkai i-moksta sudaryti savait s darbotvark , galima pereiti prie dienos darbotvark s. Dažnai teisinamasi atsiradusiais neplanuotais darbais. Tai turi b ti numatyta i- anksto ir skirta tam -iek tiek laiko i-ryto ir vakare. Per - laik galima i-gerti kavos su netik tai at jusiais klientais ar atlikti uflsit susius darbus.

I- kitos pus s perd tas darb planavimas taip pat gali tapti vienu i-trukdffli efektyviai i-naudoti darbo laik . Pakankamai grieftas planavimas tinkamas rutinin je, grieftai reglamentuotoje veikloje. Ta iau esant intelektiniams, k rybiniams darbams toks planavimas tampa trukdffliu.

**Netvarkinga darbo vieta.** Netvarkingas darbo laiko planavimas yra netvarka laiko atffvilgiu. Ta iau potencialus darbo laiko vagis gali b ti pafflntas i-netvarkingos darbo vietos: stalas apkrautas popieriais, svarbi informacija i-m tyta po visas lentynas, net ant grind , speciali darbo ufra-knygut pad ta neflinia kur, ra-iklis dažniausiai nera-o, telefon ir svarbi asmen s ra-ai

eta yra vienas i–dafniausi laiko vagi . Pavyzdffiui, kai kuriose  
etendent auk–iausius valdymo postus vertinimo kriterij yra,  
avo darbo aplink , darbo stal (pagal Vadybininko flinyn , 2000).

**Nesugebėjimas paskirstyti užduočių, negebėjimas pasakyti „ne“.** Dafnai vadovai, vadovaudamiesi perfekcionistin mis id jomis (nuostata špats padarysiu geriauō), daugel darb , kuriuos gal t deleguoti kitiems, atlieka patys, motyvuodami, kad per daug laiko sugai–tama, kol i–ai–kinama kitam, k ir kaip daryti. I–kitos pus s, remiantis F. S. Butkaus pristatytais tyrimais (2003, p. 226 - 229), daugelis vadov bet kok atsisakym spr sti jiems i–kelt problem prilygina silpnumui ir vadybini sugeb jim netur jimui. Viduriniojo valdymo lygmens vadovams ypa sunku pasakyti lemting j šneō, kai kreipiasi auk–iausiojo lygmens vadovas ir deleguoja atitinkam darb . Ta iau paprastai šlaiko vagysō apsiima atlikti paprastesnius, malonesnius darbus ir tuo pa iu metu nevykdo savo sipareigojim , apleidffia savo darb . Darbuotojai, negaudami sunkesni ufduo i , neturi galimybi tobul ti ir patys nes moningai ima vogti darbo laik , atlikdami flemesn s kvalifikacijos darbus.

**Atidėliojimo sindromas, atidėti reikalai.** protis atid ti nebaigtus darbus maffina darbo laiko trukm , nes, neprad jus darbo i–karto, jo –iek tiek prarandama jau t pa i akimirk . Juk neretai darbuotojai nukelia darbus rytojui, teisindamasi tuo, kad –iandien vis tiek nesusp s, nors iki darbo pabaigos dar b na likusi pus ar net visa valanda. Prad ti verta visada, nes ir per trumpiausi laik galima – t nuveikti. Kiti, pasikviet darbuotojus k nors aptarti, ver ia laukti arba vis nukelia pokalb kit dien . Dar dalis laiko prarandama jau kit dien , kai pasiryftama imtis atid to darbo, kuriam v l reikia i–naujo pasiruo–ti, nusiteikti, prisiminti ir pan. D l neryftingumo, delsimo, kaip ir d l perd to aktyvumo, tu–iai eikvojamas darbo laikas.

Dafnai darbai atidedami d l neflinojimo, kaip juos atlikti ar d l nepilnos informacijos. Tuomet tu–iai sugai–tama nemaflai laiko, bandant darb šnustumtiō kuo toliau ar rasti papildomos informacijos, konsultant ar pan.

**Trukdymai.** Yra kelios trukdytoj kategorijos: kolegos, kurie ne tik veltui eikvoja savo darbo laik , bet dar ir trukdo kitiems; netik ti, neplanuoti lankytojai; neplanuoti, nevaldomi telefono skambu iai, kuriuos privalu atsiliepti.

**Per mažai veiklos.** Netur damas k veikti darbuotojas ima nes moningai vogti darbo laik . Nepakankamai apkrauti darbu darbuotojai tu–iai slampin ja po mon , plepa apie visk , tik ne apie darb . Net ir pats darb–iausias darbuotojas, dirbdamas ne visu paj gumu, anks iau ar v liau pras dykin ti.

**Pseudoveikla – apsimetinėjimas, kad dirbama.** Darbuotojo apsimetin jimas dirban iu yra

taip elgiasi nuolank s, visada aktyv s darbuotojai. Paprastai jie yra visai nereikalingi. Jie neprisiima atsakomyb s arba atliekamas imtis rimt ufduo i , pasi-alina. Visa tai jie daro s moningai, taigi s moningai apvagin ja darbdav .

Efektyvaus darbo laiko nustatymo lakmuso popier lis ó mon s tikslai. Vadovas pats turi gerai suvokti esamus ir b simus mon s tikslus ir mok ti juos paai-kinti darbuotojams, parengti nuo tiksl nenukrypstan ias taisykles, steb ti, kontroliuoti, pad ti pavaldiniams siekti tiksl . Kuo toliau ateit numatyti tikslai, tuo s kmingiau panaudojamas laikas.

Tik nuo mon s vadovo priklauso, ar efektyvus laiko planavimas taps mon s darbo kult ros dalimi. Jei vadovas elgsis tinkamai, jo pavyzdffiu seks ir pavaldiniai.

## 1.6. Darbo laiko sąnaudų analizė

Paprastai dauguma kompetenting darbuotoj , viduriniojo ir auk-iausiojo lygmen vadovai i-vaisto savo laik vairioms problemoms, ufdaviniams spr sti, darbams atlikti, nei-skirdami, kurie i-j svarbiausi. Vadovai, kurie pranta prie tokio greito tempo ir lavinos darb , primena vover , besisukan iame rate (V. Obrazcovas, 2006). Dafniausiai nurodomos laiko stygiaus prieftastys: nuolatin skuba, nuovargis, didelis darbo kr vis, darbas namuose ir vir-valandffiai, darbas vadovaujantis principu štik a-patsõ, neplaningas darbas, nepakankama darbo motyvacija (R. Koch, 2003, S. Sto-kus, 2008; B. Martinkus ir kt., 2010). Laiko valdymo metodas si lo kiekvienam bet kurio lygmens vadovui darbo dienos pabaigoje ar vakare skirti bent 15 minu i parengti rytojaus darb plan . Svarbiausia tai atlikti ra-tu, nes tuomet planas ne tik lieka trumpalaik je, ta iau sitvirtina ir ilgalaik je fimogaus atmintyje. Svarbu, kad darb planas b t maksimaliai suderintas su siekiamais tikslais, aks jau lemia dal pavykusi laiku atlikti darb . Tod l i- vakaro suplanuotus darbus perffirint darbo dienos pradffioje b tina perffir ti ir i- anksto sura-ytus tikslus, o darbo dienos pabaigoje vertinti j atlikim ir pasiflym ti naujus. Strategijos ir efektyvaus laiko panaudojimo instituto Vokietijoje vadovas krypting ir tikslin bandom j darbo metod panaudojim kasdienin je praktikoje pavadino *savivadyba*, kurios pagrindinis tikslas yra darbuotojo darbo efektyvumo k limas ir darbo laiko tinkamas panaudojimas (N. Tkeliien , 2003). Tokie pasitarimai šsu savimiõ darbo dienos pradffioje ir pabaigoje yra svarb s ir naudingi, leidffiantys analiz atliekantiems vadovams pereiti auk-tesn profesionalumo lyg .

Atliekant savo darbo laiko audit , si loma pasirinkti per m nes ar ketvirt vien savait ar vien dien ir intensyviau steb ti bei ra-tu fiksuoti laiko s naudas: su kuo, kiek kart buvo susitikta, kiek laiko truko susitikimai, pokalbiai telefonu, pos dffiai ir susirinkimai, pokalbiai su pavaldiniais

reflektuoti suskirstant atliktas ufduo t is tris kategorijas: 1. darbai, kurie tur jo b ti atlikti; 3. darbai, kuriuos nor ta atlikti. Kiekvienais procentiniais dydfiais, reik t juos palyginti su laiko valdymo teorijoje rekomenduojamais dydfiais: privalomiems darbams patariama skirti nuo 65 iki 75 proc. darbo laiko; darbams, kuriuos reik t padaryti, - apie 20 proc.; darbams, kuriuos nor t si atlikti ó nuo 5 iki 15 proc. laiko (pagal R. Ku inskien , 2000).

Kaip vienas i-laiko s naud analiz s metod si lytinas *ribiniy situacijy modeliavimo metodas*, kai i- anksto pergalvojamos situacijos, kurioms esant reik t atitinkamai suskirstyti darbus pagal prioritetus, organizuoti susitikim tam tikruose laiko r muose ir pan. V liau, reflektuojant jau vykusi situacij , galima gr fti prie pirmin s ir pasitikrinti, ar tinkamai buvo numatytos aplinkyb s, laiko rezervas, nustatyti prioritetai ir pan. Tod l labai svarbu, kad laiko s naud analiz b t atliekama ra-tu, kadangi jos rezultatai-likimas ir prieinamumas yra ilgalaiki-kesnis ir tikslesnis nei reflektavimas fiodfliu.

Siekiant strategini laiko vadybos tiksl , b tina i-mokti fiksuoti ufduo i atlikimo teminus, vertinat juos i- nei-vengiamumo ta-ko. Tam b tini dienora-iai, laiko apskaitos tvarkara-iai, planai, lapai ar pan. Tai b tina savivaldos s lyga, leidffianti i-spr sti pagrindines ufduo t is (pagal . , 2006): fizin s b kl s analiz (darbingumo reguliacija, atsiffvelgiant jo did jimo ir mafl jimo ciklus); laiko s naud ir rezultat efektyvumo analiz ; laiko nuostoli ir laiko resurs analiz .

Planavimas gali b ti beprasmiškas ir netikslus, jei neffinoma, ar pasiekta tai, kas buvo suplanuota pasiekti. Tokiu atveju galima teikti, kad gr fttamojo ry-io nebuvimas, faktini laiko s naud neanalizavimas ó vienos i-valdymo funkcij ó kontrol s ó nebuvimas. Tod l b tina laiko s naud analiz , nes reflektuojant (fiodfliu ar ra-tu) sugriaunami stereotipai, kei iamas m stymas efektyvesn , tobul jama ir randama laiko ne tik darbo laikui, bet ir gyvenimi-kajam bei nebeapsikliaujama poffi riu, kad šlaikas i-sprendffia visk ō.

fimon s, kurie kiekvienoje situacijoje atpafl sta laik trukdan ius veiksnius (šlaiko vagisō), gali teigti, kad suvokia savo veiklos efektyvumo gerinimo pagrindus, moka valdyti pat save laike. Remiantis auk-iau min t mokslinink tyrimais bei magistro darbe pristatomo auk-iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen vadov laiko valdymo strategini nuostat tyrimu (flr. magistro darbo empirin dal ) galima teigti, kad tik apie 15 - 20 proc. respondent analizuoja savo laiko s naudas. Taciau laiko vadybos mokslinink ir treneri nuomone, savo laiko biudffeto ir s naud analiz yra vienintelis veiksmingas ir nesunkiai vykdomas asmeninis tyrimas, padedantis i-siai-kinti savojo laiko real j panaudojim ir galimyb šsutaupytiō laiko.

## Lietuvos Respublikos organizacij s nuostatos

### Valdymo lygmen ų teorin ė apibr ėztis

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Visos –alies organizacijos, pagal R. Ginevi i ir V. S dffii (2007), gali b ti skirstomos tris sektorius, kurie atspind ti 4 lentel je.

4 lentel

#### Lietuvos Respublikos organizacij ų sektoriai

	Sektorius	Priklausanėios institucijos
Pirmasis	Valstybin s, savivaldybi ir kitos organizacijos (vie-ojo administravimo sistema)	Prezidentas, Seimas, Vyriausyb , ministerijos, apskri i , miest ir rajon valdflios ir valdymo institucijos, visos biudfletin s organizacijos: –vietimo, mokymo ir mokslo, kult ros, sveikatos, taip pat muitin s, kariuomen ir kitos ( ia priskirtinos profesin s s jungos, politin s partijos, tradicin s visuomenin s ir registruotos religin s bendruomen s, bendrijos bei kita).
Antrasis	Verslas	Priva ios kio komercin s strukt ros: priva ios mon s, bendrov s, kio bendrijos, kooperatyvai, taip pat turintieji patentus ir kitus leidimus.
Tre iasis	Vie-asis sektorius, galintis konkuruoti kai kuriose srityse su pirmuoju sektoriumi	Visos nevyriausybin s organizacijos (i-skyrus profesines s jungas, politines partijas, tradicines religines bendruomenes ir bendrijas), kurios mokslo, –vietimo, kult ros, sveikatos apsaugos ir kitose srityse gali konkuruoti su pirmojo sektoriaus staigomis.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autor s pagal

Ginevi ius R., S dffius V. (2007). Organizacij teorija. Vilnius: Technika. P. 97 -99.

Atliekant tyrim , siekiant nustatyti auk– iausiojo ir viduriniojo lygmen vadov laiko valdymo strategines nuostatas, pasirinktos dviem organizacij sektoriams ó pirmajam, valstybini ir savivaldybi organizacijoms, bei antrajam, verslo sektoriui ó atstovaujantys respondentai (detaliai tyrimo metodologinis pagrindimas ir tyrimo imties apib dinimas pateikti darbo empirin je dalyje). Tod l, darbo autor s nuomone, tikslinga trumpai pristatyti Lietuvos Respublikos organizacij sektorius.

Tam, kad organizacija veikt s kmingai ir planingai, vykdyt jai i-keltus tikslus, realizuot organizacijos misij ir vizij , reikalingas flogus, organizuojantis darb , koordinuojantis veiksmus, deleguojantis uflduotis ir kontroliuojantis j atlikimo terminus bei kokyb . Tok vaidmen kiekvienoje organizacijoje atlieka jos vadovas ar vadov grup . Vadovas pa ia pla iausia reik-me yra flogus, atliekantis valdymo veikl organizacijoje. Kaip apibr fiama B. Martinkaus ir kt. šAi-kinamajame mon s vadybos termin flogyneō (2000), švadovas ó tai personalo kategorija, kuriai priskiriami darbuotojai, kompetentingi priimti sprendimus vairiose jam patik to kolektyvo veiklos srityse, atsakingi ufl valdomo padalinio veiklos rezultatus, veikiantys jam patik t kolektyv per savo pavaldiniusō (B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas ir kt., 2000, p. 126). Anot J. A. F. Stoner ir kt., vadovais laikytini asmenys, atliekantys valdym , atsakingi ufl organizacijos tiksl pasiekim , kuri pagrindinis ufldavinys ó pad ti kietiems organizacijos nariams ir pa iai



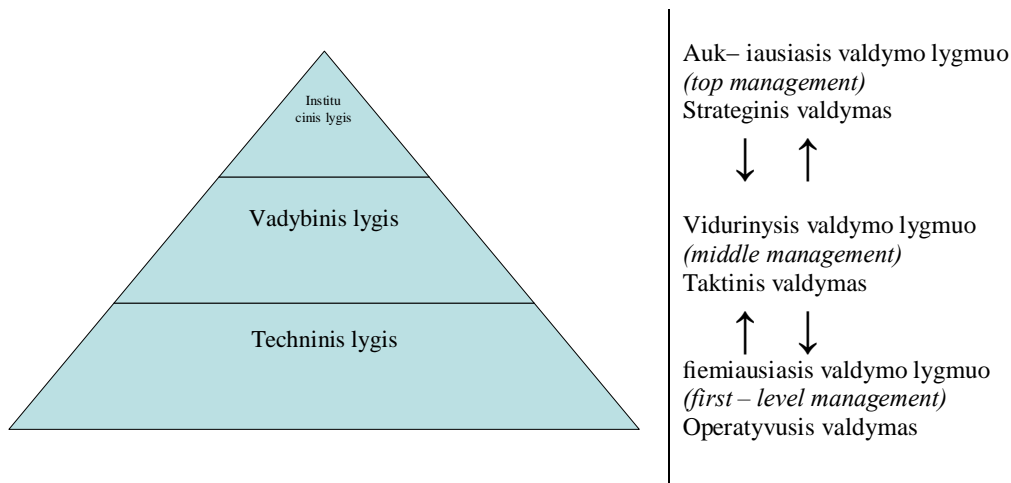
endinti tam tikrus tikslus. Vadovas gali duoti ton organizacijai darb (J. A. F. Stoner ir kt., 1999). Geras vadybininkas (pla i ja tti, o ne varyti darbuotoj , rodyti, o ne kalb tiõ (Vadybininko ffinynas, 2000, p. 128).

Organizacijos viduje vadov klasifikacija yra keleriopa. Vadovai klasifikuojami pagal: *lygius* (flemiausiojo, vidurinio, auk– iausiojo lygio vadovai), *valdymo sritis* (rinkodaros, finans , gamybos ir kt. vadovai), *suteikiamos valdžios laipsnį* bei *darbo turinį* (linijiniai, funkciniai, patariamieji, numanomieji). Detaliau vadov klasifikacija pristatoma flemiau.

Kita (ar kitos) darbuotoj grup (- s) atlieka vairi lygmen uflduo i vykdytoj funkcijas. Tad be vadov (teorin samprata pristatyta auk– iau) klasifikuojant valdymo personal pagal jo veiklos specifik valdymo sprendim paruo–imo, pri mimo ir realizavimo etape dar b t priskirtini, remiantis I. Bakanauskien s ir N. Petkevi i t s nuomone, specialistai, paruo–iantys konkre ius, dafniausiai funkcinio pob dffio valdymo sprendim variantus, bei aptarnaujantis techninis personalas ó siauros specializacijos darbuotojai, aptarnaujantys vadov ir specialist veikl (I. Bakanauskien , N. Petkevi i t , 2003).

Tokiu b du visi darbuotojai organizacijoje yra tam tikrame hierarchijos lygmenyje, atitinkamame valdymo lygyje ir vykdo atitinkamas jiems deleguotas funkcijas.

H. Mintzbergo teigimu, *organizacinė valdymo struktūra* ó tai priemoni darbu suskirstyti skirtingas uflduotis ir –i uflduo i vykdym koordinuoti visuma (H. Mintzbergo apbr fimas, cituojama i–Martinkus B., Sto–kus S., Berflinskien D. (2010). Vadybos pagrindai. TŲauliai. P. 95). *Hierarchija* ó tai daugiapakop organizacin valdymo strukt ra, kurios grandys, einant i–vir–aus apa i , sudaro grieftai reglamentuotas pavaldumo ir priklausomyb s pakopas. Organizacin s strukt ros elementai su j ry–iais grupuojami keliais valdymo lygmenimis (B.Martinkus, S. Sto–kus, D. Berflinskien , 2010, p. 96).



4 pav. Valdymo struktūros lygmenys

Šaltinis: Martinkus B., Sto–kus S., Berflinskien D. (2010). Vadybos pagrindai. TŲauliai. P. 96.

lygmeniui priklauso pirmojo lygmens vadovai. Net paiose lygiui atstovauja tik keli asmenys: direktori taryba (stebtojai), taryba, valdyba. Jie atsako ufi pa i svarbiausi (strategini) organizacijos sprendim priimim. Tiesioginiai vadovai atstovauja savinink interesams ir formuoja organizacijos politik. Aukstaus lygmens vadovas niekada negali bti garantuotas, kad darbas atliktas iki galo, visada atsiranda galimyb kai k pataisyti, kai k pakeisti.

Viduriniojo valdymo lygmens vadovai realizuoja aukstaus lygmens suformuot organizacijos politik ir yra atsakingi ufi kompetenting detalesni ufi duo i perdavim (delegavim) žemiausiajam valdymo lygmeniui. Jie koordinuoja ir kontroliuoja žemiausiojo valdymo lygmens vadov darb. Tiesioginiai vadovai atlieka taktin ir operatyv j valdym. Specialistai, priklausantys žemiausiai grupei, visada turi nemažai pareig ir yra gana nepriklausomi priimant sprendimus. Tai skyri vadovai, tam tikroms organizacijoms pavaldfi steig direktoriai, funkciniai skyri virininkai. Didel se organizacijose j yra daug, tod l dafnai kyla b tinyb – lyg diferencijuoti, i-skiriant, pavyzdfiui, departament vadovus, skyri vadovus ir pan.

Vidurinis valdymo grandies vadovai didel se organizacijose vadovauja dideliems padaliniams. J darbo pob dis atspindi padalinio, o ne visos organizacijos veikl. Jie parengia strateginius sprendimus priimti reikaling informacij ir perduoda aukstaus lygmens valdymo lyg. Tiesioginiai sprendimai transformuojami žemiausiai valdymo lyg. Tiesioginiai vadovus labiausiai veikia vykstantys ekonomikos ir technologijos pokyčiai, tarp j ir informaciniai technologij progresas. Tobul jant technologijoms, atsiranda galimyb apeiti ar panaikinti tarpines informacijos perdavimo grandis, gaunant informacij tiesiogiai i–pageidaujamo –altinio. Tai iau tai nesudaro prielaid eliminuoti vidurin j valdymo lygmen kaip atgyvenus ir neberekaling, nes žemiausiojo lygmens sprendffia taktinius ufi davinius, atlieka organizacijos tiesiogin valdym, atsiffvelgiant gautus galiojimus ir atsakomyb s ribas.

**Žemiausiajam valdymo lygmeniui** atstovauja žemiausiojo lygio (dafniausiai linijiniai) virininkai. Tai vadovai, dafniausiai vadovaujantys darbininkams ar kitiems darbuotojams, ta iau ne vadovams. Dafniausiai tai meistrai, brigadininkai, kontrolieriai, inffinierini grupi vadovai ir kiti administratoriai, atsakingi ufi konkre i ufi duo i pateikim tiesioginiams vykdytojams., žemiausiojo lygio vadovai daug laiko skiria bendravimui su tiesioginiais ufi duo i vykdytojais. Tiesioginiai vadovai priima sprendimus pagal jiems suteiktus galiojimus ir yra pirminiai informacijos apie konkre i esam pad t –altiniai (pagal B. Martinkus, S. Sto–kus, D. Berffinskien (2010). *Vadybos pagrindai*. Tiesioginiai: V– Tiesioginiai universiteto leidykla. P. 95 ó 97).

Vis valdymo lygi vadovai atlieka tiek vadybines, tiek ir vykdom sias funkcijas (jos atspind tos 5 lentel je).

**ir jiems priklausančių darbuotojų kompetencija**

	iniai	Atsakomybė	Atsakingi asmenys
Auk–iausiasis valdymo lygmuo	mon s politikos formavimas ir gyvendinimas.	Atsako ufl tai, kad b t pasiektas strateginis tikslas.	Savininkas Direktori valdybos, steb toj tarybos nariai Prezidentas Administracijos vadovas
Vidurinis valdymo lygmuo	Vadovavimas auk–iausiojo valdymo lygio deleguotai sri iai.	Atsako ufl tai, kad b t pasiektas dalinis (taktinis) tikslas.	Kryp i direktoriai Veiklos sri i vadovai Skyri vadovai
fiemiausiasis valdymo lygmuo	Vadovavimas siauresn s kompetencijos ir atsakomyb s uflduotims.	Atsako ufl tam tikro gaminio pagaminim ar paslaugos suteikim .	Meistrai Brigadininkai Infinierini grupi vadovai Administratoriai

**Šaltinis:** sudaryta darbo autor s pagal Martinkus B., Sto–kus S., Berflniskien D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Tšauliai.

Kaip min ta, vadov klasifikavimo pagrind yra keletas, nes organizacijos valdymas yra nevienalytis ir dafnai apib dinamas kaip valdymo funkcij visuma. Vadovai atlieka daug vairi veikl , skiriasi j pob dis, darbo turinys. Vadov klasifikavimas pagal suteikiamos valdffios laipsn bei darbo turin pateikiamas 6 lentel je.

**Vadovų klasifikavimas pagal suteikiamos valdžios laipsnį ir darbo turinį**

Vadovas	Atsakomybės ribos
Funkcinis vadovas	Atsakingas ufl tam tikr , atskir , konkre i funkcin veiklos srit . Pagal susitarim funkcinis vadovas gali b ti atsakingas daugiau nei ufl vien funkcin s veiklos srit . Gali savo valdymo galiojim r muose duoti nurodymus kitiems.
Linijinis vadovas	Veikia vienvaldi–kumo principu. Atsakingas ufl vis mon , jos padalin ar savaranki–kai dirbant skyri . Atsako ufl visas to organizacinio vieneto veiklas. Didel je mon je gali b ti keli linijiniai vadovai.
Patariamasis vadovas	Atsakingas ufl koki nors konkre i valdymo srit . Gali jos r muose duoti kitiems tik patarimus.
Numanomasis vadovas	Atsakingas ufl koki nors konkre i valdymo srit . Gali jos r muose formaliai duoti kitiems ne tik patarimus, o realiai nurodyti.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autor s pagal Martinkus B., Sto–kus S., Berflniskien D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Tšauliai. P. 96 - 97;  
Bakanauskien I, Petkevi i t N. (2003). *Vadovo darbas: Metodin priemon* . Kaunas. P. 7 ó 8.

Magistro darbe laikomasi nuostatos, kad *organizacija* ó tai flmoni ar visuomenini grupi susivienijimas (B. Martinkus ir kt., 2000), platus terminas, apimantis vis tip organizacijas. Kai kalbama apie *biudžetines organizacijas*, kaip sinonimai vartojami terminai *valstybinė institucija*, *savivaldos organas*. Jeigu pristatoma *verslo įmonė*, ji suprantama kaip pelno siekianti organizacija ir vartojamas –is terminas, kai vertinamas verslo sektorius.

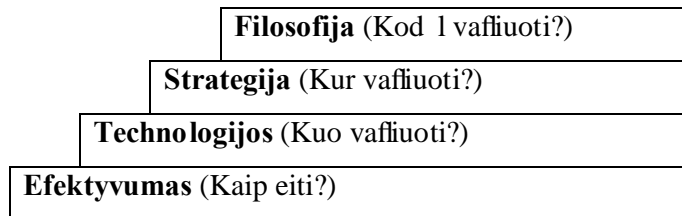
**vadovų darbo laiko valdymo strateginės nuostatos**

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

lyginamas su kitais darbais nagrin jam problem vairumu: jis turi ufsiimti ir techniniais, ir ekonominiais, ir socialiniais, ir teisiniais, ir psichologiniais, net filosofiniais (pvz., dorov s), klausimais, spr sti visos organizacijos ir jos pavieni nari problemas (F. S. Butkus, 2003). Nors geb jim greitai špersijungtiõ nuo problemos prie problemos galima laikyti viena vadovo darbo ypatybi , skirian i j i–kit darb , ir vadovas turi i–prigimties j tur ti ar b ti i–siugd s, reikalas nuolat kaitalioji problemos sprendimui b tin flini sistemos neleidffia tiksliai vertinti b sim j laiko s naud . Dar daugiau takos tinkamai paskirstyti laiko vadovui turi nuolatin emocin tampa, stresas.

Laiko suvokimas, buvimas laike, jo panaudojimas ir suvokimas, kaip panaudojamas laikas, ar jis i–naudojamas maksimaliai ir koks efektas gaunamas, priklauso nuo individualios asmens psichikos ypatybi . Skiriamas šasociatyvusiõ, kuris galima nusakyti šesu laiko linijos vidujeõ, šjdu laiko up jeõ, ši–gyvenu vykius laikeõ, ir šdisociatyvusiõ, kai laikas suvokiamas kaip šlaiko str l õ. Anot G. A. Archangelsko ( . . , 2007), laiko suvokimas gali tiesiogiai priklausyti ir nuo fmogaus profesin s veiklos specifikos. Pavyzdffiui, darbuotojas, dirbantis mechanin darb , laik supranta kaip linij , prasidedan i darbo dienos pradffioje ir besibaigian i pabaigoje. Vadybininkas, dirbantis labiau intelektin darb , koordinuojantis vairius projektus, vadovaujantis kitiems darbuotojams, laik suvokia kaip vaiki–kos d lion s detales, kurias darbo laike (dafniausiai jis b na taip grieftai neapibr fttas kaip techninio darbuotojo) turi sud lioti kelet vientis , uflbaigt paveiksl .

Kalbant apie –iuolaikin laiko valdym ir asmeninio laiko vadyb negalima apsiriboti tik laiko planavimu, tvarkingumu, nuoseklumu ar pan. Siekiant s km s, svarbi sav s ir savo veiklos (per j ó atliekant vadovujam darb ó ir savo pavaldini , net visos organizacijos, jei atstovaujama auk–iausiajam valdymo lygmeniui) kompleksin valdymo sistema, kuri galima vardyti kaip strategine nuostatas organizuoti savo laik . Tam galima pritaikyti šlaiko valdymo kop iasõ (flr. 5 pav.), kurios atspindi asmens m stymo strukt r ir nuostatas atitinkamai elgtis.



**5 pav. Laiko valdymo kopėčios**

Šaltinis: sudaryta darbo autor s pagal

. . (2007) . *Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы.* .: . P. 24 ó 25.

reik t prad ti skaityti ir interpretuoti nuo apa ios. Vis prima efektyvumas, nusakomas s lyginiu klausimu šKaip ...?ð, tam, kad vitas vienam ar kitam darbui atlikti, darbas b t atliktas laiku ir su maffiausiomis pastangomis.

Antras laiptelis, vardytas kaip *technologijos*, kurios nusakomos klausimu šKuo ...?ð. Tai laiko valdymo technikos, metodikos, padedan ios minimizuoti šlaiko vagisð, efektyviau planuoti ir sitekti laike ir pan. Kokybi–kai pasikei ia s voka *eiti važiuoti*, tarsi susiejant efektyvum (pirmas laiptelis) su strategija (tre ias laiptelis), kai siekiama tikslingai pasirinkus laiko valdymo technologij , padidinti efektyvum , vertinus strategines nuostatas.

Strategija (tre ias laiptelis) ó tai atsakymas klausim šKur ...?ð, tai krypties numatymas, tiksl i–sik limas ir j siekimas, susiejant savo gyvenimi–k j strategij su organizacijos strategija, i–einant i–asmenin s filosofijos ir nuostat bei vertybi pozicijos.

Auk–iausias laiptelis ó filosofija, susijusi su amflintuoju filosofiniu klausimu ðKod l ...?ð reikia kelti b tent tokius tikslus, kaip susieti laiko i–tekliaus i–naudojim su asmenin mis vertyb mis ir nuostatomis, kaip rasti gyvenimo tiksl , kod l reikia ufsiimti b tent tuo ir pan.

H. Mintzbergas ir kt. strategij pristato vis pirma kaip auk–iausi vadybin veickl ir pateikia tokius apib dinimus: *strategija* - tai planas, kryptis, kursas ateit ; modelis (–ablonas), kuris tam tikt laik sudaro elgsenos turin ; pad tis (pozicija); perspektyva; gudrus taktinis flingsnis, manevras (H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, 1998). *Strateginis valdymas* ó nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie i–or s aplinkos poky i ir efektyviai panaudoja savo i–tekli potencial (A. Vasiliauskas, 2002). Perfrazuojant –iuos apib dinimus, galima teigti, kad asmuo, strateguodamas savo veickl laike ir taip ufsiimdamas asmenine laiko vadyba, lyg priart ja prie pirmin s flodffio *strategas* reik–m s (i–graik kalbos i–vertus strat gia ó vadovavimas) ó karvedys, strategijos flinovas, asmuo, mokantis vadovauti visuomeninei, politinei kovai (Tarptautini flodffi flodynas, 2001, p. 707). Taigi *strategija* ó tam tikras tiksl ir galimybi suderinimas ir palaikymas, o anot Jucevi iaus ir kt. (2003), tai pagrindinio veiklos tikslo nustatymas bei jos siekiui reikaling i–tekli ir veiklos b d sistemos parinkimas taip, kad b t galima maksimaliai pasinaudoti esamomis galimyb mis bei minimizuoti pavojus. Tod l ir susidaryt asmens laiko valdymo strategij galima vertinti kaip tam tikt program , kuri nusako paties asmens ir (jei flmogus uffima vadovaujan ias pareigas, priklauso auk–iausiajam ar viduriniajam valdymo lygmeniui) organizacijos veickl pakankamai ilg laikotarp , bandant eliminuoti ar sumaffinti laiko nuostolius, šlaiko vagisð, drauge uftikrinant, kad besikei iant kai kuriems aplinkos veiksniams, galima b t koreguoti savo veiksmus. Laiko valdymo strategijos paprastai kyla savaime i–j gyvendinimo (pradffioje dafnai nes moningo) siekiant rezultato, o ne

jant. Tod l galima teigti, kad strategin s laiko valdymo nuostatos ma, o ne tai, kas planuojama daryti.

rekyla po vien , tvarkingai ó jos, rodos, kyly visos vienu metu.

Vienos problemos sprendimas dafniausiai priklauso nuo kitos problemos sprendimo. Tod l dafniausiai bandoma rasti priemone skubiausiems ir sud tingiausiems sunkumams pa–alinti. Tinkamai organizuotis padeda *strateginis mąstymas* identifikuoja pagrindin problem , nuo kurios sprendimo priklauso vis kit problem sprendimas (pagal F. Albertoni, 2006). Strateginis m stymas remiasi ne skrupulinga vis alternatyv , nuomoni bei galimybi analize, o, prie–ingai, eliminuoja, paprastina, leidffia susitelkti ai–kaus, lengvo, elementaraus sprendimo paie–kas. Kaip vienas i–strateginio m stymo, leidffian io s kmingai priimti teisingus sprendimus, pavyzdffi gal t b ti schem sudarymas, nes paprasta, kompakti–ka schema sudaro matymo lauk drauge pasufleruodama tinkamo sprendimo pri mim .

Laiko valdymo strategin ms nuostatoms formuotis ypa didel reik–m turi m stymas, nukreiptas efektyvum . Tod l labai svarbu pakeisti asmeniui m stym ir problemos/- matym , kad b t pasirinktos efektyviausios laiko valdymo technikos, pritaikytos metodikos. Kai pasikei ia m stymas, fmogus paj gus pasteb ti, vertinti ir imtis atitinkam priemoni neefektyviems ir neefektingiems procesams ar rei–kiniams –alinti. Anot. G. Archangelsko, šjei atskaitos ta–ku pasirinktume teigin , kad efektyvumo ir vystimosi rezervai nei–semiami, tai rasti tinkam tam metod ó tai jau taktiniai klausimai, taigi i–sprendffiamiõ ( . . , 2007, p. 27).

Kartais priimti teisingus strateginius sprendimus trukdo ne i–silavinimo ar g dffi stoka, o asmenyb s organizavimosi laike ypatyb s, tam tikri charakterio ar temperamento dalykai. Nuo geb jimo prisitaikyti prie laiko dafnai priklauso darbingumas ir net fmogaus sveikata, atsparumas stresams. A. K. Bolotova, vardydama kaip vien svarbiausi vadov profesini kompetencij geb jim strategi–kai organizuoti laik , nurodo, kad kiekvieno asmens laiko suvokimas ir poj tis skiriasi, nes skiriasi pamatiniai fmogaus savireguliacijos laike tipai ( . . , 2006, p. 181 ó 182). *Žmogaus savireguliacijos laike tipai* pateikti 7 lentel je.

Strateginis laiko planavimas yra priemone , suteikianti galimybes gerinti mokslo pasiekimus ir daugiau d mesio skirti karjerai; tur ti daugiau laisvo laiko ir dalyvauti svarbiose veiklos srityse; gyventi subalansuot gyvenim ir m gautis darbu bei laisvalaikiu; susid rus su gyvenimo sunkumais kontroliuoti savo psichik , elgsen , emocijas ir darb .

Laiko valdymo teorija duoda daugyb patarim , ta iau neduoda sisteminio pagrindo, nesuformuluoja strategin s nuostatos ir neduoda efektyvumo –uolio (pavyzdffiui, remiantis atlikto tyrimo medffiag , galima teikti, kad auk–iausiojo lygmens vadovas, net 4 kartus dalyvav s vairiuose laiko valdymo mokymuose per 5 met laikotarp , taip ir netaiko joki laiko valdymo,

### Žmogaus savireguliacijos laike tipai

Tipas	Apibūdinimas
<b>Optimalusis</b>	S kmingai sisavina visus laiko r flimus, geba dirbti vairias laiko r flimais ir s kmingai spr sti bet kokias su laiko valdymu susijusias ufduotis.
<b>Deficitinis</b>	Visus ufduo i vykdymo terminus subjektyviai suveda laiko deficito r flim , ta iau laiko deficito s lygomis ufduot vykdo s kmingai.
<b>Ramusis</b>	Sunkum patiria tik laiko deficito s lygomis. Kitais atvejais veikia savaranki-kai ir s kmingai.
<b>Vykdytojas</b>	S kmingai veikia visais laiko r flimais, i-skyrus atvejus, kai neapibr ftas laikas, terminas. Jo laiko suvokime vyrauja emocinis i-gyvenimas, tvarkos, pasitenkinimo jausmai.
<b>Neramusis</b>	S kmingai veikia optimalaus laiko s lygomis, kai didel laiko atsarga, Ta iau visi-kai neveiksnius laiko deficito s lygomis.
<b>Neoptimalusis</b>	N vienu i- r flim neveikia s kmingai, nes yra konflikti-ko charakterio, sunkiai i-gyvena asmeninius laiko valdymo tr kumus.

Šaltinis: parengta darbo autor s pagal

. . (2006). *Психология организации времени*. : , p. 181 ó 182.

Nuostatos yra poffi riai, sitikinimai, flmogaus pasirengimas, špolinkis vienaip ar kitaip suvokti kok nors objekt , numatyti situacij , atlikti tam tikr su tuo objektu susijusi tiksling veikl ō(Psichologijos flodynas, 2003, p. 190). Pasak A. Suslavi iaus (2006, p. 115), nuostatos yra flmoni pozicij tam tikrais klausimais apibendrinimas, tod l nuostatas galima aktyvinti, panaudoti. Jei nuostata apibr ffiama kaip asmenyb s ar grup s subjektyvi pozicija socialini rei-kini ir objekt atffvilgiu, galima teikti, kad tokiu atveju tas pats socialinis dirgiklis sukelia skirtingas flmoni reakcijas. Sprendffiant flmogui pasirinkimo problem , takos kiti ir kiti motyvaciniai dariniai: nuostatos, nuomon s, g dffiai, poffi riai, paffi ros, sitikinimai.

flmogui daffnai pritr ksta j g , laiko ar noro vertinti kiekvien gaunam signal , ta iau sprendim priimti svarbu. Anot A. Suslavi iaus (2006), pati nuostata gali špriimti ō sprendim , flmogus -ito gali net ne sis moninti. flmogaus elgesiui nukrypstant nuo jo nuostat , kyla disonanso i-gyvenimas, kuris daffniausiai pa-alinamas priderinant savo nuostatas prie elgesio, o ne atvirk-iai (V. Legkauskas, 2008, p. 208). Tokiu atveju per tam tikr laik susiformav stereotipai padeda atlikti rutininius darbus, o sprendffiant strateginius, reikalaujan ius naujumo, nestandartinio m stymo klausimus, padeda i-kito ta-ko pamatyti nauj sprendim .

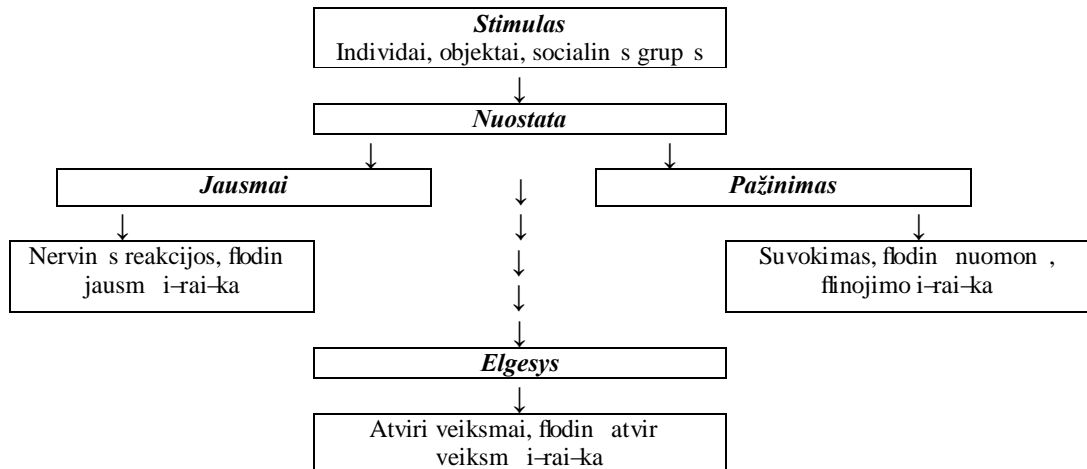
Nuostatos n ra gimtos. fiinios, informacija yra vienas i- nuostatas formuojan i veiksniai . Nuostatas formuoja sitikinimai ir nuomon s, kurios savo ruofftu tvirtinamos mokymosi proceso metu, perimant jas i- kit flmoni , literat ros -altini , mokym ir pan. Taip susiformuoja ir strategin mokymosi vis gyvenim nuostata (k akcentuoja ir Lisabonos strategija 2000).

6 paveiksle pateiktas *Trijų komponentų* nuostatos modelis, pristatytas J. Ru-kaus ir G. Merkio (1998 ó 1999), atspindintis nuostatos dedam sias ó jausmus, paffinimo procesus bei j takoje

egin elgesio nuostat , kuri palengvina orientavim si aplinkoje, karakterio dariniaiis.

vios. I–vienos pus s nuostat kitimas gali b ti nat ralus, sukeltas

tam tikr vyki , pakitusi gyvenimo aplinkybi , i–kitos pus s keliamas ir aktualizuojama tikslas gali keisti nuostatas. Kaip ir daugeliui kit poky i , flmogus prie–inasi ir nuostat kaitai ne vien d l to, kad yra sitikin s savo teisumu ar nenori priimti jam si lomos kitos, net prie–ingos nuostatos. Nusistov jusios nuostatos garantuoja ir tam tikr asmenyb s pusiausvyr , o pakitusi nuostata t pusiausvyr sutrikdo.



6 pav. Trijų komponentų nuostatos modelis

Šaltinis: Ručkus J, Merkys G. (1998-1999). Nuostat skal s konstravimo metodologija: specialusis pedagogas in medias res. Socialiniai tyrimai: tarpdisciplininis požiūris, 2-3, p. 14-28.

Strategin s laiko valdymo nuostatos vadov darbe yra ypa svarbios, nes nuo j priklauso ne tik paties vadovo darbo laiko savivalda, planavimas, bet ir organizacijos darbuotoj laiko valdymas. Dažnai organizacijose, kur vadovai nesilaiko laiko vadybos d sni ir d sningum , taikomas toks nuostat keitimo metodas kaip *nuostatai prieštaraujančio elgesio modelio demonstravimas* (pagal V. Legkausk , 2008). Tš tokos priemon naudojama organizacijose, siekianiose suformuoti sauding darbuotoj elges ir nuostatas, taiau formaliai negaliniose reikalauti tokio elgesio i–darbuotojo ó neatlygintinai dirbti vir–valandffius, nes tai draudffia statymai (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas). Taiau tose organizacijose, kur siekiama darbuotoj i–naudoti maksimaliai, siekiama suformuoti darbuotojo teigiam nuostat nemokam darb po darbo valand , nes švisi aplinkui taip darođ. Kadangi vadovas ir kiti viduriniojo lygmens vadovai daug dirba po darbo valand , darbuotojui sunku atlaikyti moralin spaudim nuolat dirbti vir–valandffius ar ne–tis darbo namus (kaip rodo atlikto tyrimo duomenys, tokia pozicija b dinga nemaflai daliai darbuotoj ).

Kalbant apie laiko panaudojimo efektyvum , pagal B. Martink , S. Sto–k ir D. Berflinskien (2010) i–skiriamos strategin s nuostatos efektyvaus darbo laiko panaudojimo g dffiams ugdyti: perplanuojama ateitis, kitur, galimy b s, nepabaigtas, atid lojimas, laiko linija, laiko



...i, daryti tai dabar, tapti savo laiko –eimininku, saugoti savo laik ,  
biologin laikrod , i-naudoti technikos ir pramon s naujoves,  
darbus padalyti smulkias ufduotis, –alinti darb vilkinim ,  
apdovanoti save. Detalesn s strategini nuostat charakteristikos pateiktos 1 priede.

V. er ilio flodffiais tariant, jei norima, kad darbas b t tikrai padarytas, jis turi b ti skiriamas tikrai ufli musiam fimogui, kadangi toks fimogus geriausiai kontroliuoja laik . Daug dirbantys fimon s visada sugeba traukti darbotvark dar vien darb , nes (pagal S. Sto-k ir D. Berflinskien , 2005): moka visk atlikti nedelsdami; laikosi termin ir nem gsta j pafleisti; yra i-siugd geb jim visk atlikti laiku; gerai supranta, k turi padaryti; darbus atlieka pagal j prioritetus.

Strategija, prioritet nustatymas ir sprendim jais vadovaujantis pri mimas yra ypa svarbus vertinant nuostat pa iam valdyti laik , gyventi laike, o ne b ti laiko valdomam ir piktintis, kad gyvenimas praeina pro –al .

## LAIKO VALDYMO STRATEGINIŲ NUOSTATŲ TYRIMAS

ap ar organizacij , kuri nebandyt reguliuoti savo veiklos laike: kuo daugiau flmoni ir i-tekli apima tam tikra veikla, tuo tiksliau b tina reguliuoti laik (A.Giddens, 2005, p. 106). Remiantis –ia pozicija, atliktas vadov laiko valdymo strategini nuostat tyrimas.

### 3.1. Tyrimo metodologija: tyrimo metodika ir instrumentas

*Tyrimo aktualumas ir problematiškumas.* Tyluolaikinio gyvenimo tempas yra toks didelis, kad dafnai laikas ima valdyti flmog , o ne atvirk–iai ó flmogus turi organizuotis gyvenim laike, kad sp t ir gyti atitinkamos profesin s patirties, s kmingai kopt karjeros laiptais, ir gal t gyventi sav j gyvenim . Kadangi laikas yra negrltamas, nepapildomas, ta iau labai lengvai prarandamas i-teklus, b tina susiformuoti atitinkamas laiko valdymo ir laiko savivadybos nuostatas, padedan ias tinkamai organizuotis laike siekiant gyvendinti organizacijos, kuriai vadovaujama ar kurioje dirbama tikslus, suderinant juos su savo asmeniniais tikslais, kad b t efektyviai (ir efektingai) dirbama.

*Tyrimo objektas* ó Tyluli miesto biudflletini ir verslo organizacij auk–iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen vadov laiko valdymo strateginis nuostatos.

*Tyrimo dalykas* ó Tyluli miesto biudflletini ir verslo organizacij auk–iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen vadov nuomon apie laiko valdym ir laiko valdymo strategines nuostatas.

*Tyrimo tikslas* ó i–siai–kinti Tyluli miesto biudflletini ir verslo organizacij auk–iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen vadov laiko valdymo g dffius bei nuostatas laiko valdym ir strategijas j atffvilgiu.

Tyrimo metu buvo i–kelti *uždaviniai*:

1. I–analizuoti laiko valdym takojan ius veiksnius.
2. vertinti Tyluli miesto biudflletini ir verslo organizacij auk–iausiojo ir viduriniojo lygmen vadov laiko valdymo g dffius.
3. I–tirti Tyluli miesto biudflletini ir verslo organizacij auk–iausiojo ir viduriniojo lygmen vadov laiko valdymo strategines nuostatas.

*Tyrimo hipotezė:*

1. Tarp laiko s naud analiz s ir strategini laiko valdymo nuostat yra tiesioginis ry–ys.
2. Daugelis vadov savo darbo laik organizuoja vadovaudamiesi pro iais ir asmenine metodika.

3. Duomen statistiniai metodai (dažni analiz ).
4. Duomen loginiai analiz s b dai (grupavimas, lyginimas, svarbi veiksniai išskyrimas, detalizavimas ir apibendrinimas).
5. Duomen grafiniai analiz s b dai (diagramos, lentel s).

*Tyrimo metodas.* Socialiniai tyrimai yra orientuoti žmogaus asmenyb , kurios objektu gali būti žmogaus elgesys, gyvenimo būdas, asmenybės struktūra ir jos (asmenybės) ugdymas. Todėl kalbant apie socialinių tyrimų tikslus išskiriamos tokios esminės j kryptys, kaip noras suprasti socialinę realybę bei jos r muose nustatyti atskir individ ar grupių elgsenos ypatumus (K. Kardelis, 2002, p. 60).

*Apklausa* ó tai vienas iš plačiai paplitusių tyrimo metod . Pasak K. Kardelio, apklausa yra populiari dėl metodo paprastumo ir lengvumo ją atlikti (K. Kardelis, 2002, p.179). G. Merkio nuomone, metodo šneblstant populiariū lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimyb greitai ir lengvai surinkti daug duomen ų(G. Merkys, 1996, p. 26).

Kaip teigia L. Tymanskien , apklausos išanksto gali numatyti potencialias problemas, tam tikrais atvejais jas izoliuoti ar panaikinti j prielastis. Jeigu apklausa teisinga, tai jos metu vadovyb gali sufinuoti tikr j personalo nuomon apie darb ir po to atitinkamai reaguoti. Sociologin apklausa uftikrina aptikim flini gavim apie socialinius faktus ir mechanizmus, kurie skatina kultūrinį proces atsiradim , palaikym arba kait , apie kultūros dinamikos dabartinis s lygomis d sningum specifik (L. Tymanskien , 2002, p. 173-176).

Tiriamasis interviu apibr fliamas kaip tyr jo inicijuotas dviej asmen pokalbis, kurio tikslas ó gauti b tin tyrimo ufdaviniams informacij . Darbe naudojamas strukt ruotas interviu (klausimai ir visa procedūra numatomi išanksto ir interviu metu mažai kas keičiama; situacija esti apibr fta; K. Kardelis, 2002, p. 195-196).

Anket (tiriam j interviu), naudojam atliekant tyrim , sudaro 8 struktūrinis dalys: pirma dalis ó demografin . Tuoje dalyje atspindimas respondent pasiskirstymas pagal lyt , išsilavinim , vadovaujamo darbo stafl , valdymo lygmen , organizacijos tip .

Antra ó aštunta dalys skirtos išsiaiškinti vadov laiko valdymo strategin ms nuostatomis. Visos dalys anketoje pateikiamos ir numeruojamos paprastosios eil s tvarka rom ni-kais skaitmenimis, o klausimai ó arabi-kais skaitmenimis.

Antroje dalyje pateikti klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti Tšauli miesto biudžetini ir verslo organizacij aukšausiojo ir viduriniojo lygmen vadov laiko valdymo g dffius (6- 10

at nuomonai kinamasi ufdarais (6, 7, 8 pozicijos) ir pusiau s.

teiginiais siekiama isiai kinti, kokie Tylaui miesto biudzetini ir verslo organizacij aukiausiojo ir viduriniojo lygmen vadov laiko planavimo gdfiai, kokiomis technikomis jie naudojami planuodami laik ir kokios vadov nuostatos laiko planavimo atffvilgiu. Tam pateikti 5 pusiau ufdari (11, 12, 14, 15, 16 pozicijos) ir vienas ufdaras (13 pozicija) klausimai.

Darbo laiko panaudojimo nuostatas ir gdfius siekta isiai kinti ketvirtos dalies 36 teiginiais (17 pozicija).

Penkta dalis (18 pozicija) skirta isiai kinti, kaip vadovai vertina delegavim (18 pozicija).

Teoriškai analizavus mokslin literat ra, perffvelgus vairius su laiko problematika susijusius tyrimus, galima teigti, kad šlaiko vagysõ yra viena i didffiausi laiko valdymo problem . Tod l e ta anketos dalimi (19 pozicija) siekiama isiai kinti, kokie trukdffiai labiausiai takoja vadov laiko valdym ir nuostatas.

Septinta dalis (20 ó 22 pozicijos) skirta laiko s naud analiz s klausimui, o a tuntosios dalies (23 pozicija) teiginiais siekiama isiai kinti pagrindines strategines vadov nuostatas laiko valdymo atffvilgiu.

anket su reng jo doc. Dr. S. Sto kaus flodiniu leidimu integruotas standartinis laiko valdymo geb jim vertinimo testas (altinis: Martinkus B., Sto kus S., Berffinskien D. (2010). Vadybos pagrindai. Tylaui: TNU. P. 440-441).

Siekiant gauti vairesn s ir objektyvesn s informacijos, pateikiami vairiai strukt ruoti klausiamieji teiginiai. Respondentai tur jo pasirinkti tik vien variant i keli pateikt , pasi lyti savo atsakymo variant , vertinti atliekam veiksm daffnum , pateikti savo nuomon . Tuo tikslu panaudota *Likerto skalè*, padedanti nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skal je pateiktais teiginiais ar objekto, rei kinio vertinimais (V. Pranulis, 1998, p. 162). Tyrime pritaikytoje skal je pateikiami teigini , i rei kian i palank arba nepalank respondent poffi r tiriam objekt ar rei kin ar jo savybes, rinkinys (vertinimai *sutinku, iš dalies sutinku; tikrai taip, tikriausiai taip, tikriausiai ne, tikrai ne* ir pan.). Taip pat siekiant vertinti poffi r , taikoma poffi rio matavimo skal (V. Pranulis, 1998, p. 163), leidffianti kiekybi kai vertinti asmens poffi rio pasirinkt objekt ó iuo atveju nuostatas valdyti laik ó aspektus (*vertinimai nuolat, dažnai, kartais, retai, niekada*).

*Tyrimo imtis* ó 213 Tylaui miesto biudzetini ir verslo organizacij aukiausiojo ir viduriniojo lygmen vadov .

*Tyrimo vieta* ó Biudzetin staiga Tylaui miesto savivaldyb s administracija, Tylaui miesto

Yauli rajono savivaldyb , T Yauli šAu-rosō muziejus, T Yauli udftetin staiga šPaslaugaō, AB T Yauli bankas, UAB T Yauli ko investicij valdymas, UAB T Yauli banko turto fondas, I T r no Sabaliausko projektavimo biuras, Algirdo Valiukio I , UAB šSpekusō, UAB šT Yauli personalo valdymo grup ō, UAB šNostradaō, UAB šIrisō, UAB šPasnaō, AB šLinas agroō, UAB šStadgaō, UAB šErgoline baldaiō, UAB šPrabaō, UADBB šEurogarantasō, UAB šRempakaō.

Tyrimo laikas. 2010 met kovo ō balandffio m n.

Tyrimo metu buvo parengta ir i-dalinta 230 anket . Kadangi daugiausia atliekant tyrim buvo bendrauta tiesiogiai ir asmeni-kai, gr flo 213 anket (85,2 proc.), galima teigti, kad apklausa pavyko. Likusios 17 anket (atitinkamai 7,39 proc.) nebuvo gr flintos, teisinantis laiko stoka ir darb gausa.

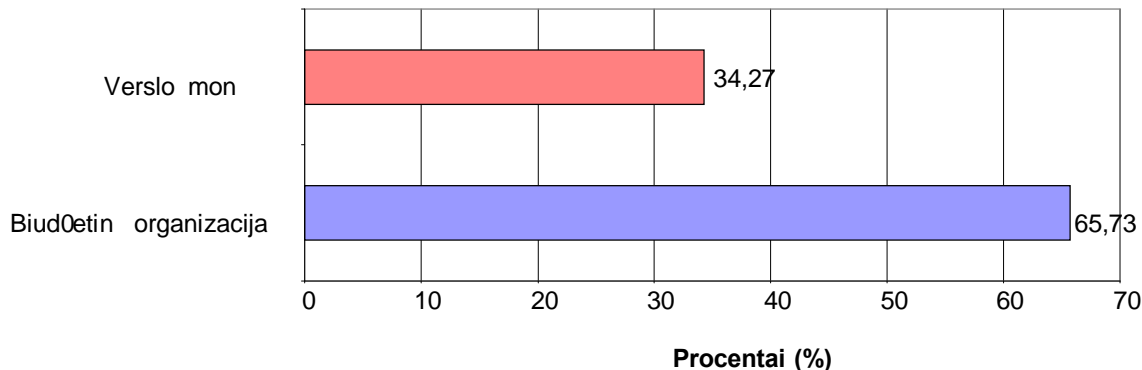
Remiantis anketos strukt riniu pagrindu, pateikiama atlikto tyrimo rezultat analiz kituose magistro darbo skyriuose.

### 3.2. Tyrimo imtis

**Pirma anketos dalis Informacija apie Jus.** Siekiant detaliau apib dinti tyrimo imt , atlikta apklausos dalyvi asmenini charakteristik analiz .

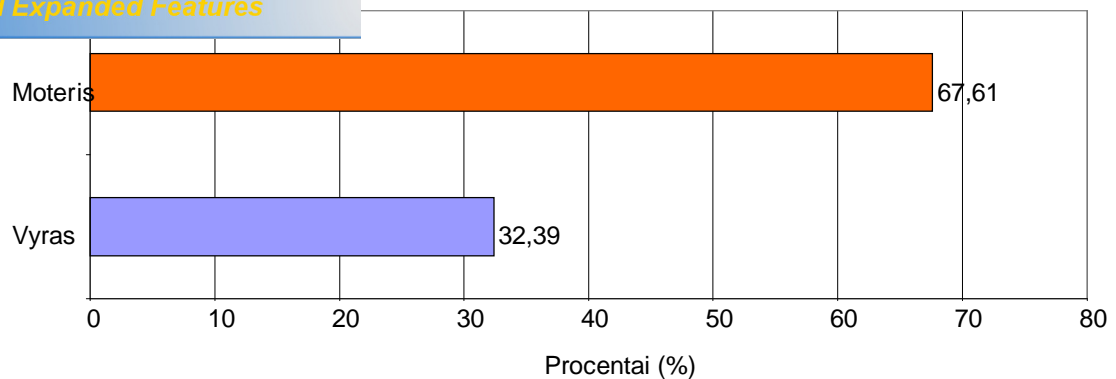
Vykdytoje apklausoje i- viso dalyvavo 213 respondent - 213 T Yauli miesto biudftetini ir verslo organizacij auk- iausiojo ir viduriniojo lygmen vadov , kurie I anketos dalyje tur jo nurodyti bendrojo pob dffio informacij .

Apibendrinus anketos duomenis nustatyta, kad tyrime dalyvavo ir i-213 respondent (100,00 proc.) valstybin ms ir savivaldos institucijoms atstovavo 140 respondent , t. y. 65,73 proc. tiriam j imties, ir 73 verslo moni atstovai, kas sudaro 34,27 proc. tiriam j imties (7 paveikslas).



7 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal organizacijos tipą (N=213)

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.



8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį (N=213)

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Pagal išsilavinimą didžiausi dal sudar respondentai, turintys universitetinio magistro kvalifikacin laipsn ó 135 asmenys (63,38 proc.). Detaliau tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal lyties ir išsilavinimo kriterijus pateiktas 8 lentel je.

8 lentel

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą (vyrų N=69, moterų N=144)

Kvalifikacinė kategorija	Vyrai		Moterys		
	Respondentų skaičius (RS)	Santykinė dalis (proc.)*	Respondentų skaičius (RS)*	Santykinė dalis (proc.)*	
moksl daktaras	1	1,45	0	0,00	
universitetinis magistras	35	50,72	100	69,44	
universitetinis bakalauras	15	21,73	28	19,44	
profesinis bakalauras	12	17,39	9	6,25	
vidurinis	3	4,35	3	2,08	
Kita:	auk-tesnysis	0	0,00	1	0,69
	specialusis vidurinis	3	4,35	3	2,08
I-viso:	69	100,00	144	100,00	

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

\*PASTABA. Toliau lentel se flymint respondent skai i ra-oma didffiosiomis raid mis RS, o santykin dal nurodant procentais flymima Proc.

Organizacijos tipas, valdymo lygmuo ir vadovaujamo darbo staffas ó –ios dedamosios tyrimo imtyje yra išskirtos kaip svarbiausios, tod l tikslinga jas aptarti. Detali respondent pasiskirstymo pagal auk– iau min tus ir lyties kriterijus išklotin pateikiama 9 lentel je.

Kaip matyti iš lentel je pateikt duomen , moter apklausoje dalyvavo daugiau nei vyr ó atitinkamai 144 (67,61 proc.) ir 69 (32,39 proc.). Taip pat daugiau apklaust j moter dirba biudfletin se staigose ó 108 (75,00 proc.), o verslo mon se ó 36 (25,00 proc.). Vyr atvirk– iai: daugiau respondent atstovauja verslo sektoriui ó 39 (56,52 proc.), o biudfletin se organizacijose dirba 30 apklaust j (43,48 proc.). Auk– iausiojo lygmens vadov vyr tarp apklaust j daugiau

maimai 39 (56,52 proc.) ir 30 (43,48 proc.). Moter , atstovaujan i  
 ni flenkliai maffiau ó 33 (22,92 proc.), kai tuo tarpu viduriniajam  
 onden i (77,08 proc.). Moter , biudfletin je organizacijoje  
 uffiman i vadovaujan ias pareigas yra flenkliai maffiau ó 10 (6,94 proc.) ó nei auk– iausiojo  
 lygmens vadovi versle ó 23 respondent s (15,97 proc.). Kai tuo tarpu tarp apklaust j vyr  
 pasiskirstymas pagal valdymo lygmen biudfletin je ir verslo organizacijose yra pana–us: 19 (27,54  
 proc.) auk– iausiojo lygmens vadov biudfletin se organizacijose ir 20 (28,99 proc.) ó verslo  
 mon se. Pagal vadovaujamo darbo staff respondentai pasiskirsto daugiau ar maffiau pana–iai:  
 auk– iausiojo lygmens vadov vyr daugiausia turin i 4 ó 10 (7, 3,29 proc.) bei 16 ó 20 (7, 3,29  
 proc.) vadovaujamo darbo staffo biudfletin se organizacijose ir 11 ó 15 (5, 2,35 proc.) bei 16 ó 20  
 (8, 3,76 proc.) met verslo mon se. Auk– iausiojo valdymo lygmens tiek biudfletin se  
 organizacijose, tiek verslo mon se dirba daugiausia 4 ó 10 (atitinkamai 6 (2,82 proc.) ir 11 (5,16  
 proc.)) bei 11 ó 15 met vadovavimo patirties turin ios moterys (2 (0,94 proc.) ir 5 (2,35 proc.)).  
 Tarp viduriniojo valdymo lygmens atstovi daugiausia biudfletin se organizacijose iki 3 met  
 vadovavimo patirties responden i ó 28 (13,15 proc.) - bei 4 ó 10 met vadovavimo staff turin i  
 33 (15,49 proc.) moter . Verslo mon se situacija pana–i ó 3 darbuotojos (1,41 proc.) turi iki 3 m., o  
 7 (3,29 proc.) ó nuo 4 iki 10 met vadovaujamo darbo patirties.

9 lentel

**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal valdymo lygmenį, organizacijos tipą ir vadovaujamo darbo patirtį (vyrų N=69, moterų N=144)**

Skirstymo pagrindas			Vyrai		Moterys	
Valdymo lygmuo	Organizacijos tipas	Vadovaujamo darbo patirtis (metais)	RS	Proc.	RS	Proc.
Auk– iausiasis	Biudfletin	Iki 3 m.	1	1,45	1	0,69
		4-10 m.	7	10,14	6	4,17
		11-15 m.	2	2,90	2	1,39
		16-20 m.	7	10,14	1	0,69
		daugiau kaip 20 m.	2	2,90	0	0,00
	Verslo	Iki 3 m.	1	1,45	4	2,78
		4-10 m.	2	2,90	11	7,64
		11-15 m.	5	7,25	5	3,47
		16-20 m.	8	11,59	2	1,39
		daugiau kaip 20 m.	4	5,80	1	0,69
Vidurinytis	Biudfletin	Iki 3 m.	2	2,90	28	19,44
		4-10 m.	9	13,04	33	22,92
		11-15 m.	1	1,45	4	2,78
		16-20 m.	1	1,45	14	9,72
		daugiau kaip 20 m.	0	0,00	19	13,19
	Verslo	Iki 3 m.	2	2,90	3	2,08
		4-10 m.	12	17,39	7	4,86
		11-15 m.	1	1,45	1	0,69
		16-20 m.	2	2,90	1	0,69
		daugiau kaip 20 m.	0	0,00	1	0,69
<b>Iš viso:</b>			<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>144</b>	<b>100,00</b>

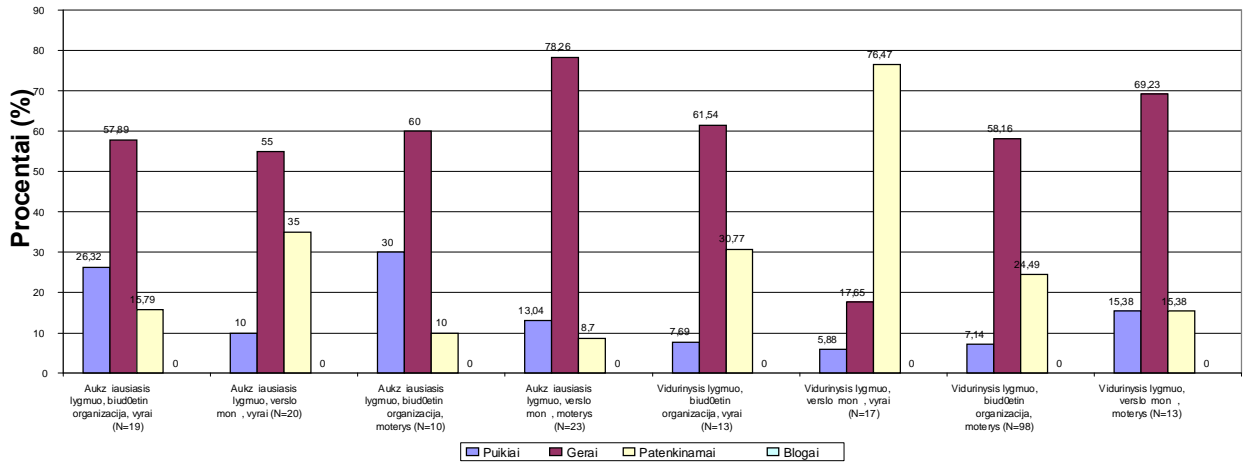
Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

skirstym pagal lyt , valdymo lygmen , organizacijos tip bei teikti, kad tyrimo imtis yra pakankamai informatyvi, siekiant ir verslo organizacij auk-iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen vadov laiko valdymo nuostatas.

### 3.3. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo dalyviai, apib din bendr sias charakteristikas, toliau tur jo vertinti, kokie j laiko valdymo g dffiai bei atsakyti kitus klausimus, leidffian ius nusakyti vadov laiko valdymo strategines nuostatas.

Antra anketos dalis *Jūsų laiko valdymo įgūdžiai*. Siekiant i-siai-kinti, kaip vadovai vertina savo darbo laiko valdymo g dffius, pateiktas toks klausimas ir nurodyta 4 ver i skal ó nuo puikiai iki blogai. 9 paveiksle pavaizduota, kaip pasiskirst respondent nuomon s.



9 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal savo darbo laiko valdymo įgūdžių vertinimą (N=213)

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Galima teikti, kad vadov nuomon apie savo darbo laiko valdymo g dffius yra pakankami geros nuomon s, nes n vienas nepasirinko atsakymo *blogai*. Statisti-kai daugiausia atsakym pasirinkta gerai, taip vertinant ir savo darbo laiko valdymo g dffius: taip juos vertina po 11 (57,89 proc. ir 55,00 proc.) auk-iausiojo lygmens tiek biudžetinė se organizacijose, tiek verslo mon se dirban i vyr , kaip ir viduriniojo lygmens moterys ó gerai savo laiko valdymo g dffius vertina 57 (58,16 proc.) viduriniojo lygmens biudžetinė se organizacijose dirban ios moterys. Kad puikiai valdo laik mano 5 (26,32 proc.) auk-iausiojo lygmens biudžetinėse vyr , kai verslo sektoriaus atstov , taip vertinan i savo geb jimus, yra 2 (10,00). Auk-iausiojo lygmens vadov s moterys pana-iai vertina savo geb jimus: atitinkamai po 3 (30,00 ir 13,04 proc.). Patenkinamai laiko valdymo g dffius vertina auk-iausiojo lygmens verslo atstovai ó 7 (35,00 proc.), kai



Atitinkamai vyrai tik 3 (15,79 proc.) taip vertina savo g dffius. O tarp moterų vyriškesnė tendencija, kad patenkinamai g dffius vertina 4 (30,77 proc.) verslo sektoriaus atstov . Moterys savo darbo laiko g dffius vertina panašiai, tik atvirkštiai nei ir vyrai: –io valdymo lygmens verslo atstovai 2 (15,38 proc.) mano, kad patenkinamai j laiko valdymo g dffiai, kai tuo tarpu 24 (24,49 proc.) tai biudžetinėms priemonėms.

Tyrimo dalyviai, atsakydami 7 anketos klausim , tur jo nurodyti, koku daftnumu (kategorijos nuolat, dažnai, kartais, retai, niekada) ir kuriomis savait s dienomis planuoja intensyviausi darb . Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal tai, kuri savait s dien ar dienas numato didžiausi darb kr v , lyginant lyties, valdymo lygmens, organizacijos tipo aspektais, per daug nesiskyr , tod l atsakymai skaitine forma pateikti 10 lentel je.

10 lentel

**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal didžiausio krūvio numatymą per savaitės dienas (N=213)**

Savaitės dienos	Nuolat		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada		Iš viso	
	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
Pirmadien	129	60,56	71	33,33	8	3,76	5	2,35	0	0,00	213	100
Antradien	183	85,92	20	9,39	10	4,69	0	0,00	0	0,00	213	100
Tre iadien	179	84,04	21	9,85	4	1,88	9	4,23	0	0,00	213	100
Ketvirtadien	172	80,75	33	15,49	6	2,82	2	0,94	0	0,00	213	100
Penktadien	127	59,62	10	4,70	5	2,35	71	33,33	0	0,00	213	100
Šeštadien	3	1,41	11	5,16	42	19,72	52	24,41	105	49,30	213	100
Sekmadien	1	0,47	7	3,28	9	4,23	30	14,08	166	77,94	213	100

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Kaip matyti, daugiausia respondent didžiausi darb kr v nuolat planuoja antradien (183 vadovai, 85,92 proc.), tre iadien (atitinkamai 179, 84,04 proc.) bei ketvirtadien (172, 80,75 proc.). Anket duomenys lyg ir patvirtina taisykl , kad špirmadienis ó sunki dienaõ, tod l darbus nuolat pirmadien planuoja 129 respondentai (60,56 proc.), daftnai 71 (33,33 proc.), kartais 8 (3,76 proc.), retai 5 (2,35 proc.) respondent . Kadangi dienos nuo pirmadienio iki penktadienio apima darbo savait , niekada neplanuoti b tent –ioms dienoms darb nesiryfta n vienas respondentas (0, 0,00 proc.). Vertinant gautus duomenis ir siejant juos su vadov laiko valdymo strategin mis nuostatomis, galima teigti, kad –e–tadien ir sekmadien darbai taip pat yra planuojami ó taip nuolat elgiasi net 2 i– auk– iausiojo lygmens biudžetini organizacij vadov s (0,94 proc.) ir 1 auk– iausiojo lygmens verslo atstovas (0,47 proc.). Sekmadieniais nuolat darbus planuoja 1 auk– iausiojo lygmens biudžetini organizacij vadov (0,47 proc.). Tokiu atveju galima daryti i–vad , kad –ie vadovai turi per daug darbo arba tiesiog nemoka tinkamai valdyti savo darbo laiko. domu, kad min toji vadov n karto n ra dalyvavusi laiko valdymo mokymuose, o savo laiko valdymo g dffius vertina puikiai. Tai, kad net atitinkamai 105 (49,30 proc.) ir 166 (77,94 proc.)

darbingumo kreivės laiko valdymo metod , respondentams buvo ufdduotas klausimas *Kuriuo laiku dienoje jaučiatės darbingiausias ir produktyviausias?* Apibendrinti duomenys pagal dafnumo skal *nuolat, dažnai, kartais, retai, niekada* pateikti 11 lentel je.

11 lentel  
**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbingumo ir efektyvumo lygį dienoje (N=213)**

Laikas (val.)	Nuolat		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada		Iš viso	
	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
iki 8 val.	19	8,93	11	5,16	15	7,04	73	34,27	95	44,60	213	100
8 ó 9 val.	103	48,35	80	37,56	19	8,92	7	3,29	4	1,88	213	100
9 ó 11 val.	194	91,08	14	6,57	3	1,41	2	0,94	0	0,00	213	100
11 ó 12 val.	100	46,95	98	46,01	13	6,10	2	0,94	0	0,00	213	100
13 - 14 val.	78	36,62	93	43,67	31	14,55	11	5,16	0	0,00	213	100
14 - 16 val.	109	51,17	81	38,03	19	8,92	4	1,88	0	0,00	213	100
16 ó 17 val.	17	7,99	30	14,08	31	14,54	64	30,06	71	33,33	213	100
Po 17 val.	9	4,23	14	6,57	23	10,80	50	23,47	117	54,93	213	100

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Teorin aspekt , kad dienoje darbingiausios ir aktyviausios valandos yra nuo 9 iki 12, t. y. iki piet pertraukos, ir nuo 14 iki 16 valandos, patvirtina tyrimo duomenys. Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal lyties, valdymo lygmens, organizacijos tipo kriterijus per daug nesiskyr , tod l duomenys pateikiami apibendrinta forma.

Net 194 (91,08) respondentai i–213 (100,00 proc.) pasirinko kriterij *nuolat* apib dindami savo darbingum ir darb efektyvumo lyg laikotarpiu nuo 9 iki 11 valandos, o nuo 11 iki 12 val. darbingumas kiek krenta, nes t pat kriterij jau nurodo 100 respondent (46,95 proc.). Tai, kad nuo iki 8 valandos darbingi nuolat jau iasi 19 (8,93 proc.), dafnai 11 (5,16 proc.), kartais 15 (7,04 proc.), retai 73 (34,27 proc.), niekada 95 (44,60 proc.) rodo tendencij (lyginant su 17 lentel s duomenimis), kad sitraukimas darb yra palaiapsninis, o kavos pertrauk l s yra vienas i– b d sitraukti darb , aktyvinti save. N vienas i– respondent (100,00 proc.) laiko nuo 9 iki 16 valandos dienos nepaflym jo kaip neproduktyvaus, neefektingo darbams atlikti. Laikas nuo 14 iki 16 valandos respondent v l vertinamas kaip palankus dirbti: 109 vadovai (51,17 proc.) nurodo, kad jau iasi tuo laiku darbingi ir efektyv s nuolat, o 81 (38,03 proc.) ó dafnai. Vertinant darbingum nuo 16 iki 17 ir po 17 valandos matyti, kad darbingumas krenta, nes kategorij *nuolat* pasirinko atitinkamai 17 (7,99 proc.) ir 9 (4,23 proc.) respondentai, kai tuo tarpu kategorij *niekada* nesijau ia darbingi flym jo atitinkamai 71 (33,33proc.) ir 117 (54,93proc.) respondent .

Siekiant i–siai–kinti, koku laiko r flimu efektyviausiai (ir efektingiausiai) dirba vadovai, tyrimo respondentams buvo ufdduotas klausimas, kokio laiko rezervo s lygomis jiems geriausiai sekasi

12 lentel

**Tyrimo dalyviu pasiskirstymas pagal darbo efektyvumo ir termino darbui atlikti santyki (N=213)**

Kategorijos	Nuolat		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada		Iš viso	
	RS	Proc	RS	Proc	RS	Proc	RS	Proc	RS	Proc	RS	Proc
Ai-kiai apibr ftas darbo/ufduoties atlikimo terminas	93	43,66	57	26,76	47	22,07	15	7,04	1	0,47	213	100
I- anksto finomas darbo/ufduoties atlikimo galutinis terminas	98	46,01	74	34,74	15	7,04	17	7,98	9	4,23	213	100
Neapibr ftas darbo/ufduoties atlikimo terminas	37	17,37	14	6,57	124	58,21	29	13,62	9	4,23	213	100
Turint didel laiko atsarg iki darbo/ufduoties vykdymo termino	104	48,83	73	34,27	11	5,16	6	2,82	19	8,92	213	100
Laiko deficitas iki darbo/ufduoties atlikimo termino	79	37,09	82	38,50	38	17,83	7	3,29	7	3,29	213	100
Galima darb /ufduot atlikti palaipsniui, dalimis, neskubant	103	48,36	71	33,33	21	9,86	14	6,57	4	1,88	213	100

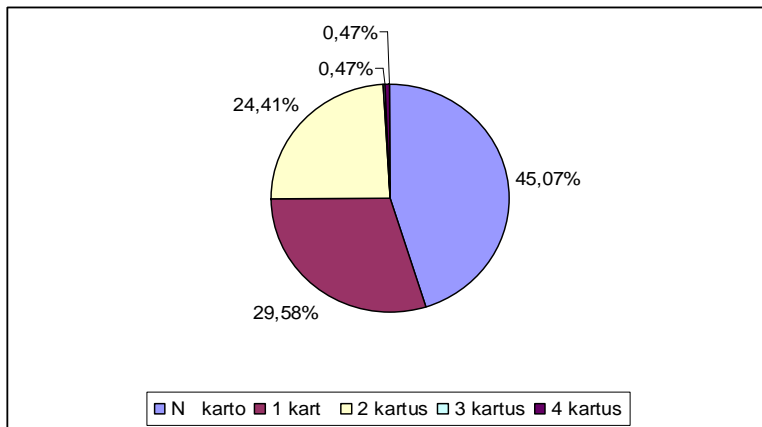
Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Kaip matyti i- lentel je pateikt duomen , geriausiai sekasi dirbti turint didel laiko atsarg iki darbo/ufduoties vykdymo termino ó taip mano 104 (48,83 proc.) respondent . Statisti-kai tur damos laiko rezerv efektyviau dirba moterys (69 atsakymai, 66,35 proc.). Taip pat nuolat efektyviau dirba vairi lygmen vadovai, kai galima darb ar ufduot atlikti palaipsniui, dalimis, neskubant. Kartais efektyviau dirbama, kai neapibr ftas darbo/ufduoties atlikimo terminas ó taip mano 124 (58,21 proc.) respondent . Laiko deficito s lygomis nuolat dirba 79 (37,09 proc.), o dafnai dirba 82 (38,50 proc.) apklaust j vadov . Taip pat galima teikti, kad dafniau laiko deficito s lygomis dirba auk- iausiojo lygmens vadovai vyrai: tiek biudfletinio (7, 8,86 proc.), tiek verslo (9, 11,39 proc.) sektori atstovai ribin mis laiko situacijomis turi priimti sprendimus nuolat. Auk- iausiojo lygmens moterys vadov s re iau dirba laiko deficito r flimu ó atitinkamai 1 (1,27 proc.) biudfletin je organizacijoje ir 3 (3,80 proc.) verslo. Kai tuo tarpu retai arba niekada nedirba laiko deficito s lygomis tik po 7 (3,29 proc.) respondentus. Abu atsakymo variantus i-skirtinai flym jo tik vidurinesios valdymo grandies vadov s moterys: 1 (14,29 proc.) biudfletin s organizacijos atstov ir 5 (71,43 proc.) verslo sektoriaus atstov s. Taip pat niekada laiko deficito s lygomis nedirba 1 (14,29 proc.) auk- iausiojo lygmens verslo mon s vadov (beje, jos vadovaujamo darbo staffas yra daugiau nei 20 met , savo laiko valdymo kompetencij ji 2 kartus

vadov strategin s nuostatos. Magistro darbas.2010.

sijusiuose mokymuose ir seminaruose).

vadov laiko valdymo g dffiai su tuo, nedalyvav ar dalyvav ir mokymuose ir seminaruose, pateiktas atitinkamas klausimas ir nurodyta daflnumo skal : n karto, 1 kart , 2 kartus ir kita, kur respondentas pats gal jo ra-yti i-klausyt seminar skai i . Nurodytas ir 5 met laiko intervalas, vertinant tai, kad laiko valdymo mokymai Lietuvoje intensyviau prad ti organizuoti per min t laikotarp . Detali respondent i-klausyt laiko valdymo seminar ir mokym i-klotin pateikta 10 paveiksle.



**10 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal dalyvavimo laiko vadybos mokymuose dažnumą (N=213)**

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Kaip matyti i- 10 paveiksle pateikt duomen , i-213 (100,00 proc.) respondent n karto laiko valdymo mokymuose n ra dalyvav beveik pus respondent - 96 (45,07 proc.). Viena (0,47 proc.) verslo auk-iausiojo lygmens vadov nurod mokymuose ir seminaruose dalyvavusi 3 kartus ir 1 (0,47 proc.) auk-iausiojo lygmens biudfletin s organizacijos atstovas paffym jo mokymuose dalyvav s 4 kartus. 1 kart mok si laiko valdymo gudrybi 63 (29,58 proc.) respondentai. I-j net 46 (73,02 proc.) atstovauja Tšauli miesto biudfletin ms organizacijoms. I-po 2 kartus dalyvavusi mokymuose vadov (j yra 52, 24,41 proc.) taip pat net 38 (73,08 proc.) atstovauja biudfletin ms organizacijoms. Detaliau pasidom jus, flodinio interviu metu Tšauli miesto savivaldyb s administracijos Personalo skyriaus ved ja informavo, jog nuo 2009 m. pavasario kartu partneriais i-Norvegijos, panaudojant Europos ekonomin s erdv s finansinius mechanizmus, vykdomas projektas *Viešųjų paslaugų ir administracinių įgūdžių tobulinimas Šiaulių mieste* (<http://www.siauliai.lt/shared/view.php?kalba=lt&tema=inv-projektaiviespasl&menu=1&title=Investiciniai projektai>). Per min t laikotarp vyko po vienus 12 akademin valand mokymus *Laiko valdymo įgūdžių tobulinimas* auk-iausiojo ir viduriniojo lygmens vadovams bei vieni mokymai, skirti tik auk-iausiojo lygmens vadovams. 2010 m. ruden planuojami dar dveji

vairiuose laiko valdymo seminaruose, anketos **trečia dalimi Darbo laiko planavimas** siekta išsiaiškinti, kaip vadovams sekasi planuoti savo darbo laiką, kokiam laikotarpiui jie laiką planuoja, su kokiais sunkumais susiduria. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbą planavimo laikotarpį pateiktas 13 lentelėje. Kadangi išskirtini charakteringumai pagal lyties, valdymo lygmens, organizacijos tipą neiškirta, lentelėje pateikiami apibendrinti respondentų duomenys (N=213).

13 lentelė

**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbų planavimo laikotarpį (N=213)**

Kategorijos	Planuoja visada		Planuoja dažnai		Planuoja kartais		Planuoja retai		Neplanuoja		Iš viso	
	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
Keletui metų prieš	3	1,41	2	0,94	6	2,82	18	8,45	184	86,38	213	100
Vieniems metams	17	7,98	21	9,86	37	17,37	54	25,35	84	39,44	213	100
Ketvirčiui	62	29,11	51	23,94	50	23,47	29	13,62	21	9,86	213	100
Mėnesiui	179	84,05	16	7,52	12	5,60	3	1,42	3	1,41	213	100
Savaitei	201	94,37	8	3,76	3	1,41	1	0,47	0	0,00	213	100
Dienai	204	95,77	8	3,76	1	0,47	0	0,00	0	0,00	213	100

Saltinis: sudaryta darbo autorės.

Analizuojant gautus duomenis matyti, kad net 184 (86,38 proc.) apklaustieji niekad neplanuoja laiko ir darbų keletui metų prieš, o nuolat planuoja tik 3 (1,41 proc.) respondentai (iš jų 2 (66,67 proc.) vyrai verslininkai, atstovaujantys aukštesniajam valdymo lygmeniui, kurių vieno vadovaujamo darbo stažas yra nuo 16 iki 20 metų, o kito daugiau kaip 20 metų) ir 1 moteris (33,33 proc.) biudžetinės organizacijos aukštesniojo valdymo lygmens atstovė, kurios vadovaujamo darbo stažas yra nuo 16 iki 20 metų).

Vieniems metams prieš niekada laiko ir darbų neplanuoja 84 (39,44 proc.) respondentai, kai tuo tarpu nuolat planuoja 17 (7,98 proc.), o kartais 37 (17,37 proc.) respondentai. Ketvirčio planus kartais sudaro 50 (23,47 proc.) vadovų, o nuolat 62 (29,11 proc.) vadovų.

Analizuojant duomenis patvirtinama teorinėse studijose nubrėžta linija, kad daugiausia darbuotojai savo darbo laiką planuoja artimesniam laikui – mėnesiui, savaitei, dienai. Mėnesiui 179 (84,05 proc.) vadovų planuoja darbus nuolat, kai niekada to nedaro tik 3 (1,41 proc.) tik viduriniojo valdymo lygmens vadovai, atstovaujantys biudžetinėms organizacijoms. Savaitei ir dienai nuolat planuoja darbus ir jų atlikimo terminus atitinkamai 201 (94,37 proc.) ir 204 (95,77 proc.) viršutinio valdymo lygmens vadovai. Tuo tarpu nė vienas (0,00 proc.) respondentas, vertindamas darbo laiko planavimą savaitei ar dienai nepasirinko kategorijos *niekada*. Todėl, jog dėl darbo specifikos 1 (0,47 proc.) viduriniojo valdymo lygmens verslo monevės atstovas darbus dažnai planuoja net 1 valandai.

ui vadovai numato darbus ir terminus jiems atlikti, kitu anketos paros ar darbo dienos metu vadovai planuoja darbus ir ufduotis. atsakym variantai. Detalus nuomon s dafnum pasiskirstymas pateikiamas 14 lentel je. Kadangi i-skirtini charakteringum pagal lyties, valdymo lygmens, organizacijos tip nei-skirta, lentel je pateikiami apibendrinti respondent duomenys (N=213).

14 lentel

**Tyrimo dalyviu pasiskirstymas pagal asmeninio darbo laiko plano sudarymo laiką (N=213)**

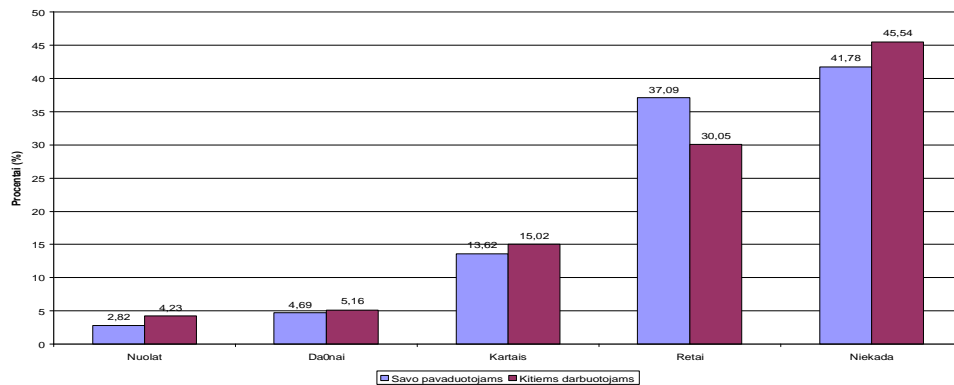
Kategorijos	Nuolat		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada		Iš viso	
	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
Darbe bet kuriuo darbo dienos metu, kai prisimenu reikiam atlikti darb /ufduot	39	18,31	98	46,01	56	26,29	20	9,39	0	0,00	213	100
Darbe i-ryto	149	69,95	36	16,90	27	12,68	1	0,47	0	0,00	213	100
Pakeliui darb	21	9,86	27	12,68	101	47,42	37	17,37	27	12,67	213	100
Pakeliui susitikimus darbo dienos eigoje	2	0,94	15	7,04	48	22,54	97	45,54	51	23,94	213	100
Namie i-vakaro	7	3,29	13	6,10	50	23,47	64	30,05	79	37,09	213	100
Namie i-ryto	15	7,04	8	3,76	64	30,05	77	36,15	49	23,00	213	100
Laisvalaikiu	0	0,00	21	9,86	44	20,66	97	45,54	51	23,94	213	100
Nakt	4	1,88	14	6,57	71	33,33	25	11,74	99	46,48	213	100
Kalb damasis su kolegomis darbe	8	3,75	47	22,07	85	39,91	73	34,27	0	0,00	213	100

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Respondent atsakym dafni pasiskirstymas rodo tendencij , kad dafniausiai asmeninis darbo laikas yra planuojamas *darbe bet kuriuo darbo dienos metu, kai prisimenu reikiamą atlikti darbą/užduotį* ó – atsakymo variant su kategorija *dažnai* rinkosi 98 respondentai (46,01 proc.). Kad darbe bet kuriuo darbo dienos laiku neplanuoja darb , n vienas (0,00 proc.) respondentas nepaflym jo. Nuolat *darbe iš ryto* planuoja savo veikl 149 (69,95 proc.) , o dafnai 36 (16,90 proc.) respondent . Taip pat darb planavimas kartais vyksta ir bendraujant su kolegomis ó tai paflym jo 85 (39,91 proc.) respondent . *Pakeliui į darbą* kartais darbo dienos veikl perm sto 101 (47,42 proc.) vadov , kai nuolat tai atlieka 21 (9,86 proc.) respondent . Laisvalaikis jau paties fiodfflio semantine apibr ftimi rodo, kad tai yra laisvas, ne darbinei veiklai skirtas laikas. Ta iau tai, kad 21 (9,86 proc.) dafnai, o 97 (45,54 proc.) retai –iuo laiku planuoja savo darbin veikl patvirtina teigin , kad laikas, nesvarbu, ar jis darbo, ar asmeninis, vis tiek yra fimogaus gyvenimi-kojo laiko dalis ir sunkiai viena nuo kitos atskiriamos. Laisvalaikiu apie darbus, ufduotis, terminus jiems atlikti negalvoja i–213 (100,00 proc.) respondent tik 51 (23,94 proc.). Taip pat ne darbo laikas ir naktis yra suskirti poilsiui. Ta iau 4 (1,88 proc., visi auk– iausiojo lygmens vadovai, 2 i–j (50,00 proc.) moterys) net ir nakt nuolat reflektuoja darbo ufduotis ir planuoja laik joms atlikti. Kartais tai atlieka 71 (33,33 proc.) respondentas. Nakt ilsisi ir niekada neplanuoja darbin s veiklos i–213

lovaujant darb dirbantys asmenys.

us, organizuojantis pavaldinius ir vykdantis vadovavim , kuris , motyvuoti flmones, kad jie noriai ir iniciatyviai gyvendint organizacijos misij , tikslus ir strategij (B. Martinkus, S. Sto-kus, D. Berflisnkien , 2010, p. 67). Tod l tirta, ar vadovai turi kokios takos pavaldini laiko planavimui. Tuo tikslu anketoje pateiktas klausimas, ar vadovas sudaro darb planus savo pavaduotojams ir kitiems darbuotojams. Vadov nuomon apie darbo plano sudarym pavaldiniams skaitine i-rai-ka pateikta 11 paveiksle. Kadangi i-skirtini charakteringum pagal lyties, valdymo lygmens, organizacijos tip nei-skirta, pateikiami apibendrinti respondent duomenys (N=213).



11 pav. Tyrimo dalyvių nuomonė apie darbo plano sudarymą pavaldiniams (N=213)

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

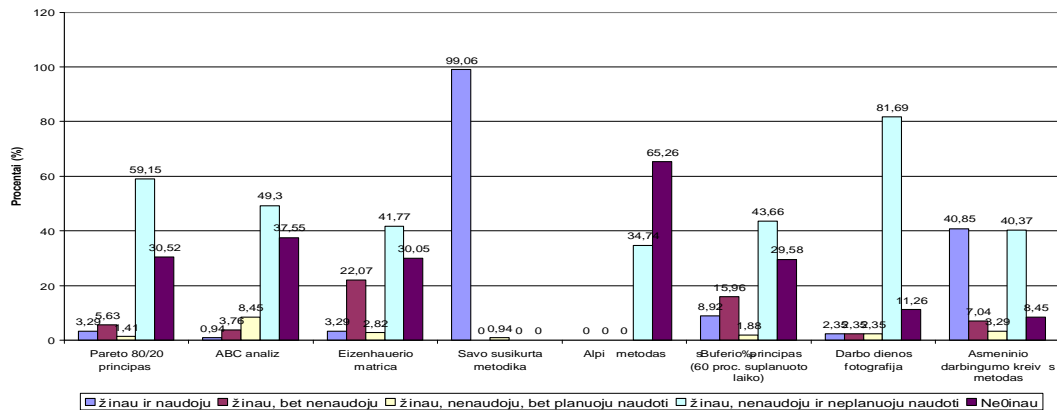
Kaip matyti i-paveikslo duomen , keli vadovai nuolat planuoja darbus savo pavaduotojams ó 6 (2,82 proc.). I- j 4 biudfletini organizacij atstovai (66,67 proc.) ir 2 verslo atstovai (33,33 proc.). Kitiems darbuotojams nuolat darbus planuoja 9 (4,23 proc.) respondentai (atitinkamai 4 (44,44 proc.) biudfletininkai ir 5 (55,56 proc.) verslininkai). Moterys dafniau planuoja savo pavaduotoj ar pavaldini darbus: i- 10 (4,69 proc.) vadov , 1 (10,00 proc.) auk-iausiojo valdymo lygmens vadov ir 3 (30 proc.) viduriniojo lygmens vadov s dafnai planuoja darbus savo pavaduotojams. Niekada savo pavaduotojams ir kitiems darbuotojams darb ir j atlikimo laiko neplanuoja atitinkamai 89 (41,78 proc.) ir 97 (45,54 proc.) vadov . fiodinio interviu metu daugelis vadov (apie 31 proc.) tvirtino, kad jie darb delegavimo, priminio nurodymo, kok darb ir iki kada tur t atlikti pavaduotojas ar kitas pavaldinys nelaiko darbo laiko ir darb planavimu, nes tokios yra vadovo pareigos ó skirti darbus pavaldiniams. Laiko ir darb planavimu daugelis vadov fiodinio interviu metu vadino tai, kad pavaldiniui pateikiamas (dafniausiai ra-tu) s ra-as darb su terminais, per kuriuos tie darbai privalo b ti atlikti. Net 69 proc. vadov , daugiausia (24 proc.) verslo atstov (i- dalyvavusi pokalbiuose su tyrimo atlik ja) pabr fl , kad darbe turi lentas ar stendus, kuriuose ra-omi darbai ir j atlikimo terminai.

Laiko valdymo g dffiai ó per tam tikr laik ir su atitinkama darbo praktika gyjami g dffiai. Tod l siekiant i-siai-kinti, kokias laiko valdymo technikas, metodikas naudoja vadovai bei

kit technik bei metodik , patekta vertinimo skal pagal –iuos , bet nenaudoju, žinau, nenaudoju, bet planuoju naudoti, žinau, nežinau. vertinti pagal flinomumo ir naudojimo ar nuostatos

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

naudoti skal respondentams pateiktos 8 technikos ir metodikos, dafniausiai vardijamos ir mokslin je literat roje bei minimo laiko valdymo g dffi seminar lektori (-altinis: seminar planai tokio tipo mokymus organizuojan i moni tinklapiuose). Kaip pasiskirst respondent atsakymai, pateikta 12 paveiksle. Kadangi i-skirtini charakteringum pagal lyties, valdymo lygmens, organizacijos tip nei-skirta, paveiksle pateikiami apibendrinti respondent duomenys (N=213).



12 pav. Tyrimo respondentų žinomos laiko valdymo technikos bei nuostata jas naudoti (N=213)

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Savo susikurt metodik flino ir aktyviai naudoja didffioji dauguma respondent ó 211 (99,06 proc.). Galima teikti, atsifvelgiant anket duomenis, kad flinomiausiu, ta iau nenaudojami respondent darbin je veikloje yra Eizenhauerio matrica (47 respondentai, 22,07 proc.) ir šBuferio principas (34 respondentai, 15,96 proc.). Maffiausiu flinomi (pasirinktas vertis *nežinau*) yra Alpi metodas ó j taip vertino 139 respondentai (65,26 proc.) ó ir ABC analiz ó atirinkamai 80 respondent (37,55 proc.). Daugelio respondent nuostata nenaudoti ir neplanuoti naudoti, nors flino toki technik ar metodik , labiausiai i-ry-k ja vertinant Pareto 80/20 laiko planavimo princip (126, 59,15 proc.), ABC analiz (105, 49,30 proc.), Darbo dienos fotografij (174, 81,69 proc.), Asmeninio darbingumo kreiv s metod (86, 40,37 proc.). Nuostata prad ti naudoti ABC analiz ry-kiausia ó 18 respondent (8,45 proc.) planuoja j artimiausiu metu naudoti.

Siekiant i-siai-kinti, kokiais –altiniais, kriterijais, nuomone vadovaujasi planuodami savo darbo laik vadovai, pateiktas klausimas apie tai ir pasi lyti 10 kategorij , kurias reik jo vertinti skal je pagal dafnum nuo *nuolat* iki *niekada*. Kaip pasiskirst respondent atsakymai, pateikta 15 lentel je. Kadangi i-skirtini charakteringum pagal lyties, valdymo lygmens, organizacijos tip



56 (26,29 proc.) nuolat vadovaujasi numatytais tikslais. Nors auk– iau min ta, kad laiko valdymo mokymuose, seminaruose i–213 (100,00 proc.) dalyvav bent vien kart beveik pus respondent - 117 (54,93 proc.), kad nuolat vadovaujasi –ia medffiaga paflymi tik viena auk– iausiojo lygmens verslo mon s vadov , turinti 16 ó 20 met vadovaujamo darbo patirt . 93 respondentai (43,66 proc.) paflymi, kad niekada –ia medffiaga planuodami laik nesivadovauja. Pana–iai pasiskirsto ir respondent nuomon s apie mokslinius –altinius ó kartais jais naudojami 94 respondentai (44,13 proc.), retai 87 (40,85 proc.). Kartais niekuo nesivadovauja, tiesiog dirba kaip dirb 85 (39,91 proc.) respondent . Pagal flym t atsakym dafnum , retai arba niekada prakti–kai nesinaudojamas planavimas, gr stas prioritetais pagal pareigybes (8, 3,76 proc. ir 11, 5,16 proc.), koleg argumentais (136, 63,85 proc. ir 17, 7,98 proc.), klient atsileipimais (88, 41,31 proc. ir 8, 3,76 proc.). Atsitiktinai i–girsta nuomone ar patarimais niekada nesivadovauja 68 respondentai (31,92 proc.). Remiantis –iais duomenimis, galima teikti, Tylauli miesto auk– iausiojo ir viduriniojo lygmens biudfletini ir verslo organizacij vadovai dafniausiai vadovaujasi jau nusistov jusiais per darbo laik g dffiais ir j nuostata naudotis mokslo ar mokym medffiaga n ra stipri.

15 lentel

**Tyrimo dalyvių nuomonė apie laiko planavimo kriterijus ir šaltinius (N=213)**

Kategorijos	Nuolat		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada		Iš viso	
	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
pro isiais	201	94,37	4	1,88	8	3,76	0	0,00	0	00,00	213	100
Prioritetais pagal pareigybes	73	34,27	31	14,55	90	42,25	8	3,76	11	5,16	213	100
Koleg argumentais	5	2,35	22	10,33	33	15,49	136	63,85	17	7,98	213	100
Klient atsileipimais	18	8,45	40	18,78	59	27,70	88	41,31	8	3,76	213	100
Moksliniai –altiniai	0	0,00	2	0,94	94	44,13	87	40,85	30	14,08	213	100
Seminar , mokym medffiaga	1	0,469	19	8,92	77	36,15	23	10,80	93	43,66	213	100
Asmenine patirtimi	193	90,61	18	8,45	2	0,94	0	0,00	0	0,00	213	100
Atsitiktinai i–girsta nuomone	0	0,00	5	2,35	79	37,09	61	28,64	68	31,92	213	100
Numatytais tikslais	56	26,29	95	44,60	38	17,84	20	9,39	4	1,88	213	100
Niekuo nesivadovauju	10	4,69	24	11,27	85	39,91	94	44,13	0	0,00	213	100

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Tiriant vadov laiko valdymo strategines nuostatas svarbu i–siai–kinti, kokiomis priemon mis jie naudojami planuodami, kur ir kaip fiksuoja suplanuot laik . Tuo tikslu anketoje pateikta 15 vairi (popierini , technini , kompiuterini ) laiko planavimo priemoni , kurias tiriamieji tur jo suranguoti pagal j naudojimo dafnum ( ver io skal nuo nuolat iki niekada). Kokios priemon ir koku dafnumu naudojamos, detalizuota 16 lentel je. Kadangi i–skirtini charakteringum pagal lyties, valdymo lygmens, organizacijos tip nei–skirta, paveiksle pateikiami apibendrinti

16 lentel  
darbo laiko planavimo priemonės ir jų naudojimo dažnumą  
(N=213)

Kategorijos	Nuolat		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada		Iš viso	
	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
Darbo knyga	71	33,33	89	41,78	30	14,08	8	3,76	15	7,04	213	100
Tvarkara-tis	43	20,19	31	14,55	34	15,96	70	32,86	35	16,43	213	100
Sistemingi ufra-ai	11	5,16	21	9,86	38	17,84	39	18,31	104	48,83	213	100
Nesistemingi ufra-ai	52	24,41	20	9,39	29	13,62	14	6,57	98	46,01	213	100
Priminimai telefone	47	22,07	29	13,62	13	6,10	11	5,16	113	53,05	213	100
Klijuojami lapeliai	128	60,09	56	26,29	16	7,51	2	0,94	11	5,16	213	100
Kompiuterin darbo laiko apskaitos programa	3	1,41	8	3,76	12	5,63	1	0,47	189	88,73	213	100
Spalvoti flymekliai	49	23,00	37	17,37	59	27,70	60	28,17	8	3,76	213	100
Spalvoti popieriaus lapai, lipukai	174	81,69	5	2,35	26	12,21	5	2,35	3	1,41	213	100
Skirting spalv ra-ikliai	98	46,01	8	3,76	22	10,33	12	5,63	73	34,27	213	100
Elektronin ufra-knygel	1	0,47	1	0,47	10	4,69	14	6,57	187	87,79	213	100
Diktofonas	0	0,00	0	0,00	5	2,35	7	3,29	201	94,37	213	100
Sekretor s ó referent s paslaugos	11	5,16	5	2,35	19	8,92	94	44,13	84	39,44	213	100
Stengiuosi visk siminti, atsiminti	16	7,51	31	14,55	59	27,70	102	47,89	5	2,35	213	100
Ra-tu nefiksuoja	14	6,57	28	13,15	31	14,55	133	62,44	7	3,29	213	100

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Darbo knyga ó tai laiko planavimo, valdymo priemon , kurios pagrindinis elementas yra planavimo blank sistema kalendoriniams metams (tradici-kai 1 lapas 1 dienai ar vienas atvertimas savaitei). Darbo knyga paprastai b na nepritaikyta pasiflym ti tikslams, tod l patogi taktiniam ir operatyviniam planavimui, kai turima atlikti daug uffduo i , susijusi su tikslu laiko limitu. Tod l galima teikti, kad darbo knyg dafniausiai naudoja vairi lygmen vadovai savo darbo laikui ir uffduotims planuoti ó – vert pasirinko 89 respondentai (41,78 proc.) i– 213 (100, 00proc.) apklaust j . Niekada darbo knygos kaip laiko planavimo priemon s nenaudoja 15 (7, 04 proc.) vadov . Tvarkara-tis (lentel su tiksliais laiko atkarpomis, i– anksto paflym tais rutininiais darbais) ó retai naudojama laiko planavimo priemon ó – vert pasirinko 70 apklaust j (32,86 proc.). Tiesiogiai koreliuoja su darbo laiko s naud analize sistemingi ir nesistemingi ufra-ai, skirti laiko ir darb planavimui ufra-yti ó j niekada nenaudoja atitinkamai 104 (48,83 proc.) ir 98 (46,01 proc.) vadov . I– ia galima daryti dalin i–vad , kad vadovai, neuuffsira-ydami planuojam darb , v liau negali atlikti s kmingos ir rezultatyvios laiko s naud analiz s, nes nebegali reflektuoti per ilgesn laik (pavyzdffiui, darbo savait ) atlikt uffduo i ir joms sugai-to laiko s naud .

Prie kanceliarini planavimo priemoni galima prisiskirti klijuojamus lapelius (juos nuolat naudoja 128 respondentai (60,09 proc.), o retai 2 (0,94 proc.), dafnai 56 (26,29 proc.); spalvotus popieriaus lapus ir lipukus (nuolat juos naudoja planuodami 174 (81,69 proc.), o niekada nenaudoja

I-skiriant moderni sias technologijas, priminimus mobiliajame telefone nuolat naudoja 47 (22,07 proc., visi jaunesnio amffiaus) respondentai, niekada nenaudoja 113 (53,05 proc.) apklaust j . Taip pat n ra populiar tarp apklaust j Tylauli miesto organizacij vadov priemon diktofonas (nors ufsienio -ali laiko valdymo specialist rekomenduojama kaip populiariausia ir naudingiausia laiko s naud maffinimo priemon , ypa rutininiams darbams atlikti) ó jo nuolat nenaudoja n vienas i-apklaust j vadov (0,00 proc.), nors fiodinio interviu metu keli min jo, jog toki priemon turi darbo spintoje. Kartasi juo naudojasi 5 (2,35 proc.), o retai 7 (3,29 proc.) vadovai. Niekada juo nesinaudoja net 94,37 proc. apklaust j ó 201 respondentas.

Kompiuterin s darbo laiko apskaitos programas ir elektronin s uflra- knygel s yra kiek populiarn s tarp jaun flmoni ir vyr (nuolat jomis naudojasi atitinkamai 3 (1,41 proc.) ir 1 (0,47 proc.) viduriniojo valdymo lygmens vadovai, visi verslo atstovai). Niekada nei viena, nei kita laiko valdymo ir apskaitos priemone nesinaudoja atitinkamai 189 (88,73 proc.) ir 187 (87,79 proc.) apklausos dalyvi .

Apibendrinant gautus duomenis galima daryti i-vad , kad Tylauli miesto apklaustieji vadovai pirmenyb teikia tradicin ms kanceliarin ms laiko planavimo priemoms (vadinamoji pirmosios kartos laiko vadyba), o moderniosiomis technologijomis naudojasi maffai. I-siai-kinti, kod l jie renkasi vienok ar kitok laiko planavimo b d nebuvo magistro darbo ufldavinys.

**Ketvirta anketos dalimi Darbo laiko panaudojimas** siekta i-siai-kinti, kaip ir kokiems darbams vadovai daugiausia sugai-ta laiko ir vertinti j atliekam darb daffnum . Anketoje pateiktas klausimas, kaip daffnai vadovai atlieka vienus ar kitus darbus, ir nurodyti 35 darbai, i-esm s kasdien atliekami daugelio darbuotoj , dirban i biure. Drauge -iuo klausimu bandoma i-ry-kinti ir apklausiam j nuostatas minimus darbus atlikti atsifvelgiant laiko rezerv , darb atlikimo eili-kum , planingum ir pan. Kokie darbai ir koku daffnumu atliekami, pateikta 17 lentel je. Kadangi i-skirtini charakteringum pagal lyties, valdymo lygmens, organizacijos tip nei-skirta, paveiksle pateikiami apibendrinti respondent duomenys (N=213). Kadangi 17 lentel je pateikta daug darb charakteristik , pateiktus darbus galima s lyginai suskirstyti 8 s lygines grupes (lentel je -ios grup s atskirtos pary-kintais br k-niais). 1 grup , apimanti 1 ó 6 pozicijas, gal t b ti vardyta kaip darbai, atliekami i- ryto, prasidedant darbo dienai. 2 grup (7 ó 13 pozicijos) ó darbo ir veiklos b dai. 3 grup (14 ó 20 pozicijos) ó nuostata dirbti esant tam tikroms s lygoms. 4 (21 ó 25 pozicijos) grup ó komunikavimo g dffiai ir pro iai. 5 grup darb (26 ó 28 pozicijos) gal t b ti vardyta kaip nuostata darb perk lim , o 6 (29 ó 31 pozicijos) ó nuostata

sudaro 32 ó 34 pozicija lentel je, grup darb skirta i-siai-kinti  
ud analiz . 8 grup sudaro tik 1 pozicija (35), skirta i-siai-kinti,  
pabaigoje.

17 lentel

### Tyrimo dalyviu atliekami darbai ir ju dažnis (N=213)

Darbai	Nuolat		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada		Iš viso	
	RS	Proc	RS	Proc	RS	Proc	RS	Proc	RS	Proc	RS	Proc
1. Susitvarkau darbo stal ryte	15	7,04	35	16,43	75	35,21	31	14,55	57	26,76	213	100
2. Prie- darbo pradfli i-geriu kavos/arbatos ir nusiteikiu dirbti	119	55,87	29	13,62	37	17,37	11	5,16	17	7,98	213	100
3. Pradffloje perfvlgiau dienos darbo plan	127	59,62	69	32,39	10	4,69	7	3,29	0	0,00	213	100
4. Pirmiausia susitvarkau asmeninius reikalus	74	34,74	20	9,39	31	14,55	26	12,21	62	29,11	213	100
5. Pirmiausia atlieku anks iau nebaigtus darbus	103	48,36	12	5,63	57	26,76	28	13,15	13	6,10	213	100
6. Darb imuosi spontani-kai, nepergalvoj s	91	42,72	15	7,04	15	7,04	39	18,31	53	24,88	213	100
7. Atlieku tuos darbus, kuriuos man primena atlikti	18	8,45	31	14,55	53	24,88	92	43,19	19	8,92	213	100
8. Dokumentus ra-au ranka, po to perra-au kompiuteriu	12	5,63	29	13,62	57	26,76	23	10,80	92	43,19	213	100
9. Dokumentus ra-au ranka, po to jos perra-o kompiuteriu pavaldinys	8	3,76	14	6,57	26	12,21	60	28,17	105	49,30	213	100
10. Dokumentus dedu viena, po to i-skirstau	99	46,48	43	20,19	41	19,25	11	5,16	19	8,92	213	100
11. Dokumentus i-karto dedu j viet	82	38,50	27	12,68	55	25,82	28	13,15	21	9,86	213	100
12. Su dokumentu dirbu vien kart ir iki galo	77	36,15	31	14,55	23	10,80	50	23,47	32	15,02	213	100
13. Vienu metu atlieku kelis darbus	94	44,13	28	13,15	51	23,94	24	11,27	16	7,51	213	100
14. Jei jau iuosi pavarg s, darau pertrauk les	53	24,88	19	8,92	97	45,54	31	14,55	13	6,10	213	100
15. Darau reguliarias pertrauk les tarp darb	41	19,25	18	8,45	47	22,07	31	14,55	76	35,68	213	100
16. Nedarau pertrauk li nepaisydamas nuovargio	103	48,36	34	15,96	44	20,66	14	6,57	18	8,45	213	100
17. Reikalauju, kad man netrukdyt	96	45,07	23	10,80	36	16,90	7	3,29	51	23,94	213	100
18. Leidffiu suprasti, kad man netrukdyt	100	46,95	26	12,21	36	16,90	32	15,02	19	8,92	213	100
19. Griefftai nustatau laik , kada man s negalima trukdyti	58	27,23	18	8,45	32	15,02	22	10,33	83	38,97	213	100
20. Moku pasakyti šneõ, kai kiti pretenduoja mano laik	79	37,09	20	9,39	33	15,49	13	6,10	68	31,92	213	100
21. Su pavaldiniais susitinku prie j darbo stalo	17	7,98	31	14,55	50	23,47	98	46,01	17	7,98	213	100
22. Pavaldinius kvie iu savo kabinet	89	41,78	10	4,69	33	15,49	7	3,29	74	34,74	213	100
23. Skambinu tik b tinu reikalu	114	53,52	57	26,76	23	10,80	19	8,92	0	0,00	213	100
24. Pergalvoju prie- skambindamas, kiek laiko ir apie k -nek siu	34	15,96	53	24,88	45	21,13	54	25,35	27	12,68	213	100
25. Ufftuot skambin s, susira-in ju elektronin mis priemomis	54	25,35	62	29,11	19	8,92	10	4,69	68	31,92	213	100
26. Nemaloniais uffduotis atidedu kuov lesniam dienos laikui	49	23,00	53	24,88	43	20,19	21	9,86	47	22,07	213	100
27. Nemaloniais uffduotis nebaigtas atidedu kitai dienai	33	15,49	64	30,05	71	33,33	30	14,08	15	7,04	213	100
28. Darb stengiuosi pabaigti kad ir paskubomis	56	26,29	21	9,86	96	45,07	28	13,15	12	5,63	213	100
29. Dal darb atlieku po darbo darbe	21	9,86	22	10,33	91	42,72	50	23,47	29	13,62	213	100
30. Dal darb ne-uosi atlikti namuose	23	10,80	15	7,04	73	34,27	21	9,86	81	38,03	213	100
31. Dal darb atlieku savaitgaliais ar per atostogas	15	7,04	13	6,10	37	17,37	69	32,39	79	37,09	213	100
32. Darbo dienos pabaigoje perfvlgiau pra jusios dienos darbo plan	56	26,29	59	27,70	49	23,00	42	19,72	7	3,29	213	100
33. Darbo dienos pabaigoje perfvlgiau rytdienos darbo plan	84	39,44	51	23,94	39	18,31	26	12,21	13	6,10	213	100
34. Darbo dienos pabaigoje perm stau, kiek pavyko pra jusi darbo diena	31	14,55	32	15,02	66	30,99	38	17,84	46	21,60	213	100
35. Susitvarkau darbo stal darbo dienos pabaigoje	109	51,17	31	14,55	30	14,08	33	15,49	10	4,69	213	100

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

tytus matyti, kad tarp pirmos grup s darb , atliekam darbo dienos ) respondent susitvarko stal . Niekada –io darbo neatlieka 57 ) vadovai, su kuriais buvo tiesiogiai bendrauta tyrimo atlik jos panaudojant interviu metod , teig , kad darbo stalo ryt jiems nereikia tvarkyti, nes – darb atlieka darbo dienos pabaigoje. Tš nuomon patvirtina ir teiginys (8 grup , 35 pozicija), nes 109 respondentai (51,17 proc.) teigia, kad darbo stal ir darbo aplink susitvarko darbo dienos pabaigoje.

Net 119 (55,87 proc.) respondent teigia, kad prie–darbo pradffi nuolat i–geria kavos, kartais taip elgiasi 37 (35,21proc.) apklaustieji. Asmeninius reikalus darbo dienos pradffioje nuolat tvarko 74 (34,74 proc.) apklaust j , tuo tarpu –itaip niekada nesielia 62 (29,11 proc.) tyrimo dalyvavusi vadov . Ta iau remiantis moksline literat ra, galima teikti, kad kavos g rimas, špasiplep jimasō ar asmenini reikal tvarkymas yra vieni i– agresyviausi darbo laiko švagi ō (ry–ys su flemiau esan ia informacija apie laiko vagis, flr. 18 lentel s duomenis).

Nuostata perffvelgti dienos darbo plan prie–pradedant darbo dien (atsakym nuolat pasirinko 127 (59,62 proc.) respondentai) rodo, kad formuojasi ar jau yra susiformavusi strategin nuostata v liau atlikti darbo laiko s naud analiz , nes n vienas (0,00 proc.) respondent nepasirinko kategorijos *niekada*. Ta iau tai, kad darb imamasi spontani–kai (nuolat tai daro 91 (42,72 proc.), retai 39 (18,31 proc.)) rodo, kad dalis apklaust j dar neturi tvirt laiko valdymo g dffi ir nesinaudoja technikomis, kad b t sumaffintas darbo laiko neefektyvus naudojimas.

Analizuojant 2 grup s darb nusakomus darbo b dus galima pasteb ti tendencij , kad retai vadovai atlieka darbus, kuriuos jiems primena atlikti kiti (92, 43,19 proc.), ta iau 18 (8,45 proc.) vadov vis dar nuolat reikalauja priminimo, kad darbai b t atlikti laiku. Bendraujant tiesioginio interviu metu, net 9 patvirtino, kad naudojasi sekretor s ō referent s paslaugomis, kai kalbama apie einamuosius dienos planus. I– j ō 5 auk–iausiojo valdymo lygmens vyrai (55,56 proc.), visi dirbantys verslo mon se (plg. 16 lentel s duomenis), kur sekretor s ō referent s paslaugomis nurodo nuolat besinaudojantys 11 (5,16 proc.), retai 94 (44,13 proc.), niekada 84 (39,44 proc.) vadov , dalyvavusi apklausoje.

Dirbdami ir taupydami laik vadovai daffniausiai patys ra–o kompiuteriu, nors nuolat ranka ra–o 12 (5,63 proc.) respondent , o v liau perra–o kompiuteriu. Net 8 vadovai (3,76 proc.) dokumentus ra–o ranka, po to juos kompiuteriu perra–o pavaldinys. Ta iau net 105 respondentai (49,30 proc.) taip nedirba niekada.

Remiantis F. Malik (2005) galima teikti, kad didffiausias darbo tr kumas ir trukdis efektyviai dirbti, yra netvarkingi dokumentai. Apklaustos respondentai tai netiesiogiai patvirtina, nes 99 (46,48 proc.) vadov dokumentus deda vien kr v , po to i–skirsto, o taip niekada nesielia 19 (8,92

dirbti efektyviai rodo pasiskirstę atsakymai, kai flymima, jog su  
iki galo ó taip nuolat elgiasi 77 (36,15 proc.) vadov , dafnai 31  
? respondentai (15,02 proc.). Tai s lygoja dar vienas vadovavimo  
darbo veiksnys ó vienu metu atliekami keli darbai ó nuolat taip dirba 94 (44,13 proc.) respondent ,  
kartais 51 (23,94 proc.).

Nuostata dirbti iki galo ry-ki ir atsakant klausimus apie nuovarg ir s moningai daromas  
pertrauk les: jeigu jau iasi pavarg kartais pertrauk les daro 97 (45,54 proc.) vadov , o niekada  
nedaro 13 (6.10 proc.). Taip pat n ra ry-kios nuostatos daryti reguliarias pertrauk les darbo metu  
(remiantis teoretikais, jos tur t b ti paflym tos tvarkara-tyje, kalendoriuje, jei vadovas dirba ypa  
temptu grafiku), nes krenta darbingumas, l t ja m stymas, suvokimas, k rybi-kumas. Nuolat daro  
pertrauk les 41 (19,25 proc.), niekada 76 (35,68 proc.) respondent . Tuo tarpu nuolat dirba  
nuovargio ir tampos s lygomis tai nekreipdami d mesio ir nedarydami pertrauk li net 103  
vadovai (48,36 proc.), niekada taip nesielia tik 18 (8,45 proc.) apklaust j .

Nuolat yra nustat darbo dienoje laik , kai negalima trukdyti, 58 (27,23 proc.), 83 (38,97 proc.)  
niekada tokio laiko n ra grieftai nustat . fiodinio interviu metu kai kurie vadovai teig , kad toks  
grieftas laiko nustatymas gali sudaryti sp d , jog vadovas ó autokratas, pedantas, o mon je ar  
organizacijoje vyrauja nedemokrati-ka aplinka. Moka pasakyti šneõ, kai jo laik pretenduoja kiti,  
nuolat 79 vadovai (37,09 proc.), o 68 (31,92 proc.) dirba nuolatin s apgulties s lygomis ar ufi  
kolegas. Nuostata taupyti ir efektyviai i-naudoti darbo laik atsiskleidffia ir per tai, kaip vadovas  
bendrauja su pavaldiniais ó kvie iasi juos savo kabinet (dafnai ir per sekretor ó referent , taip  
nuolat elgiasi 89 (41,78 proc. ) vadov , kai tuo tarpu niekada ó 74 vadovai (34,74 proc.). Galima  
palyginti su F. Malik (2005) pateikta nuomone, kad vadovas, kviesdamas pavaldin savo kabinet  
neskubiu, neprioritetiniu klausimu, gai-ina jo darbo laik . Laik taupo ir efektyvum didina  
susitikimas su pavaldiniais prie j darbo stalo ó taip nuolat elgiasi 17 (7,98 proc.), retai 98 (46,01  
proc.), niekada 17 (7,98 proc.) vadov .

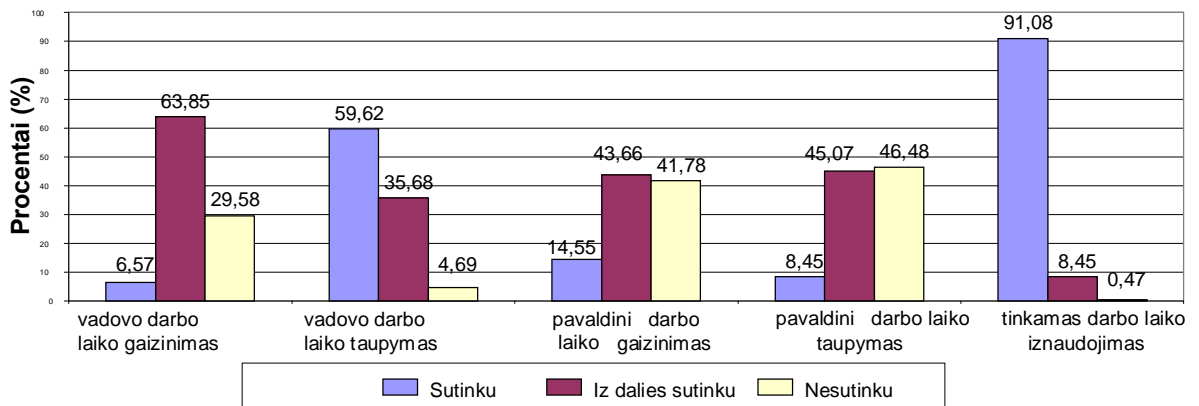
Laiko valdymo teoretik nuomone, perd tas komunikabilumas, kito laiko negerbimas ir  
nesiorientavimas pokalbio laike yra didelis vadovo darbo tr kumas. Ta iau prie- skambindami  
nuolat pagalvoja, apie kalb s ir kiek laiko truks pokalbis tik34 (15,96 proc.), retai 54 (25,35 proc.),  
niekada 217 (12,68 proc.) apklausoje dalyvavusi vadov . Elektronin s priemon s, ufluot  
skambinus, yra dafnai naudojami 62 (29,11 proc.), niekada 68 (31,92 proc.) respondent .

Nemalonias ufluoti nuolat link atid ti v lesniam laikui (atid liojimo sindromas) 49 (23,00  
proc.) vadov , dafnai 53 (24,88 proc.). Nors ir nemalonu, iki galo dirba (t. y. niekada neatideda  
v lesniam laikui nemaloni darb ) 47 (22,07 proc.) vadov . Nuolat stengiasi darbus pabaigti kad ir  
paskubomis 56 (26,29 proc.), kartais 96 (45,07 proc.) vadov . Nuostatos niekada neatlikin ti darb

) vadov . Galima teikti, kad darbus stengiasi atlikti vadovai tam, and ar ne-tis nebaigto darbo namus. Ta iau dirbti po darbo proc.), kartais 91 (42,72 proc.) respondent . Niekada nedirba vir-valandffii darbe 29 (13,62 proc.) vadov . Galima prisiminti teigin , kad laisvalaikiu dirba arba tie, kurie turi per daug darb (tokiu atveju b tina perffli r ti prioritetus), arba tie, kurie nemoka dirbti. Tuo aspekto i-siai-kinimas nebuvo magistro darbo ufdavinys, ta iau laisvalaikiu (savaitgaliais ar per atostogas) nuolat dirba15 (7,04 proc.), kartais 37 (17,37 proc.) vadov . Niekada laisvu laiku stengiasi nedirbti 79 (37,09 proc.) respondent .

Nuostat atlikti momentin darbo dienos laiko s naud analiz rodo tendencija perffvelgti pra jusios darbo dienos plan ó taip nuolat elgiasi 56 (26,29 proc.) respondent , dafnai 59 (27,70 proc.). Tai teigiamai koreliuoja su kita vadov nuostata, nes nuolat 31 (14,55 proc.) respondent nuolat, 66 (30,99 proc.) kartais atlieka darbo dienos refleksij (tokios refleksijos niekada neatlieka 46 (21,60 proc.) respondent ). Tai leidffia tekti, kad reflektuodami pra jusi darbo dien vadovai perm sto ir darbo laiko s naudas.

**Penkta anketos dalis Darbų delegavimas** skirta i-siai-kinti, kokias nuostatas formuojasi ar jau turi apklausoje dalyvav Tyauli miesto biudffetini ir verslo organizacij auk-iausiojo ir viduriniojo lygmen vadovai darb ar ufduo i delegavimo klausimu. Tuo tikslu buvo i-skirtos 5 kategorijos, pateiktos kaip sakinio pabaiga. Respondentai tur jo vertinti sakin , atspindint poffi r delegavim ir i-sakyti savo nuostat trimis kategorijomis: *sutinku, iš dalies sutinku, nesutinku*. Koks tyrimo respondent pasiskirstymas pagal nuomon apie delegavim , pateikta 13 paveiksle. Kadangi i-skirtini charakteringum pagal lyties, valdymo lygmens, organizacijos tip nei-skirta, paveiksle pateikiami apibendrinti respondent duomenys (N=213).



13 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal nuomonę apie darbų delegavimą (N=213)

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

I- paveiksle pateikt duomen matyti, kad 194 respondent (91,08 proc.) laikosi nuostatos

g darb skyrimas, delegavimas yra *tinkamas darbo laiko* nesutinka tik 1 (0,47 proc.) apklaust j vadov . I– dalies 45 proc.) vadov . Nuostat , kad delegavimas yra nat ralus darbo ir bendradarbiavimo darbe priemon , stiprina tai, kad 127 (59,62 proc.) vadov mano, jog darb delegavimas yra nat ralus vadovo darbo laiko taupymas, kai tuo tarpu i– dalies –i nuomon palaiko 76 respondentai (35,68 proc.), o nesutinka 10 (4,69 proc.). Siekiant vertinti tendencijas, klausimyn traukti ir teiginiai, jog *delegavimas yra pavaldinių darbo laiko taupymas* ó su –ia nuostata sutinka 18 (8,45 proc.) viduriniojo valdymo lygmens vadov , 5 i–j (22,78 proc.) turi iki 3 m. vadovaujamo darbo patirties, i– dalies sutinka 96 (45,07 proc.), o kategori–kai nesutinka 99 (46,48 proc.) respondent . Antras teiginys, susij s su nuostata *delegavim ó kad darb skyrimas kitiems yra pavaldinių darbo laiko gaisinimas*. Tšos nuostatos visi–kai nepalaiko 89 (41,78 proc.) respondent , i– dalies sutinka 93 (43,66 proc.). Visi–kai sutinka 31 (14,55 proc.) respondent , tarp kuri ir 6 auk–iausiojo lygmens vadovai (19,35 proc.), kurie fiodinio interviu metu ai–kino, jog pagal pareigybes, laikantis pareigini veiklos nuostat , kuriuose sura–yta viskas, k darbuotojas turi dirbti, pavaldiniui skiriami darbai, auk–iau min t j vadov nuomone, n ra laikytini darb delegavimu. Derin *Darbų skyrimas / delegavimas kitiems – tai vadovo darbo laiko gaisinimas* kaip priimtini pasirinko 14 (6,57 proc.) apklaust j . I–j 4 (28,57 proc.), su kuriais bendrauta tiesiogiai, ai–kino, jog –i nuostata jiems priimtina, nes daflnai daugiau laiko sugai–tama i–ai–kinant pavaldiniui, kas, iki kada ir kod l reikia padaryti, dar b tina kontroliuoti (kad perd ta kontrol nuolat tampa problema teigia 52 (24,41 proc.) vadov , o nepakankama kontrol ó 26 (12,21 proc.), flr. 18 lentel s duomenis), o kartais ir perdaryti nekokybi–kai pavaldinio atlikt darb ó visa tai špavagiaõ i–vadovo daugiau darbo laiko nei paties i–karto atliekamas darbas (pla iau apie vadov darbo šlaiko vagisõ kalbama flemiau, pristatant 18 lentel je pateiktus duomenis). I– dalies toki nuomon palaiko dauguma apklaust j vadov ó 136 (63,85 proc.), o visi–kai nesutinka 63 (29,58 proc.) respondent . Toki nuomon stiprina ir 18 lentel je pateikti duomenys: vadovai teigia, jog *darbas už kitus arba nekokybiškai atliktų darbų perdarymas* atima darbo laik nuolat atitinkamai i–53 (24,88 proc.) ir 26 (12,21 proc.) vadov , kartais i– 59 (27,70 proc.) ir 77 (36,15 proc.). Niekada su –ia problema nesusiduria atitinkamai 24 (11,27 proc.) ir 30 (14,08 proc.) vadov .

Šešta anketos dalis „*Laiko vagys*“ skirta identifikuoti pagrindiniams darbo laiko nuostoli –aliniams. Respondentams patektos 38 kategorijos (parinktos remiantis teorine moksline medfliaga ir vardytos kaip daflniausi šlaiko vagysõ) ir pra–oma paflym ti, nurodant daflnum skal je nuo *nuolat* iki *niekada* šlaiko vagisõ, pasitaikan ius j kasdien je vadybin je veikloje. Apibendrinti duomenys pateikti 18 lentel je. Kadangi i–skirtini charakteringum pagal lyties, valdymo lygmens, organizacijos tip nei–skirta, paveiksle pateikiami apibendrinti respondent duomenys (N=213)



18 lentel

**Tyrimo dalyvių nuomonė apie „laiko vagis“ (N=213)**

Kategorijos	Nuolat		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada		Iš viso	
	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
Neai-kus darbo/ufduoties tikslas	15	7,04	28	13,15	78	36,62	53	24,88	39	18,31	213	100
Prioritet nei-skyrimas	74	34,74	51	23,94	57	26,76	17	7,98	14	6,57	213	100
Noras per daug vienu kartu padaryti	62	29,11	60	28,17	69	32,39	12	5,63	10	4,69	213	100
Nesupratimas, kaip atlikti ufduot	21	9,86	32	15,02	53	24,88	89	41,78	18	8,45	213	100
Prastas darbo dienos planavimas	27	12,68	38	17,84	89	41,78	30	14,08	29	13,62	213	100
Asmeninis neorganizuotumas	32	15,02	47	22,07	83	38,97	21	9,86	30	14,08	213	100
Perd tas gilinimasis kiekvien dokument	47	22,07	51	23,94	88	41,31	20	9,39	7	3,29	213	100
Nesutvarkyta dokumentacija	37	17,37	50	23,47	79	37,09	31	14,55	16	7,51	213	100
Netvarkinga darbo vieta	24	11,27	59	27,70	72	33,80	38	17,84	20	9,39	213	100
Kavos pertrauk l s	15	7,04	33	15,49	89	41,78	46	21,60	30	14,08	213	100
Motyvacijos atlikti darb tr kumas	20	9,39	25	11,74	58	27,23	54	25,35	56	26,29	213	100
Nuolatin s informacijos paie-kos	27	12,68	28	13,15	72	33,80	54	25,35	32	15,02	213	100
Konfliktin s situacijos darbe	30	14,08	39	18,31	57	26,76	54	25,35	33	15,49	213	100
Konfliktai –eimoje	15	7,04	29	13,62	59	27,70	47	22,07	63	29,58	213	100
Atitraukiantys telefono skambu iai	80	37,56	73	34,27	33	15,49	18	8,45	9	4,23	213	100
Pokalbiai Skaipe, Facebook-e	0	0,00	0	0,00	7	3,29	10	4,69	196	92,02	213	100
Netik ti, neplanuoti lankytojai	131	61,50	44	20,66	20	9,39	18	8,45	0	0,00	213	100
Nesugeb jimas pasakyti šneš tiems, kurie k sinasi J s darbo laik	68	31,92	13	6,10	33	15,49	20	9,39	79	37,09	213	100
Nepilna, v luojanti, besikei ianti informacija	47	22,07	63	29,58	59	27,70	32	15,02	12	5,63	213	100
Savidrausm s nebuvimas	21	9,86	33	15,49	67	31,46	65	30,52	27	12,68	213	100
V lavimas	34	15,96	36	16,90	79	37,09	40	18,78	24	11,27	213	100
Nesugeb jimas darbo pabaigti iki galo	7	3,29	11	5,16	56	26,29	45	21,13	94	44,13	213	100
Nuolatinis d mesio atitraukimas, perk limas nuo vieno darbo prie kito	88	41,31	59	27,70	42	19,72	11	5,16	13	6,10	213	100
Ufstit siantys, neplanuoti pos dffiai	36	16,90	55	25,82	77	36,15	40	18,78	5	2,35	213	100
Nepakankamas pasirengimas pokalbiams, pos dffiams	15	7,04	21	9,86	63	29,58	96	45,07	18	8,45	213	100
Netikslus gr ftamasis ry–ys su pa-nekovu	28	13,15	43	20,19	58	27,23	51	23,94	33	15,49	213	100
Asmeniniai reikalai ir pokalbiai	25	11,74	33	15,49	81	38,03	39	18,31	35	16,43	213	100
Perd tas komunikabilumas	84	39,44	62	29,11	32	15,02	27	12,68	8	3,76	213	100
Ypatingai didelis darb s ra-as	90	42,25	31	14,55	57	26,76	20	9,39	15	7,04	213	100
Atid liojimo sindromas	43	20,19	50	23,47	51	23,94	44	20,66	25	11,74	213	100
Noras visk ffinoti	102	47,89	22	10,33	63	29,58	8	3,76	18	8,45	213	100
Skub jimas, kantryb s stoka	16	7,51	17	7,98	58	27,23	93	43,66	29	13,62	213	100
Per retas darb delegavimas	48	22,54	43	20,19	67	31,46	50	23,47	5	2,35	213	100
Nepakankama deleguot darb kontrol	26	12,21	29	13,62	42	19,72	74	34,74	42	19,72	213	100
Perd ta deleguot darb kontrol	52	24,41	35	16,43	51	23,94	38	17,84	37	17,37	213	100
Darbas ufliktus	53	24,88	41	19,24	59	27,70	36	16,90	24	11,27	213	100
Nekokybi-kai atlikt darb perdarymas	26	12,21	27	12,68	77	36,15	53	24,88	30	14,08	213	100
Technini priemoni nebuvimas, gedimas	17	7,98	21	9,86	52	24,41	74	34,74	49	23,00	213	100

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Nors anketos atsakym duomenys rodo, jog *asmeninis neorganizuotumas* n ra didel problema valdant laik (variant *niekada* pasirinko 30 respondent (14,08 proc.), o variant *kartais* 83 (38,97 proc.), kai tuo tarpu nuolat ó 32 (15,02 proc.) respondent ), galima teikti, jog neorganizuotumas vis d lto yra problema. Jam artimos kategorijos, kaip *prastas dienos planavimas* (*dažnai* 38 (17,84 proc.), *kartais* 89 (41,78 proc.), kai tuo tarpu *niekada* netrukdo tik 29 (13,62 proc.) apklaust j ); *nesutvarkyta dokumentacija* nuolat atima dal darbo laiko i– atitinkamai 37 (17,37 proc.), dafnai i– 50 (23,47 proc.), *kartais* i– 79 (37,09 proc.) respondent , o *netvarkinga darbo vieta* netrukdo

proc.), kartais 72 (33,80 proc.), taiau dafnai gai-ina laik 59  
*ausmės nebuvinimas* ó taip pat artima kategorija asmeniniam  
nuolat laiko praranda 21 (9,86 proc.), kartais 67 (31,46 proc.)  
respondent . Niekada su -ia problema teigia nesusid r 27 (12,68 proc.) vadov . *Vėluodami*  
negr fitamai laik praranda nuolat 34 (15,96 proc.), dafnai 36 (16,90 proc.), o kartais 79 (37,09  
proc.). Niekada v lavimas neb na problema ir šlaiko vagimiō 24 (11,27 proc.) vadov , nors retai  
problem d l to kyla 40 (18,78 proc.) respondent .

finoma, *nesugebėjimas darbo pabaigti iki galo* gali b ti d l vairi prieffas i , taiau, remiantis  
laiko valdymo psichologija, dafnai jis kyla d l asmeninio neorganizuotumo, charakterio ar  
temperamento ypatybi : su -ia problema teigia niekada nesusid r 94 (44,13 proc.) vadov , kartais  
susiduria 56 (26,29 proc.), taiau dafnai tai tampa problema 11 (5,16 proc.) apklaust j . Nuolat -i  
problema efektyviai dirbti trukdo 7 (3,29 proc.) respondentams, i-j 1 (14,29 proc.) auk- iausiojo  
lygmens vadovas, turintis 11 ó 15 met vadovaujamo darbo patirt , dirbantis valstybin je  
institucijoje. Lik 6 yra viduriniojo valdymo lygmens vadovai, turintys vadovaujamo darbo patirt  
iki 3 ar 4 ó 10 met . Vienas (16,67 proc.) verslo mon s viduriniojo valdymo lygmens vadovas,  
turintis 4 ó 10 met patirt , fiodinio interviu metu teig , jog kartais atliekant darb paai-k ja, jog jo  
toliau daryti nereikia ar kad duomenys netiksl s ir pan., tod l per darbo metus gyta nuostata, kad  
reikia iki galo nebaigti darbo, jei jis neskubus. Taiau respondentas pripaflsta, jog tokia nuostata  
kartais tampa ir rimta problema, kai paai-k ja, jog atid tas darbas buvo ir skubus, ir svarbus. Su  
auk- iau min tomis kategorijomis glaudffiai siejasi ir *atidėliojimo sindromas*, kur i-gyvena nuolat  
43 (20,19 proc.), o dafnai 50 (23,47 proc.) respondent , kai -i problema netrukdo efektyviai  
i-naudoti darbo laiko 25 (11,74 proc.) respondent . 58 (27,23 proc.) vadov *skubėjimas, kantrybės*  
*stoka* trukdo tinkamai panaudoti darbo laik , kai nuolat tai problemi-ka 16 (7,51 proc.), retai 93  
(43,66 proc.) respondent . Tik 29 (13,62 proc.) vadovams i- 213 apklaust j (100,00 proc.)  
skub jimas ir kantryb s stoka nesukelia problem . Prie asmeninio neorganizuotumo galimas skirti  
ir *netikslus grįžtamasis ryšys su pašnekovu* bei *perdėtas komunikabilumas*, nes -ios kategorijos  
apib dina asmens nesugeb jim tinkamai orientuotis laike ar d l koki nors asmenini prieffas i  
ne d miai klausytis pa-nekovo, d l ko tr kin ja informacijos pri mimo kanalai ir pafleidffiamas  
informacijos pri mimas, suvokimas bei gr fitamasis ry-ys (pagal Z. Nauck nait , 2000). Tai nuolat  
problemi-ka atitinkamai 28 (13,15 proc.) ir 84 (39,44 proc.) vadov , kartais d l netikslaus  
gr fitamojo ry-io ar perd tos komunikacijos problem kyla atitinkamai 43 (20,19 proc.) ir 62 (29,11  
proc.), o niekada d l to diskomforto nei-gyvena 33 (15,49 proc.) bei 8 (3,76 proc.) apklaust j .  
Kaip teig keli auk- iausiojo valdymo lygmens vadovai, su kuriais bendrauta tiesioginio interviu  
metu, bendravimas ó vienas i-pagrindini vadovo darbo element , tod l bendravimas tiesiog negali

ist , laikas i– darbdavio d l asmenini prieflas i vagiamas  
ematomas (anot R. Mitkevi ius (2004) šnaminis vagisō), tod l ir  
nepagaunamas, yra kavos g rimas kaip darbo pradffios ritualas ar poilsio pertrauk l s. Kaip buvo  
min ta auk– iau, aptariant darb atlikimo dafnum (plg. 17 lentel s duomenys), net 119  
respondent (55,87 proc.) teig , kad nuolat *prieš darbo pradžią išgeriu kavos/arbatos ir nusiteikiu  
dirbti*, kai niekada tokio papildomo nusiteikimo dirbti nereikia 17 vadov (7,98 proc.). Remiantis  
18 lentel je pateiktai s duomenimis, d l kavos g rimo pertrauk l s nuolat laik špavagiaō i–15 (7,04  
proc.), o dafnai i– 33 (15,49 proc.) respondent . Tik 30 vadov (14,08 proc.) teigia, kad kavos  
g rimas niekada šnevagiaō laiko, taip nutinka retai 46 (21,60 proc.) apklaust j . fiodinio interviu  
metu kai kurie vadovai teig , kad kavos (arbatos) g rimas darbo dienos pradffioje ar kitu fiksuotu  
metu yra tap s organizacijos kult ros dalimi ir –io proceso nelaiko tu– iai praleistu laiku. 11 ó 15  
met vadovaujamos patirties turinti auk– iausiojo lygmen s vadov , dirbanti nedidel je verslo  
mon je, teig , kad kavos g rimo laikas (škavag risō) leidflia darbuotojams pasijausti škaip  
–eimojeō (plg. organizacin s elgsenos tyr j nuomon , kad besivystanti, besimokanti ir s kmingai  
dirbanti organizacija turi puosel ti vertybes, artimas –imos vertyb ms, kad darbuotojas nejaust  
tampos ir diskomforto, P. Jucevi ien (1996), S. P. Robbins (2003), M. Talj nait (2001)).

Mokslin je literat roje nurodoma, kad pa ius didffiausius laiko nuostolius auk– iausiojo ir  
viduriniojo valdymo lygmen s vadovai patiria d l neplanuot lankytoj ir atitraukian i ,  
nekontroliuojam telefono skambu i (B. Martinkus, S. Sto–kus, D. Berffinskien (2010), R.  
Mitkevi ius (2004). Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, *atitraukiantys telefono skambučiai* atima  
nuolat laiko i–80 (37,56 proc.), dafnai i–73 (34,27 proc.), o kartais 33 (15,49 proc.). Tik 18 vadov  
paffymi, kad telefonu bendraudami jie praranda darbo laiko (8,45 proc.). Apibendrintai galima  
teikti, kad vienokiu ar kitokiu dafnumu i–213 (100,00 proc.) auk– iausiojo ir viduriniojo valdymo  
lygmen s vadov net 204 vadovai, kas sudaro 95,77 proc. vis apklaust j , susiduria su  
atitraukianiais nuo darb telefono skambuiais, kai tuo tarpu su –ia problema niekada nesusiduria  
tik 9 vadovai (4,23 proc.).

Dar didesn daugeliui vadov yra netik t , neplanuot lankytoj problema. Tuo atveju, kad  
tokiu b du i–j nuolat švagamiasō darbo laikas patvirtino 131 (61,50 proc.) respondent . Dafnai su  
–ia problema susiduria 44 (20,66 proc.) apklaust j . N vienas i–vadov (0,00 proc.) nepaffym jo,  
kad –i problema n ra aktuali .

Tandienos gyvenime vis didesn vaidmen vaidina moderniosios technologijos. Tuo tikslu kaip  
vienas i–šlaiko vagi ō anketoje pateikt kriterij buvo *pokalbiai Skaip'e, Facebook'e*. Matyti, kad  
didffioji dauguma apklaust j vadov su –ia problema nesusiduria, nes n vienas i–vadov (0,00

dafnai pokalbiai vairiose pokalbi svetain se ar kt. atima darbo  
viduria jaunesni viduriniojo valdymo lygmens vadovai 6 7 (3,29  
vadovai, kuri vadovaujamo darbo staffas iki 3 met (42,86 proc.), ir  
4 biudfletini organizacij atstovai (57,14 proc., i- j 2 (50,00 proc.) iki 3 met vadovavimo  
patirties turintys ir 2 (50,00 proc.) 4 6 10 met patirt turintys respondentai, abi moterys). Retai -i  
problema i-kykla 10 (4,69 proc.) respondent . Dafnis *niekada* buvo nurodytas 196 kartus (92,02  
proc. respondent ).

Kaip vienas i- visuomeninio laiko suplanavimo ir tinkamo arba netinkamo panaudojimo  
variant yra pos dffi , susirinkim , pasitarim organizavimas. Dafnai darbuotojai, i- j i-  
susirinkimo ar pos dffio, sako, kad veltui praleido laik . Paprastai susirinkimo data yra  
nusprendffiam, suderinama i- anksto. Nuo vadovo kompetencijos ir pagarbos savo komandai,  
darbuotojams priklauso, kiek efektyv s ir naudingi bus susirinkimai, pos dffiai. Retas vadovas  
pripafista, kad veltui eikvoja kit laik . *Užsitęsiantys, neplanuoti posėdžiai* bei *nepakankamas  
pasirengimas pokalbiams, posėdžiams* niekada netampa problema atitinkamai 5 (2,35 proc.) ir 18  
(8,45 proc.) apklaust j . Kartais yra tur j d l to nemalonum 77 (36,15 proc.) ir 63 (29,58 proc.),  
dafnai 55 (25,82 proc.) ir 21 (9,86 proc.). Nuolat d l netinkamo pos dffi (susirinkim , pasitarim )  
organizavimo ar d l nepakankamo pasirengimo jiems laiko praranda atitinkamai 36 (16,90 proc.) ir  
15 (7,04 proc.) apklaust j vadov . Tyrimo anketoje nebuvo i-skirta, ar vadovai turi problem  
patys b dami nepakankami pasireng tinkamai vadovauti pos dffiams (susirinkimams,  
pasitarimams), patys neplanuotai ir nemetodi-kai juos -aukia, organizuoja, ar dalyvauja  
auk-tesniosios valdymo grandies netinkamai organizuojamuose pos dffiuose (susirinkimuose,  
pasitarimuose). Laikomasi nuostatos: jeigu pavaldiniai matys, kad vadovas atsakingai naudoja tiek  
savo, tiek pavaldini darbo laik , tuomet ir pavaldiniai gerbs vadovo darbo laik ir jo netrukdyt  
menkaveriais ar paties i-sprendffiamais klausimais.

Kadangi *negebėjimas pasakyti „ne“*, *kai į darbo laiką kėsina kiti*, nors patys gali (dafnai ir  
turi) atlikti patys, yra vienas i- dafniausi ir asmeniui skaudffiausi , labiausiai demotyvuojan i  
šlaiko vagi ō. Niekada n ra su tuo susid r , teigiantys, kad visada geba pasakyti šneō, kai j darbo  
laik pretenduoja kiti, yra 79 (37,09 proc.) vadov . fiodinio interviu metu 3 i- j (3,80 proc., visi  
auk-iausiojo valdymo lygmens ir turintys 16 6 20 ir vienas daugiau kaip 20 met vadovaujamo  
darbo patirt verslininkai) teig , kad geb jimas pasakyti šneō i-lav ja per darbo metus. Kitu atveju,  
anot verslinink , šteks dirbti vienam, o atlyginimus mok ti visiemsō, šdarbuotojai pras ting ti ir  
laukti vadovoō, šbus prarastas darbuotojo asmeninis iniciatyvumas, nebus motyvacijos dirbtiō. Taip  
pat interviu dalyviai teig , kad kartais vadovai autokratai s moningai pripratina darbuotojus  
nesiimti asmenin s iniciatyvos, nes mano prarasiantys kontrol ar sumenkinsiantys savo autoritet .

aktyti šneõ ken ia ir daugiau dirba 68 (31,92 proc.) apklaust j  
Retai su -ia problema tesusiduria 20 respondent (9,39 proc.).

li miesto biudfletini ir verslo organizacij auk-iausiojo ir  
viduriniojo lygmen vadov nuomon , matyti, kad daugiausia laiko i-j atima -ie šlaiko vagysõ:  
asmeninis neorganizuotumas, kavos g rimo pertrauk l s, nekontroliuojamas lankytoj s rautas ir  
atitraukiantys telefono skambu iai. domu, jog Tylaui miesto savivaldyb s administracijoje ( jau  
nuo 2009 met spalio m nesio dirbama švieno langelioõ interesant aptarnavimo principu, Tylaui  
rajono savivaldyb s administracijoje toks principas prad tas diegti 2010 met kovo m nes  
(planuojama baigti 2012 met sausio m nes , [http://www.siauliai-r.sav.lt/go.php/lit/Vieno\\_langelio\\_principo\\_igyvendinimas\\_ia/851](http://www.siauliai-r.sav.lt/go.php/lit/Vieno_langelio_principo_igyvendinimas_ia/851)), ta iau anketoje -i savivaldos  
institucij vadovai parodo, kad min toji problema yra gana aktuali.

**Septinta anketos dalis *Laiko sąnaudų analizė*.** Laiko s naudas reikia i-mokti kalkuluoti taip  
pat, kaip ir pinig s naudas. Teigiama, kad vienam ar kitam darbui laiko reikia lygiai tiek, kiek jo  
turima, t. y., tiek, kiek galima jam skirti. B tina ufsibr fti laiko limit ó numatytas laiko s naudas ó  
ir stengtis j neperflngti ó juk pinig nei-leidffiam daugiau nei j turima (I. Baranauskien , N.  
Petkevi i t , 2003, p. 50).

Septinta anketos dalis skirta i-siai-kinti, kaip respondentai vertina laiko s naud analiz ir ar  
apskritai toki atlieka. Kad b t lengviau, apklausos dalyviams anketoje pateiktas trumpas  
apib dinimas, kas gali b ti laikytina *laiko sąnaudų analize* – tai perffvelgimas, apm stymas, kiek,  
kod l ir kokiems darbams buvo skirtas darbo laikas, asmeninio darbo laiko panaudojimo  
efektyvumo vertinimas, asmeninio darbo laiko SSGG (stipryb s, silpnyb , galimyb s, gr sm s)  
analiz . Kaip pasiskirst atsakymai, pateikta 19 lentel je. Kadangi i-skirtini charakteringum nei  
pagal lyt , nei pagal valdymo lygmen , organizacijos tip ar vadovavimo darbo staff nei-skirta,  
lentel je pateikiami vis respondent (imtis N=213) duomenys.

19 lentel

**Tyrimo dalyvių asmeninio darbo laiko sąnaudų analizės dažnis (N=213)**

Kategorijos	Nuolat		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada		Iš viso	
	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
Kart per metus	5	2,35	17	7,98	29	13,62	72	33,80	90	42,25	213	100
Kart per m nes	20	9,39	23	10,80	28	13,15	70	32,86	72	33,80	213	100
Kart per ketvirt	10	4,69	21	9,86	26	12,21	67	31,46	89	41,78	213	100
Kart per savait	31	14,55	35	16,43	42	19,72	40	18,78	65	30,52	213	100
Kart per dien	30	14,08	37	17,37	51	23,94	55	25,82	40	18,78	213	100
fiodffiu	30	14,08	31	14,55	57	26,76	62	29,11	33	15,49	213	100
Ra-tu	7	3,29	6	2,82	21	9,86	89	41,78	90	42,25	213	100

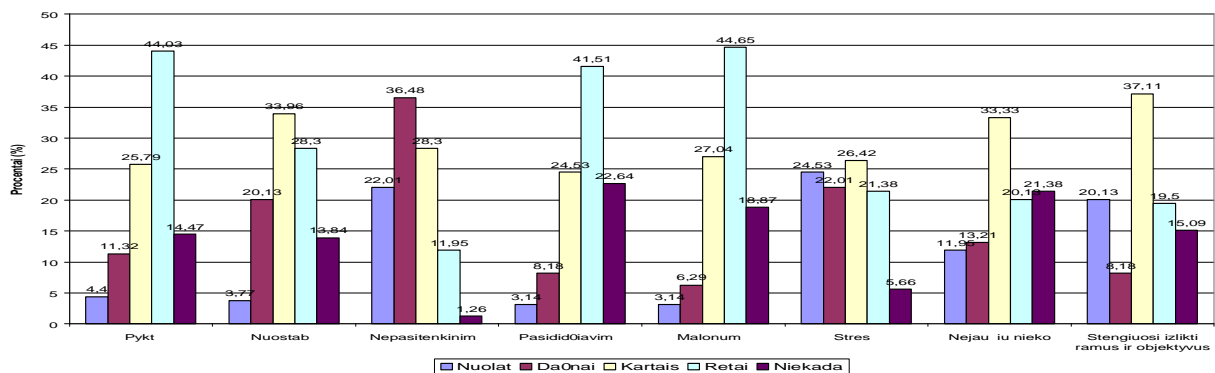
Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Remiantis magistro darbo *Laiko valdymo teorinių aspektų* dalyje pristatytais laiko valdymo  
tyrimais ir i-anksto numatant galimyb , kad kai kurie respondantai neatlieka asmeninio laiko

ta nuoroda: *šJeigu neatliekate asmeninio darbo laiko sąnaudų klausimus, toliau atsakinėkite į 23 klausimą*“. I-kelta hipotez (proc.) respondent auk–iau vardytus klausimus ir teiginius

praleido ir juos neatsakinėjo 54 (25,35proc.).

Emocijos ypa svarbios nuostat formavimosi procese, nes galimybės ir lkesiai tarpusavyje glaudffiai susij . Tuo tikslu anketoje pateiktas lyg ir tiesiogiai su laiko valdymo strategini nuostat formavimu nesusij s klausimas, k respondentai jau ia (i–gyvena) atlikdami asmeninio laiko s naud analiz . Kadangi anketos klausim apie atliekam laiko s naud analiz i–213 (100,00 proc.) respondent teigiamai atsak 159 (74,65 proc.), tod l analizuojant atsakym dafni apsiribojama imtimi N=159. Detali apibendrinta tyrimo respondent atsakym dafni analiz pateikiama 14 paveiksle.



14 pav. Tyrimo respondentų jausmai atliekant asmeninio darbo laiko analizę (N=159)

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Susiformavusi nuomon , kad moterys yra jausmingesn s, jautresn s, a-triau, ry-kiau vertina tiek s kmes, tiek nes kmes. Tš nuomon patvirtina ir atlikta anketos duomen analiz . Daugiausia respondent flym jo atsakym , jog retai jau ia pykt analizuodami savo laiko s naudas ó 70 respondent (44,03 proc.), i– j 19 (27,54 proc.) auk–iausiojo lygmens, 29 (42,03 proc.) viduriniojo vadov vyr ir 8 (5,56 proc.) auk–iausiojo lygmens bei 14 (9,72 proc.) viduriniojo lygmens moter . Nuostab kartais i–gyvena 54 (33,96 proc.), o retai 45 (28,30 proc.) respondent . I– j atitinkamai 34 (23,61 proc.) ir 42 (29,17 proc.) moterys. Nepasitenkinim dafnai taip pat i–gyvena moterys ó i– 58 respondent (36,48 proc.) net 52 moterys (89,67 proc.) flym jo – atsakymo variant . Pasididffiavimas ir malonumas ó tai tie jausmai, kuriuos respondentai kaip retai i–gyvenamus flym jo dafniausiai ó atitinkamai 66 (41,51 proc.) ir 71 (44,65 proc.). Tarp j 43 (65,15 proc.) moterys ir 23 (34,85 proc.) vyrai pasididffiavim vardijo kaip i–gyvenam retai jausm atlikus darb laiku, o malonum atitinkami kaip i–gyvenam retai jausm vardijo i– 71 (44,65 proc.) 64 (90,14 proc.) moterys ir 7 vyrai (9,86 proc.). Stresas yra gana stiprus dirgiklis, netgi kenkiantis sveikata ir darbingumui, Tyrimo duomenimis nuolat stres perffi r dami

laikė i–gyvena 39 respondentai (24,53 proc.), i–kuri 29 (74,36) vyr . Niekada streso kaip dirgiklio nei–gyvena 9 respondentai (9,38proc.) auk–iausiojo lygmens vadovai, abu dirbantys biudžetin je organizacijoje. Nuolat i–likti objektyv s ir ram s siekia 32 (20,13 proc.), i– j atitinkamai 3 (9,38proc.) auk–iausiojo lygmens vadov s, 5 (15,63 proc.) viduriniojo ir 7 (21,88 proc.) auk–iausiojo bei 17 (53,13 proc.) viduriniojo lygmens vadov . Kartais ramiems ir objektyviems i–likti pasiseka 59 (37,11 proc.) respondentams, i–j 47 (79,66 proc.) vyrams ir 12 (20,34 proc.) moter .

Apibendrinant jausm , i–gyvenam atlikus ar atliekant laiko s naud analiz , galima daryti i–vad , kad laiko s naud analiz tiesiogiai susijusi su i–gyvenamais tuo momentu jausmais ir, remiantis flodinio interviu medžiaga, turi daugiausia takos laiko valdymo korekciniams veiksams.

Tyrimo respondent veiksmai atlikus asmeninio darbo laiko s naud analiz pateikiami pagal atsakym dafn apibendrinti 20 lentel je. Kadangi 54 respondentai atsak , jog laiko s naud neanalizuoja, tiriam j aib –iuo klausimu yra N=159. Kadangi i–skirtini charakteringum pagal lyties, valdymo lygmens, organizacijos tip nei–skirta, paveiksle pateikiami apibendrinti respondent duomenys (N=159).

20 lentel

**Tyrimo dalyvių veiksmai atlikus asmeninio darbo laiko sąnaudų analizę (N=159)**

Kategorijos	Nuolat		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada		Iš viso	
	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
Koreguojate tvarkara–t po analiz s	6	3,77	17	10,69	29	18,24	28	17,61	79	49,69	159	100,00
Detaliau planuojate laik	12	7,55	19	11,95	60	37,74	31	19,50	37	23,27	159	100,00
I–skiriate prioritetus	15	9,43	21	13,21	62	38,99	39	24,53	22	13,84	159	100,00
Dirbate vir–valandfius	17	10,69	29	18,24	53	33,33	28	17,61	32	20,13	159	100,00
Ne–at s darbo namus	16	10,06	31	19,50	59	37,11	25	15,72	28	17,61	159	100,00
Daugiau darb deleguojate	18	11,32	29	18,24	63	39,62	26	16,35	23	14,47	159	100,00
Sakote šneō tiems, kurie pretenduoja J s laik	21	13,21	26	16,35	68	42,77	31	19,50	13	8,18	159	100,00
Toliau dirbate kaip dirb s	22	13,84	35	22,01	64	40,25	27	16,98	11	6,92	159	100,00

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Kaip min ta auk–iau, ne visi vadovai atlieka savo darbo laiko panaudojimo analiz (i– 213 (100,00 proc.) apklaust j tokios analiz s neatlieka 54 (25,35proc.). Galima teikti, kad net ir atlik savo laiko s naud ir nuostoli analiz , vadovai imasi maflai korekcini veiks m ó tarp atsakym variant dominuoja dafniai *retai* arba *niekada*: pavyzdffiui, niekada tvarkara–io nekoreguoja 79 (49,69 proc.) tyrime dalyvavusi j , kai nuolat koreguoja tik 6 (3,77 proc.). Niekada detaliau nesiima planuoti savo veiklos ir laiko 37 (23,27 proc.), kartais perplanuoja darbus 60 respondent (37,74 proc.). Darb prioritetus bando nuolat perskirstyti 15 (9,43 proc.), kai tuo tarpu tai atlieka retai 39 (24,53 proc.), o niekada 22 proc.(13,84 proc.) apklaust j .

ginius dar kart patvirtina 17 ir 18 lentel se pateiktus duomenis, 63 vadovai (39,62 proc.), o delegavimo nelaiko efektyvia laiko (proc.) vadovai. Taip pat i-tarti šneõ kitam, pretenduojan iam asmenin darbo laik , net ir pama ius, kad d l to veltui eikvojamas laikas, kad nesp jama ar pan. atlikti kit , dafnai svarbesni darb , joki korekcij nesiima 13 respondent (8,18 proc.), kartais veiksmus koreguoja ir mokosi pasakyti šneõ 68 (42,77 proc.) apklaust j vadov .

Net atlik laiko s naud analiz , vis tiek vir-valandffius nuolat dirba 17 (10,69 proc.), o namus ne-asi darbo 16 (10,06 proc.) darbuotoj . S kminga laiko s naud analiz s i-vada galima laikyti tai, jog niekada taip nebesielgia atitinkamai 32 (20,13 proc.) ir 28 (17,61 proc.) vadov .

Tai, kad n ra susiformavusi tvirta strategin nuostata reguliariai atlikti veiklos s naud refleksij fiodffiu ar analiz ra-tu ir kad net j atlikus nedaromos sistemin s i-vados, neleidffian ios susiformuoti tvirtai nuostatai šelgtis taip, o ne kitaipõ, rodo atsakym dafni pasiskirstymas patvirtinant arba paneigiant teigin *toliau dirbu kaip dirbęs*. Matyti, kad nuolat ir toliau dirba taip pat, nekei ia nuostat ir veiklos pob dffio 22 (13,84 proc.) respondent , kartais taip elgiasi 64 (40,25 proc.) vadov . Tik 11 apklaust j teig , kad atlik laiko s naud refleksij , jie niekada nebedirba taip, kaip dirb .

Nuostatos tvirtumas reguliariai atlikti laiko s naud analiz rodo vadov pasirengim strateguoti laiko panaudojimo efektyvum , reguliuoti darbus laike, kad jei b t atliekami ne chaoti-kai, o planingai, laikantis prioritet , skubumo ó svarbumo kriterijaus. Tokia auk-iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen vadov nuostat teigiamai takoja ir j pavaldini darb bei formuoja teigiam nuostat laiko s naud analiz bei efektyv darbo laiko i-naudojim .

**Aštunta anketos dalis – Laiko valdymo strateginës nuostatos.** Siekiant i-siai-kinti, kokios strategin s nuostatos laiko valdymo aspektu vyrauja tarp auk-iausiojo bei viduriniojo biudffetini ir verslo organizacij vadov bei vadovi , sudarytas 25 teigini klausimynas. Respondentai turi paflym ti labiausiai j nuomon atitinkant teigin , pritardami ar nepritardami jam. Nuostata nusakoma tokiomis kategorijomis: *tikrai taip, tikriausiai taip, tikriausiai ne, tikrai ne*. Kadangi nei pagal lyt , nei pagal valdymo lygmen , organizacijos, kuriai vadovauja, tip ar vadovaujamo darbo stafil ypating skirtum nei-ry-k jo, pagal auk-iau min tus kriterijus respondent atsakymai neskaidyti ir apibendrinti pateikiami 21 lentel je.

Tai, kad vairi lygmen vadovai, besir pinantys organizacijos tiksl siekimu, n ra abejingi laiko valdymo klausimams ir turi susiformav tam tikras nuostatas apie tai, rodo atsakym dafni auk-iau pateiktus teiginius analiz . Net 172 (80,75 proc.) respondent nedvejodami sutinka, jog *naivu planuoti darbo laiką ir kurti planus metams į priekį, kai viskas taip greitai keičiasi* (plg. G. Archangelskio ( . . , 2007) mint , kad šreikia labai greitai b gti, jog liktum



laiko valdymo strateginės nuostatos (N=213)

Teiginiai	Tikrai taip		Tikriausiai taip		Tikriausiai ne		Tikrai ne		Iš viso	
	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
Darbo laik planuoja tik pedantai	31	14,55	97	45,54	11	5,16	74	34,74	213	100,0
Darbo laik planuoja tik autokratai	38	17,84	124	58,22	30	14,08	21	9,86	213	100,0
Vadovui būtina mokytis laiko vadybos	199	93,43	12	5,63	2	0,94	0	0,00	213	100,0
Vadovui būtina žinoti pagrindinius laiko efektyvaus valdymo principus	198	92,96	15	7,04	0	0,00	0	0,00	213	100,0
Laiko planavimas yra tik laiko –vaistymas	37	17,37	76	35,68	100	46,95	0	0,00	213	100,0
Laiko s naud analiz neb tina, siekiant tiklso	59	27,70	93	43,66	42	19,72	19	8,92	213	100,0
Laiko valdymas = pareiingumas	62	29,11	71	33,33	57	26,76	23	10,80	213	100,0
Net ir nefinodamas laiko vadybos teorijos kiekvienas geras vadovas intuityviai laikosi pagrindini jos princip	72	33,80	74	34,74	64	30,05	3	1,41	213	100,0
Laiko vadyba tampa vis aktualesn d l did jan io darbo kr vio ir laisvalaikio deficito	134	62,91	79	37,09	0	0,00	0	0,00	213	100,0
Laiko vadyba ypa aktuali darboholikams	47	22,07	82	38,50	76	35,68	8	3,76	213	100,0
Planuojant savo ir pavaldffli darbuotoj laik reikia taikyti skirtingus laiko vadybos principus	20	9,39	98	46,01	66	30,99	29	13,62	213	100,0
Laiko vadyba aktuali kiekvienam flmogui, siekian iam gyvenime harmonijos (optimalaus skirting socialini vaidmen derinimo)	68	31,92	133	62,44	12	5,63	0	0,00	213	100,0
Laiko vadybos taikymas leidffia maksimizuoti asmenin produktyvum ir pasiekti didesn s profesin s s km s	76	35,68	127	59,62	5	2,35	5	2,35	213	100,0
Laiko vadyba, vis pirma, orientuota savikontrol , tod l jos taikymas leidffia geriau paffinti save	53	24,88	119	55,87	31	14,55	10	4,69	213	100,0
Tylo laikin s laiko vadybos principai o tai jau seniai praktiniame darbe šatrstos tiesos o	67	31,46	108	50,70	38	17,84	0	0,00	213	100,0
Laiko vadyba labiau domisi pafflang s, nuolatin tobul jim orientuoti asmenys	97	45,54	89	41,78	27	12,68	0	0,00	213	100,0
Laiko vadyb svarbiausia gerai i–manyti vadovams, kurie organizuoja kit darbuotoj darb	102	47,89	111	52,11	0	0,00	0	0,00	213	100,0
Laikas organizacijos veikloje yra svarbus i–teklus, tod l j b tina racionaliai planuoti ir valdyti	70	32,86	138	64,79	5	2,35	0	0,00	213	100,0
Pagarbos nusipelno vadovai, kurie taiko kontrol s priemones, siekdami sumaflinti šlaiko vagis o	99	46,48	114	53,52	0	0,00	0	0,00	213	100,0
Pastaruoju metu pernelyg daug d mesio skiriama laiko vadybai (organizacijose tikrai yra rimtesni problem , nei neefektyvus laiko naudojimas)	79	37,09	61	28,64	42	19,72	31	14,55	213	100,0
Kiti organizacijos i–tekliai (pvz., kapitalas) yra daug svarbesni nei laikas	52	24,41	51	23,94	39	18,31	71	33,33	213	100,0
Planuoti darbo laik galima tik rutiniams, bet ne k rybiniams darbams bei j atlikimui	198	92,96	15	7,04	0	0,00	0	0,00	213	100,0
Daugelis mano, kad laikas yra šneribotas i–teklus o, tod l jo nereikia planuoti	19	8,92	154	72,30	0	0,00	40	18,78	213	100,0
Neracionalus darbo laiko panaudojimas organizacijose padaro daug nuostoli	62	29,11	139	65,26	12	5,63	0	0,00	213	100,0
Naivu planuoti darbo laik ir kurti planus metams priek , kai visas taip greitai kei iasi	172	80,75	37	17,37	3	1,41	1	0,47	213	100,0

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.

Su teiginiu, kad *Darbo laiką planuoja tik pedantai tikriausiai* sutikt 97 (45,54 proc.), o 74 (34,74proc.) respondent teigia, jog –ito tvirtinti negalima (pasirinkta atsakymo kategorija *tikrai ne*). Tyto atveju vyrai vadovai yra kategori–kesni, nes j su auk–iau min tu teiginiu tikriausiai sutikt 69 (71,13 proc.), kai tuo tarpu moter –i kategorij pasirinko 28 (28,87 proc.). I–manan i , kad tai n ra teisinga, net 71 moteris (95,95 proc.) ir 3 vyrai (4,05 proc.).

Teigin *Darbo laiką planuoja tik autokratai* tikriausiai palaikyt 124 (58,22 proc.) respondent . Respondent nuostata d l teigini *Vadovui būtina mokytis laiko vadybos* ir *Vadovui būtina žinoti pagrindinius laiko efektyvaus valdymo principus* pasiskirst gana tolygiai: su pirmuoju

no kategorija *tikrai taip*) 199 (93,43 proc.) respondent , o su respondent . Taip pat abiem atvejais n vienas i–respondent (0,00 proc.). Tokie atsakymai ir j dafniai leidflia teikti, kad vadov nuostata dom tis, mokytis ir realiame vadybiniame darbe taikyti laiko vadybos bei darbo laiko valdymo principus yra teigiama.

I– kitos pus s, auk– iau pateikt i–vad 72 respondentai (33,80 proc.) savoti–kai paneigia, neabejotinai sutikdami (kategorija *tikrai taip*) su teiginiu, kad *Net ir nežinodamas laiko vadybos teorijos kiekvienas geras vadovas intuityviai laikosi pagrindinių jos principų*. Nors respondent nuomon –iuo klausimu n ra vienalyt : 74 (34,74 proc.) respondent renkasi kategorij *tikriausiai taip*, o 64 (30,05 proc.) tikriausiai ne. Tye duomenys tarsi apstiprint mint , jog laiko valdymo vis d to reikia mokytis, siekiant tinkamai organizuoti ne tik savo, bet ir sau pavaldffi darbuotoj darb . Nuostatas auk– iau min tus teiginius aktualizuoja teiginys, jog *Šiuolaikinės laiko vadybos principai – tai jau seniai praktiniame darbe „atrustos tiesos“*, kuriam tikriausiai pritart 108 respondentai (50,70 proc.), o kategori–kai nesutinkan i n ra n vieno (0,00 proc.), kai tikrai pritaria 67 (31,46 proc.) respondent . Ta iau nuostat taikyti efektyvum kelian ius laiko valdymo d snius rodo teiginio *Laiko vadybą svarbiausia gerai išmanyti vadovams, kurie organizuoja kitų darbuotojų darbą* vertis, kai 102 respondentai (47,89 proc.) visi–kai pritaria –iai nuostatai, o 111 (52,11 proc.) yra link pritarti (pasirinktos kategorijos atitinkamai tikrai taip ir tikriausiai taip). Aptariam nuostat stiprina ir tai, jog n vienas i– apklausos dalyvi nepasirinko neigiamos nuostatos –iuo klausimu.

Profesionalumo ir laiko valdymo g dffi reikalauja pozicija maffinti darbe šlaiko vagi ō, drauge maffinant ir laiko nuostolius. Teigiam nuostat klausimu *Pagarbos nusipelno vadovai, kurie taiko kontrolės priemones, siekdami sumažinti „laiko vagis“* rodo, jog 99 (46,48 proc.) ir 114 (53,52 proc.) apklausos dalyvi renkasi visi–ko pritarimo kategorijas *tikrai taip* ir *tikriausiai taip*.

Nuostat nuolat did jant gyvenimo temp ir informacijos gaus rodo teigini *Laiko vadyba tampa vis aktualesnė dėl didėjančio darbo krūvio ir laisvalaikio deficito* ir *Laiko vadyba ypač aktuali darboholikams* vertinimas: pirmajam teiginiu visi–kai pritaria 134 respondentai (62,91 proc.), aki tuo tarpu visi–kai ar i– dalies nepritarian i n ra n vieno (0,00 proc.), o pritarimas ar paneigimas antrajam teiginiui taip pat n ra vienalytis , ne tikrai jam pritaria 47 (22,07 proc.) respondent , tikriausiai pritaria 82 (38,50 proc.), nepritaria 8 (3,76 proc.) respondentai.

Nuostata sieti asmenin ir profesin gyvenim , tinkamai juos organizuojant laike, ry–ki vertinat sutikim ar nesutikim su teiginiais *Laiko vadyba aktuali kiekvienam žmogui, siekiančiam gyvenime harmonijos (optimalaus skirtingų socialinių vaidmenų derinimo*, 133 respondentai (62,44proc.) tikriausiai sutikt su tokiu laiko valdymo aspektu, o nesutinkan i n ra n vieno (0,00 proc.);

ta 10 (4,69 proc.);  
tikriausiai sutikt su teiginiu, o tikrai nesutikt 10 (4,69 proc.);  
maksimizuoti asmeninį produktyvumą ir pasiekti didesnės profesinės sėkmės (127 (59,62 proc.) flym jo atsakymo nuostat *tikriausiai taip*, o neigiama nuostata buvo išsakyta po penkis kartus (2,35 proc.) pasirenkant kategorijas *tikriausiai ne* ir *tikrai ne*). Tš nuostat patiprina ir atsakym teigin *Laiko vadyba labiau domisi pažangūs, į nuolatinį tobulėjimą orientuoti asmenys* daftnis: 97 respondentai (45,54 proc.) renkasi kategorij *tikrai taip*, o 89 (41,78 proc.) kategorij *tikriausiai taip*.

Pripaflstama, kad laikas yra toks pat svarbus ir reikalingas išteklius, kaip ir kapitalas. Daftnas pasako, kad šlaikas ó tai pinigai. Su išuo teiginiu turb t sutikt tie, kurie tikrai pritaria teiginiui (70, 32,86 proc.) ir tikriausiai pritar (138, 64,79 proc.), jog *Laikas organizacijos veikloje yra svarbus išteklius, todėl jį būtina racionaliai planuoti ir valdyti*. Kad *Kiti organizacijos ištekliai (pvz., kapitalas) yra daug svarbesni nei laikas* nesutinka 71 (33,33 proc.), o jam visi-kai pritaria 52 (24,41 proc.) arba iš-dalies pritaria 51 (23,94 proc.) respondentas (pasirink atitinkamai vertinimo kategorijas *tikrai taip* ir *tikriausiai taip*).

Galima teigti, atlikus duomen analiz , kad dar gaji nuomon , jog *Daugelis mano, kad laikas yra „neribotas išteklius“, todėl jo nereikia planuoti*. Tšai min iai tikrai pritar (19 (8,92 proc.), o tikriausiai pritar (154 (72,30 proc.) respondent , kai tuo tarpu – teigin *laiko nepriimtiniu* (kategorija *tikrai ne*) 40 (18,78 proc.) apklausoje dalyvavusi auk-iausiojo ir viduriniojo lygmen vadov .

Svarbi respondent nuostata vertinant k rybinius, intelektinius darbus, juolab kad mokslin s literat ros –altiniuose pabr fliama, jog k rybin ar intelektin darb dirban io asmens laiko rib suvokimas yra kitoks nei, pavyzdffiui, dirban io biure. Tš nuostat patvirtina atlikto tyrimo rezultatai: respondentai, visi-kai palaik nuostat *Planuoti darbo laiką galima tik rutiniams, bet ne kūrybiniams darbams bei jų atlikimui*: 198 (92,96 proc.) apklausos dalyvi visi-kai tam pritar (kategorija *tikrai taip*), 15 (7,04 proc.) pritar iš-dalies (kategorija *tikriausiai taip*).

Daugelio vadybinink esminis darbo principas skelbia, kad efektyvumas = tvarka. Bet gyvenimas yra labiau chaoti-kas nei tvarkingas, nuoseklus, planingas. Atlikus tyrim ir apibendrinus anketos duomenis galima teikti, kad iš-keltas tyrimo tikslas - iš-siai-kinti Tšauli miesto biudffetini ir verslo organizacij auk-iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen vadov laiko valdymo g dffius bei nuostatas laiko valdym ir strategijas j atffvilgiu - ir ufdaviniai gyvendinti. Iš-kelta tyrimo hipotez patvirtinta, nes nustatyta, jog tarp laiko s naud analiz s ir strategini laiko valdymo nuostat yra tiesioginis ry-ys ir Tšauli miesto biudffetini ir verslo organizacij auk-iausiojo ir viduriniojo lygmen vadov laiko valdymo g dffiai bei nuostatos yra

## Standartizuoto testo rezultatų analizė

Anketos pabaigoje (2 priedas) su autoriaus doc. dr. Stasio Sto-kaus sutikimu pateiktas standartizuotas *Laiko valdymo gebėjimų vertinimo* testas, publikuotas B. Martinkaus, S. Sto-kaus, D. Berflinskienės knygoje *Vadybos pagrindai* (Tarybų universiteto leidykla, 2010, p. 440-441), kuris gali būti vertinamas ir kaip savikontrolės testas.

**Standartizuotą testą užpildžiusių imtis.** I-213 (100,00 proc.) respondentų testą ufpildė 134 respondentai (62,91 proc.). Likę 79 (37,09 proc.) arba tyrimo dalyviai testą ufpildė šne teste (daffnas motyvavo, kad tai šmano asmenini laiko valdymo gebėjimų vertinimas, todėl sau ir pasidarau) arba teisindamiesi, jog neturi laiko, per daug darbų ir pan. Kiek respondentų, atlikusių testą, kuriai lygiai, kokiam valdymo lygmeniui, organizacijos tipui, vadovaujamo darbo patirties kriterijui atstovauja, pateikta 22 lentelėje.

22 lentelė

### Tyrimo dalyvių, atlikusių standartizuotą testą, pasiskirstymas pagal valdymo lygmenį, organizacijos tipą ir vadovaujamo darbo patirtį (vyrų N=36, moterų N=98)

Skirstymo pagrindas			Vyrų				Moterų			
Valdymo lygmuo	Organizacijos tipas	Vadovaujamo darbo patirtis (metais)	Dalyvavusių tyrime		Užpildžiusių testą		Dalyvavusių tyrime		Užpildžiusių testą	
			RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
Aukščiausiasis	Biudžetinė	Iki 3 m.	1	1,45	1	2,78	1	0,69	0	0,00
		4-10 m.	7	10,14	4	11,11	6	4,17	4	4,08
		11-15 m.	2	2,90	1	2,78	2	1,39	0	0
		16-20 m.	7	10,14	1	2,78	1	0,69	1	1,02
		daugiau kaip 20 m.	2	2,90	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Verslo	Iki 3 m.	1	1,45	1	2,78	4	2,78	2	2,04
		4-10 m.	2	2,90	1	2,78	11	7,64	9	9,18
		11-15 m.	5	7,25	3	8,33	5	3,47	1	1,02
		16-20 m.	8	11,59	4	11,11	2	1,39	1	1,02
		daugiau kaip 20 m.	4	5,80	1	2,78	1	0,69	0	0,00
Vidurinis	Biudžetinė	Iki 3 m.	2	2,90	2	5,56	28	19,44	23	23,47
		4-10 m.	9	13,04	5	13,89	33	22,92	28	28,57
		11-15 m.	1	1,45	1	2,78	4	2,78	1	1,02
		16-20 m.	1	1,45	1	2,78	14	9,72	9	9,18
		daugiau kaip 20 m.	0	0,00	0	0,00	19	13,19	9	9,18
	Verslo	Iki 3 m.	2	2,90	0	0,00	3	2,08	3	3,06
		4-10 m.	12	17,39	7	19,44	7	4,86	6	6,12
		11-15 m.	1	1,45	1	2,78	1	0,69	1	1,02
		16-20 m.	2	2,90	2	5,56	1	0,69	0	0,00
		daugiau kaip 20 m.	0	0,00	0	0,00	1	0,69	0	0,00
<b>Iš viso:</b>			<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>	<b>144</b>	<b>100,00</b>	<b>98</b>	<b>100,00</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinant gautus duomenis galima teikti, kad iš viso standartizuotą testą ufpildė 69 (100,00 proc.) tyrime dalyvavusių vyrų 36 vadovai, kas sudaro 52,17 proc. respondentų. 144 tyrime

) 98, kas sudaro 68,06 proc. Galima daryti i–vad , kad moterys, irvo aktyvesn s, labiau susidom jusios ir siekian ios objektyviau is.

Pristatant gautus duomenis galima teikti, kad savikontrol s standartizuot test ufpild i–33 (100,00 proc.) auk–iausiojo valdymo lygmens moter 18 (54,55 proc.). I– j 5 atstovauja valstybin ms institucijoms (27,78 proc.), o 13 ó verslo sektoriui (72,22 proc.). Daugiausia moter , susidom jusi testu ir j ufpildffiusi turi 4 ó 10 met vadovaujamo darbo stafil (4; 22,22 proc. ó biudfletin s organizacijos atstovi , 9 ó verslo moni , kas sudaro 50 proc. –iam kriterijui atstovaujan i responden i ). Viduriniojo valdymo lygmens i–111 (100,00 proc.), atlikusi j standartizuot test , yra 80 (72,07 proc.) responden i , kuri 70 (90,00 proc.) atstovauja biudfletin ms organizacijoms, o 10 ó verslo strukt roms (10,00 proc.). Labiausiai testu susidom jo viduriniojo lygmens vadov s tiek verslo, tiek valstybin se institucijose dirban ios ir 4 ó 10 met vadovaujamo darbo patirt turin ios vadov s. Savikontrol s testas pasirod nepatrauklus viduriniojo lygmens daugiau kaip 20 met vadovavimo patirties valstybin se institucijose turin ioms vadov ms ó i–19 (100,00 proc.) tyrime dalyvavusi test atliko 9 (47,37 proc.).

Respondent vyr , kaip min ta auk–iau, tik 52,17 proc., t. y. 36 vadovai, ufpild savikontrol s tes . Analizuojant duomenis matyti, kad i–30 (100,00 proc.) viduriniojo valdymo lygmens vadov tik 19, t. y. 63,33 proc., ufpild savikontrol s test . Daugiausia ufpildffiusi j ó tiek biudfletini organizacij , tiek verslo moni apklaust j vadov ó atstovauja 4 ó 10 met vadovaujamo darbo patirt turintiesiems.

Kaip min ta auk–iau, testas labiausiai sudomino tuos vadovus ir vadoves, kuri vadovaujamo darbo patirtis yra nuo 4 iki 10 met . Galima daryti i–vad , kad tai b tent tas vadovaujamo darbo laikas, kai vadovas jau yra gij s minimalios valdymo patirties, bebaigiantis susikurti savo darbo sistem ir metodik (nors negalima teigti, kad tai baigtinis rei–kinys, kart susikurtas ir nebekintantis ó tai t stinis procesas), ffinantis savo vadovavimo stipri sias ir silpn sias puses.

Savikontrol s test pakankamai aktyviai pild ir iki 3 met vadovaujamo darbo patirt turintieji vis lygmen ir organizacij vadovai (fr. 23 lentel s duomenis). Tai paai–kintina tuo, kad vadovas dar neseniai dirba tok darb , jo darbo sistema ir metodika, savo ir pavaldini darbo laiko i–teklius valdymo patirtis n ra tokia didel (arba jos apskritai n ra).

**Standartizuoto testo ir tyrimo anketos atitiktis.** Min tas standartizuotas testas pasirinktas kaip instrumentas, kuriuo siekta patikrinti, kaip respondentai vertina savo laiko valdymo geb jimus (6 anketos klausimas) ir kokius j laiko valdymo geb jimus atspindi standartizuoto testo rezultatas. <sup>TM</sup> santlyk nustatyti leidffia tyrimo anketoje (fr. 2 pried ) pateikti kai kurie klausimai, kurie dubliuojasi arba yra i–pl sti, papildyti, kitaip formuluoti nei standartizuotame teste. Kaip koreliuoja

**zuoto testo ir anketos klausimų atitiktis**

Eil. Nr.	Standartizuoto testo klausimas/teiginys	Tyrimo anketos klausimas/teiginys
1.	1. Planuoju darbo laik : <ul style="list-style-type: none"> <li>• dienai;</li> <li>• savaitei;</li> <li>• m nesiui.</li> </ul>	11. Kokios trukm s laikotarpiui planuojate darbus bei jiems atlikti skirt laik ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• M nesiui</li> <li>• Savaitei</li> <li>• Dienai</li> </ul>
2.	4. Savo darbo laiko s naudas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ufsira-au;</li> <li>• stengiuosi atsiminti.</li> </ul>	20. Asmeninio darbo laiko s naud analiz atliekate: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ra-tu</li> <li>• fiodffiu</li> </ul>
3.	9. Pritr k s laiko pasiimu darbo namus.	17. Kaip dafnai atliekate flemiau nurodytus darbus? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dal darb ne-uosi atlikti namuose</li> </ul>
4.	12. Moku pasakyti šneō, kai mano laik nori pretenduoti kiti, o man b tina atlikti svarbesnius darbus.	19. Nesugeb jimas pasakyti šneō tiems, kurie k sinasi J s darbo laik

**Šaltinis:** sudaryta darbo autor s, remiantis

Martinkus B., Sto-kus S., Berflnskien D. (2010). *Vadybos pagrindai*.

TYauliai: V- TYauli universiteto leidykla, p. 440 ó 441 ir magistro darbo anketos klausimynu.

Atlikus standartizuoto testo ir atitinkam anketos klausim palyginam j analiz , matyti, kad 84 respondent (62,69 proc.), atlikusi test , paflym tos kategorijos visi-kai sutampa. 19 tyrimo dalyvi (14,18 proc.) neatitiko 2 pozicijos (pagal 24 lentel ) flym jimas: visi respondentai teig , kad laiko s naud neatlieka nei fiodffiu, nei ra-tu, ta iau standartizuotame teste flym jo, jog atlieka laiko s naud analiz fiodffiu (skyr si tik atlikimo dafnis).

Beveik vis tyrimo dalyvavusi ir standartizuot test ufpildffiusi respondent atsakymai tiek teste, tiek anketoje sutapo, flymint 4 pozicij (pagal 24 lentel ) ó geb jim /negeb jim pasakyti šneō, kai kiti k sinasi j darbo laik . Nesutapo tik 3 respondent (22,24 proc.) atsakymai: jeigu pildydami anket jie flym jo, kad dafnai nepasako flmon ms šneō, kai -ie k sinasi j darbo laik , tai standartizuotame teste buvo pasirinktas dafnis *beveik niekada*.

Atlikus palyginam j analiz galima teikti, kad anketa gauti duomenys tyrimo dalyvavusi respondent atffvilgiu yra pakankamai validi, nes duomenys, tiek gauti i-analizavus anketose pateikt informacij , tiek apdorojus standartizuoto testo rezultatus, sutampa beveik visais atvejais ó i-134 (100,00 proc.) maksimaliai sutapo atsakymai 84 respondent , kas sudaro 62,69 proc.

**Standartizuoto testo rezultato ir savo laiko valdymo įgūdžių vertinimo palyginimas.** vertinus standartizuoto testo rezultat pagal surinktus ta-kus, jis palygintas su anketos 6 klausimu *Kaip vertinate savo darbo laiko įgūdžius pagal kriterijus puikiai, gerai, patenkinamai, blogai* (flr. 2 pried ). Prie-atliekant lyginam j savo laiko valdymo g dffi analiz , darbo autor s nusistatytas standartizuoto testo ir tyrimo anketos bendrasis vertinimo pagrindas, atspind tas 24 lentel je.

**ir tyrimo anketos bendrasis vertinimo pagrindas**

Gebėjimų vertinimas dešimtbalėje sistemoje standartizuotame teste	Savo darbo laiko įgūdžių vertinimo skalė tyrimo anketoje
45 balai ó puikiai	puikiai
44-40 ó labai gerai	gerai
39-35 ó gerai	
34-30 ó pakankamai	patenkinamai
29-25 ó patenkinamai	
24-20 ó nepatenkinamai	blogai
19-15 ó blogai	

**Šaltinis:** sudaryta darbo autor s, remiantis

Martinkus B., Sto-kus S., Berfinskien D. (2010). *Vadybos pagrindai*.

TYauliai: V– TYauli universiteto leidykla, p. 440 ó 441 ir magistro darbo anketos klausimynu.

Remiantis 25 lentel je pateiktu vertinimo pagrindu, atlikta lyginamoji atsakym analiz . Galima teigti, kad pirma pildydami tyrimo anket , respondentai geriau vertino savo laiko valdymo g dffius (detali analiz ir apibendrintas vaizdavimas, kaip pasiskirst sivertinimas, pateikta 9 paveiksle). 3 priede pateikta *Tyrimo dalyvių, atlikusių standartizuotą testą, pasiskirstymas pagal savo darbo laiko valdymo įgūdžių vertinimą anketoje ir teste (N=134)* lentel , kurioje detaliai parodyta, kaip pasiskirsto savo laiko valdymo g dffi vertinimas iki atliekant standartizuot test ir kok vertinim pateikia testo bal suma. Vertinama atsifvelgiant lyt , organizacijos tip , valdymo lygmen , vadovaujamo darbo patirt .

Galima teikti, kad objektyviausiai save vertino 11 ó 15 bei 16 -20 met vadovavimo patirt turintys auk– iausiojo bei viduriniojo lygmen vadovai ó daugelis save vertino kategorija *gerai* tyrimo anketoje, o standartizuoto testo rezultatas buvo *44-40 – labai gerai, 39-35 – gerai*. Galima daryti i–vad , kad tai vadovai, turintys patirties, mokantys organizuotis darbus laike, flinantys savo silpn sias ir stipri sias puses.

Netiksliai save vertino, tiksliau, pervertino iki 3 met vadovavimo patirties turintys viduriniojo valdymo lygmens vadov s, dirban ios valstybin se institucijose: jeigu savo laiko valdymo g dffius jos vertino *puikiai* arba *gerai* tyrimo anketoje, tai atlikusios standartizuot test surinko balus *34-30 – pakankamai, 29-25 – patenkinamai, 24-20 – nepatenkinamai*.

Vis lygi ir vadovavimo patirties vadovai vyrai savo laiko valdymo g dffius vertino beveik tapa iai tiek tyrimo anketoje, tiek atlikdami standartizuot test .

Apibendrinant galima daryti i–vad , kad daugelis TYauli miesto biudffetini ir verslo organizacij auk– iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen apklaustieji vadovai savo laiko valdymo g dffius vertina geriau nei rodo standartizuoto testo rezultatai, ta iau yra link mokytiis laiko vadybos ir aktyviai jos principus taikyti savo vadybin je veikloje.

## ADOS IR REKOMENDACIJOS

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Yra vis svarbesn sprendffiant ne tik asmenines fmogaus laiko problemas, bet ir gerinant organizacijos valdymo efektyvum . Tod l vadovas vis dafniau susiduria su jam kylan ia laiko panaudojimo efektyvumo problema.

I–analizavus *mokslinę literatūrą* laiko valdymo klausimu, daromos tokios **išvados**:

- Poffi ris laik tampa vienu i– lemian i veiksmi , nuo kurio priklauso pasiekimai ir laim jimai. Tod l kiekvienam, siekiam iam efektyviai i–naudoti darbo laik , nedirbti laiko deficito s lygomis, svarbu vadovautis pagrindiniu laiko valdymo rankiu ó asmenine laiko vadyba (savivada), nes tai b das pa iam kurti savo karjer ir ateit .
- Racionalus darbo laiko planavimas ir organizavimas yra viena i– vadybini funkcij , vadovui deleguot valstyb s (biudfletin je organizacijoje) arba savininko (verslo mon je) arba auk–tesnio hierarchinio lygmens vadovo. S kmingas vadovas, tinkamai strateguodamas, gali pad ti pavaldiniui, darbuotojui maksimaliai suderinti savo asmeninius tikslus su organizacijos tikslais ir taip pasiekti s km s valdydamas laik ir kitus organizacijos turimus i–teklius.
- Laiko vadyba labai glaudffiai susijusi su fmogaus veikla laiko valdymo procese. S kmingai ir aktyviai taikomos vairios laiko vadybos strategijos, laiko valdymo technikos ir metodikos leidffia efektyviai (ir efektingai) i–naudoti darbo laik , pagerinti veiklos rezultatus apskritai, nebe–vaistyti laiko ir kit i–tekli , pajauti moralin pasitenkinim ir psichologin komfort .
- Laiko valdymas –iuolaikin je vadyboje yra vienas i– vadov profesin s kompetencijos kriterij , vadovavimo s km s element . Veiklos efektyvum ir efektingum rodo vadovo geb jimai planuoti, eliminuoti ar sumaffinti šlaiko vagisō, tinkamai ir tikslingai deleguoti darbus ir ufduotis pavaldiniams.
- Laiko s naud kontrol ir analiz leidffia identifikuoti laiko nuostoli –altinius ir rasti papildom laiko ekonomijos i–tekli bei sudaro s lygas i–siai–kinti, kiek darb svarbumas, skubumas, sud tingumas iml s laikui, ar adekvai ios laiko s naudos, kokie darb paskirstymo laike prioritetai.
- Atlikdami darbo laiko s naud analiz ( tiek savo asmenin , tiek pavaldini ), vadovai gauna galimyb verifikuoti savo laiko organizavimo strategijas, pamatyti kitokias laiko reguliavimo ypatybes ir galimyb pakeisti savo laiko organizavimo b dus i–neracionali racionalius, i–vengti tampos ir streso.
- Tik sistemi–kas, nuoseklus, strategi–kas vadov poffi ris laiduoja laiko valdymo s kmingum ir efektyvum bet kurioje organizacijoje.



ta, kad:

ir verslo organizacij auk–iausiojo ir viduriniojo valdymo  
vai turi susiformav strategin nuostat mokytis laiko vadybos.

- Apklaustieji vadov savo laiko valdymo g dffius vertina geriau nei rodo standartizuoto testo rezultatai.
- Daugelis vadov savo darbo laik organizuoja vadovaudamiesi proiais ir asmenine metodika, maflai taikydami laiko valdymo technikas, nors jas ffino.
- Apklaustieji vadovai pirmenyb teikia tradicin ms kanceliarin ms laiko planavimo priemon ms (vadinamoji pirmosios kartos laiko vadyba), o moderniosiomis technologijomis naudojasi maflai.
- Tiek valdffios institucij , tiek verslo moni auk–iausiojo ir viduriniojo valdymo lygmen vadov nuostata yra darbus planuoti m nesiui, savaitei, dienai.
- Daugelis vadov efektyviau dirba, kai turi pakankam laiko rezerv darbui atlikti arba kai darb galima atlikti palaipsniui, dalimis, neskubant.
- Apklaust j vadov darbo laiko nuostoliai yra didffiausi d l asmeninio neorganizuotumo ir pasikartojan i šlaiko vagi ō, i– kuri daffniausias nekontroliuojamas, nuo darbo atitraukiantis lankytoj srautas ir atitraukiantys telefono skambu iai.
- Tarp laiko s naud analiz s ir strategini laiko valdymo nuostat egzistuoja tiesioginis ry–ys: reguliariai reflektuojantys ar atliekantys laiko s naud analiz vadovai pasiekia geresni rezultat planuodami ir efektyviai i–naudodami darbo laik .

Remiantis empirin s magistro darbo dalies medffiaga, atlikto tyrimo rezultat analize, galima teigti, kad i–keltoji darbo hipotez yra patvirtinta.

Dabarties gyvenimas yra didel s informacijos ir labai greito tempo gyvenimas. Ta iau laiko i–teklius yra toks pat ó 24 valandos per par . Kad s kmingiau vadovai valdyt laiko i–tekli , vertinant konceptualiojoje ir empirin je darbo dalyse suformuluotas i–vadas, teikiamos tokios **rekomendacijos:**

- Sudaryti sutart su laiko vadybos specialistais, mokslininkais, kurie sukurt laiko valdymo organizacijoje tyrimo metodik ir instrument , aktyvios savo darbo laiko panaudojimo steb senos mechanizm , blankus ir ataskaitos ra–tu form .
- Paskirti organizacijoje asmen /is, atsaking /us ufl laiko panaudojimo steb sen ir tyrim . pareigoti j /juos bent kart per metus pos dyje (susirinkime, pasitarime) pristatyti vadovo/ , skyriaus (jei organizacija didel , turinti padalini ), atskir pareigybi darbuotoj darbo laiko panaudojimo tyrim .

zuoti intensyvios darbo laiko panaudojimo steb senos/savistabos  
enas darbuotojas, skaitant ir vis lygi vadovus, aktyviai steb t  
o panaudojim . Pos dffio (susirinkimo, pasitarimo) metu pristatyti

laiko s naud analiz ra-tu ataskaitos forma.

- Darbuotojams, d l kuri nuolat kyla laiko deficito darbams atlikti situacija, taikyti dienos fotografijos metod , siekiant identifikuoti neefektyvus laiko panaudojimo prieplastis ir operatyviai jas -alinti.
- Organizuoti bent kart metuose vidinius laiko valdymo seminarus ar mokymus, orientuotus tas laiko valdymo problemas organizacijoje, kurios i-ry-k jo po intensyvios laiko panaudojimo steb senos/savistabos savait s ataskait analiz s, identifikavus dafniausius šlaiko vagisō, laiko nuostoli -altinius. Tokiuose seminaruose ar mokymuose privalomai turi dalyvauti visi darbuotojai, vis lygmen vadovai.
- Periodi-kai pasikartojan iuose pos dffiuose (susirinkimuose, pasitarimuose) bent kart per pusmet traukti darbotvark klausim d l laiko valdymo: laiko valdymo technikos, charakteringi laiko nuostoliai, darb ir ufduo i delegavimas.

## LITERATŪRA

Strategin s vadybos procesas: strategini nuostat formulavimo

paradigma // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys* (Management theory and studies for rural business and infrastructure development: proceedings of international scientific conference) 1 (7). ó Akademija Lfi U Leidybos centras. P. 23627.

2. Anzenbacher, A. (1992). *Filosofijos įvadas*. Vilnius: Katalik pasaulis.
3. Albertini, F. (2006). *Menas vadovauti*. Vilnius: Dialogo kult ūros institutas.
4. Baranauskien , I, Petkevi i t , N. (2003). *Vadovo darbas: Metodin priemon .* Kaunas: VDU leidykla.
5. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
6. Covey, S. R. (2006). *7 sėkmės lydimų žmonių įpročiai. Asmenybės pokyčių pamokos*. Kaunas: Mijalba.
7. Andriaus epkaus Blogas. Laiko valdymas. [Internete]. [fi r ta 2010-01-12]. Prieiga per internet <http://www.great.lt/?p=151>.
8. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2000). Vilnius: Mokslo ir enciklopedij leidybos institutas.
9. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI a*. Vilnius: Rgrup .
10. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Vilnius: UAB šPoligrafija ir informatika.
11. Ginevi ius, R., S dffius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
12. Gudauskas, R. (2005). *Strateginė vadyba žinių ekonomikoje // Verslo finios*. 2005 m. sausio 20 d., priedas šKarjera ir vadyba.
13. Hink, W., Ginevi ius, R. (2006). *Laiko valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
14. Hojlo, P. (2006). *Sėkmės strategija: tinkamai panaudok savo laiką // Vadovo pasaulis*, 6.
15. Jucevi ien , P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
16. Jucevi ius, R., Jucevi ien , P., Jank nait , B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija: Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: fiini visuomen s institutas.
17. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. ó Kaunas: Judex.
18. Kavaliauskait , E. (2006). *Ar įmanoma valdyti laiką? // Vadovo pasaulis*, 1.
19. Keenan, K. (1997). *Vadybos ABC: Kaip taupyti laiką?* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
20. Kirlait , R., Mar inskas, A. (2001). *Vadybos metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

22. Koch, R. (2003). *80/20 principas: kaip mažesnėmis pastangomis daugiau pasiekti*. Kaunas: Smaltija.
23. Ku inskien , R. (2000). *Atsakingai naudokite savo darbo laiką* // *Psichologija Tau*, 3.
24. Ku inskien , R. (2000). *Laikas: kas ieško, tas randa* // *Vadovo pasaulis*, 9, p. 5 ó 11.
25. Legkauskas, V. (2008). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vaga.
26. *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas* [Internete]. [ffi r ta 2010-05-02]. Prieiga per internet [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=169334](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334).
27. *Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas* [Internete]. [ffi r ta 2010-05-02]. Prieiga per internet [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=244880](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=244880).
28. *Lisabonos strategija* 2000. [Internete]. [ffi r ta 2009-08-22]. Prieiga per internet [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/growth-jobs/index\\_lt.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/growth-jobs/index_lt.htm)
29. Malik, F. (2005). *Vadovauti, veikti, gyventi: veiksmingas valdymas naujaisiais laikais*. Vilnius: M s knyga.
30. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A., Venskus, R., filinskas, V. (2000). *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: Technologija.
31. Martinkus, B., Sto-kus, S., Berflinskien , D. (2010). *Vadybos pagrindai*. TŲauliai: V-TŲauli universiteto leidykla.
32. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. ó TŲauliai: TŲPI leidykla.
33. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Samari: a guided tour through the wilds of strategi ų management*. London: Prentice Hall.
34. Mitkevi ius, R. (2004). *Laiko vagys*. [Internete]. *Vadovo pasaulis*. 12. TŲltinis: [www.paciolis.lt/vip](http://www.paciolis.lt/vip). [ffi r ta 2010-02-09]. Prieiga per internet <http://www.vakarai.lt/article.php?id=51>.
35. Nauck nait , Z. (2000). *Iškalbos mokymas*. Kaunas: TŲviesa.
36. Obrazcovas, V. (2006). *Valdymo ir administravimo metodai*. Vilnius: Eugrimas.
37. Obrazcovas, V. (2002). *10 sėkmės kelių. Valdymo išmintis*. Vilnius: Lietuvos teis s universitetas.
38. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
39. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Korinta.
40. *Psichologijos žodynas* (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedij leidykla.
41. Razauskas, R. (1994). *365 vadovo dienos: Valdymo etika*. Vilnius: Mintis.

44. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi ra-tai.
45. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
46. Suslavi ius, A. (2006). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
47. Sto-kus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. TŲauliai: V– TŲauli universiteto leidykla.
48. Sto-kus, S., Berflinskien , D. (2005). *Vadyba*. Vadov lis. Kaunas: Technologija.
49. Sto-kus, S., Petukien , E. (2008). Laiko valdymo efektyvumas: teorinis ir praktinis aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008. 3 (12), p. 319 - 327.
50. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. Gilbert, Jr. D. R. (1999). *Vadyba: vert. i– angl kalbos*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
51. TŲmanskien , L. (2002). Organizacin s kult ros diagnostavimo problemos // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2002 (24), Kaunas: VDU.
52. TŲkeliien , N. (2003). Sekretor s darbo optimizavimas. *Biuro administravimas*, 12, p. 9 ó 13.
53. Talj nait , M. (2001). *Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena*. Vilnius: Lietuvos teis s universitetas.
54. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2001). Vilnius: Alma littera.
55. *Vadybininko žinynas: praktinis gidas į sėkmingą verslą* (2000). Vilnius: Knyg spektras.
56. Vaitkevi ius, J. V. (2003). *Laiko vadyba*. TŲauliai: TŲaur s Lietuva.
57. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
58. Zakarevi ius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didffiojo universitetas.
59. Zakarevi ius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didffiojo universitetas.
60. . . (2007). *Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы*. . .
61. . . (1999). *Психология и сознание личности*. - .
62. . . (2006). *Психология организации времени*. : .
63. . . (1989). // *Автореферат кандидатской диссертации психологических наук*. .

67. . . (1987). *Время человеческого бытия.* :
68. *Viešųjų paslaugų ir administracinių įgūdžių tobulinimas Šiaulių mieste.* [Internete]. [fi r ta 2010-05-09]. Prieiga per internet  
<http://www.siauliai.lt/shared/view.php?kalba=lt&tema=inv-projektaiviespasl&menu=1&title=Investiciniai projektai>
69. *Vieno langelio“ principo įgyvendinimas Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje* [Internete]. [fi r ta 2010-05-09]. Prieiga per internet  
[http://www.siauliai-r.sav.lt/go.php/lit/Vieno\\_langelio\\_principo\\_igyvendinimas\\_ia/851](http://www.siauliai-r.sav.lt/go.php/lit/Vieno_langelio_principo_igyvendinimas_ia/851).
70. Merkys G. (2006 ó 2008 m.). Socialini tyrim metodai. *Magistrantams skaitytų paskaitų konspektai.*
71. fi ydfli nait V. (2007). Tyrimo metodologija (socialiniai ir humanitariniai mokslai). *Projekto „Kurkime ateitį drauge“ seminarų ciklo medžiaga.*



**PDF**  
Complete

*Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

adov strategin s nuostatos. Magistro darbas.2010.

## **PRIEDAI**

**efektyvaus darbo laiko panaudojimo įgūdžiams ugdyti**

Eil. Nr.	Strateginė nuostata	Charakteristika
1.	<i>Perplanuojama ateitis.</i>	Dafnai fimon s planuoja atlikti vien ar kit darb , nusistato eili-kumo tvark . Sudarin ti planus tam tikram laikui priek yra naudingiausia, jei jie yra lankst s, atviri permainoms, vien plano punkt galima pakeisti kitu ir t. t.
2.	<i>Kitur.</i>	D mesys efektyviausias yra b tent dabar. Ta iau naudinga kartais perkelti d mes kur nors kitur. Tai b t galima palyginti su k rybin mis pauz mis.
3.	<i>Galimybės.</i>	Der t apm styti savo kiekvienos dienos galimybes ir laiko i-teklius. Svarbiausia apm styti ne tai, kas buvo ar dar bus, o tai, kas yra dabar.
4.	<i>Nepabaigtas.</i>	Verta surasti nebaigtus darbus. Juos reikia analizuoti, ie-koti priežas i , kod l jie buvo nukelti v lesniam laikui, kas sutrukd juos atlikti iki galo.
5.	<i>Atidėliojimas.</i>	Niekada neverta atid lioti, nes n ra tinkamesnio laiko uflesam j .
6.	<i>Laiko linija.</i>	Kiekvienas tur t apm styti, kaip organizuoja savo laik . Tiesiog reikia steb ti save: kokie veiksmai yra atliekami nuolat, neskiriant jiems daug d mesio (rutininiai darbai), kokia eil s tvarka atliekami g dffi ir susikaupimo reikalaujantys darbai, kaip paskirstomas laikas.
7.	<i>Laiko orientacija.</i>	Galima i-skirti tris laiko orientacijas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pačiu laiku (angl. in time) - d mesys krepiamas tik dabart ;</li> <li>• per laiką (angl. through time) - visk ffi rint kaip nenutr kstam t km ;</li> <li>• tarp laiko (angl. between time) - visk matant kaip atskirus, bet pana-ius vykius.</li> </ul> Reikia i-siai-kinti, kaip elgiamasi skirtingose situacijose, ir susikurti savo laiko orientacijos metod , kurio pagrindinis tikslas - tapti kiek manoma lankstesniu laiko atffvilgiu.
8.	<i>Rytoj mirsiu.</i>	Kiekvien darb reikia atlikti atidffiai, tarsi tai b t paskutinis darbas gyvenime. Tokiu atveju ufduotis bus atlikta puikiai, norint palikti kuo geresn sp d apie save ir savo darb .
9.	<i>Įvykdyti.</i>	Verta pam styti apie tai, kokie sprendimai dar nepriimti. Juk yra dalyk , kuriuos verta atlikti, bet vis neprisiruo-iama. Tod l reikia vadovautis posakiu: šPadaryk arba pamir-k tai!õ (angl. Use it or lose it.).
10.	<i>Daryti tai dabar.</i>	Svarbu prad ti, tuomet darbas bus tikrai atliktas. Svarbiausia prad ti dabar, tuoj pat. Galima pa iam dirbti ar deleguoti, tik svarbu prad ti.
11.	<i>Tapti savo laiko šeimininku.</i>	Daugelis nustebt ir b t nepatenkinti, jei kiti pasisavint j pinigais, bet n vienas neprie-tarauja, kai kiti naudojami j laiku. Tapti savo laiko -eimininku, vadinasi, neleisti kitiems -vaistyti to laiko, kuris priklauso tik tau. Tai n ra savanaudi-ka. finoma, galima kitiems skirti dal savo laisvo laiko, tik nereikia pervertinti turim i-tekli ir neleisti, kad kiti j -vaistyt .
12.	<i>Saugoti savo laiką.</i>	<i>Visos dienos laiką sudaro tam tikri laiko intervalai: ryto, dienos, vakaro, kurie yra atskirti natūraliais tarpais, pertraukomis. Kuo didesni laiko intervalai, tuo dažniau žmogus galvoja, kad jis turi daug laisvo laiko. Taip kiekvienas gali leisti trumpas akimirkas savo malonumui.</i>
13.	<i>Išmokti gyventi ir dirbti pagal biologinį laikrodį.</i>	Kiekvieno fmogaus biologinis laikrodis individualus, su savo energijos piku ir atosl giu. Pagal biologin laikrod galima planuoti ufduo i atlikim . Svarbiausias ufduotis reikia atlikti tuo paros metu, kada jau iamas didffiausias energijos antpl dis, o rutininis - kada energijos -altinis senka.
14.	<i>Išnaudoti technikos ir pramonės naujoves.</i>	Galima rinktis i-gausyb s daikt , kurie taupo laik . Pravartu naudotis diktofonu, kad nereik t nuolat po ranka ie-koti popieriaus ir ra-iklio kam nors pasiflym ti. Tinka ir kalendoriai, kuriuose diena suskirstyta tam tikrus laiko intervalus, kad b t galima lengviau susiorientuoti savo planuose. Lipn s spalvoti lapeliai neleis pamir-ti smulkmen .
15.	<i>Nusistatyti savo sistemą.</i>	Dafnai daugyb svarbi ufra- yra vienoje vietoje. Kad nereik t perverti visos ufra- kr vos, patartina tur ti savo sistem , pagal kuri b t r -uojami visi dokumentai. Taip bus sutaupyta ne tik laiko, kuris -vaistomas ie-kant, bet ir nerv , kylan i nerandant.



atinio delsimo prieflastimi dafniausia b na ffinojimas, kad tai didelis darbas, net nesinori prad ti. Suskirs ius darb maflesnes ufduotis, tampa lengviau aldyti ir vykdyti. Svarbiausias fflingsnis, susmulkinus darb , yra atlikti pirm j l. Tuomet atlikus kiekvien ufduot , bus jau iamas pasitenkinimas savimi, savo laiko panaudojimo efektyvumu.

17.	<i>Šalinti darbu vilkinimą.</i>	Atpaflinus ufduotis, kurios yra vilkinamos, antras flingsnis yra pripaflinti, kad protis atid lioti darbus - tai laiko –vaistymas. Prispapflinus sau. kad, turite blog prot , reikia priversti save seniai atid t darb imtis tuojau pat.
18.	<i>Apdovanoti save.</i>	Atlikus didfl j svarbios ufduoties patariama –v sti, bent simboli–kai. Savo paties sukurta apdovanojim sistema veikia kaip motyvatorius sunki ufduo i atlikimui ir kaip patvirtinimas, kad laikas i–naudojamas efektingai. Apdovanojimu gali b ti bet kas, kas teikia pasitenkinim : kava, malonus muzikinis k rinys, susitikimas su draugais ir kt.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autor s pagal Martinkus B., Sto–kus S., Berflinskien D. (2010). Vadybos pagrindai. Tyliai: V– Tyliai universiteto leidykla, p. 436 ó 437.

**Gerbiamasis (-oji) Respondente,**

Uffia visi –iuolaikinio pasaulio flmon s ó nuolat tr kstamo laiko problema. Gyvenimo tempas, naujos informacijos srautai, nesibaigiantys darbai reikalauja nuolatinio susikaupimo ir skub jimo.

Tyauli universiteto Socialini moksl fakulteto Vadybos studij programos magistrant Raimonda Tamo–evi ien (el. pa-to adresas: [raimondatamoseviciene@gmail.com](mailto:raimondatamoseviciene@gmail.com)) atlieka apklaus , kuria siekiama i–siai–kinti, kokios vadov nuostatos laiko valdymo klausimu. J s nuomon labai svarbi.

Anketa anonimin , savo vardo, pavard s, darboviet s, uffimam pareig nurodyti nereikia.

Jums tinkant atsakymo variant paffym kite X (kryfleliu) arba V (varnele).

Apklausos duomenys bus panaudoti rengiant ir pristatant magistro darb tema šLaiko valdymas: vadov strategin s nuostatos.

Anketos pabaigoje - **Jūsų laiko valdymo gebėjimų vertinimo testas.**

**ANKETA  
LAIKO VALDYMAS: VADOVŲ STRATEGINĖS NUOSTATOS**

**I BLOKAS: DEMOGRAFINIAI DUOMENYS**

**I. INFORMACIJA APIE JUS**

Atsakydami į 1 – 5 klausimus, pažymėkite po 1 Jums tinkamą atsakymo variantą.

- Lytis**  
vyras                      moteris
- Išsilavinimas**  
moksl. daktaras                      profesinis bakalauras  
universitetinis magistras                      vidurinis  
universitetinis bakalauras  
kita ( ra-ykite) \_\_\_\_\_
- Jūsų vadovaujamo darbo stažas**  
iki 3 met                      nuo 16 iki 20 met  
nuo 4 iki 10 met                      daugiau kaip 20 met  
nuo 11 iki 15 met
- Kuriam valdymo lygmeniui save priskirtumėte:**  
auk–iausiajam                      viduriniajam
- Kokio tipo organizacijoje dirbate:**  
valstybin je biudžetinė je                      vie-ojoje staigoje                      verslo

**II BLOKAS: BIUDŽETINIŲ IR VERSLO ORGANIZACIJŲ AUKŠČIAUSIOJO IR VIDURINIOJO LYGMENŲ VADOVŲ LAIKO VALDYMO STRATEGINĖS NUOSTATOS**

**II. JŪSŲ LAIKO VALDYMO ĮGŪDŽIAI**

- Kaip vertinate savo darbo laiko valdymo įgūdžius?** (Pasirinkite ir pažymėkite 1 tinkamą atsakymo variantą).  
puikiai                      patenkinamai  
gerai                      blogai

- Kurią savaitės dieną (-as) numatote didžiausią darbų krūvį?** (Galite pažymėti kelis Jums tinkamo atsakymo variantus.)

Savaitės dienos	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
pirmadien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
antradien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tre iadien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ketvirtadien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
penktadien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-e-tadien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sekmadien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Kuriuo laiku dienoje jaučiatės darbingiausias ir produktyviausias?** (Galite pažymėti kelis Jums tinkamo atsakymo variantus.)

Laikas (val.)	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
iki 8 val.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 ó 9 val.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 ó 11 val.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 ó 12 val.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 - 14 val.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 - 16 val.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 ó 17 val.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pažymėti kelis Jums tinkamo atsakymo variantus.):					
	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
galutinis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neapibr fttas darbo/uftduoties atlikimo terminas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turint didel laiko atsarg iki darbo/uftduoties vykdymo termino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko deficitas iki darbo/uftduoties atlikimo termino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galima darb /uftduot atlikti palaipsniui, dalimis, neskubant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita ( ra-ykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Per pastaruosius 5 metus dalyvavote laiko vadybos mokymuose (Pažymėkite 1 Jums tinkamą atsakymo variantą):  
N karto  1 kart  2 kartus   
Kita ( ra-ykite) \_\_\_\_\_

### III. DARBO LAIKO PLANAVIMAS

11. Kokios trukmės laikotarpiai planuojate darbus bei jiems atlikti skirtą laiką? (Prie kiekvienos kategorijos pažymėkite po 1 tinkamą atsakymo variantą.)

Kategorijos	Planuoju visada	Planuoju dažnai	Planuoju kartais	Planuoju retai	Neplanuoju
Keletui met priek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vieniems metams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ketvir iui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M nesiui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savaitei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita ( ra-ykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kurio darbo ar paros laiku sudarote savo asmenin darbo planą (Galite pažymėti kelis Jums tinkamo atsakymo variantus.):

Kategorijos	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
Darbe bet kuriuo darbo dienos metu, kai prisimenu reikiam atlikti darb /uftduot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbe i-ryto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pakeliui darb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pakeliui susitikimus darbo dienos eigoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Namie i- vakaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Namie i-ryto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laisvalaikiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalb damasis su kolegomis darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita ( ra-ykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Ar sudarote darbo planą, skirtą pavaldinių atliekamiems darbams: (Galite pažymėti kelis Jums tinkamo atsakymo variantus.):

Kategorijos	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
Savo pavaduotojams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kitiems darbuotojams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kokias žnote ir naudojate laiko valdymo technikas? (Ivertinkite kiekvieną techniką, pažymėdami Jums tinkamą variantą.)

Technikos	finau ir naudoju	finau, bet nenaudoju	finau, nenaudoju, bet planuoju naudoti	finau, nenaudoju ir neplanuoju naudoti	Neffinau
Pareto 80/20 principas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ABC analiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eizenhauerio matrica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo susikurta metodika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alpi metodas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
šBuferioo principas (60 proc. suplanuoto laiko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo dienos fotografija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninio darbingumo kreiv s metodas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita ( ra-ykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kokiais šaltiniais, kriterijais, nuomone vadovaujats planuodami savo darbo laiką? (Pažymėkite visus Jums tinkamus atsakymų variantus.)

Kategorijos	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
pro iais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prioritetais pagal pareigybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koleg argumentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klient atsiliepimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moksliniais -altniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminar , mokym medffiaga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmenine patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsitiktinai i-girsta nuomone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

nuodami - kur ir kaip fiksuojate suplanuotą laiką? (Pažymėkite visus Jums tinkamus atsakymų

	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
Darbo knyga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tvarkara-tis (lentelė su tiksliais laiko atkarpomis, iš anksto pažymėti rutininiais darbais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisteminiai užrašai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesisteminiai užrašai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priminimai telefone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klijuojami lapeliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompiuterinis darbo laiko apskaitos programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spalvoti flymekliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spalvoti popieriniai lapai, lipukai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirtingi spalvoti rašikliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektroniniai užrašų knygelės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diktofonas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sekretoriaus referentų paslaugos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stengiuosi viską siminti, atsiminti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rašyti nefiksuojant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (rašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. DARBO LAIKO PANAUDOJIMAS

17. Kaip dažnai atliekate žemiau nurodytus darbus? (Ivertinkite kiekvieną darbą, pažymėdami Jums tinkamą variantą.)

Darbai	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
Susitvarkau darbo stalą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prie darbo pradėję geriau kavos/arbatos ir nusiteikiu dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pradžioje perfelgiu dienos darbo planą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pirmiausia susitvarkau asmeninius reikalus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pirmiausia atlieku anksčiau nebaigtus darbus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuose spontaniškai nepergalvoju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlieku tuos darbus, kuriuos man primena atlikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentus rašau ranka, po to per rašau kompiuteriu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentus rašau ranka, po to jos per rašau kompiuteriu pavaldinys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentus dedu į vieną, po to į skirstau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentus įkartu dedu į vietą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su dokumentu dirbu vieną kartą ir iki galo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vieną metu atlieku kelis darbus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jei jau išuosi pavargęs, darau pertraukėlę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darau reguliarias pertraukėles tarp darbų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedarau pertraukėlių nepaisydamas nuovargio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reikalauju, kad man netrukdytų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leidžiu suprasti, kad man netrukdytų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Griežtai nustatau laiką, kada man negalima trukdyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moku pasakyti šnekę, kai kiti pretenduoja mano laiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su pavaldiniais susitinku prieš darbo stalo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pavaldinius kviečiu į savo kabinetą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skambinu tik būtinu reikalu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pergalvoju prieš skambindamas, kiek laiko ir apie ką kalbėsiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uflluot skambinantis, susirašinėju elektroniniais priemonėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemalonias uflluotis atidedu kuov lesniam dienos laikui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemalonias uflluotis nebaigtas atidedu kitai dienai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuose stengiuosi pabaigti kad ir paskubomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalį darbų atlieku po darbo darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalį darbų neįuosi atlikti namuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalį darbų atlieku savaitgaliais ar per atostogas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo dienos pabaigoje perfelgiu praėjusios dienos darbo planą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo dienos pabaigoje perfelgiu rytdienos darbo planą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo dienos pabaigoje permąstau, kiek pavyko praėjusios darbo diena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susitvarkau darbo stalą darbo dienos pabaigoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (rašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### V. DARBŲ DELEGAVIMAS

18. Ivertinkite žemiau pateikto sakinio pratesimo variantus. (Ivertinkite kiekvieną sakinį, pažymėdami Jums tinkamą variantą.)

Darbų skyrimas / delegavimas kitiems – tai:	Sutinku	Į-dalies sutinku	Nesutinku
vadovo darbo laiko gailinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vadovo darbo laiko taupymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pavaldini darbo laiko gailinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pavaldini darbo laiko taupymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tinkamas darbo laiko išnaudojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

### VI. „LAIKO VAGYS“

(Ivertinkite kiekvieną kategoriją, pažymėdami Jums tinkamą variantą.):

Kategorijos	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
Neai-kus darbo/ufduoties tikslas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prioritet nei-skyrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noras per daug vienu kartu padaryti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesupratimas, kaip atlikti ufduot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prastas darbo dienos planavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninis neorganizuotumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perd tas gilinimasis kiekvien dokument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesutvarkyta dokumentacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netvarkinga darbo vieta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kavos pertrauk l s	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvacijos atlikti darb tr kumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolatin s informacijos paie-kos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktin s situacijos darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktai -eimoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atitraukiantys telefono skambu iai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokalbiai Skaipe, Facebook-e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netik ti, neplanuoti lankytojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesugeb jimas pasakyti šneō tiems, kurie k sinasi J s darbo laik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepilna, v luojanti, besikei ianti informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savidrausm s nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V lavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesugeb jimas darbo pabaigti iki galo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolatinis d mesio atitraukimas, perk limas nuo vieno darbo prie kito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ufslit siantys, neplanuoti pos dfliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankamas pasirengimas pokalbiams, pos dfliams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netikslus gr ftamasis ry-ys su pa-nekovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeniniai reikalai ir pokalbiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perd tas komunikabilumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ypatingai didelis darb s ra-as	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atid liojimo sindromas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noras visk flinoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skub jimas, kantryb s stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per retas darb delegavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankama deleguot darb kontrol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perd ta deleguot darb kontrol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbas ufl kitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nekokybi-kai atlikt darb perdarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technini priemoni nebuvimas, gedimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita ( ra-ykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### VII. LAIKO SANAUDŲ ANALIZĖ

*Laiko sanaudų analizė – tai peržvelgimas, apmąstymas, kiek, kodėl ir kokiems darbams buvo skirtas darbo laikas, asmeninio darbo laiko panaudojimo efektyvumo įvertinimas, asmeninio darbo laiko SSGG analizė.*

20. Asmeninio darbo laiko sanaudų analizę atliekate (Ivertinkite kiekvieną kategoriją, pažymėdami Jums tinkamą variantą.):

Kategorijos	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
Kart per metus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kart per m nes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kart per ketvirt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kart per savait	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kart per dien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fiodfliu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ra-tu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neanalizuojate savo laiko s naud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita ( ra-ykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Jeigu neatliekate asmeninio darbo laiko sanaudų analizės, praleiskite 21 ir 22 klausimus, toliau atsakinėkite į 23 klausimą.*

21. Atlikdami asmeninio darbo laiko sanaudų analizę jaučiate (Pažymėkite visus Jums tinkamus atsakymų variantus.):

Kategorijos	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
Nejau iu nieko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stengiuosi i likti ramus ir objektyvus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita ( ra-ykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuostab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepasitenkinim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasididflavim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Malonum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

lų analizės? (Pažymėkite visus Jums tinkamus atsakymų variantus.)

	Nuolat	Dafnai	Kartais	Retai	Niekada
Detaliau planuojate laik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I-skiriate prioritetus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbate vir-valandffius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ne-at s darbo namus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daugiau darb deleguojate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sakote šneō tiems, kurie pretenduoja J s laik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toliau dirbate kaip dirb s	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita ( ra-ykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### VIII. LAIKO VALDYMO STRATEGINĖS NUOSTATOS

23. Ar sutinkate su pateiktais teiginiais? (Ivertinkite kiekvieną kategoriją, pažymėdami Jums tinkamą variantą.)

Teiginiai	Tikrai taip	Tikriausiai taip	Tikriausiai ne	Tikrai ne
Darbo laik planuoja tik pedantai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo laik planuoja tik autokratai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovui b tina mokytis laiko vadybos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovui b tina finoti pagrindinius laiko efektyvaus valdymo principus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko planavimas yra tik laiko –vaistymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko s naud analiz neb tina, siekiant tiklso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko valdymas = pareigingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Net ir neffinodamas laiko vadybos teorijos kiekvienas geras vadovas intuityviai laikosi pagrindini jos princip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko vadyba tampa vis aktualesn d l did jan io darbo kr vio ir laisvalaikio deficito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko vadyba ypa aktuali darboholikams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planuojant savo ir pavaldffiu darbuotoj laik reikia taikyti skirtingus laiko vadybos principus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko vadyba aktuali kiekvienam flmogui, siekiam gyvenime harmonijos (optimalaus skirting socialini vaidmen derinimo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko vadybos taikymas leidffia maksimizuoti asmenin produktyvum ir pasiekti didesn s profesin s s km s	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko vadyba, vis pirma, orientuota savikontrol , tod l jos taikymas leidffia geriau paffinti save	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ffuolaikin s laiko vadybos principai ó tai jau seniai praktiniame darbe šatrstos tiesosō	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko vadyba labiau domisi paflang s, nuolatin tobul jim orientuoti asmenys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko vadyb svarbiausia gerai i–manyti vadovams, kurie organizuoja kit darbuotoj darb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laikas organizacijos veikloje yra svarbus i–teklis, tod l j b tina racionaliai planuoti ir valdyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagarbos nusipelno vadovai, kurie taiko kontrol s priemones, siekdami sumaffinti šlaiko vagisō	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pastaroju metu pernelyg daug d mesio skiriama laiko vadybai (organizacijose tikrai yra rimtesni problem , nei neefektyvus laiko naudojimas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiti organizacijos i–tekliai (pvz., kapitalas) yra daug svarbesni nei laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planuoti darbo laik galima tik rutiniams, bet ne k rybiniam darbams bei j atlikimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daugelis mano, kad laikas yra šneribotas i–teklisō, tod l jo nereikia planuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neracionalus darbo laiko panaudojimas organizacijose padaro daug nuostoli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naivu planuoti darbo laik ir kurti planus metams priek , kai viskas taip greitai kei iasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita ( ra-ykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kitame puslapyje ó

**Jūsų laiko valdymo gebėjimų vertinimo testas**

Teiginiai	Beveik niekada	Kartais	Dafnai	Beveik visada
1. Planuoju darbo laik : • dienai; • savaitei; • m nesiui.	0 0 0	1 1 1	2 2 2	3 3 3
2. Kitiems skiriu darbus, kuriuos galima skirti.	0	1	2	3
3. Gebu atlikti savo darbus pagal numatytus terminus.	0	1	2	3
4. Savo darbo laiko s naudas: • ufsira-au; • stengiuosi atsiminti.	0 0	1 1	2 2	3 3
5. Analizuoju darbo laiko s naudas, kad gal iau tobul ti, efektyviau dirb iau ir nesl gt nuolatinis laiko stygius.	0	1	2	3
6. Dafniausiai pirmenyb tenka itin skubiems darbams, o ne tiems, kurie bus svarb s ateityje, bet dar n ra skub s.	3	2	1	0
7. V luoju paskaitas, susirinkimus, kitus renginius.	3	2	1	0
8. Ufsiimin ju smulkmenomis (nereik-mingi pokalbiai telefonu, kryfiafdffiai, horoskopai ir t.t.) prie-prad damas darbus, kurie man nemalon s ir sunk s.	3	2	1	0
9. Pitr k s laiko pasiimu darbo namus.	3	2	1	0
10. Kiekvien dien pagal prioritetus sudarau b sim darb s ra- . Svarbiausius darbus atlieku pirmiausia.	0	1	2	3
11. Darbus stengiuosi i-d styti pagal savo darbingumo svyravim ó pagal asmeninius bioritmus.	0	1	2	3
12. Moku pasakyti šneð, kai mano laik nori pretenduoti kiti, o man b tina atlikti svarbesnius darbus.	0	1	2	3

Šaltinis: Martinkus B., Sto-kus S., Berflinskien D. (2010). Vadybos pagrindai. Tšauliai: TNU. P. 440-441.

Skai i reik-mes sud kite. Maksimali suma gal t b ti ne didesn kaip 45.

vertinkite savo geb jimus de-imtbal je sistemoje taip:

- 45 balai ó puikiai;
- 44-40 ó labai gerai;
- 39-35 ó gerai;
- 34-30 ó pakankamai;
- 29-25 ó patenkinamai;
- 24-20 ó nepatenkinamai;
- 19-15 ó blogai.

Suskai iuokite, kiek kart lentel je flym dami balus, patekote pary-kint skai i zon ó tai J s stipryb s ir kiek kart patekote nepary-kint skai i zon ó tai J s silpnyb s.

**Jeigu žmogus moka deramai naudotis laiku, vadinasi, jis yra tikslus, griežtas, susikaupęs, turintis pareigos jausmą, danties jam neužkalbėsi, iš balno jo neišmesi.**

**Aleksandra Marinina**

**LABAI JUMS DĖKOJU  
UŽ BRANGŲ LAIKĄ IR GERANORIŠKUMĄ.**





verslo mon , vyrai (N=10)	4 ó 10	<b>1</b>	10,00			<b>5</b>	50,00	<b>3</b>	30,00	<b>1</b>	10,00	<b>3</b>	30,00			<b>1</b>	10,00
	11 ó 15					<b>1</b>	10,00					<b>1</b>	10,00				
	16 ó 20	<b>1</b>	10,00					<b>1</b>	10,00	<b>1</b>	10,00	<b>1</b>	10,00				
	daugiau kaip 20																
Vidurinysis lygmuo, biudžetinė organizacija, moterys (N=70)	iki 3	<b>2</b>	2,86	<b>1</b>	1,43	<b>18</b>	25,71	<b>11</b>		<b>2</b>	2,86	<b>8</b>	11,43			<b>3</b>	4,29
	4 ó 10	<b>9</b>	12,86	<b>1</b>	1,43	<b>17</b>	24,29	<b>23</b>		<b>1</b>	1,43	<b>1</b>	1,43			<b>3</b>	4,29
	11 ó 15					<b>1</b>	1,43					<b>1</b>	1,43				
	16 ó 20	<b>3</b>	4,29			<b>4</b>	5,71	<b>5</b>		<b>1</b>	1,43	<b>2</b>	2,86			<b>1</b>	1,43
daugiau kaip 20	<b>4</b>	5,71	<b>1</b>	1,43	<b>7</b>	10,00	<b>9</b>		<b>1</b>	1,43	<b>1</b>				<b>1</b>	1,43	
Vidurinysis lygmuo, verslo mon , moterys (N=10)	iki 3					<b>2</b>	20,00	<b>2</b>		<b>1</b>	10,00					<b>1</b>	10,00
	4 ó 10	<b>1</b>	10,00			<b>4</b>	40,00	<b>2</b>		<b>1</b>	10,00	<b>2</b>	20,00			<b>2</b>	20,00
	11 ó 15					<b>1</b>	10,00	<b>1</b>									
	16 ó 20																
daugiau kaip 20																	

Šaltinis: sudaryta darbo autor s.