

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**NVAM-6/2 gr. ir NVAM-6/1 gr. studentės**

**Ieva BABILIENĖ ir Indrė VAITKUTĖ**

**VADYBINĖS VEIKLOS VERTINIMAS LAIKO VADYBOS ASPEKTU**

Magistrinis darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba

**Projekto vadovas:**

**doc. dr. S. Stoškus**

**ŠIAULIAI, 2008**

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**VADYBINĖS VEIKLOS VERTINIMAS LAIKO VADYBOS ASPEKTU**

**Magistrinis darbas**

**Socialiniai mokslai, Vadyba (NVAM 6/1, NVAM 6/2)**

**Magistro darbo autoriai** Ieva Babilienė.....

Indrė Vaitkutė.....

**Vadovas** doc. dr. Stasys Stoškus.....

**Recenzentas**.....

.....

Babilienė I. ir Vaitkutė I. Vadybinės veiklos vertinimas laiko vadybos aspektu: vadybos magistro baigiamasis darbas / mokslinis vadovas doc. dr. Stasys Stoškus; Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2008. –87 p.

## SANTRAUKA

Magistro darbo tyrimo tema – vadybinės veiklos vertinimas laiko vadybos aspektu.

Baigiamojo darbo teorinėje dalyje išnagrinėta laiko valdymo problemų analizė F. Tayloro moksliniuose darbuose. Aprašyta neefektyvaus laiko valdymo problemų mastas ir galimos pasekmės. Laiko planavimo priemonės, bei potencialios vidinės ir išorinės aplinkos įtakojimas laiko praradimo priežastims.

Praktinėje baigiamojo darbo dalyje nagrinėjama vadovų ir vadybininkų veiklos rezultatai apie tai, kas yra statybinėse įmonėse laiko valdymas, jo reikšmė, ką jis duoda, jo formavimo veiksniai.

Tyrimo metu nustatyta, kad tiek statybinių įmonių vadovai, tiek vadybininkai supranta laiko valdymo reikmę statybinėse organizacijose, taip pat suvokia laiko valdymo svarbą.

Paskutinėje magistro darbo dalyje yra pateikiamos išvados, kurios išryškina esminius darbo klausimus, taip pat pateikiamos rekomendacijos.

Mūsų magistriniame darbe norime parodyti, ką šia tema rašo teoretikai, palyginti skirtingas autorių nuomones. Taip pat bandėme pažiūrėti ką apie statybinių įmonių laiko valdymą mano patys vadovai ir vadybininkai.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, jog vieningos ir visa apimančios įmonių laiko valdymo sąvokos nėra. Bet vis dažniau laiko valdymas yra apibrėžiamas, kaip idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi įmonių atžvilgiu, visuma, jai turi įtakos materialūs ir nematerialūs organizaciniai elementai, komunikacija bei asmeninės ir socialinės vertybės.

Babilienė I. and Vaitkutė I. The valuation of Management activity in time (control) management aspect : Thesis of Masters degree in Management / Scientific doc. dr. Stasys Stoškus; Šiauliai University, Faculty of Social Science, Department of Management. – Šiauliai, 2008. –87 p.

## SUMMARY

The title of Masters thesis research is „The valuation of Management activity in time management aspect“.

In the theoretical part of thesis is analyzed time control problems in F. Taylor academic works. Described defective time control problem dimension and possible consequences. Means of time management and potential internal and external environments influence of time loss reason.

In the practical part of final thesis is analyzed the activity results of head managers and managers – what is the time control in building companies, the meaning and benefit of time control and its formation factors.

During the research it was find out that head managers of companies and also managers understand the necessity and importance of time control in building organizations.

In the final part of Masters Degree thesis are given conclusions that bright the essence questions of the work. Also are given the recommendations.

In our final thesis we wanted to show the theoretical part and different standpoints of authors comparing with practical part of building sector. What head managers and managers themselves think about the time control.

Analyzing of Scientific literature made an conclusion that there is no united and whole covering concept of time management. More often the time control is defined as concepts, emotions, perceptions and imaginations that person or groups had with respect to companies. Influence with material and non-material organizational elements, communication also personal and social values.

**TURINYS**

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

## ILIUSTRACIJOS

|   |    |
|---|----|
| ĮVADAS.....   | 9  |
| 1. LAIKO VALDYMO PROBLEMŲ ANALIZĖS PRADMENYS F. TAYLORO MOKSLINIUOSE DARBUOSE.....                          | 11 |
| 2. LAIKO VALDYMO PROBLEMATIKOS REIŠKĖ XXI AMŽIUJE.....  | 15 |
| 3. NEEFEKTYVAUS LAIKO VALDYMO PROBLEMŲ MASTAS IR GALIMOS PASEKMĖS.....                                      | 19 |
| 4. LAIKO PLANAVIMO PRIEMONĖS.....   | 26 |
| 4.1 Tikslų medis.....   | 26 |
| 4.2 Pareto principas – veiklos prioritetų formavimo pagrindas.....  | 28 |
| 4.3 Eizenhauerio matrica – skubių ir svarbių darbų identifikavimo priemonė.....                             | 30 |
| 4.4 ABC analizė.....  | 35 |
| 4.5 Efektingumo ir efektyvumo samprata laiko vadyboje.....  | 37 |
| 5. POTENCIALIOS VIDINĖS IR IŠORINĖS APLINKOS ĮTAKOJAMOS LAIKO PRARADIMO PRIEŽASTYS.....                     | 39 |
| 5.1 Posėdžių organizavimo kokybė ir laiko nuostoliai.....   | 40 |
| 5.2 Komunikacijos kiekybiniai bei kokybiniai aspektai ir jų įtakingumas laiko panaudojimo efektyvumui ..... | 43 |
| 5.3 Darbo vietos organizavimo problemos.....  | 49 |
| 5.4 Darbingumo pokyčio paros, savaitės eigoje.....  | 50 |
| 5.5 Techninių ryšio priemonių, kompiuterių įtaką laiko valdymo efektyvumui.....                             | 53 |
| 6. VADYBINĖS VEIKLOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR VERTINIMAS.....  | 55 |
| 6.1 Įmonių UAB “Nordlita” ir TŪB “Salda” veiklų charakteristikos.....                                       | 55 |
| 6.2 Laiko vadybos problematikos vertinimo metodologija.....   | 55 |
| 6.3 Laiko valdymo problemų tyrimo rezultatų analizė.....  | 58 |
| IŠVADOS, REKOMENDACIJOS.....  | 77 |
| LITERATŪRA.....   | 80 |
| PRIEDAI.....  | 82 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| <b>1 lentelė</b> Veiksmų ir įvykių sąrašas.....                             | 12 |
| <b>2 lentelė</b> Negatyvaus streso poveikis žmonėms.....                    | 22 |
| <b>3 lentelė</b> Darbų klasifikavimas skubos ir svarbos atžvilgiu.....      | 31 |
| <b>4 lentelė</b> Klausymų tipai.....  | 45 |
| <b>5 lentelė</b> Rekomenduojamos pagrindinės gero klausymosi taisyklės..... | 45 |

## ILIUSTRACIJOS

|   |    |
|---|----|
| <b>1 pav.</b> Gantto schema.....  | 12 |
| <b>2 pav.</b> Grandininė reakcija.....  | 13 |
| <b>3 pav.</b> Tikslų medis.....   | 26 |
| <b>4 pav.</b> Pareto principas.....   | 28 |
| <b>5 pav.</b> Eizenhauerio matrica.....   | 30 |
| <b>6 pav.</b> ABC analizės schema.....  | 35 |
| <b>7 pav.</b> Efektyvumo ir efektingumo samprata.....   | 37 |
| <b>8 pav.</b> Įvairiam bendravimui skiriamas laikas.....  | 43 |
| <b>9 pav.</b> Efektyvaus klausymosi modelis.....  | 44 |
| <b>10 pav.</b> Bendravimo procesas ir trukdžiai.....  | 46 |
| <b>11 pav.</b> UAB „Nordlita“ ir TŪB „Salda“ vadovų pasiskirstymas pagal lytį.....                              | 57 |
| <b>12 pav.</b> Vadovų ir vadybininkų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....                                     | 58 |
| <b>13 pav.</b> Darbingumo būsenos svyravimai dienos eigoje.....   | 59 |
| <b>14 pav.</b> Skirtingo amžiaus grupių ir išsilavinimo darbuotojų nuomonės vertinimas priimant sprendimus..... | 60 |
| <b>15 pav.</b> Darbų paskirstymo tolygumo ir pavėluotai atliekamų darbų kiekio vertinimas.....                  | 60 |
| <b>16 pav.</b> Stresinės būsenos pojūčio vertinimas.....  | 61 |
| <b>17 pav.</b> Darbo laiko planavimo vertinimas.....  | 62 |
| <b>18 pav.</b> Darbo laiko sąnaudų analizės vertinimas.....   | 63 |
| <b>19 pav.</b> Psichologinės būsenos (nervingumo) darbe vertinimas.....   | 64 |
| <b>20 pav.</b> Darbo dienos laiko panaudojimo efektyvumo vertinimas.....  | 65 |
| <b>21 pav.</b> Darbų delegavimo vertinimas.....   | 66 |
| <b>22 pav.</b> Kompiuterinės laiko planavimo programos naudojimas.....  | 66 |
| <b>23 pav.</b> Kompiuterinės laiko planavimo programos naudojimo vertinimas.....                                | 67 |
| <b>24 pav.</b> Darbų paskirstymas pagal prioritetus vertinimas.....   | 68 |
| <b>25 pav.</b> Darbingumo padidėjimo vertinimas metų eigoje.....  | 69 |
| <b>26 pav.</b> Darbingumo vertinimas metų eigoje.....   | 70 |
| <b>27 pav.</b> Pašnekovo klausymosi kokybės vertinimas.....   | 70 |
| <b>28 pav.</b> Darbingiausios savaitės diena.....   | 71 |
| <b>29 pav.</b> Respondentų darbingiausias laikas per darbo dieną.....   | 72 |

|   |    |
|---|----|
| <b>30 pav.</b> Darbų atlikimo per išėgines dienas vertinimas.....                             | 72 |
| <b>31 pav.</b> Nereikšmingų darbų įtakingumas darbo efektyvumui.....                          | 73 |
| <b>32 pav.</b> Nereikšmingų darbų įtakingumas darbo efektyvumui .....                         | 74 |
| <b>33 pav.</b> Negatyvių vadybinių įpročių ir neigiamų pasekmių tarpusavio priklausomybė..... | 74 |
| <b>34 pav.</b> Pozityvių vadybinių įpročių ir teigiamų pasekmių tarpusavio priklausomybė..... | 75 |



## IVADAS

Šiuolaikinis gyvenimo tempas vis greitėja, o mes skundžiamės laiko stoka. Ką bedarytume, mums visuomet trūksta laiko. Laiko planavimas – menas, bet kartu jis tampa būtinybe kiekvienam dirbančiam žmogui.

**Tiriamąo darbo problemiškas:** Laiko valdymo gerinimo įtaka organizacijos veiklos rezultatams tiesiogiai priklauso nuo pačios organizacijos bei atskirų darbuotojų veiklos kokybės. Sistemingas laiko planavimas ir valdymas padeda daugybei organizacijų ne tik pagerinti veiklos rezultatus, apsaugo nuo daugybės klaidų bei nereikalingo išteklių švaistymo, bet ir gerina darbuotojų savijautą, stiprina jų darbo motyvaciją bei pasitenkinimą darbu. Tam taip pat reikia įvairių žmogaus sugebėjimų: įveikti savo paties polinkį atidėlioti sunkias arba mažiau apibrėžtas užduotis, sumaniai ir atkakliai ginti svarbioms užduotims skirtą laiką nuo įvairiausių trukdytojų bei prašytojų, koreguoti tvarkaraštį tik tuomet, kai to neišvengiamai reikalauja ypatingai susiklosčiusios aplinkybės, ir taikyti daugybę kitų laiko valdymo metodų bei principų. Vadovui būtinas probleminis mąstymas, gebėjimas matyti tobulėjimo galimybes ten, kur, atrodo, nėra ką tobulinti, gebėti išvelgti būsimus sunkumus, pavaldinio (ar grupės) vystymąsi ir numatyti išankstines šalinimo priemones. Pagrindinis problemiškas yra netiksliai formuluojami veiklos tikslai ir užduotys, nenustatomi arba ignoruojami prioritetai, nenustatomi realūs terminai kiekvienai užduočiai, nepaliekamas laiko rezervas neplanuotoms užduotims, pasiduodama išoriniams veiksniams ir trukdžiams, lengvai sutinkama atlikti ne savo darbus, priimama per daug darbų arba jie yra nepakankamai deleguojami.

**Darbo aktualumas:** Žinių visuomenės kūrimo sąlygomis laimi ne tas, kuris geresnis, bet tas, kuris greitesnis. Tai reikalauja iš kiekvieno mūsų racionaliai valdyti savo asmeninį laiką bei ugdyti gebėjimus laikytis individualios disciplinos. Visas šis procesas yra vadinamas *laiko valdymu*. Į laiko vadybą dažnai žiūrima kaip į asmeninę vadybą. Darbo autorės išnagrinėjo literatūrą, kurioje siūlomomis priemonėmis įmanoma sudaryti asmeninio laiko planavimo ir sėkmės strategiją.

**Mokslinis naujumas:** Mažai yra atlikta mokslinių darbų nagrinėjančių laiko valdymą.

**Tyrimo objektas:** Vadybinė veikla laiko vadybos aspektu.

**Darbo tikslas:** Įvertinti vadybinę veiklą laiko vadybos aspektu UAB „Nordlita“ ir TŪB „Salda“ įmonėse.

### **Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti laiko valdymo problematiką teoriniu požiūriu.
2. Identifikuoti laiko planavimo priemones. Jų naudojimosi būdus.
3. Nustatyti nekokybiško laiko valdymo pasekmių sukeltus stresorius.
4. Išanalizuoti vidinės ir išorinės aplinkos įtaką laiko valdyme.
5. Išanalizuoti ir sudaryti laiko valdymo kokybines charakteristikas ir numatyti priemones joms gerinti UAB „Nordlita“ ir TŪB „Salda“ įmonėse.

### **Darbo metodai:**

1. *Bendramokslinis tyrimo metodas* – mokslinės literatūros analizė ir pasekmių organizacijos nariams klausimais, paremta sisteminiu principu, siekiančiu išskirti ir pagrįsti esmines priežastis ir pasekmes tiriamos organizacijos narių atžvilgiu;

2. *Kiekybinis tyrimas* – anketinė įmonės darbuotojų apklausa, apskaičiuojant visų respondentų atsakymų verčių svertinį vidurkį – *subjektyvaus vertinimo indeksą*. Nuomonių išsibarstymo nustatymui skaičiuojamas atsakymų verčių *standartinis nukrypimas (vidutinis kvadratinis nuokrypis)*.

3. Statistinę duomenų analizę numatyta atlikti pasinaudojant kompiuterine programa Microsoft Excel XP 2007.

*Laikas – tai labai menkas šaltinis, ir jeigu jo nevaldysi, nebus galima valdyti nieko kito*

*Peter Drucker(1985)*

## **1. LAIKO VALDYMO PROBLEMŲ ANALIZĖS PRADMENYS F. TAYLORO MOKSLINIUOSE DARBUOSE**

Technikų naudojami metodai yra panašūs į kitų vadybininkų grupių naudojamus metodus. Jie yra paprasti, padeda užtikrinti vieną ar kitą problemos ar projekto parametą. Technikų filosofija ir naudojami metodai susiję su „uždaros sistemos bei racionalumo“ laikotarpiu (1900-1930 m). Tam laikotarpiui buvo būdingas turimos darbo jėgos valdymas, efektyvus dirbančiųjų darbo organizavimas. Įžymus to laikotarpio atstovas F. Tayloras buvo požiūrio į efektyvumą laiko ir judėjimo aspektu pradininkas. Vienintelis veiksnys, į kurį yra atsižvelgiama, darbo našumas. Laikytasi nuomonės, kad darbo efektyvumo ir produktyvumo didinimas turi būti decentralizuotas iki žemiausio lygio. Technikai savo veikloje taiko šiuos metodus: laiko matavimo, koncepcijos instrumentarijaus ir planavimo. Šie metodai yra tikslūs, naudojami individualiai, rezultatai gaunami ir įgyvendinami greitai.

Laiko matavimo metodų tikslas – optimizuoti darbininkų darbą, pagerinti įrengimų naudojimą.

Šie metodai prisideda prie įmonės rentabilumo didinimo. Jie iš esmės susiję su įmonės atliekamų funkcijų ir darbų organizavimu. Atliekant darbo laiko matavimus ne tik fiksuojami ir matuojami rezultatai, bet ir ieškoma galimybių optimizuoti atliekamų operacijų skaičių, sumažinti darbininkų ir įrenginių nenašų darbo laiką, prastovas. [7]

Chronometražas yra metodas, kuriuo nustatomas laikas, reikalingas normaliomis sąlygomis atlikti užduotis, kuriomis reikia vienu ar kitu žmogaus pastangų. Jis atliekamas, norint apskaičiuoti, išanalizuoti ir susumuoti laiką, būtina tam tikram judesiui ar serijai judesių atlikti, ir nustatyti bendrą laiką, reikalingą tam tikram darbui.

Chronometražas yra taikomas:

- *Nustatyti laiko normas ir normatyvus.*
- *Supaprastinti darbo procesą.*
- *Patikrinti ir patikslinti galiojančias laiko normas, apskaičiuotas pagal normatyvus.*
- *Išaiškinti išdirbio normų neįvykdymo priežastis.*
- *Įvertinti alternatyvius metodus.*

Plačiai naudojami ir mikroelementiniai normatyvai. JAV ir kitose užsienio šalyse plačiai naudojamos mikroelementinių normatyvų sistemos, iš kurių labiausiai paplitusios yra WF (*Work Factor Systems* – darbo veiksmų sistema) ir MTM (*Method Time Measurement* – laiko matavimo metodai). Ši sistema apibūdinama šitaip: metodų ir laiko matavimas – tai kiekvienos atrankinės operacijos analizės būdas, numatantis operacijos skaidymą į sudedamuosius bazinius judesius, šiems judesiams parenkant laiko normatyvus, atsižvelgiant į judesio pobūdį ir darbo sąlygas.

MTM sistema – tai laiko normatyvų, nustatytų pagrindiniams mikroelementams ir darbo judesiams, atsižvelgiant į skirtingas jų atlikimo sąlygas, lentelės. Sistema apima devynis pagrindinius rankų judesių mikroelementus, aštuonis – liemens ir kojų bei du – akių judesių mikroelementus. [7]

MTM metodo pranašumai:

1. *Leidžia paprasčiausios sintezės būdu atlikti darbo laiko tyrimus, nustatyti naujo proceso turinį ir laiką.*
2. *Padeda supaprastinti darbą, kritiškai įvertinti atliekamus darbo judesius, numatyti racionalią operacijos struktūrą.*
3. *Leidžia tiksliai nustatyti darbo atlikimo sąlygas, užduotį, parinkti reikiamos kvalifikacijos darbininkus.*
4. *Psichologiniu požiūriu pranašesnis už chronometražinių stebėjimų metodą, nes stebėtojas gali panaudoti jį pats nebūdamas darbo vietoje. Tačiau skaičiavimai turi būti teisingi, suprantami darbininkams.*

1968 metais paplito MODAPTS (*Modular Arrangement of Predetermined Time Standards*) – mikroelementinių normatyvų sistema. Ji sudaryta 1966 metais Australijoje anksčiau sukurtų mikroelementinių sistemų pagrindu. Ši sistema daug paprastesnė už kitas sistemas, naudojama visiems gamybos tipams.

Tyrimai rodo, kad modulinė mikroelementinių normatyvų sistema taikoma rankinėms operacijoms analizuoti ir normuoti. Ji ypač patogi, nustatant būtinas laiko sąnaudas operacijoms, kai daug pasikartojančių darbo judesių.

Multimomentinė fotografija pirmą kartą buvo atlikta 1925 metais, tiriant tempimo ir grūdimo įrenginių darbo laiką. Kiek vėliau, 1934 metais, šis metodas buvo papildytas ir panaudotas nustatyti staklių prastovas tekstilės pramonėje.

Tikslo nustatymas susijęs su darbo proceso, stebimų žmonių arba darbo priemonių parinkimu. Planuojant siekiama, kad tyrimų išlaidos būtų kuo mažesnės, todėl būtina numatyti kuo

daugiau tyrimo objektų, patikrinti, ar multimomentinė fotografija padės įgyvendinti tikslus; jeigu ne, būtina parinkti papildomų tyrimo objektų ir pagrįsti, ar galima juos įtraukti į bendrąją užduotį.

Prie globalinių metodų priskiriamas multiprojektų planavimas. Jį naudojantys vadybininkai mikroskopiniu būdu stebi visumą projektų, valdomų programų direktorių. Šiuos požūriu kiekvienas projektas yra vertinamas kaip darbas, kuriam atlikti reikės skirti tiek finansinių, tiek žmonių išteklių, kuriais įmonė disponuoja. Ryšius, kuriems teikiama pirmenybė tarp „mikrodarbu“, lems ištekliai, būtini projektui tobulinti. Ši planavimo technika yra taikoma vadybininkų, kurie valdo daugybę lygiagrečių projektų ir jiems reikia paskirstyti turimus išteklius. [7]

| <i>Veiksmai</i>                                  | <i>Atsakingas</i>                        | <i>Sausis</i> | <i>Vasaris</i> | <i>Kovas</i> |
|--|--|---------------|----------------|--------------|
| 1. Įtikinti N įmonę dėl iškilusios problemos     | Pirkimo vadybininkas                     | █             |                |              |
| 2. Susitarti dėl kainos sumažinimo               | Pirkimo vadybininkas                     | █             |                |              |
| 3. Sukurti sandėliavimo zoną                     | Vadybininkas, atsakingas už sandėliavimą | █             | █              |              |
| 4. Parinkti įrengimų prastovų užrašymo procedūrą | Kontrolierius                            | █             | █              |              |
| 5. Susitarti su N įmone dėl naujų sąlygų         | Pirkimo vadybininkas                     |               | █              | █            |

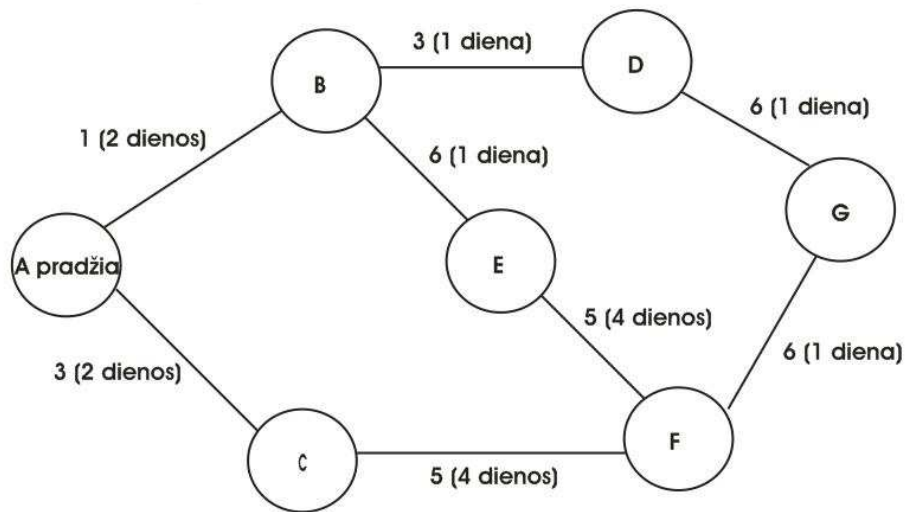
**1 pav.** Gantto schema

Šaltinis: Ginevičius R. *Laiko valdymas*. Vilnius, 2006

### Veiksmų ir įvykių sąrašas

### 1 lentelė

| <i>Veiksmai</i> | <i>Aprašymas</i>            | <i>Projektavimas</i>                    | <i>Prieš tai įvykęs veiksmas</i> |
|-----------------|-----------------------------|---|----------------------------------|
| 1.              | Rasti vietą biurui          | A Pradžia<br>C Priimti trys darbuotojai | Pradžia A                        |
| 2.              | Rasti reikiamus darbuotojus | B Pasirašyti sutartį                    | Pradžia A                        |
| 3.              | Užsakyti baldus             | D Biuras apstatytas baldais             | B                                |
| 4.              | Parengti medžiagą darbui    | E Medžiaga parengta                     | B                                |
| 5.              | Atlikti instruktažą         | F Darbuotojai žino, ką turi daryti      | C,E                              |
| 6.              | Pradėti darbą               | G Priimti pirmą lankytoją               | D,F                              |



**2 pav.** Grandininė reakcija

Šaltinis: Ginevičius R. *Laiko valdymas*. Vilnius, 2006

Dar yra taikomos dvi prisitaikymo požiūrio versijos sprendimams priimti – tai lošimų ir chaoso teorijos.

Lošimų teorija – tai žmonių, atliekančių susijusius pasirinkimus, elgesio studijavimas. Lošimų teorija išryškina žmonių santykių ir tarpusavio sąveikos vaidmenį priimant sprendimus.

Chaoso teori – didelių socialinių sistemų dinamiškų būsenų tyrimas. Chaoso teoretikai daug dėmesio skiria sistemos nepastovumui. [7]

XX a. Antroje pusėje vienkartiniam sudėtingiems darbams planuoti imtas taikyti tinklinio planavimo metodas. Tinklinis darbų grafikas sudaromas iš dviejų elementų: rutulinių, žyminčių įvykius, ir žyminčių darbus rodyklių. Sudarius grandininę diagramą, įvertinama, kiek reikia laiko kiekvienam veiksmui atlikti. Laiko skaičiavimas atliekamas pagal formulę:

$$T = (O + 4T_t + P) \quad (1)$$

čia: T – laikas; O – optimalus laikas;  $T_t$  – tikimybinis laikas; P – pesimistinis laikas. [7]

Visi žino, kad daro technika tiesiogiai veikia darbo kokybę ir laiką. Jeigu įmonėje naudojama nekokybiška, pigi įranga – nuolatiniai jos gedimai neišvengiami. Be abejonės, tokioje įmonėje darbai atliekami gerokai lėčiau. Be to, dėl netinkamai atliktų užduočių darbuotojai gali mėginti visą kaltę suversti įrangai. Galiausiai bloga įranga įmonei yra per brangus malonumas, juk dėl jos tiek daug darbuotojų tuščiai gaišta taip brangų darbo laiką. Reikia išmokti darbuotojų sugaišto laiko

kaštus tokiais ir panašiais atvejais priskisti ne darbo laiko, bet įrenginių naudojimo kaštams. Tam naudojama vadybos apskaitos sistema. [5]

## 2. LAIKO VALDYMO PROBLEMATIKOS REIKŠMĖ XXI AMŽIUJE

Planavimas – tai tikslų numatymas ir priemonių tikslams pasiekti parinkimas. Be plano vadovai nežinotų kaip efektyviai organizuoti žmones ir tvarkyti išteklius. Įvairios studijos parodo, kad esant vienodiems kitiems veiksams, planavimas atsiperka didesne sėkme ne vien versle, bet ir kitose gyvenimo srityse. Kiekvienam vadovui yra svarbus laikas. Gerai suplanuotas laikas tai vienas iš pagrindinių sėkmės garantų. Efektyviausiai dirba tas, kas sugeba mažiausiomis laiko sąnaudomis pasiekti geriausių rezultatų. Todėl būtina kalbėti apie laiko planavimą, organizavimą ir valdymą. Tiesiogine prasme taupyti laiko neįmanoma. Tiksliau būtų efektyviai naudoti laiką darant teisingus sprendimus. Norint išmokti taupyti laiką reikia jo šiek tiek sugaišti planavimui.

Pasak F. S. Butkaus (1996) planuojant galima numatyti būsimosios veiklos kryptis arba konkrečius uždavinius. Planavimas duoda didelę laisvę vadovams pasirinkti konkrečius veiksmus siekiant numatyto tikslo. P. Zakarevičiaus (2002) teigimu planavimas yra sprendimo įgyvendinimo projektas, kuriame nustatoma kokius veiksmus ir kada reikia atlikti.

I. Baranauskienės (2003) teigimu laiko planavimas yra susijęs su tam tikro valandų skaičiaus paskirstymu atskiromis veiklomis ir tiesiogiai ar netiesiogiai susijusioms su darbu. Metodiškai dirbant laimėtas laikas – to vadovo, kuris kasdien skiria per savo darbo dieną 8 minutes laiko darbo planavimui. Nėra paprastų taisyklių, užtikrinančių kiekvieno asmens laiko panaudojimo efektyvumą. Kiekvienas individas dirbantis skirtingais būdais pasirenka savas sistemas. Tiksliai žymint ir planuojant darbo laiką, paaiškėja, kad viena kita darbo valanda vis vien kažkur pražuvo, ir neaišku, kaip tas laikas praėjo. Dingusios valandos yra laiko rezervas, kurį veiksmingai panaudojus būtų galima daug užsidirbti. Negrįžtamas laikas yra vertingiausias mūsų turtas. Jo negalima sukaupti, išsaugoti, sutaupyti. Laikas turi būti veiksmingai naudojamas nuo pat pradžių. Visi darbuotojai turi tiek pat laiko, tik panaudoja jį nevienodai.

Racionalus laiko planavimas yra viena iš veiklos funkcijų, kurią nuolat atlieka kiekvienas žmogus. V. Obrazcovas (2006) teigia kad dauguma žmonių skundžiasi laiko stoka. Ypač dažnai apie tai kalba vadovai ir verslininkai. Tačiau problema kyla ne tiek dėl laiko stygiaus, kiek dėl nesugebėjimo jį racionaliai planuoti. Kaip teigia K. Keenan (1997) norėdami išmokti taupyti laiką, turime jo šiek tiek sugaišti planavimui. Neskyrę laiko suplanuoti dienos darbams, išvaistysime jo dar

daugiau. S. Stoškus (2005) mano, kad norint laiką racionaliai panaudoti, reikia sudaryti realų darbo laiko panaudojimo planą. Realų laiko biudžetą gausime, jei bus: sudarytas lankstus planas, sprendžiami praktiniai uždaviniai, panaudojama organozacinė technika, baigtas darbas tuoj pat nutraukiamas. Sudarant darbo laiko planą, būtina įvertinti, kad atsiranda nenumatytų darbų. I. Baranauskienė (2003) teigia, kad gali gerai sektis ir be planų, bet yra nustatyta, kad su jais produktyvumas padidėja iki 50 proc. Tokių planų ruošimas turėtų būti įtrauktas į darbo sutartį kaip būtinas darbuotojo įsipareigojimas.

Pasak F. Malik (2005) vadovų laiko naudojimą didele dalimi lemia ir veikia išoriniai veiksniai. Nuo 70 iki 80 procentų vadovų laiko priklauso ne jiems, o kitiems; jų klientams, jų pačių viršininkui, jų bendradarbiams ir kolegoms, jų sekretorėms, finansų analitikams. Lieka tik nedidelė laiko dalis, galbūt nuo 20 – 30 procentų, kurią jie gali disponuoti taip, kaip jie mano esą tinkama, atsižvelgiant į savo uždavinius.

Žinių visuomenės kūrimo sąlygomis laimi ne tas kas geresnis, bet tas, kuris greitesnis. Tai reikalauja kiekvieno iš mūsų racionaliai valdyti savo asmeninį laiką bei ugdyti gebėjimus laikytis individualios disciplinos. Visas šis procesas yra vadinamas laiko valdymu. Laiko valdymas yra susijęs su įmonės laiko sistemos formavimu bei išsamia šiai sistemai įtakos turinčių veiksmų analize. Kaip pati sąvoka laiko valdymas apibūdinama, kaip sugebėjimą valdyti savo laiką, o ne būti jo valdomam. Laiko valdymas yra visuma veiksmų ir sprendimų, kuriais siekiama optimaliai paskirstyti ir efektyviai panaudoti turimą darbo laiką nustatytų veiklos tikslų pasiekimui bei užduočių atlikimui.

Kaip teigia R. Ginevičius (2006) laiko valdymas yra susijęs su įmonės laiko sistemos formavimu bei išsamia šiai sistemai įtakos turinčių veiksmų analize. Esminis laiko valdymo aspektas yra vadovo sugebėjimas integruotis. Novatoriškas bei motyvuotas bandymas išnaudoti darbo laiką kaip įmanoma lanksčiau yra glaudžiai susijęs su laiko formavimo perspektyva. Darbo produktyvumas priklauso nuo efektyviau panaudoto turimo laiko ir sutelkto dėmesio į laiko išnaudojimo lankstumą. I. Baranauskienės (2003) teigimu laiko valdymas stimuliuoja kūrybiškumą, leidžia suvešėti žmogaus mintims ir idėjoms. Laiko valdymas įgalina žmones būti produktyvesniais ir tuo pat metu skirti pakankamai laiko šeimai bei poilsiui.

Tvarkant savo laiką svarbiausia užsibrėžti tikslą ir jo atkakliai siekti. Iškelti tikslai padeda išskirti prioritетines veiklas, o jos leidžia lengviau planuoti laiką. Pagrindiniai laiko valdymo tikslai ilgalaikėje perspektyvoje rekomenduojami: savo vertybių išsiaiškinimas, paliktas laikas



apmąstymams, prioritetų nustatymas ir jų planavimas, nuolatinis laiko tikrinimas, kaip efektingai jis yra panaudojamas ar tikslai išskelti teisinga linkme, atsisakymas veiklų, kurios švaisto laiką [19].

I. Baranauskienė (2003) teigia, kad efektyvus laiko valdymas turi būti susietas su visu pirma išskeltais tikslais, kurie geriausiai atspindi žmogų. Laiko valdymas – tai nėra nereikalingų darbų greitesnis atlikimas, tai reikalingų darbų atlikimas. Bet kuriame organizacijos lygmenyje turint aiškiai suformuluotus tikslus, galima žinoti kur einam, ko siekiame, ir kaip toli esama nuo produktyvumo. Jei nežinai, kur eini, tai būtinai pasirinksi ilgesnį kelią, kuris atims daugiau laiko. Laiko valdymo metodai nurodo taip pat į kokius tikslus reikia orientuotis planuojant laiką. Išskiriami keli tikslų tipai: rezultatų, kontrolės turi būti suderinti su rezultatų tikslais, pagrindinių pokyčių tikslai. R. Ginevičiaus (2006) teigimu darbo laikas yra griežtai ribotas, svarbu efektyviai nustatyti kiekvieno darbuotojo tikslus ir užtikrinti jų įgyvendinimą. Pasak K. Keenan (1997) tvarkant laiką svarbu turėti tikslą ir jį pasiekti. Jeigu nežinote, ką turite veikti, nežinosite ir nuo ko pradėti. Žinodami tikslą, nešvaistome laiko. Norint teisingai užsibrėžti tikslą, reikia: išsiaiškinti, ką norite pasiekti, aptarti savo sumanymus dar su kuo nors, užsirašyti, ką nutarėte. P. Zakarevičius (2002) teigia, kad tikslas – tai numatomas realus rezultatas, kurį reikia įgyvendinti, realizuoti. Ypač reikia pabrėžti, kad tai realiai pasiekiamas būsimas rezultatas. Būtent tuo tikslas skiriasi nuo siekio ar noro.

Niekas nenori pripažinti, kad švaisto laiką, tai vyksta taip lengvai, kad net sunku pajusti. Pasak S. Stoškaus (2002) yra keli pavyzdžiai, kurie parodo, kad yra švaistomas laikas, tai:

- *Antrą kartą darome tą patį, kadangi iš pradžių buvome kažką pamiršę.*
- *Atliekame tik pusę dienos darbų ir nė nežinome kodėl.*
- *Stebimės, kur dinga beveik visa diena.*
- *Matome, kad atliktinų darbų sąrašas vis ilgėja ir ilgėja.*
- *Nerandame svarbaus raštelio*
- *Gaištame laiką ko nors ieškodami visai ne ten, kur padėjome.*

Rekomenduojama įvertinti ar laikas nešvaistomas veltui, bent kartą per dieną pateikiant sau mažą dienos išklotinę, kurioje būtų išdėstyti per dieną nuveikti darbai, susitikimai, net kavos pertraukėlės. Savaitės eigoje (ar net metų), laikas ims tikslingai planuotis savaime. Pasidarydami išsamų dienos darbų sąrašą ir padalinus jį į dvi dalis:

- *Tvirti įsipareigojimai* (tai užduotys, kurias yra atliekamos tiksliai laiku – susirinkimai ir susitikimai, treniruotės, apmokymai, valgis, miegas ir t.t.).

- *Kintantys įsipareigojimai* (tai įsipareigojimai, kuriuos planuojam patys – tai visuomeninė veikla, laikas skirtas draugams, aktyvus ir pasyvus poilsis).

Valdymo metodai nurodo, į kokius tikslus reikia orientuotis planuojant laiką. Išskirti tikslai padeda išskirti prioritetines veiklas, o jos leidžia lengviau planuoti laiką. Dienotvarkę patogiausia susiplanuoti turint savaitės darbų planą, o šį – turint planą mėnesiui. Mėnesio planas gali būti metinio plano dalis. R. Ginevičiaus (2006) teigimu laiko valdymo technikas reikia rinktis priklausomai nuo to, kokias užduotis jos turės padėti išspręsti. Laiko valdymo technikomis dažniausiai yra pasirenkami kalsikiniai darbo metodais. Laiko valdymui pritaikyti darbo technikas yra tikslinga, nes jos padeda susikurti laisvų erdvių tarp atskirų protingai sudeliotų bei profesionaliai paskirstytų darbo etapų, įvedant tvarką ir organizuotumą, suplanuojant laisvalaikį arba naujas įdomesnes užduotis. Pasak I. Baranauskienės (2003) sėkmingai naudojant laiko valdymo metodus sutaupoma, net 10 - 20 % laiko, kurio tikrai taip trūksta. Valdyti laiką reiškia laimėti laiką.

Gerinant efektyvų laiką, naudojama daugybę technikų, kurios padeda planuoti savo laiką. Naudą, kurią gauname tinkamai organizuodami savo laiką galima įvertinti daugeliu aspektų: didesnis darbingumas ir produktyvumas; padidėjęs pasitenkinimas atliekant tam tikrą darbą; efektyvesnis problemų sprendimas; mažesnis streso lygis; geresnis planavimas, mažiau konfliktų šeimoje [10]. Asmeninio laiko valdymo technikas reikia rinktis priklausomai nuo to, kokias užduotis jos turės padėti išspręsti. Laiko valdymo technikomis dažniausiai yra pasirenkami klasikiniai darbo metodai. Pasak R. Ginevičiaus (2006) technikos gali būti plačiai pritaikomos: vertinant kasdieninius užduotis, planuojant dieną ir laiką, apsieičiant informaciniu srautu su tiesioginiu vadovu, palnuojant terminus, nustatant tikslus, planuojant pasitarimus.

Įvairios techninės priemonės, tokios kaip kompiuterinės pagalbinės asmeninio laiko planavimo priemonės, padeda sumažinti darbo krūvį ir taupyti laiką. Vienos iš pagrindinių laiko planavimo technikų ir priemonių yra: “Pareto principas”, “ABC analizė” ir “Eizenhauerio metodas” - veiklos prioritetų nustatymui, įvairios popierinės, elektroninės laiko planavimo priemonės bei kalendoriai - tvarkaraščio rengimui. Paminėsime kad tai tik laiko planavimo priemonės. Pasiduodant savo žmogiškajai prigimčiai su ypatingu išradingumu priešinasi visiems racionaliems laiko valdymo principams, netruksime nusivilti net rafinuočiausiais įrankiais (A.Makenzo).

Valdant laiką yra nenoras jį planuoti ir rengti darbo tvarkaraščius. Neturint tvarkaraščio, beveik neįmanoma efektyviai taikyti visų kitų laiko valdymo principų bei metodų. Kitos dažniausios klaidos yra šios: netiksliai formuluojami veiklos tikslai ir užduotys, nenustatomi arba ignoruojami prioritetai, nenustatomi realūs terminai kiekvienai užduočiai, nepaliekamas laiko rezervas

neplanuotoms užduotims, pasiduodama išoriniams veiksniams ir trukdžiams, lengvai sutinkama atlikti ne savo darbus, priimama per daug darbų arba jie yra nepakankamai deleguojami. Norėdami išvengti paviršutiniškumo visuose reikaluose, pirmiausia turime nustatyti veiklos prioritetus, tai yra tuos darbus, nuo kurių labiausiai priklauso geri darbo rezultatai, ilgalaikė verslo sėkmė bei svarbiausių mūsų profesinių ir asmeninių tikslų pasiekimas. “Jei norite džiaugtis vienu iš nuostabiausių dalykų gyvenime – prabanga turėti pakankamai laiko apgalvoti visus reikalus, atlikti darbus taip gerai, kaip tik sugebate, ir gerai pailsėti, tam yra tik vienas kelias. Skirkite pakankamai laiko apgalvoti reikalus ir suplanuoti juos svarbos tvarka. Jūsų gyvenimas įgaus naują skonį, pridėsite daugiau metų savo gyvenimui ir daugiau gyvenimo savo metams” (B. Franklinas). Norint efektyviau panaudoti laiką, reikia laikytis tam tikrų taisyklių, laiko planavimo principų, kaip A. Sakalas (2000) teigia: nusistatyti tikslus, palnuoti raštu, naudoti dienos planus, nusistatyti prioritetus, įvertinti veiklos efektyvumo kreivę, turėti ramybės valandėlę.

### **3. NEEFEKTYVAUS LAIKO VALDYMO PROBLEMŲ MASTAS IR GALIMOS PASEKMĖS**

Tiek daug darbo, per mažai laiko... tokie žodžiai tampa įprasti verslo organizacijose. Didžiulis gyvenimo tempas verčia nesėdėti vietoje ir nuolat sukti darbų verpete. Lojalumas įmonei, atsidavimas darbui – vertybės, kurias pripažįsta didžioji dalis verslo įmonių. Lietuvoje gaji tradicija darbuotojų pastangas vertinti pagal jų darbe praleistų viršvalandžių kiekį. Jei darbuotojas pasibaigus darbo valandoms neskuba namo, vadinasi, jis stengiasi dirbti. Jei darbuotojas padaro daugiau, nei jam priklauso, vadinasi įmonė gali apseiti be papildomo darbuotojo. Dėl didelio darbo tempo ir didelio darbų krūvio darbuotojai neretai patiria stresą.

Stresas – tai būseną, kuomet asmuo jaučia įtampą, nes iš jo reikalaujama atlikti tai, kas prieštarauja jo norams arba galimybėms. Stresas pats savaime nėra nei geras nei blogas. Dažniausiai pabrėžiama streso neigiama pusė – įtampa, nerimas ir kiti neigiamas emocijas keliantys jausmai, tačiau stresas turi ir teigiamą vertę – jis padeda sukaupti jėgas ir pasiekti geriausią rezultatą. Kai kurie darbuotojai, imdami pavyzdį iš sportininkų, įtampą ir didelį darbo krūvį priima kaip iššūkį, išbandymą sau. Jeigu darbą atlikti pavyksta, tai pakelia jų savęs vertinimo jausmą ir suteikia pasitenkinimą savo jėgomis ir savo darbu.

Neigiama streso pusė susijusi su reikalavimais ir suvaržymais. Stresas paprastai susijęs su iškilusiomis kliūtėmis atlikti tai, ką nori arba tai, ką buvai suplanavęs atlikti. Tam, kad asmuo jaustų stiprėjančią stresą, reikia dviejų sąlygų:

1. *asmuo turi abejoti dėl rezultato;*
2. *rezultatas turi būti jam labai svarbus.[1]*

Didesnį stresą jaučia asmenys, kurie nėra įsitikinę, kad jie laimės ar pralaimės, pasieks numatytą rezultatą. Mažesnį stresą jaučia tie, kurie yra įsitikinę pasekmėmis, t.y. tiki, kad jie laimės arba priešingai, yra įsitikinę, kad nelaimės. Daugelis žmonių yra patyrę stresą vienoje ar kitose situacijose ir paprastai supranta ką turima omenyje kuomet klabama apie stresą. Mokslininkai yra ištyrę veiksnys, kurie gali įtakoti stresą darbe, tai gali būti: spaudimas siekiant išvengti klaidų, ribotas užduočių atlikimo laikas, pernelyg didelis darbų krūvis darbe, reiklus ir nejautrus viršininkas, nemieli bendradarbiai ir t.t. Apibendrinus, universalūs veiksniai, galintys kelti stresą darbe, tai:

1. *veiksniai, susiję su darbo užduotimis;*
2. *veiksniai, susiję su darbuotojų vaidmeniu;*
3. *bendravimo veiksniai;*
4. *organizacijos struktūra ir mikroklimatas.*

Stresas turi vieną svarbią ypatybę – jis formuojasi. Kiekvienas pastovus stresą keliantis veiksnys „prisideda“ prie streso lygio. Kiekvienas atskirai paimtas veiksnys nebūtų toks svarbus, bet atsidūręs šalia kitų stresą keliančių veiksnių gali virsti paskutiniu lašu, perpildančiu taurę. Ilgamečiai tyrimai streso darbe srityje išskyrė keletą aspektų, kurie gali lemti tai, kaip žmonėms gali sektis dirbti stresinėje situacijoje. Žmonės, kurie linkę dažnai keisti darbovietes, taip daro dėl išgyvenamo streso. Asmenys, išliekantys organizacijose ilgiau, prisitaiko prie organizacijos stresą keliančių veiksnių ir tampa jiems atsparesni. Darbuotojai, palaikantys gerus ir draugiškus santykius su bendradarbiais turi galimybę išlieti neigiamus išgyvenimus net aukštos įtampos darbe.

Žmonės skiriasi pagal tai, kam jie priskiria atsakomybę už jų likimą. Žmonės, kurie įsitikinę, kad patys gali kontroliuoti situaciją ir kad jų likimas priklauso nuo jų pačių, ramiau išgyvena stresines situacijas nei tie, kurie įsitikinę, kad nuo jų menkai kas priklauso. T.y. darbuotojai, tikintys, kad jie gali tiesiogiai įtakoti situaciją ir darbo rezultatą, stresinėje situacijoje geriau susikaups darbui nei tie, kuriems susidariusi situacija atrodo nuo jų mažai priklausanti. [1]

Stresą galima sumažinti. Tam reikia išsiaiškinti stresą keliančius faktorius ir keisti reakciją į juos. Nusistatyti aiškius savo veiklos prioritetus ir neužsikrauti sau per sunkios naštos – dienai, savaitei, mėnesiui ar net visam gyvenimui. Darbui padaryti numatyti konkretų laiką. Geriau

apgalvoti, ką būtina padaryti, o ką galima atidėti. Nesistengti viską padaryti vienam, kartais užduotį galima pavesti kitam asmeniui.

Priemonės, galinčios mažinti darbuotojų streso lygį, yra šios:

Mokymai gali padidinti asmens atsparumą stresinėms situacijoms, nes ugdo darbuotojų kompetenciją bei darbo probleminėse situacijose įgūdžius.

Tikslų išskėlimas – kitas būdas mažinti streso lygmenį. Žmonės linkę pasiekti geresnių rezultatų, jei jiems duodami specialiai arba įvairūs tikslai bei suteikiamas atgalinis ryšys apie tai, kaip jiems sekasi dirbti. Išskelti tikslai padeda aiškiau suprasti, ko iš darbuotojo tikimasi, o atgalinis ryšys suteikia informaciją apie atliktą darbą.

Darbo peržiūra, suteikiant darbuotojui daugiau atsakomybės ir savarankiškumo, daugiau atgalinio ryšio apie jo darbo atlikimą, mažina stresą, nes tokiu būdu darbuotojas gali labiau kontroliuoti savo darbą ir būti mažiau priklausomas nuo kitų. [2]

Darbuotojams suteikus galimybę išsakyti savo poziciją sprendimuose, turinčiuose įtakos jų darbui, galima padidinti darbuotojų produktyvumą ir sumažinti stresą, kylantį dėl neaiškaus vaidmenų pasiskirstymo.

Kartais darbuotojams reikia pailsėti nuo karštiligiško darbo tempo. Tam neužtenka įprastinių kasmetinių atostogų. Įmonės, kurios sureikia galimybę gauti laisvų dienų ar savaitių savo kelionėms, poilsiui ar armeniniams tikslams, leidžia darbuotojui atgauti jėgas ir apsaugo nuo „perdegimo“. Kiekvienas darbuotojas taip pat gali prisiimti atsakomybę už savo streso lygio mažinimą. Neretai stresą valdyti padeda laiko planavimo įgūdžiai. Sakoma, kad gerai savo darbą organizuojantis darbuotojas gali atlikti du kartus daugiau nei prastai planuojantis laiką darbuotojas. Tai suprasdamos įmonės siunčia darbuotojus į laiko planavimo įgūdžius lavinančius arba užsako tokius mokymus savo įmonės viduje.

Kita priemonė, rekomenduojama streso lygio mažinimui – fizinis judėjimas. Tai gali būti aerobika, vaikščiojimas, bėgiojimas, plaukiojimas ir t.t. protinį darbą dirbantiems žmonėms fizinis krūvis padeda atitrūkti nuo minčių apie darbą, o susikaupusi įtampa išliejama prakaitu.

Relaksacijos technikos kaip kad meditacija, kvėpavimo pratimai ir kt. padeda sumažinti įtampą ir pripildo žmogų ramybės. Šios iš rytų šalių į mūsų kraštus atėjusios technikos atlieką tą pačią funkciją kaip ir judėjimas – žmogaus mintys nukreipiamos nuo darbų, rūpesčių ir nemalonumų kita linkme, o specialūs pratimai padeda išlieti susikaupusią įtampą kita linkme.

Socialinė parama – draugai, šeima, kolegos, su kuriais galima bendrauti ir gauti iš jų supratimą ir palaikymą, taip pat yra puiki priemonė įtampos nuėmimui ir objektyviam situacijos

įvertinimui. Socialinė parama gali būti derinama su kitomis technikomis ir metodikomis streso mažinimui.

Taigi, nors tam tikras streso lygis stimuliuoja žmogų ir kelia žmogaus produktyvumo lygį ir darbuotojas užduotis atlieka geriau ir greičiau, per didelis streso lygis siejasi su nepasiekiamais tikslais ir asmens darbų atlikimo produktyvumas krenta. Šiuolaikinės įmonės, siekdamos išlaikyti savo darbuotojų darbo produktyvumą, neretai kartu su darbuotoju stoja į kovą su pernelyg dideliu stresu. Sėkmingi darbuotojai – kiekvienos įmonės siekis. Darbuotojai, kurie jaučia įmonės rūpestį jais, būti lojalūs ir atsidavę įmonei, kuri jais rūpinasi. [2]

Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros duomenimis, beveik vienas iš trijų darbuotojų Europoje, t.y. daugiau kaip 40 mln. žmonių teigia, kad darbe yra veikiami streso. Tačiau dar daug žmonių kenčia nuo jo tylėdami, ir daug darbdavių nesuvokia, kiek dėl streso poveikio darbuotojams jie praranda. [3]

Stresas darbe yra antroji po nugaros skausmų su darbu susijusi sveikatos problema, dažniausiai pasirenkanti Europos Sąjungos šalyse. Streso darbe priežastimi gali būti fiziniai veiksniai tačiau milijonai darbuotojų savo kasdieniniame darbe susiduria su psichologine rizika. Jei stresas intensyvus ir patiriamas ilgą laiką, jis gali sukelti psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimus. Sutrikęs miegas, nerimas, depresija, negalėjimas susikaupti, nuovargis – tai tik dalis streso padarinių. Tyrimai rodo, kad 16 proc. vyrų ir 22 proc. moterų širdies ir kraujagyslių lyg sukelia stresas darbe, jis taip pat ir dažna skrandžio ir dvylikapirštės opos, didelio kraujospūdžio, nusilpusio imuninės sistemos priežastis. Stresas darbe sukelia daugiau nei ketvirtadalį visų su darbu susijusių sveikatos sutrikimų, dėl kurių netenkama darbingumo dviems ar daugiau savaitėms.

Streso darbe problemos aktualumą Lietuvoje patvirtina Higienos instituto Darbo medicinos centre streso darbe moksliniai tyrimai, vykdomi nuo 1994 metų. Tyrimų, kuriuose dalyvavo apie 2700 skirtingų profesijų Lietuvos dirbančiųjų, rezultatai parodė, kad dėl patiriamo streso tarnautojų darbingumo sumažėjimo rizika padidėja tris kartus, dirbančiųjų gamyboje – iki šešių kartų, stresas taip pat gali labai sumažinti gebėjimą atlikti darbą. Negamybinių profesijų darbuotojų padidėjęs nuovargis, nepakantumas kitiems, prislėgta nuotaika, vienatvės jausmas susijęs su patirtu stresu. Streso simptomus sukelia dažnai pasikartojantys sunkūs periodai darbe, nepakankama socialinė parama ir nesavarankiškas darbas.

Siekiant įvertinti darbe riziką darbdaviams rekomenduojama darbo vietose atkreipti dėmesį:

- *Ar vyrauja atviras bendravimas, savitarpio parama ir pagarba?*

- Ar darbuotojų krūvis atitinka jų sugebėjimus ir galimybes atlikti užduotis? Kokia yra fizinė bei psichologinė socialinė darbo aplinka?
- Ar atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, kaip turi būti atliekamas darbas?

Kokie darbuotojų santykiai bei darbuotojų ir vadovų santykiai?

- Ar darbuotojai nerimauja dėl savo užimtumo būklės?
- Ar jiems paaiškinami pokyčiai, vykstantys jų darbo vietose, šių pokyčių padariniai?
- Ar aiškia apibrėžtos darbuotojų funkcijos ir atsakomybės? [3]
- Ar darbuotojai dirba pagal savo sudarytą darbotvarę ir kaip sekasi jos laikytis?
- Ar analizuojamos darbo laiko sąnaudos?
- Ar vykdomi mokymai racionalios laiko vadybos klausimais?

Stresas yra individo reakcija į įvykius, kurie, jo manymu, jam yra žalingi. Ar įvykiai sukelia stresą, labai daug priklauso nuo asmeninių žmogaus savybių. Taigi, du žmonės, susiduriantys su tokia pačia situacija, gali labai skirtingai reaguoti: vienas gali jaustis įsitempęs ir nekontroliuojamas, kai kitas tuo pačiu metu šaltakraujiškai ir su humoru vertina situaciją. Stresas gali būti ir pozityvus ir negatyvus.

### Negatyvaus streso poveikis žmonėms

### 2 lentelė

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Fiziniai rodikliai</b>       | Įtempę krūtinę, jiems skauda raumenis, galva, turi odos problemų, turi potraukį alkoholiui, nėra apetito, nereguliarus miegas |
| <b>Emociniai rodikliai</b>      | Irzlumas, pyktis, nerimas, nusivylimas, jautrumas, kaltės jausmas   |
| <b>Psichologiniai rodikliai</b> | Užmaršumas, bendravimo problemos (neaiški kalba), smulkmeniškumas požiūris į detales, per daug laki vaizduotė                 |

Versle yra labai daug situacijų, kurios gali sukelti stresą ir tai nuo mūsų nepriklauso: lauko nepristatomos žaliavos, neprotingi klientai, neapmokėtos klientų sąskaitos, kiti ekonominiai faktoriai. Vis dėl to, didelė dalis stresų, su kuriais susiduriame, yra sukelti mūsų pačių sukurtų problemų, ir mažame versle tai yra labai susiję su noru padaryti daugiau negu įmanoma.

Stresas atsiranda kai:

- *siekiame nerealių tikslų;*
- *siekiame nepasiekiamų veiklos rezultatų;*
- *stengiamės patenkinti nerealius kitų norus.*

Atsidūręs stresinėje situacijoje, žmogus sunkiai save kontroliuoja. Kai problema laiku neidentifikuojama, žmogus kankinasi ir tai jam gali sukelti sveikatos problemų. Kad sumažinti negatyvius streso padarinius, reikia:

- *atsiriboti nuo stresinės situacijos;*
- *pakeisti situaciją, kuri sukelia stresą;*
- *pasistengti kitaip vertinti situaciją.*

Trečias variantas yra realiausias. Daugelyje situacijų nėra patogu tiesiog pabėgti iš stresinės situacijos. Su stresu tvarkysitės lengviau, jei viską žinosime apie dalykus, kuriuos turėsime įvertinti ir kai būsime geros fizinės formos. [11]

Vidinė įtampa kyla dėl:

\* *kasdienės veiklos pokyčių* (laiko eikvojimas, darbų nukėlimas iki galutinio termino, noras dirbti sunkiau arba greičiau);

\* *emocinės būsenos pokyčių* (suirzimas, prasta nuotaika, nerimas, nekantrumas, jausmas, kad situacija nekontroliuojama);

\* *fizinių simptomų* (sunku sutelkti dėmesį, susilpnėjusi atmintis, įsitempę sprando ir žandikaulio raumenys, galvos, nugaros skausmai, nuovargis, prastas miegas ir net antsvoris).

Nuolatinę įtampą jaučiantis žmogus darosi mažiau darbingas, konfliktuoja, turi bendravimo problemų (kas ypač kenkia biuro administratorei, nes ji pirmoji reprezentuoja įmonės veiklą ir kultūrą), ir tai gresia rimtomis ligomis. Tyrimais įrodyta, kad su darbu susijęs stresas didina galimybę susirgti imuninėmis (peršalimu, gripu), endokrininėmis ligomis, lemia raumenų ir judėjimo aparato, širdies ir kraujagyslių bei virškinimo sistemų sutrikimus. Todėl dažnos ligos priskiriamos psichosomatikai (mokslo sričiai, nagrinėjančiai somatinių ligų ir psichologinių veiksnių tarpusavio ryšius).

Žmogų nuolat veikia aplinka, todėl stresas neišvengiamas. Nedidelis stresas yra netgi naudingas, nes atlieka apsauginę funkciją – informuoja apie aplinkos pokyčius, galimus pavojus. Streso nereikia sieti vien su psichologine būsena, jis gali atsirasti ir dėl biologinių (pavyzdžiui, karštis ar oro trūkumas darbo vietoje) ar socialinių veiksnių (pavyzdžiui, naujo vaidmens atsiradimas – pakilimas karjeros laiptais iš asistentės į padalinio referentės pareigas).



Sekretorės darbo krūvis ir pobūdis priklauso nuo konkrečios įmonės veiklos ir vidaus taisyklių, taip pat nuo jos asmeninio sugebėjimo organizuoti veiklą ir kontroliuoti su darbu susijusią įtampą. Ką galite padaryti pati?

Dirbant patartina maždaug kas 90 minučių daryti pertraukas. Poilsis turi tapti įpročiu, kaip elektroninio pašto tikrinimas. Darbas per daug įsitempus, skubėjimas didina įtampą. Įpraskite pajvairinti monotonišką veiklą, kelkitės nuo darbo stalo ir bent trumpam pakeiskite aplinką – išgerkite arbatos, pastovėkite prie lango ar bent nueikite iki kito skyriaus, pavaikščiokite koridoriu, stenkitės atpalaiduoti pečių raumenis. Reguliariai darant pertraukas, darbą galima atlikti geriau, per trumpesnę laiką ir įdedant tiek pastangų, kiek jis reikalauja, o ne daugiau. [4]

Nebijokite iššūkių, naujų užduočių. Tai ne tik naujos galimybės, patirtis, profesinis tobulėjimas, bet ir išsivadavimas iš rutinos. Į streso teoriją gilinęsis dr. Hansas Selye teigė, kad būtent požiūris gali negatyvų stresą paversti pozityviu. Į užduotį, kad ir nemaloniausią, žiūrėkite kaip į galimybę. Veikite su entuziazmu. Nuo jūsų nusiteikimo priklausys, ar sėkmingai ją atliksite ir kiek tam sueikvosite energijos (kiek reikia ar trigubai daugiau). Bendraudami per pirmas tris minutes susidarome mažai kintantį išpūdį apie žmogų, panašiai ir pirmosios minutės darbe lemia požiūrį į visos dienos veiklą. Jei dieną sąmoningai pradedama su pakilia nuotaika ir energingai, organizmas bus „užprogramuojamas“ veikti tam tikru tempu ir gerai nusiteikus.

Patartina 10 minučių pasvajoti apie malonias akimirkas. Taip sutaupys laiko, nes pailsėjęs žmogus ir po to dirbs aktyviau. Patogiai atsisėskite ir prisiminkite, kaip vaikščiojote pajūriu ir jums buvo labai gera. Įsivaizduokite jums besišypsantį mielą žmogų. Jūs irgi jam šypsotės. Įsivaizduokite, kaip keliaujate ir matote puikų gamtovaizdį. Prisiminkite tą dieną, kai juokėtės iš visos širdies ir buvote visiškai atpalaidavusi. Prisiminkite tai, kas jums malonu ir kelia nuotaiką.

Turite laisvo laiko, panaudokite jį poilsiui ir maloniems užsiėmimams. Jei įstrigote kamštyje, pasiklausykite nuotaiką keliančios muzikos. Galite ir pati padainuoti. Gretimos mašinos vairuotojas nesupras, jei nudainuosite, bet pakelsite nuotaiką ir jam. Po sunkios darbo dienos apdovanokite save bilietu į kino teatrą, netikėtai paskirkite pasimatymą draugams. Atraskite laiko seminarams ir tobulinimosi kursams – darbas nušvis kitomis spalvomis, nes ne tik pakeisite aplinką, bet ir „investuosite“ į naują darbą. Tokia investicija duos rezultatų, nors tai atsilieps vien jūsų nuotaikai. Ir dirbti, ir ilsėtis reikia iš širdies.

Dažniau vėdinkite patalpą. Sveikai ir reguliariai maitinkitės (tai nėra šūkis ar mados reikalas). Kaip į mašiną pilame kokybišką benzina, taip ir organizmas turi gauti tai, kas maistingiausia. Valgome ne tam, kad pripildytume skrandį, o tam, kad organizmą papildytume

naudingomis medžiagomis, reikalingomis gyvybinėms funkcijoms palaikyti. Pailsėjęs, išsimiegojęs žmogus tampa atsparus stresui.

Gal „amerikietiška“ šypsena daug kam atrodo nenatūrali, tačiau šypsantis dirba raumenų grupės, į smegenis siunčiančios signalą „viskas puiku, aš gerai nusiteikęs“. Smegenys endokrinei sistemai duoda komandą gaminti „laimės“ hormoną endorfiną ir stabdyti streso hormono kortizolio gamybą. Taigi per fiziologiją galima tikslingai veikti savo savijautą. [4]

## 4. LAIKO PLANAVIMO PRIEMONĖS

### 4.1 Tikslų medis

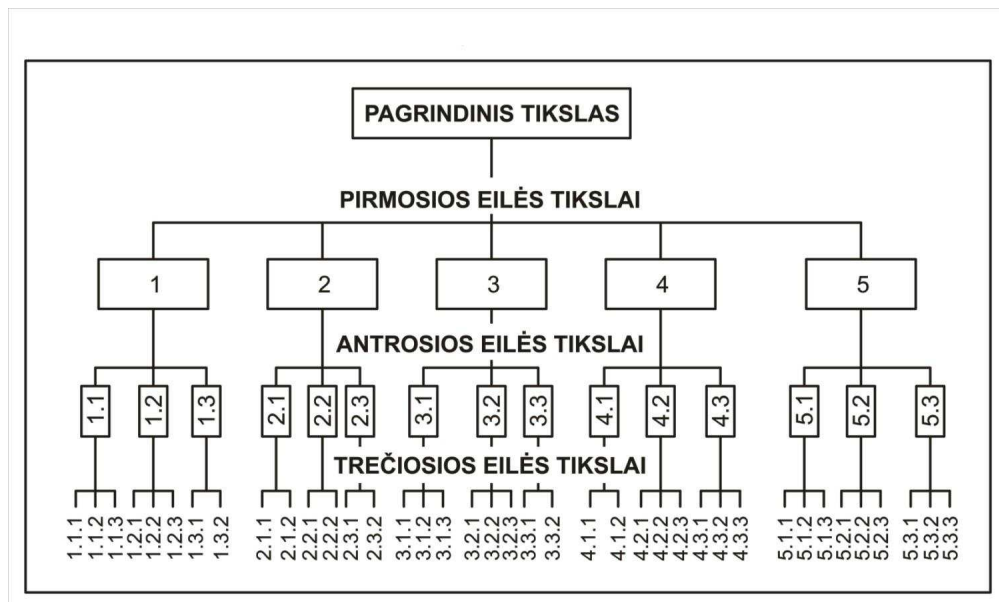
Tvarkant laiką labai svarbu turėti tikslą ir jį pasiekti, nes antraip mus lydi nežinojimas, ką turėtume veikti, ir nežinojimas nuo ko reikėtų pradėti. Stengiantis nedelsiant kibti į darbus, kad greičiau atlikti, nepasieksime produktyvumo, gero rezultato, ypač jei bus praleista svarbi darbo dalis tai - tiksli būsimo darbo analizė. Dėl neaiškaus užduočių apibrėžimo dažnai gaunami visiškai priešingi rezultatai, visa tai niekas paverčia sieki efektyviai išnaudoti darbo laiką. V. Obrazcovas (2006) nurodo, kad galima numatyti šešis ar septynis tikslus, kuriuos reikia įgyvendinti, bet pats įgyvendinimo procesas gali užsitęsti. Darbo dienos pradžioje būtina peržiūrėti surašytus tikslus, o dienos pabaigoje įvertinti jų atlikimą ir pažymėti naujus.

Pasak P. Zakarevičiaus (2002) formuluojant ir surašant organizacijos tikslus, pirmiausia apibūdinami pagrindiniai sudėtingi (generaliniai) tikslai, po to jie detalizuojami į siauresnio pobūdžio tikslus, pastarieji dar „smulkinami“ ir t. t. Sudaromas tikslų „medis“, kuris demonstruoja organizacijos tikslų visumą.

Kaip teigia F. S. Butkus (1996) tikslų medis – tai medžio pavidalo grafas, kuriame pagrindinis tikslas skaidomas į keletą aukščiausios eilės tikslų (krypčių), kiekvienas iš jų skaidomas toliau tol, kol pasiekiamas konkrečių priemonių – veiksmų lygis.

Kad tikslų medis būtų sudarytas produktyviai, reikia kiekvieną tikslo skaidymo sluoksnį sudaryti vienu pagrindu tai būtų kaip ir pvz: namo pamatas, toliau kiekvieną tikslo skaidymo sluoksnį sudaryti iš lygiareikšmių elementų, pasiekti, kad kiekvieno tikslo skaidymo kiekvienas sluoksnis apimtų visus be išimties poveikio skaidomam tikslui elementus. Žmonės, kuriems sekasi, visada žino ko nori. Jie susiformulavę aiškius profesinius ir asmeninius tikslus, kurie leidžia susieti turimą potencialą su šiandieninėmis užduotimis ir ateities sėkme. Formuojant tikslus, reikia laikytis eilės reikalavimų:

- *Tikslai turi būti konkretūs ir pamatuojami.* Išreikškus tikslus konkrečiais, pamatuojamais dydžiais, sukuriama aiški tolesnių sprendimų ir darbo eigos vertinimo bazė.
- *Tikslai turi būti suderinti laiko atžvilgiu.* Būtina ne tik nustatyti, ko norima pasiekti, bet ir kad turi būti pasiektas rezultatas. Pasak A. Sakalo (2000) paprastai tikslai skirstomi į ilgalaikius – strateginius, vidutinius bei trumpalaikius tikslus.
- *Tikslai turi būti realūs.* Nustačius tikslus, kurie viršija galimybes, galima susilaukti pragaištingų pasekmių, nerealūs tikslai dažniausiai sumažina žmonių motyvaciją.
- *Tikslai turi būti suderinti tarpusavyje.* Veiksmai ir sprendimai, skirti vieno tikslų įgyvendinimui, neturi trukdyti kitų tikslų įgyvendinimo.



3 pav. Tikslų medis

Šaltinis: Butkus S. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius, 1996.

Tas pats tikslas pagal sprendėjo pasirengimo lygį gali būti skaidomas labai įvairiai, tik reikia, kad būtinai būtų patenkintos visos trys aukščiau išvardytos sąlygos kaip matome iš 1 paveikslėlio. Pasak F. S. Butkaus (1996) norint korektiškai sudaryti tikslų medį, reikia pakankamai gero daugelio sričių teorinio pasirengimo, nes tikslas šakojasi labai įvairiomis kryptimis.

Būna atvejų, kuomet neįmanoma pakankamai tiksliai nusakyti nė vieno tikslo, bet dažniausiai įmanoma įvardyti priemonę, kurios mes, remiantis bendra gyvenimiška patirtimi, turėtume imtis, tam, kad nukryptume pageidaujama kryptimi. Pasak F. Malik (2005) vietoj tikslų

galima taip pat neabejotinai taikyti kitas priemones. Svarbu yra ne teorinis purizmas, o praktinis poveikis. Tinkama ir leistina yra tai, kas leidžia priartėti prie savo tikslo.

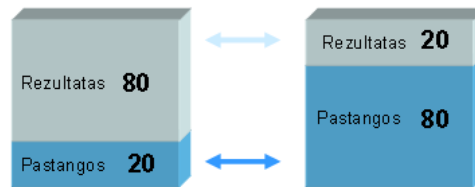
#### **4.2 Pareto principas – veiklos prioritetų formavimo pagrindas**

Daugelis darbuotojų sunkiai dirba, bet dienos pabaigoje rezultatų nematyti. Jų atliktos įvairios užduotys nėra trupučio neprideda prie numatyto tikslo. Darbuotojas arba susikuria sąmoningai daugybinės veiklos erdvę, arba puola į jos tinklą ir nesugeba suvokti, kam reikia tos veiklos. Kai nėra tikslų, susitelkiama į veiklą. Kasdieniniame darbe, laikantis asmeninio laiko valdymo požiūrio, kad nuolatinis jėgų ir laiko koncentravimas į nedaugelį, bet esminius gyvenimo tikslus leidžia pasiekti geriausių rezultatų. Atliekant darbus svarbiausias dalykas yra sugebėjimas suskirstyti asmenines užduotis pagal jų svarbumą. Į laiką orientuotų tikslų nustatymo svarba ir kasdieninių darbų suskirstymas pagal jų tikslingumą padeda suvokti laiko sąnaudų ir rezultato taisyklę, kuri vadinama Pareto principu. Tai, kad 80 procentų sugaišto laiko įvairioms antraeilėms problemoms spręsti duoda tik 20 procentų galutinio rezultato ir 20 procentų sugaišto laiko “gyvybiškai svarbioms” problemoms duoda 80 proc. naudos [17].

Pasak R. Ginevičiaus (2006) į prioretiškumą orientuoto Pareto principo pritaikymo esmė yra ta, kad juo remdamiesi mes galime suvokti, kaip išnaudoti laiką tikslingai, gaunant kuo daugiau naudos, tai 20 procentų į darbą įdėtos energijos lemia 80 procentų viso rezultato (žr. 2 pav.)

I. Baranauskienės (2003) teigimu Pareto principas – dažnai 20 procentų strategiškai teisingai investuoto laiko ir energijos sukuria 80 procentų sėkmingo rezultato.

Kaip teigia R. Koch (2003) 80 proc. laimėjimų pasiekiami per 20 procentų turimo laiko; ir atvirkščiai, iš 80 procentų praleisto laiko antraeilėms darbams gauname 20 procentų galutinės vertės. Kai kurios nedidelės mūsų laiko dalys daug vertingesnės nei visos kitos ir jei gerai išnaudojame 20 procentų savo laiko, tai jo netrūksta. Padvigubinę 20 procentų savo geriausiai veiklai skiriamą laiką, galėtume dirbti dvi dienas per savaitę ir pasiekti 60 procentų daugiau.



#### 4 pav. Pareto principas

*Šaltinis: S. Stoškus, Laiko valdymas, seminario medžiaga, 2007*

Dirbant su projektu, paprastai paskutiniai 20 proc. laiko dalis yra produktyviausia, dėl to kad darbas turi būti padarytas iki nustatytos datos. Principas teigia, kad turėtume mažiau veikti.

Pasak V. Obrazcovo (2006) kiekvienas darbas, susijęs su projekto įgyvendinimu, vertinamas pagal laiko sąnaudas jam atlikti. Visi projekto vadovai žino, kad, artėjant kalendoriniam darbų pabaigos terminui, paprastai pritrūksta laiko jiems užbaigti.

Kaip teigia R. Koch (2003) daugelio projektų produktyvumas galėtų būti padidintas paprasčiausiai per pusę sumažinus jo baigimui skirtą laiką.

S. Stoškaus (2006) teigimu vadovų užrašų analizė rodo, kad dažnas vadovas atlieka nemažai darbų, kurie jam nepriklauso, ir priima sprendimus, kurie niekam nereikalingi. Be to šiems darbams atlikti įdedama kur kas daugiau pastangų, negu reikia. Dauguma žmonių per daug stengiasi daryti ne tai, ką reikia. Jei daugiau darbo bus naudinga 20 proc. pačių tingiausių žmonių, daug mažiau darbo bus naudinga 20 procentų sunkiausiai dirbančių.

Kadangi projekto pabaiga visada yra fiksuota, stengiamasi tame laike išsitekti. Tačiau dažnai paaiškėja, kad tai neįmanoma. Todėl būtina realistiškai įvertinti padėtį ir apsvastyti, ką įmanomą atlikti ir ko – tikrai ne. Produktyvios veiklos galima tikėtis tik apie keturias dienas per savaitę [17].

K. Keenan (1997) teigia, kad galime prisirinkti daugybę rimtų priežasčių, kodėl neatliekame ko nors laiku. Gali būti, kad darbai yra ne prie širdies arba per sunkūs. Tinkamiausias būdas – susirašyti, kaip jūs šiuo metu leidžiate laiką. Teisinga žyma leis jums tinkamai įvertinti savo pažangą tvarkant laiką. Darbo laiko analizė labai svarbi, nes jie apima apie 60 procentų laiko sugaišta kasdien pasikartojantiems darbams.

Pasak I. Bakanauskienės (2003) paprastai vadovai yra linkę numatyti padaryti kuo daugiau ir suplanuoja realiai daugiau nei 50 -60 procentų turimo laiko. Likutis suplanuotų darbų yra arba nukeliamas, arba išbraukiamas, arba atliekamas viršvalandžių sąskaitą. Ir tai visai neatitinka Pareto

principo, kuris teigia, kad įdedant mažiau pastangų ir gauti gerą rezultatą. Kaip teigia F. Malik (2005) reikia pasiryžti nustatyti pagrindinius uždavinius, jeigu norima pasiekti rezultatų. Būna tik visus reikalus palikti nesutvarkytus ir vietoj to keliose srityse pasiekti reikšmingų rezultatų – arba nė vienoje srityje praktiškai nieko nepasiekti.

V. Dubino (1995) teigimu darbo kokybės kriterijai yra šie: darbo sudėtingumas, atsakomybė, darbo sunkumas, darbo sąlygos. Nuo darbo sudėtingumo darbo kokybė priklauso 36 procentai; atsakomybės – 29 procentai, darbo sunkumo – 21 procentas, darbo sąlygų – 14 procentų.

Rekomenduotina neatidėti darbų, kad ir kokie sunkūs jie būtų. Dauguma žmonių švaisto savo laiką pradėdami dirbti su užduotimi. Jie skiria tiek daug laiko pasiruošimui, kad paskui darbui nebelieka laiko. Todėl rekomenduojama pasinerti į darbą iš karto ir nepajuntamai pasieksime rezultato produktyvumą. Atliekant tai, ką visada atlieki, visada gaunamas tai, ką gaudavai anksčiau. Jei norima daugiau, turima įdėti daugiau. Pasak F. Malik (2005) su didesniu krūviu galima susidoroti tik nuosekliai atliekant vieną dalyką po kito – antrojo dalyko galima imtis tik tuomet, kai užbaigtas pirmasis.

Pasak R. Koch (2003) idealiausiai būtų padidinti vertingiausiai veiklai skiriamą laiką nuo 20 iki 100 procentų. Artimiausias tikslas, kurį įmanoma pasiekti, apsispręsti padidinti 20 procentų laiko, skiriamo vertingiausiai veiklai iki 40 procentų per metus. Tikėtina, kad šis vienintelis veiksmas padidins produktyvumą nuo 60 iki 80 procentų.

#### **4.3 Eizenhauerio matrica – skubių ir svarbių darbų identifikavimo priemonė**

Dažniausiai darbai atliekami greitai ir lengvai, kuriems pakanka žinių, kurie buvo suplanuoti iš anksto, tai yra vadinami nuolatiniais darbais. Dažniausiai neteisingai pasirenkame prioritetus ir į pirmą vietą iškeliamė ne pačius svarbiausius, o pačius skubiausius darbus. Nors skubūs darbai reikalauja iš mūsų daug pastangų, tačiau jie retai būna svarbūs. Užuo kovojus su krizėmis ir ypatingomis situacijomis, reikėtų išmokti save sustabdyti arba neleisti tokiomis situacijoms atsirasti. Nuolatinė skuba darbe turi būti sudaryta, kol ji neįsivyravo. Skuba labiau reiškia netvarką, o ne darbų svarbumą – tikslo siekimą. Rekomenduotina, jeigu darbuotojui pavedamas skubus darbas, verta išsiaiškinti, kodėl jį reikia atlikti greitai ir kokie bus rezultatai. Mąstant apie svarbesnes užduotis nėra lengva, nežinai, kurios iš jų yra svarbesnės, todėl kartais keičiasi visa nusistovėjusi darbų eiga. Darbuotojai, negaudami sunkesnių užduočių, neturi galimybių tobulėti ir patys nesąmoningai ima vogti darbo laiką, atlikdami žemesnės kvalifikacijos darbus. Eizenhauerio matrica viena iš

praktikoje pritaikomų valdymo priemonių, kuri padeda greitai paskirstyti prioritetus arba surūšiuoti esmines užduotis.

Pasak R. Ginevičiaus (2006) išskiriami etapai nustatant, kokios užduotys yra svarbios, kokios ne, tai: skubumas, žvelgiant terminų ir laiko aspektu; svarbumas, žvelgiant reikalo svarbumo aspektu. Skubumo ir svarbumo kriterijai įvairuoja nuo aukšto iki žemo lygio. Jų rezultatas yra keturių skirsnių matrica, kuri nusako paprastą, bet veiksmingą visos veiklos orientaciją.

F. S. Butkus (1996) teigia, kad vadovai dažnai net nemato reikalo aiškintis realios savo atliekamų darbų svarbos ir skubumo. Darbai gali būti neskubūs ir nesvarbūs, neskubūs ir svarbūs, skubūs ir nesvarbūs ir skubūs ir svarbūs. Pirmas kvadratas - tai vadinamos "krizės" arba problemos. Nemaža žmonių gyvena būtent krizėje - kitaip sakant, jie yra krizių šalintojai. Trečias ir ketvirtas kvadratai - yra žmonių, kurie daug laiko praleidžia užsiimdami skubiais, bet nesvarbiais reikalais. Tie žmonės dažnai galvoja, kad jie užsiima pirmojo kvadrato veikla. Neretai šių žmonių veiklos svarba reamiasi kitų žmonių lūkesčiais ir prioritetais. Tai dažniausiai neatsakingi asmenys. Antrojo kvadrato - tai reikalai, kurie nėra skubūs, tačiau svarbūs. Santykių užmezgimas ir palaikymas, asmeninių tikslų formulavimas, ilgalaikis planavimas, apmokymai, pasiruošimas, delegavimas, prevencija - visa tai, ką mes žinome, kad turime atlikti, tačiau sunkiai prisėdame, nes tai nėra skubūs reikalai. Efektyvūs žmonės orientuojasi į galimybes, ne į problemas. Jie neįgnoruoja pirmojo lygio krizių ir staigių problemų, kurių negalima atidėlioti, tačiau jų veikloje vyrauja kiti prioritetai (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Eizenhauerio matrica

Šaltinis: S. Stoškus, *Laiko valdymas, seminaro medžiaga, 2007*

Kaip teigia K. Keenan (1997) skubūs darbai reikalauja dėmesio, bet jie gali būti nereikšmingi. Svarbius dalykus būtina gerai apgalvoti ir tam reikia papildomai laiko. Dažniausiai skubūs dalykai atrodo svarbūs, nes turi būti atlikti neatidėliojant. Dėl svarbių reikalų juos galima atidėti. Yra skubūs ir svarbūs, tada jau nebegalima rinktis to, kas maloniau. Kitaip bus pristigstama laiko. F. S. Butkaus (1997) teigimu skubūs nesvarbūs darbai dėl psichologinio spaudimo, kurį daro skubumas, dažnai vadovui pasirodo svarbūs, o svarbūs ir skubūs darbai, paaiškėjus, kad jie reikalauja didesnių rimto darbo sąnaudų ir labai greitai neatliekami, nukeliami palaukti palankesnio laiko. Apie svarbius ir neskubius darbus paprastai pradedama galvoti tik tada, kai jie pasidaro nebeįtikinamai skubūs ir ima grėsti organizacijai rimtais pavojais. I Bakanauskienė (2003) išskyrė ir siūlo analizuojant darbų sąrašą visus darbus suskirstyti į grupes tai: nesvarbūs iki svarbūs, asmeniškai iki įpareigojantys, mažai laikoimlūs iki laikoimlūs.

Skubius kasdieninius darbus būtina sudėlioti pagal jų svarbumą, tai yra atskirus svarbius nuo skubių, svarbius atlikti nedelsiant, atskirti esminius dalykus nuo neesminių, deleguoti jei reikia. Pasak R. Ginevičiaus (2006) jei svarbumas didelis, o skubumas mažas, reikia planuoti laiką arba pavesti darbus kitiems. Jei svarbumas ir skubumas didelis, tai darbus atlikti pačiam ir nedelsiant. Jei svarbumas ir skubumas mažas – išmesti į šiukšlių dėžę. Jei svarbumas mažas, o skubumas didelis – darbus pavesti kitiems ar sumažinti jų kiekį. Remdamasi I Bakanauskienės (2003) teigimu, kad dažnai vadovai užsiplanuoja per daug darbų, todėl jie neišvengiamai yra priversti realiai atsisakyti kai kurių dalykų nustatant užduočių prioritetus, trumpinant darbų trukmę arba deleguojant. Kai darbai dažnai nukeliami, vis tiek vadovas turi padaryti pasirinkimus tai: imtis pačiam ir atlikti užduotį arba nieko nedaryti tikintis, kad reikalas išsispręs savaime.

Darbų klasifikavimas skubos ir svarbos atžvilgiu

3 lentelė

| Darbai           | Skubūs   | Neskubūs   |
|------------------|--|--|
| <b>Svarbūs</b>   | Kritinės situacijos<br>Neatidėliotinos problemos<br>Projektai, kurių terminai dega | Profilaktiniai darbai<br>Ryšių užmezgimas<br>Naujų galimybių paieška<br>Planavimas<br>Jėgų atgavimas |
| <b>Nesvarbūs</b> | Kai kurie telefoniniai skambučiai  | Smulkmenos   |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Krospondencija<br>Kai kurie susirinkimai<br>Įprastiniai vadovų darbai<br>Būsimieji neatidėliotini darbai | Krospondencija<br>Telefoniniai skambučiai<br>Beprasmingi laiko nuostoliai<br>Šventiniai renginiai |
|--|--|---|

I. Bakanauskienės (2003) teigimu skubias ir labai svarbias užduotis reikia skirti sau ir tuojau pat jas atlikti - užduotimis kurios yra svarbios, bet ne tokios „degančios“, reikia nustatyti atlikimo terminus ir deleguoti jas kontroliuojant – nesvarbios ir būtinos nedelsiant atlikti užduotys turi būti deleguojamos ir atliekamos žemesnių grandžių – kurios yra nesvarbios ir nebūtinos tuojau pat atlikti, reiktų nekreipti dėmesio ir nuo jų atsiriboti. K. Keenan (1997) išskiria tokias darbų grupes:

- *Pagrindiniai darbai* – kurių neatlikant bus nepasiekiamas tikslas;
- *Darbai, kuriuos atlikti reiktų baigus pagrindinius*;
- *Darbai, kuriuos norėtume atlikti, jei turėtume pakankamai laiko, taip jie ir lieka neatlikti*;
- *Nelabai svarbūs darbai*, kuriuos atlikti lengva ir smagu. Jie paprastai atliekami pirmiausia.

Pasak R. Ginevičiaus (2006) išsamus visų išskylančių darbų klasifikavimas pagal Eizenhauerio principą tai yra darbų suskirtymas pagal jų svarbumą ir skubumą, prioritetų nustatymas, pradžioje atrodo reikalaujantis didelių laiko sąnaudų, bet ateityje atnešantis didelę naudą. Jie netrukus atnešą pokyčių laiko valdymo atžvilgiu – laiko padaugėja. Netgi terminų kalendorius ištuštėja, todėl jame lieka daugiau vietos naujiems terminams.

Daugelis vadovų nesiima valingai atlikti tam tikrų užduočių, dėl to, kad pamatę, kiek daug nuo jų priklauso, jie per dažnai pamiršta, kad viskas turi būti daroma pavaldinių pastangomis. Kaip teigia K. Keenan (1997) daryti tai, ką galėtų ir privalėtų padaryti kiti, nosisi ypač tada, kai šis darbas sekasi. Tačiau nepaskyrus tam tikrų užduočių kitiems, lieka mažiau laiko vadybai sau. Asmeniui atrodo užduočių pavidimas kitiems per daug rizikingas, vis dėl to tu, kaip įmonės vadovas esi atsakingas už jų atlikimą. Tiesiog nerekomenduojama griebtis daug skirtingų užduočių vienu metu.

Stoner (1999) teigia, kad vadovai nuolat priima sprendimus dėl užduočių paskyrimo kitiems. Tai būtina organizacinio proceso dalis. Pasak I. Bakanauskienės (2003) formalios valdžios suteikimas kitam asmeniui bei atsakomybė už įvykdytą konkrečią veiklą vadinama delegavimu. Pavaldinys

priima atsakomybę už darbo atlikimą, bet visa atsakomybė vis tiek lieka vadovui. Delegavimas reiškia užduočių paketo perdavimą kitiems su tuo susijusiems asmenimis. Kaip teigia A. Sakalas (2003) bendradarbiai yra atsakingi už veiklą, tai reiškia, kad jie atsako už viską, ką daro. Jie yra visišškai atsakingi už normalius, įrastinius atvejus, kuriais jiems deleguojama ne tik veiklos, bet ir valdymo teisė. Vadovas paprastai į šias sritis nesikiša, išskyrus atvejus, kai iškyla rimtų problemų.

Dažnas nenoras vadovų deleguoti ir pavaldinių nenoras prisiimti jiems deleguojamų užduočių, teisių, atsakomybės yra vienas iš daugelį delegavimų problemų. Vadovai yra įsitikinę, kad jie padarytų darbą geriau, kad pavaldiniai nėra tam pakankamai pasiruošę, gal per maža patirtis, ar atitinkamos žinios. Vadovo laiko gaišinimas aiškinant kaip reikėtų atkiti užduotį. I. Baranauskienė (2003) išskyrė delegavimo sąlygas:

- *Vadovo noras duoti pavaldiniams tikrą laisvę deleguotoms užduotims vykdyti.* Tai reiškia leisti pavaldiniams pasirinkti kitokius metodus ir sprendimus nei vadovo pasirinktieji.
- *Atviras bendravimas tarp vadovo ir pavaldinio.* Vadovai, žinantys savo pavaldinių galimybes, gali realiau nuspręsti, kurios užduotys kam gali būti deleguotos
- *Vadovo sugebėjimas išnagrinėti tokius veiksnius kaip organizacijos tikslai, užduoties reikalavimai ir pavaldinio galimybės.*

Delegavimas nereiškia nuobodžių darbų perdavimo kitiems, sau pasiliekanč tik įdomias užduotis. Deleguoti reikėtų tam asmeniui, kuris yra arčiausiai tos problemos. Pasak Ch. Painter (1995) negalima deleguoti visų rūšių darbų. Yra darbų, kuriuos turi atlikti tik pats vadovas. Tuo tarpu G. Knippen teigia, kad reikėtų deleguoti visų rūšių užduotis pavaldiniams, nes gali būti, kad vadovas nežino, kaip tokias užduotis atlikti, o pavaldinys tai sugebėtų. I. Bakanauskienės (2003) teigimu reikėtų vengti deleguoti vis tiems patiems asmenims, nes visiems organizacijos nariams reikia tobulėti. Pasak S. Stoškaus (2005) visada atsiranda papildomų darbų, kuriuos vadovas paskirsto pavaldiniams. Vadovas visada turi įvertinti užduoties sudėtingumą ir darbuotojo sugebėjimus ją atlikti. Kaip teigia V. Obrazcovas (2006) ne visus darbus vadovas turi atlikti pats. Dalį užduočių jis privalo perduoti pavaldiniams, pasilikdamas svarbiausias ir skubiausias, atsižvelgiant į situaciją. A. Sakalo (2003) teigimu nė vienas darbas ar sprendimas negali būti deleguojamas darbuotojui, jei yra kitas, geriau tam darbui pasirengęs darbuotojas. Kiekviena delegavimo sritis apibūdinama trimis elementais:

- *Uždaviniais, kurie perduodami darbuotojams.*

- *Darbuotojo kompetencija.* Ją atspindi jo kvalifikacija, darbuotojui suteikia sprendimo teisę, kuri skairiasi laikotarpiu, poveikio platumu, galimybe paveikti darbuotojus, rizikos laipsniu.
- *Atsakomybė, kuri priklauso nuo pavestų uždavinių.* Už įprastus uždavinius perduodama visa atsakomybė, už sudėtingus uždavinius tik dalinė.

Delegavimo procesas nėra impulsyvus vienkartinis aktas. Jis reikalauja atidaus planavimo, organizavimo, įgyvendinimo, kontrolės bei nuolatinio tobulinimo. Todėl tikslinga parengti kiekvieno darbuotojo delegavimo planą, kuris gali būti sudaromas lygiagrečiai su darbuotojo karjeros planu arba būti jo dalimi. Pasak A. Sakalo (2000) delegavimo plane pirmiausia turi atsispindėti dabartinė situacija, apibūdinanti šiuos aspektus: pareigų užėmimo trukmė, pagrindinė veikla, atliekamos užduotys, kompetencijos, motyvacijos, bei kontrolės lygis.

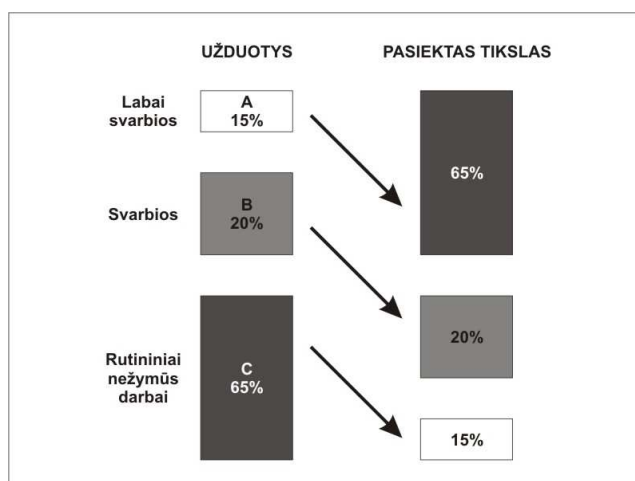
#### 4.4. ABC analizė

Norėdami išvengti neproduktyvumo, pirmiausia turime nustatyti veiklos prioritetus, tai yra tuos darbus, nuo kurių labiausiai priklauso geri darbo rezultatai, ilgalaikė verslo sėkmė bei svarbiausių mūsų profesinių ir asmeninių tikslų pasiekimas. Daug darbo laiko veltui iššvaistoma darbuotojų, kurie nesugeba nustatyti darbų sekos, išskirti, kurios užduotys turi būti atliekamos pirmiausia, o kurios gali palūkėti. Paprastai atliekami tie darbai, kurie labiausiai patinka. Prioritetus dažnas darbuotojas nusistato vadovaudamasis emocijomis. Tačiau prioritetai ir yra nustatomi tam, kad emocijos ir realybė būtų atskirtos. Sunkiau yra, kai nėra aiškių prioritetų, jie dažnai keičiasi arba vienas kitam prieštarauja. Visi darbai būna skubūs ir labai svarbūs, tačiau visų iš karto ir greitai nenudirbsi. Tikslų neturintis darbuotojas griebiasi tai vieno, tai kito darbo ir visą energiją iššvaisto veltui. Jis didžiuojasi tuo, kad sugeba vienu metu dirbti kelis darbus ir spontaniškai į viską reaguoti. Tokie darbuotojai noriai visur dalyvauja. Jie sprendžia kitų darbuotojų problemas, aktyviai kišasi į kitų darbus, todėl savo užduotims atlikti jiems nelieka laiko. Nesugebėjimas nustatyti darbų prioritetų rodo ir darbuotojo kvalifikacijos stoką. Yra svarbu nustatyti prioritetus, kurie padės lengviau vertinti darbus ir skatins pirmiausia atlikti tuos, kurie yra svarbiausi negaištant laiko prie netokių svarbių darbų. Prioritetus galima skirstyti taip: *A* - darbai, kurie turi būti atliekami neatidėliojant. *B* - darbai, kurie gali palaukti, kol bus atlikti *A* prioritetų įsipareigojimais. *C* - nelabai svarbūs darbai, kurie gali luktelėti.

Pasak R. Ginevičiaus (2006) kai kurie suinteresuoti orientuoti į laiką žmonės palengvina savo darbų prioritetų suskirstymą pritaikydami toliau pateikiamą diferenciaciją:

- *A prioritetai* yra tokios užduotys, kurios atneša didžiausią naudą ir padeda pasiekti geriausius rezultatus siekiant bendro ir ilgalaikio tikslo.
- *B prioritetai*. Tai reguliariai pasikartojančios užduotys, kurios taip pat turi būti atliktos. B prioritetai yra pagrindas A prioritetams, šias užduotis dažnai galima pavesti kitiems asmenims, bet jų negalima ignoruoti ar visiškai apleisti.
- *C prioritetai*. Yra tokia veikla, kuri neturi tiesioginės įtakos ilgalaikiams tikslams arba reguliariai pasikartojančioms užduotims.

Kaip teigia I. Bakanauskienė (2003) darbai yra ranguojami pagal vadovo laiko vertės kriterijus ir tai vadinamas ABC metodu. Tai: labai svarbios užduotys (A) – jos gali būti atliktos tik paties vadovo, jų vertė vadovo sėkmei yra maksimali; svarbios (B) – gali atlikti kiti, vadovui kontroliuojant; mažiau svarbios (C) – darbaimliausios užduotys (rutina, telefoniniai skambučiai, darbas su popieriais ir kt.).



6 pav. ABC analizės schema

Šaltinis: Ginevičius R. *Laiko valdymas*. Vilnius, 2006

Priešingai negu Pareto principas, ABC analizė yra griežtesnis metodas, taip pat padedantis suskirstyti užduotis į svarbias ir mažiau svarbias. Pasak R. Ginevičiaus (2006) pagrindinis A tipo užduočių privalumas yra jų sinergetinis efektas. Atlikdamas atskiras A užduotis laiką planuojantis samdomas darbuotojas tuo pačiu metu įgyvendina ir kitas – ilgalaikę sėkmę garantuojančias užduotis. Bet ir yra kita pusė neatlikus A tipo užduočių galima susilaukti didžiausių nemalonumų arba padaryti didžiausią žalą. B užduotys yra svarbios, kurias svarbu atlikti greitai. C užduotys yra nesvarbių darbų visuma. A. Lakein (1973) rekomenduoja suskirstyti, surūšiuoti prioritetais savo

tikslus į A, B, ir C kategorijas. A kategorijos pačios svarbiausios užduotis, B mažiau svarbesnės ir C išvis mažai reikšmingas. Jis rekomenduoja nedirbti prie B ir C užduočių ilgiau, ir nepalikti A kategorijos užduočių.

Galima padaryti išvadas, kad visą dėmesį būtina skirti A tipo užduotims. Tos užduotis, kurio labiau priartina prie tikslo įgyvendinimo. Toliau atliekamos B užduotys, kurias galima pradėti, kai įgyvendinamos visos A tipo užduotys. Visas c užduotis paprastai reikėtų pavesti kitiems asmenims. Nuo sėkmingo B ir C užduočių atlikimo pagrindinis rezultatas priklauso neproporcingai mažai. Rekomenduojama ABC analizę kitai dienai reikia susiplanuoti iš vakaro. A užduotis atlikti nedelsiant ir pačiam. B užduotis geriau kam nors pavesti ir C užduotis geriau visada pavesti kitiems. Kasdiena paliekant laisvo laiko tokiam atvejui, jei atsirastų nesuplanuotų A tipo užduočių.

K. Keenan (1997) nurodo, kad nustačius prioritetus, nesistengti jų laikytis akiai, esant reikalui, pasukti iš kelio. Būti lanksčiam: aplinkybės gali staiga pasikeisti, ir tai, ką ketinome atlikti pirmiausia, gali visai netekti prasmės. Išnykus būtinumui kam nors teikti pirmenybę, neleisti laiko tuščiai, sukauptą energiją panaudoti kitai sąrašo užduočiai atlikti.

Pasak V. Obrazcovo (2006) laiko valdymo metodo trukūmas yra tas, kad nėra skirtumo tarp skubių ir svarbių užduočių. Svarbūs bei aktualūs tikslai ir problemos turi būti įgyvendinami pirmiausiai.

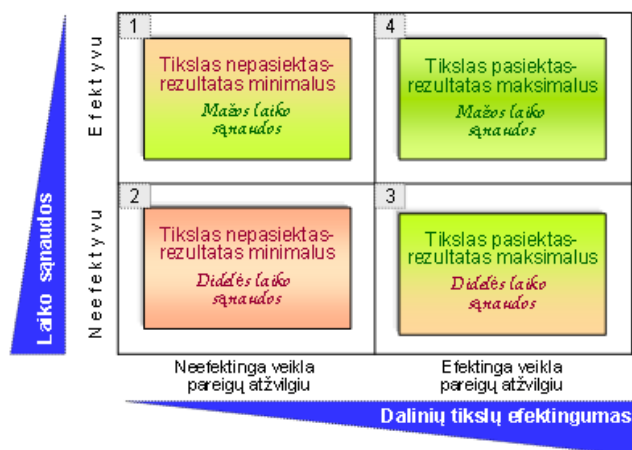
Rekomenduotina pradėti nuo smulkesnių dalykų, kaip teigia D. Allen (2006) bandymas valdyti stambiausius dalykus, kai smulkesnės yra nekontroliuojamos, gali būti pats neefektyviausias darbo pobūdis. Svarbiausia priežastis pradėti darbą nuo smulkesnių detalių yra ta, kad iš pradžių viskas yra nuodugniai sutvarkoma.

#### **4.5 Efektingumas ir efektyvumas laiko vadyboje**

Užsidegimas skirti daugiau laiko vertingesnei veiklai – efektyvesnis būdas prisiversti atidėti į šalį mažaverčius laiko rįjikus. Sugebant įvertinti prioritetus ir atlikti užduotis taip, kad laikas būtų panaudojamas kuo efektingiau suformuluotų tikslų atžvilgiu. Pirmiausia išsiaiškinsime kuo skiriasi efektyvumo ir efektingumo sąvokos.

Pasak S. Stoškaus (2005) efektyvumas tai sugebėjimas sunaudoti mažiau išteklių – laiko, žaliavų, medžiagų siekiant tikslo. Tai yra trumpiau tariant „teisingai daryti dalykus“. Efektingumas tai sugebėjimas nustatyti svarbius prioritetinius tikslus, kurių siekiant, sugaišus vos 20 procentų

laiko, gaunama 80 procentų rezultato. Tai rezultato ir tikslo turinio santykis. „daryti teisingus dalykus“.



**7 pav.** Efektyvumo ir efektingumo samprata

*Šaltinis: S. Stoškus Laiko valdymas, seminario medžiaga, 2007*

Daug darbų apsiėmęs darbuotojas pradeda vogti laiką, jei jis su jomis nesusitvarko, tai yra nespėja laiku atlikti, privelia klaidų. Klaidos paverčia pasiektus rezultatus ar priimamus sprendimus neefektyvius. Tenka dirbti iš naujo. Priimant sprendimus, labai svarbu pilnai įvertinti riziką ir suprasti sprendimo poveikį. Prioritetas turi būti skirtas toms problemoms, kurios labiausiai gali įtakoti. Pasak F. Malik (2005) svarbiausias principas norint susidoroti su per dideliu darbo krūviu ir nuolat kylančiais reikalavimais yra susitelkimo principas. Susitelkimas tai nereiškia, kad reikia nuolat dirbti, bet tai, kad dirbdamas nesiblaškyti, ramiai veiksmingai daryti tik vieną darbą, gaudamas teigiamą rezultatą – produktyvumą. Kad būtų matomas rezultate veiksmingumas, rekomenduotina rūpintis ne kuo daugiau „pakrauti į ratus“, o tuo, kad būtų įvykdyti keli tikslai. Reikia kas kartą savęs paklausti: „Ar tai ištikrųjų svarbu ir kas atsitiks, jei to nepadarysime?“. Kaip teigia D. Allen (2006) kalendorius nors ir yra svarbus, gali tikrai efektyviai padėti suplanuoti tik mažą dalį visų reikalų. O kasdieninių darbų sąrašai ir suprastina susidoroti su dideliu ir nuolat kintančių vidutinio profesionalo darbo krūviu.

Kad padidinti savo darbo efektyvumą, reikia remtis realybe. Pirmiausia rekomenduojama tai yra būtina panagrinėti savo paties darbą, kad būtų galima nustatyti, ką konkrečiai veikiama. Tuomet peržiūrinėti savo užrašus, įvertinant, ką padarėte, ir paklauskite savęs: Ar aš tinkamai paskirstau laiką įvairiems savo darbo aspektams? Ar reikiamą laiko dalį aš eikvoju įvairiems žmonėms? Ar mano darbe yra tokių aspektų, kuriuos aš laikau svarbiais, bet niekuomet nemėginau jų suvokti? Ar

iš tikrųjų naudoju savo laiką taip, kaip to noriu? ne per daug laiko aš eikvoju reaguodamas į užklausimus? Ir ar ne per mažai laiko palieku sumanymams? (Rosemary Stewartas). Keleta efektyvaus laiko naudojimo pavyzdžių, kuriuos išskyrė R. Stewartas (2005):

- *Išmokant nustatyti, kada pradedama perniek leisti laiką.*
- *Įvertinant, kiek laiko sugaištama tam tikriems darbams.*
- *Apskaičiuojant kiekvieno darbo konkretų laikinio naudingumo dydį.*
- *Sudarinėjant realesnes darbotvarkes.*
- *Stengiantis neskaidyti laiko.*

Svarbu mažinti tokio darbo, kuris nepatinka kolegoms, apimtį. Vadovas turi užkrėsti komandą entuziazmu, tuomet žmonių našumas padidėtų geriau ir sparčiau. Jis turi nustatyti galutinius užsakymo atlikimo terminus – tiek sau, tiek savo pavaldiniams. Tikrinimas, ar laikas naudojamas optimaliai, privalo tapti įprastu dalyku. Atrenkant svarbiausius dalykus ir vengti įvairių trukdymų tam, kad žmonės vertintų laiką. Būtina apibrėžti ne tik kiekvienos dienos, bet ir savaitės, mėnesio laiko tempą. Rekomenduojama visiškai užbaigti vieną projektą ir tik tuomet imtis kito, taip pat sumažinti projektų skaičių. Pasak D. Allen (2006) viena iš didžiausių kai kurios organizacijos produktyvumo spragų yra ta, kad ilagalaisiems projektams nenumatomi tolimesni veiksmai. Produktivumas padidės tik tada, kai padidės žmonių darbo atsakomybė. O dirbantį protinį darbą tai reiškia išsiaiškinti veiksmus pačioje pradžioje, o ne pabaigoje. Naujoje žinių technologijos kultūroje trūksta vienos detalės: sistemos, kurioje būtų suderintos efektyvios priemonės ir atitinkama elgsena, padedanti atlikti darbus. Kaip teigia D. Allen (2006) į sistemą turėtų įeiti ir plateauus mąstymo rezultatai, tačiau taip pat – ir mažiausios detalės. Ji turi suvaldyti daugialypes prioritetų pakopas. Ji turi kontroliuoti daugybę kasdien įdedamų pastangų. Ji turi sutaupyti daug daugiau laiko ir pastangų, neireikia norint ją išlaikyti.

## **5. POTENCIALIOS VIDINĖS IR IŠORINĖS APLINKOS ĮTAKOJAMOS LAIKO PRARADIMO PRIEŽASTYS**

Bendravimas gali būti varžomas daugelio liūčių, kurias, verslo labui, reikia įveikti. Išsiaiškinus šias kliūtis, galima užtikrinti, kad perduodama informacija yra suprantama taip, kaip buvo tikėtina. Suvokiamos problemos atsiranda tada, kai mes skirtingai suprantame tuos pačius dalykus ir priklauso nuo mūsų sugebėjimo „pagauti“ informaciją. Šios problemos atsiranda kai:

- *yra girdima tik tai, ką norima girdėti ir nėra pilnai išklausoma kito žmogaus;*
- *daromos netikslios prielaidos apie kitus –sukuriami stereotipai;*

- *daromas spaudimas, kad būtų padarytos išvados.* [11]

Visiems iki gyvo kaulo įgrišęs bendradarbis – toks darbuotojo tipas pasitaiko kone kiekvienoje įmonėje. Šiuos darbuotojus pažįsta visi – jie nepraeina pro šalį neįkišę savo trigrašio ar nepaprastę paslaugos, nuolatos trukdo kitiems, klausinėdami apie savo darbus, samprotaudami apie kitų darbuotojų veiklą, siūlydamiesi padėti ar pasakodami senus anekdotus. Tai aktyvūs darbuotojai – jų darbai yra patys svarbiausi. Tačiau jie ne tik veltui eikvoja savo darbo laiką, bet dar ir trukdo kitiems.

Darbuotojo apsimetinėjimas dirbančiu yra sąmoningas veiksmas. Dažniausiai taip elgiasi nuolankūs, visada aktyvūs darbuotojai. Jeigu įmonėje „sudarytos sąlygos“ kitokioms, anksčiau minėtoms, laiko vagystėms, tokius herojus nutverti gana sunku. Paprastai jie dirba uoliai, bet daugelis jų darbų yra visai nereikalingi. Jie neprisiima atsakomybės arba atliekamas darbas nėra atsakingas, o priversti imtis rimtų užduočių, pasišalina. Vienas akivaizdžių tokių darbuotojų požymių – jie informaciją susirašo į skirtingas knygytes, įdėmiai skaito nesvarbią korespondenciją, turi daug netikėtų, nenumatytų susitikimų. Visa tai jie daro sąmoningai, taigi sąmoningai apvaginėja darbdavį.

Efektyvaus darbo laiko nustatymo lakmuso popierėlis – įmonės tikslai. Vadovas pats turi gerai suvokti esamus ir būsimus įmonės tikslus ir mokėti juos paaiškinti darbuotojams, parengti nuo tikslų nenukrypstančias taisykles, stebėti, kontroliuoti, padėti pavaldiniams siekti tikslų. Kuo toliau į ateitį numatyti tikslai, tuo sėkmingiau panaudojamas laikas.

Tik nuo įmonės vadovo priklauso, ar efektyvus laiko planavimas taps įmonės darbo kultūros dalimi. Jei vadovas elgsis tinkamai, jo pavyzdžiu seks ir pavaldiniai.

Dėl darbuotojų nesąžiningumo įmonės patiria labai daug žalos. Neįmanoma tikslai nustatyti, kiek pavagiama dirbant. Tačiau yra kita patikima taisyklė: jeigu žinote, kad darbo laikas vagiamas, – užkirskite tam kelią (pavyzdžiui, išsirinkite Jums aktualias šio straipsnio nuostatas ir „melskitės“ joms kas rytą), jeigu abejojate – neabejokite: tikrai vagiama, bet jeigu manote, kad taip nėra, – susimąstykite, ar neklystate ir kitais atvejais. [5]

### **5.1. Posėdžių organizavimo kokybė ir laiko nuostoliai**

Kaip dažnai darbuotojai, išėję iš susirinkimo, pasiguodžia tik veltui sugaišę laiką. Paprastai susirinkimų data ir trukmė numatomos iš anksto. Visi darbuotojai savo darbotvarkėse susirinkimus pažymi kaip išskirtinį darbą, pagal kurį derina visus kitus veiksmus. Taigi vadovai susirinkimus turi organizuoti labai atsakingai. Verta pagalvoti, ar tikrai būtina rengti kassavaitinius pasitarimus,



kuriuose privalo dalyvauti visi. Gal darbuotojui geriau paskambinti ar perduoti raštu reikiamą atlikti darbą, o ne versti sėdėti pasitarime ir klausytis jam nereikalingų kalbų. Retas vadovas prisipažins, kad gaišina kitų laiką. Vienas jų sukvietęs darbuotojus pradeda ieškoti reikalingų dokumentų ar kalbasi telefonu, kitas išsikviečia darbuotojus nepaaiškinęs pokalbio tikslo ir tie ateina nepasiruošę. Nemaža vadovų net nustemba: „Kaip galiu gaišinti kitus, kai man pačiam amžinai trūksta laiko“. Vadovas turėtų rodyti pavyzdį, kaip taupyti laiką. Pavyzdžiui, jei susirinkimas, kuriame dalyvavo 6 žmonės, užtruko ne 20 minučių, kaip planuota, o 100, vadinasi, buvo sugaišta 2 darbo valandos. Jei darbuotojai jaus, kad vadovas brangina jų darbo laiką, stengsis ir patys negaišinti vadovo, t. y. darys viską, kad patikėtus darbus užbaigtų laiku.

Kiekvienas susirinkimo ar pokalbio dalyvis turėtų iš anksto žinoti, dėl ko vadovas jį kviečia, kas bus aptariama. Be to, reikia suskaičiuoti, kiek kainavo susirinkimo vedimo laikas. Tai padaryti galima naudojantis vadybos apskaita – juk valandiniai susirinkimo dalyvių įkainiai žinomi! Padarykite tai bent kartą ir noras be reikalo „susirinkinėti“ praeis. [5]

Kiekvienas į laiką orientuotas vadovas turėtų disponuoti tam tikromis patogiomis ir atskirai tinkamomis prezentacinės technikos priemonėmis. Prezentacijos esmė yra pavaizduoti svarbią informaciją logiškai ir koncentruotai. Darbuotojas norintis prezentacijos metu įtikinti, išaiškinti, pamokyti ar pranešti, privalo mokėti valdyti, organizuoti savo laiką bei disponuoti giliomis žiniomis į laiko bei kitus aspektus, tokius kaip;

- *pasiruošimas prezentacijai;*
- *prezentacijos tikslų suformulavimas;*
- *dalyvių ir jų lūkesčių analizė;*
- *pradinio prezentacijos plano kūrimas;*
- *galutinis prezentacijos plano baigimas, prezentacijos turinio ir vaizdinių priemonių suruošimas;*
- *prezentacijos generalinė repeticija;*
- *prezentacijos vedimas;*
- *pranešimo technika;*
- *laikysena ir neverbalinė komunikacija;*
- *balsas ir verbalinė komunikacija;*
- *atsakymas į kilusius klausimus;*
- *veiksmingas gaminių ir vaizdinių pagalbinių priemonių taikymas;*
- *kiti prezentacinės technikos elementai.* [6]

Pasitarimų technikos pirmiausia duoda daug naudos įvaldant asmeninį laiką profesinėje srityje. Įvairūs susirinkimai yra laikomi pagrindiniais laiko vagimis, todėl jie turi būti organizuojami ir vedami ypač efektyviai. Norint pagerinti pasitarimų technikų organizavimą, būtina realizuoti šiuos principus:

- *Pasitarimas gali būti vedamas tik tada, kai apie jį jau buvo iš anksto pranešta asmenims, dalyvavusiems tame pasitarime.*
- *Pasitarimo pradžioje turi būti nurodoma, kada susirinkimą planuojama baigti.*
- *Pasitarimų terminų atidėjimą būtina sieti su stornavimu (anuliavimu).*
- *Tiekti pirmenybę telefoniniams pasitarimams, o ne posėdžiams.*
- *Pasitarimams būtina pasiruošti ir paskui juos apsvarstyti raštu.*
- *Pasitarimų metu vengti trukdymų.*
- *Organizuoti periodiškus Jour-Fix arba komandinius pasitarimus.*
- *Nesureikšminti dalyvavimo pasitarime.*
- *Priimti tik tuos pasitarimus, kurie turi aiškų tikslą ir darbotvarkę.*
- *Laiko trukmės nepaisymas posėdžio metu turi būti nepriimtinas.*
- *Pasitarimus užpildyti „bufetine“ veikla.*
- *Įvertinti posėdžių rezultatus.*
- *Pasitarimų metu ant popieriaus lapo surašyti dalykai visada reikalauja sprendimo.*
- *Izoliuotos pasitarimo eigos analizė.*
- *Pasitarimų metu naudoti vadinamąją „dėžučių dokumentams rūšiuoti“ sistemą.*

Komunikacija padeda išlaikyti pastovų kontaktą su kitais žmonėmis. Tokie bendra žmogiški santykiai priklauso nuo žmogaus individualių stipriųjų savybių bei sugebėjimo bendrauti. Toks pozityvus elgesys byloja apie žmogaus pasitikėjimą savimi, kuris daro didelę įtaką žmogaus asmeninei karjerai. Komunikacija pranešimų metu pirmiausia lemia tiesioginį individualų atvirumą ir besąlygišką pasitikėjimą savo bendražygiais. Apskritai yra labai svarbu atrasti laiko kitų žmonių problemoms. Pasitarimų, susirinkimų metu ar bendraujant telefonu kolegų atžvilgiu tinka išreikšti savo emocinę inteligenciją ir jautrumą. Taip pat būtina laikytis pažadų. [6]

Galima teigti, kad yra veiksmingos šios žodinės ir raštiškos pranešimų technikos:

- *pranešimus būtina planuoti ir jiems pasiruošti preciziškai;*
- *pranešimo metu kalbėti dalykiškai, o ne polemiškai;*
- *nekalbėti apibendrintai;*

- *viską atvaizduoti trumpai ir preciziškai;*
- *naudoti tik gerai apsvarstytus argumentus;*
- *informuoti apie ilgalaikius rezultatus;*
- *žodiniams pranešimams naudoti retorinius sugebėjimus;*
- *mokytis kalbėti viešai ir atsikratyti scenos baimės;*
- *pranešimams pritaikyti informacinę techniką, elektroninį pašta;*
- *naudotis moderniomis internetinėmis komunikacijos priemonėmis;*
- *aktyvus kalbėjimo tonas pozityviai konstruktyviu tonu;*
- *akivaizdus pasitikėjimas savimi.*

Efektyvius tiek žodinės, tiek raštinės vaizdavimo ir planavimo technikos, taip pat pasitarimų ar pranešimų technikos yra pagrindiniai geriausio asmeninio laiko valdymo elementai. Planavimo technikos yra nukreiptos pirmiausia į komunikacijos pagrindą. [6]

## **5.2. Komunikacijos kiekybiniai bei kokybiniai aspektai ir jų įtakingumas laiko panaudojimo efektyvumui**

Dar vienas darbo laiko vagis – netinkamai veikiantys informavimo kanalai. Daug prarandama, kai vienas vadovas prisimena nepasakęs ko nors svarbaus kitiems, kai tie jau būna įpusėję darbą. Kitas gi pamiršta atitinkamiems padaliniais perduoti naujausią informaciją, ir darbuotojai veltui gaišta laiką dirbdami su pasenusiais duomenimis. Apie kokį efektyvų darbo laiką gali būti kalbama? Be to, dėl tokių trukdžių darbuotojai galiausiai pradeda nefiksuoti teikiamos informacijos – juk taip dažnai ji buvo gauta ne laiku, ne vietoje ir dar buvo neteisinga. [5]

Vienas svarbiausių siuntėjų tikslų – kad informacija gavėją pasiektų be iškraipymų. Tam būtina pranešimo aiškumas, tikslumas ir išbaigtumas. Rekomenduojama naudoti šias efektyvaus informacijos siuntimo priemones:

1. Pranešimo glaustumas. Norint to pasiekti tikslinga:

*1.1. Tekste naudoti trumpus sakinius.*

*1.2. Nurodyti konkrečius faktus, vartoti tiksliai teiginius.*

*1.3. Vengti ilgų įžangų, smulkmeniškų paaiškinimų.*

*1.4. Vengti nereikalingų pakartojimų.*

*1.5. Duomenis pateikti lentelėse, grafikuose ir pan. patariama parašytą tekstą keletą kartų perskaityti, patikslinant ir sutrumpinant pranešimą. [8]*

2. Dėmesys ir atidumas gavėjui. Siuntėjas turi parodyti, kokios naudos gali gauti gavėjas.

3. Konkretumas. Taip pranešimui suteikiamas vienareikšmiškumas.

4. Pasitikėjimo palaikymas. Jį didina:

4.1. *Siuntėjo kompetencija.*

4.2. *Abipusis pasitikėjimas.*

4.3. *Draugiškumas.*

5. Mandagumas. Mandagūs pranešimai leidžia sustiprinti gerus ir darbingus santykius. Tam reikia:

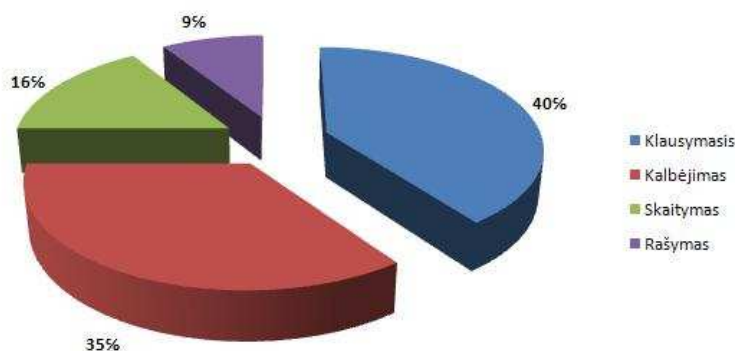
- *būti taktiškam ir supratingam;*
- *nevertoti posakių, kurie gali suerzinti, ižeisti ar pažeminti gavėją.*

6. Asmeninis įvaizdis. Siuntėjo reputacija, kurią susidaręs gavėjas, lemia jo pirmąją reakciją.

Gavus pranešimą ir apmąsčius jo turinį informacijos gavėjas gali pateikti klausimus.

Dažniausiai jie būna:

1. *Uždari (siauros apimties), reikalaujantys konkretaus atsakymo į specifinį pasiteiravimą.*
2. *Atviri, reikalaujantys papildomos informacijos.*
3. *Reikalaujantys patikslinimo.* [8]



**8 pav.** Įvairiam bendravimui skiriamas laikas

*Šaltinis: J. Almonaitienė, 2001*

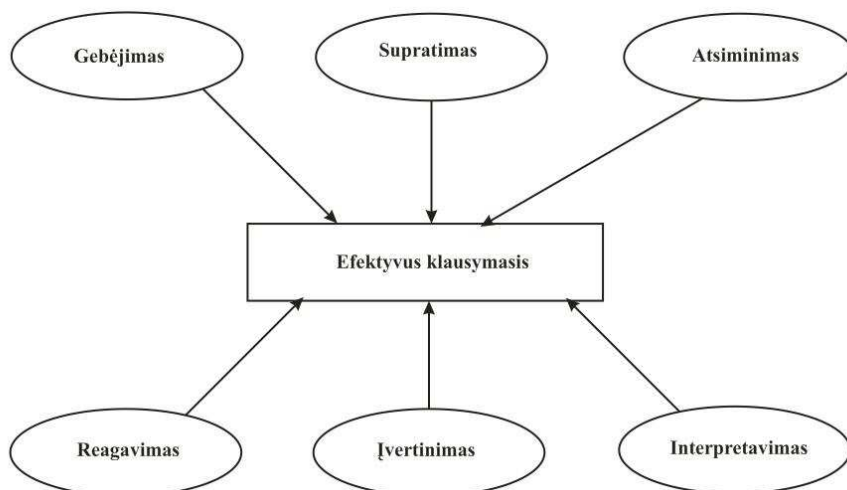
Klausymosi svarba. Klausymosi efektyvumą lemia: suvokimo tikslumas, supratimo efektas ir procedūros kultūra. Svarbi supratimo frazė, kurioje išsiaiškinama, ar teisingai suprastas pranešimas, užduotis. Kai kada pasigendama atsiskaitymo ir kontrolės. Dažniausiai skiriamos trys gero klausymosi savybės:

1. Tiesumas (falšo nebuvimas) – kai klausytojas su kalbančiuoju elgiasi tiesiai, natūraliai, neegoistiškai, be vaidybos.

2. Akcentavimas (kalbantysis priimamas be išankstinio nusistatymo – jam jaučiama pagarba).

3. Empatiškumas (klausytojas jaučia, ką kalbantysis išgyvena emociškai).

Specialistai rekomenduoja Brownell efektyvaus klausymosi modelį.



**9 pav.** Efektyvaus klausymosi modelis

*Šaltinis: J. Almonaitienė, 2001*

Pagal šį modelį girdėjimas reikšti nuolatinę dėmesio koncentraciją. Supratimas – tai išsąmoninimas, kad pašnekovas pranešimą persiuntė, o atsiminimas – gebėjimas atkartoti gautą pranešimą. Interpretavimas – tai sugebėjimas pranešime išvelgti daugiau negu išreikšta žodžiais. Įvertinimas – po pranešimo priimamas sprendimas ar susiformuojanti nuomonė. Pagaliau reagavimas – tai savo dėmesio parodymas pranešimo siuntėjui. [8]

Kiekvienas kalbėtojas veikia pranešimo gavėją, naudodamas įvairius instrumentus. Dažniausiai naudojami šeši tokios „valdžios“ instrumentai:

1. *Žodžių ir sakinių pasirinkimas (pagal tai galima spręsti apie žmogaus intelektualumą ir pan.).*

2. *Naujų žodžių ar posakių pateikimas, „tušti“ posakiai.*

3. *Aktyvios arba pasyvios gramatinės formos pasirinkimas.*

4. *Nuoseklumo pasirinkimas (asmenybę nusakančių būdvardžių ir kitų elementų nuoseklumas veikia besiformuojantį išpūdį – gerąsias ir blogąsias savybes).*

5. Akcentavimas ir intonacija.

6. Slaptų arba numatomų prielaidų pasirinkimas (galima panaudoti žodžių formuluotes norimam kontekstui sukurti).

Kalbos suvokimas bei supratimas priklauso nuo bendravimo stiliaus ypatybių, nuo žmogaus patirties, nuo kliūčių perduodant informaciją bei nuo klausytojui prieinamų leksikos priemonių vartojimo. [8]

### Klausymų tipai

### 4 lentelė

| Gyvybiškas  | Pasyvumas  | Aktyvumas  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>informacija suvokiama kaip grėsminga</li> <li>ne tiek klausomasi partnerio, kiek kuriami kontrargumentai</li> <li>skubama teisintis arba ginčytis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>informacija atsijojama</li> <li>ne tiek klausomasi partnerio, kiek galvojama apie savo interesus, problemas</li> <li>demonstruojamas abejingumas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>klausomasi atidžiai</li> <li>partneris skatinamas kalbėti daugiau, plačiau</li> <li>valdomas pokalbis</li> <li>stengiamasi suprasti „tarp eilučių“</li> <li>kreipiamas dėmesys į neverbalinę kalbą</li> </ul> |

Psichologai skiria vidinius ir išorinius klausymosi barjerus.

Vidiniai barjerai – išankstinis nusistatymas, savi apmąstymai, neigiamos emocijos, požiūris ir kt. jie kliudo suvokti siūlomą informaciją, tampa „filtrais“, iškraipančiais pranešimą.

Išoriniai klausymosi barjerai – tai aplinka, kurioje kalbama (triukšmas, žmonių judėjimas, temperatūra, drėgmė, telefono skambučiai, įjungtas radijas ar televizorius, durų trunkymas ir kt.), kalbančiojo individualios ypatybės (mikčiojimas, kalbos kultūra, apranga, manieros, elgesys ir kt.) bei kalbos forma ir turinys (įmantrūs posakiai, gausybė skaičių ar formulių, šokinėjimas nuo minties prie minties, lėta, monotoniška kalbos maniera arba greitakalbė ir kt.). [8]

### Rekomenduojamos pagrindinės gero klausymosi taisyklės

### 5 lentelė

*Nepertraukinėkite pašnekovo.*

*Nekeiskite pokalbio temos.*

*Nesiblaškykite.*

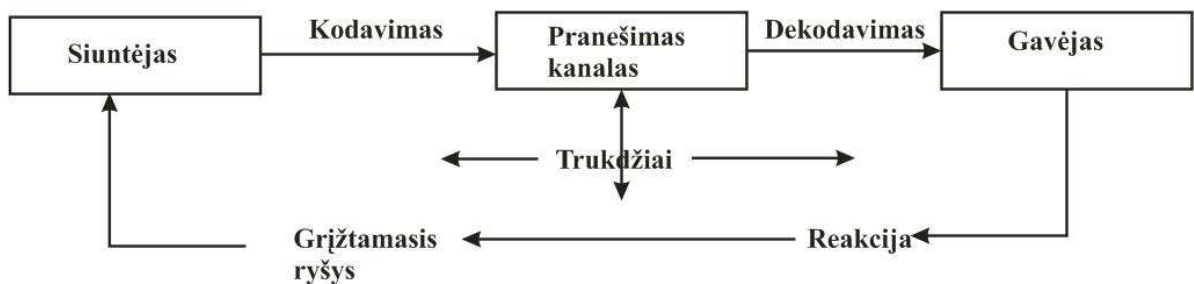
*Netardykite pašnekovo (neužduokite bereikalingų klausimų).*

*Neprimeskite savo pastabų.*

*Savo elgesiu, gestais ar žodžiais atspindėkime klabančiojo jausmus.*

*Klausykime ... tarp eilučių.*

Bendravimo procese pasitaiko nemažai kliūčių, kurios iškraipo informaciją. Bendravimo sistemose – pranešimo siuntėjas, pats pranešimas, informacijos perdavimo kanalas, jo reakcija ir grįžtamasis ryšys – dėl įvairių priežasčių atsiranda trukdžiai, t.y. neplanuoti pranešimo iškrypimai ar aplinkos poveikis, dėl kurių pranešimas praranda savo prasmę. Didinant bendravimo efektyvumą būtina išsiaiškinti ir pašalinti minkštus trukdžius ir barjerus.



**10 pav.** Bendravimo procesas ir trukdžiai

Šaltinis: A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000

Iš bendravimo barjerų pirmiausia išskiriami organizaciniai ir asmeniniai trukdžiai. Organizaciniai barjerai susiję su įvairiais trukdymais formaliuose informacijos perdavimo kanaluose, atsirandančias dėl skirtingų tikslų, darbuotojų padėties skirtumų, specializacijos. Prie hierarchinio bendravimo trukdžių priskiriama:

1. *Neišsami ir neaiški informacija.*
2. *Informacijos perteklius.*
3. *Netinkamas laikas.*
4. *Informacijos iškraipymas.*
5. *Netinkamos bendravimo priemonės.*
6. *Hierarchinės padėties skirtumai.*

### 7. Kiti trukdžiai.

Asmeniniai bendravimo trukdžiai susiję su žmonių bendravimu: psichologiniu klimatu, nevienodu kultūros bei intelekto lygių ir pan. Tai:

1. *Skirtingas informacijos supratimas.*
2. *Skirtinga žodžių interpretavimas.*
3. *Neverbaliniai (gestų) trukdžiai.*
4. *Blogas grįžtamas ryšys.*

Vienas pagrindinių šių trukdžių šaltinių yra susiformavusi išankstinė nuomonė bei stereotipai. Taip pat įtakos turi *pradmės efektas* (jis dažnai veikia mūsų sprendimus, kai bendraujame su nepažįstamais žmonėmis); *baimės efektas* (paskutinius žmogaus, su kuriuo bendraujame, žodžius, poelgius išsename geriau nei vidurinius, ir jais labiau pasikliaujame, darydami sprendimus apie žmones) bei *aureolės efektas* (jis lemia tai, kad dalis mūsų gautos informacijos apie žmogų ima dominuoti ir daro įtaką galutiniam sprendimui. [8])

Kartai gali tekti žodžiu pristatyti savo vėslą.

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Patarimas:</b> | Pranešimas turi būti suplanuoti, surašytos pastabos ir apsvarstyti esminiai klausimai, kuriuos norite išdėstyti. |
|-------------------|--|

Dažnai būta, kad pranešimas yra vykstančių derybų dalis.

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Patarimas:</b> | Jei derybos yra sudėtingos, numatykite alternatyvas, apmąstykite ko jūs tikėtės iš šių derybų ir kokį pasiūlymą, sprendimą jūs esate apsiruošę priimti. |
|-------------------|---|

Derybos yra vienas iš sudėtingiausių bendravimo būdų, bet labai svarbios dėl daugelio priežasčių:

- *Tai suteikia galimybę stebėti tuos, su kuriais bendraujate, įvertinti jų neverbalinę (kūno) kalbą.*
- *Jūs galite pakeipti pokalbį tokia linkme, kuri geriausiai atspindi jūsų verslą.*
- *Tai leidžia pateikti spontaniškus klausimus, atspindi jūsų pasiūlymo tvirtumą.*

Kalbos barjeras gali atsirasti dėl:

- *žodžių, kurie turi daugiau negu vieną reikšmę;*
- *regioninio dialekto, kultūros;*
- *laiko bėgyje besikeičiančios žodžių reikšmės;*
- *žargono – techniniai žodžiai ir frazės gali būti painios.*



Kūno kalba ir išvaizda gali sukelti konfliktinę situaciją, todėl bendraujant asmeniškai reikia elgtis atsargiai. Nors pateikiama informacija gali būti pozityvi, tačiau jeigu ji pateikiama netinkamu būtu, gali supainioti besiklausančius.

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Praktinė užduotis:</b> | Grįždami prie efektyvaus bendravimo taisyklių, surašykite sprendimus, kaip išvengti bendravimo kliūčių. |
|---------------------------|---|

[11]

### 5.3. Darbo vietos organizavimo problemos

Netvarkingas darbo laiko planavimas yra netvarka laiko atžvilgiu. Tačiau potencialų darbo laiko vagį pažinsi ir iš netvarkingos darbo vietos: stalas apkrautas popieriaus, svarbi informacija išmėtyta po visas lentynas, specialiai darbo užrašų knygutė padėta nežinia kur, rašiklis dažniausiai nerašo, telefonų ir svarbių asmenų sąrašai nesudaryti. Toks darbuotojas kiekvieną akimirką tolygiai vagia ir savo, ir kolegų bei užsakovų darbo laiką.

Dokumentai turi turėti savo vietą. Negalima jų numesti ant darbo stalo ir laukti, kol ateis laikas juos peržiūrėti. Tvarkingai sudėliotus dokumentus, raštus peržvelgti bus daug lengviau ir sparčiau. Dokumentus, kuriuos sunku priskirti tam tikram susikurtos sistemos skyriui, paranku dėti į atskirą lentynėlę. Kai kurių specialistų siūlymu, kas tris mėnesius apie 20 proc. apačioje gulinčių popierių galima be gailės išmesti. Paprastai paskęstam neaiškiuose dokumentuose, kurie nėra susiję su tikslu. Todėl kiekvieną gautą raštą privalu iš karto peržvelgti ir įvertinti, kiek jis svarbus siekiant įmonės tikslų. [5]

Įprotis atidėti nebaigtus darbus mažina darbo laiko trukmę, nes, nepradėjus darbo iš karto, jo šiek tiek prarandama jau tą pačią akimirką. Juk neretai darbuotojai nukelia darbus rytojui, teisindamasi tuo, kad šiandien vis tiek nespės, nors iki darbo pabaigos dar būna likusi pusė ar net visa valanda. Pradėti verta visada, nes ir per trumpiausią laiką galima šį tą nuveikti. Kiti, pasikvietę darbuotojus ką nors aptarti, verčia laukti arba vis nukelia pokalbį į kitą dieną.

Dar dalis laiko prarandama jau kitą dieną, kai pasiryžtama imtis atidėto darbo: jam reikia iš naujo pasiruošti, nusiteikti, prisiminti ir pan. Dėl neryžtingumo, delsimo, kaip ir dėl perdėto aktyvumo, tuščiai eikvojimas darbo laikas. [5]

#### 5.4. Darbingumo pokyčiai paros, savaitės eigoje

Maža bus naudos iš visų pastangų (mokymų, aktyvaus darbo, darbotvarkės laikymosi ir kt.), jeigu darbuotojas nesugeba savęs kontroliuoti ir prisiversti darbus atlikti pagal numatytas taisykles. Vieną savaitę jis dirba pagal numatytą tvarką, o kitą vėl ima be tikslo naudoti darbo vietą. Tam, kad laikytume nuolatinį ritmą, visi darbuotojai turi būti aprūpinti darbų bylomis ir jomis kasdien pildyti. Laiko sąnaudos atsipirks su kaupu. [5]

Laiko planavimas paprastai sudaro 4 lygių matrica:

I - Skubūs ir svarbūs

II - Neskubūs ir svarbūs

III - Skubūs ir nesvarbūs

IV - Neskubūs ir nesvarbūs

Apie kiekvieną plačiau:

I - Tai vadinamos "krizės" arba "problemos. Nemaža žmonių gyvena būtent krizėje - kitaip sakant, jie yra krizių šalintojai.

III ir IV - Yra žmonių, kurie daug laiko praleidžia užsiimdami skubiais, bet nesvarbiais reikalais. Tie žmonės dažnai galvoja, kad jie užsiima I-ojo kvadrato veikla (tai klaidinga nuomonė). Neretai šių žmonių veiklos svarba remiasi kitų žmonių lūkesčiais ir prioritetais. Tai dažniausiai neatsakingi asmenys

II - Tai reikalai, kurie nėra skubūs, tačiau svarbūs. Santykių užmezgimas ir palaikymas, asmeninių tikslų formulavimas, ilgalaikis planavimas, apmokymai, pasiruošimas, delegavimas, prevencija - visa tai, ką mes žinome, kad turime atlikti, tačiau sunkiai prisėdame, nes tai nėra skubūs reikalai. [9]

Efektyvūs žmonės orientuojasi į galimybes, ne į problemas. Jie neignoruoja I-ojo lygio krizių ir staigių problemų, kurių negalima atidėlioti, tačiau jų veikloje vyrauja kiti prioritetai.

Pareto principas: 80% laiko skirta įvairioms antraeilėms problemoms spręsti duoda tik 20% galutinio rezultato, o 20% laiko skirta "gyvybiškai svarbiomis" problemoms duoda 80% naudos.

II-ojo lygio laikymasis, mažina I-ojo lygio darbų - tad efektyvumas darbo tik padidėja. [9]

Produktyvumas darbui:

- Produktyvumas krenta jau po 45 min, o kas 1.5 val rekomenduotina daryti pertraukėles
- Produktyvumo pasiskirstymas per dieną:
  - 08:00-12:00 didžiausias produktyvumas (10 val pats produktyvumo pikas)
  - 12:00-14:00 mažiausias produktyvumas
  - 14:00-17:00 vidutinis produktyvumas

- Produktyvumo pasiskirstymas per savaitę (jei visa savaitė 100 proc):
  - Pirmadienis - 12%
  - Antradienis - 23%
  - Trečiadienis - 40%
  - Ketvirtadienis - 20%
  - Penktadienis - 5%
- Laiko paskirstymas
  - 60% - laiko suplanuotiems/rutininiams darbams
  - 20% - neplanuotiems darbams/trukdymams
  - 20% - spontaniškai veiklai
- Jei planuojate laiką, tai prie savo suplanuoto pridėkite dar 20-50% neplanuotiems darbams
- Dieną planuokite iš vakaro
- Savaitę planuokite savaitės pradžioje

#### Dokumentacijos tvarkymas:

- Dokumentą skaityti rekomenduojama tik vieną kartą ir iškart nuspręsti reikia ką su juo daryti (padėti į šalį, pasirašyti, suplėšyti)
- Rūšiavimas
- Kas nereikalinga iškart metama lauk
- Viską nuimti nuo stalo. Kiekvienas popierius pagal statistika atitraukia dėmesį apie 5 kartus per dieną!
- Nustatyti dienos laiką, kurį skirsite el. laiškų skaitymui
- Nustatykite automatinį laiškų rūšiavimą

#### Kaip išvengti neproduktyvaus bendravimo:

- Prieš pradėdant pokalbį – būtina žinoti kiek laiko truks. Griežtai laikytis sutarto laiko.
- Jokių nukrypimų nuo temos
- Griežtai “Ne” kai nėra laiko

#### Susirinkimų organizavimas:

- Ruošiantis susirinkimui - turi būti numatyta:
  - Tikslas ir klausimai, kuriuos reikia aptarti
  - Dalyvių sąrašas (neapsunkinti kolegų nereikalingais meet’ingais, jei jiems to tikrai nereikia)
  - Vedantysis
  - Aiški susirinkimo vieta ir data (laikas)

- Klausimų svarstymo eiliškumas ir prioritetai, bei jų trukmė. Jei netelpate į nustatytą laiką - turite arba aukoti kitus klausimus arba prieiti prie aiškaus to klausimo atsakymo.
- Reikalingi dokumentai
- Kiekvienas dalyvis turi žinoti susirinkimo darbotvarkę dar prieš susirinkimą (ne prieš 5 min)
- Susirinkimas neturi užtrukti ilgiau nei 1 val. [9]

Literatūroje teigiama, kad žmogaus darbingumas, tiek fizinis, tiek protinis, per darbo dieną nevienodas. Yra tokios nuomonės.

*Pirma nuomonė.* Išskiriami tokie darbingumo etapai:

1. Įsidirbimas, tai yra dinaminio stereotipo atkūrimas – tai pirma darbo valanda.
2. Stabilus darbingumo laikas. Jis trunka kitas 2-3 valandas.
3. Nekompensuotas nuovargis – darbingumas vėl mažėja.

Šie periodai kartojasi du kartus per darbo dieną – iki pietų pertraukos ir po jos. Todėl per parą maksimalūs darbingumo pakilimai fiksuojami 10-13 ir 17-20 valandomis. Žvalumo minimumas atitenka nakties valandomis: bet ir naktį būna fiziologinių pakitimų – nuo 24 iki 1 valandos ir nuo 5 iki 6 val. ryto.

*Antra nuomonė.* Kiekvieno žmogaus darbingumas per dieną skiriasi. Bendros tendencijos:

- Darbingumo pikas – pirmoje dienos pusėje; tas lygis nebepasiekiamas po pietų;
- „popietinis sindromas“;
- Trapinis darbingumo pakilimas prieš vakaro pradžią.

Per savaitę taip pat pastebimi trys darbinio aktyvumo svyravimo lygio etapai.

- 1) *pirmadienį – įsidirbimo stadija,*
- 2) *antradienis, trečiadienis, ketvirtadienis – stabilaus darbingumo,*
- 3) *penktadienis, šeštadienis – jaučiamas nuovargis, intereso darbui sumažėjimas.*

Darbingumui turi įtakos amžius. Nustatyta, kad 18-20 metų žmogaus turi aukščiausią intelektualinių procesų intensyvumą, 50-60 metų žmogui jis sumažėja 30%, o per kitus 10 metų jis sudaro tik 60% jaunatviško intensyvumo.

Regeneracijos efektas – teigiama, kad galima ilgiau išlikti darbingam darant mažas pertraukėles: anot medicininių tyrimų:

- *didžiausias poilsio naudingumo koeficientas pasiekiamas po 1 valandos darbo;*
- *pertrauka turėtų trukti 10 minučių, nes optimalus efektas po 10 minučių mažėja.*

Teigiama, kad: jeigu dienos darbai planuojami atsižvelgiant į darbingumo kreivę, natūralūs organizmo dėsningumai bus geriau išnaudojami, o darbo rezultatyvumas žymiai padidės, nesiimant ypatingų priemonių. [10]

### 5.5. Techninių ryšio priemonių, kompiuterių įtaką laiko valdymo efektyvumui

Kaip ir laiško rašymas, bendravimo telefonu įgūdžių pagerinimas gali atnešti jūsų verslui naudą. Telefonas yra tiesioginė ir skubi susisiekiama priemonė su klientais. Tai gyvybiškai svarbu suteikiant reikiamo lygio paslaugas klientams. Paprašykite draugų kritiškai įvertinti jūsų bendravimą telefonu, pasipraktikuokite kartu. [11]

Valdant asmeninį laiką elektroninio pašto nauda yra didelė – tai esminis laiko taupymo veiksnys. Pagrindiniai elektroninio pašto privalumai yra šie: nekomplikuota komunikacijos forma, tiesioginė panaudojimo galimybė ir asmeninio įvaizdžio veiksnys privačioje ir profesinėje srityje. Tačiau naudojant elektroninį paštą kaip vienintelę komunikacijos priemonę, iškyla ir kai kurių trūkumų – tampa sudėtinga susitvarkyti su dideliu žinučių srautu.

Paskutiniaisiais metais tradicinis telefonas su automatiniu atsakikliu ar elektroninis paštas stojo į lygiavertę konkurencinę kovą su anksčiau minėtomis komunikacijos priemonėmis. Taip pat telefonas su vaizdo ekranu suteikia organizuoti telefonines konferencijas pasauliniu mastu. Į palietimą pirštu reaguojantis ekranas gali be prisijungimo prie asmeninio kompiuterio priimti telefoninius skambučius bei elektroninį paštą bei leidžia per nežymų laiko skirtumą bendrauti su po visą pasaulį išsibarsčiusiais pokalbio partneriais.

Taip pat ir tradicinis mobilus telefonas šiais laikais atlieka ne vieną svarbią funkciją – jis gali būti naudojamas prisijungti prie internetinio ryšio.

Žvelgdami iš tokio požiūrio taško, kad daugelio vadovų didžiausią kasdieninio darbo dienos dalį užima pokalbiai telefonu, galime teigti, jog didžiausias laiko vagis bei laiką trukdantis veiksnys yra būtent ši komunikacijos priemonė. Laiko valdymo prasme yra sudėtinga valdyti skambučius. Į kai kuriuos telefoninius skambučius dažnai esame priversti atsakyti be išankstinio pasiruošimo. Tačiau dėl greito informacijos perdavimo telefonas turėtų būti geriausia ir efektyviausia laiko taupymo priemonė. [6]

Nenaudodamas popieriaus kasdieniniame darbe darbuotojas gali objektyviai taupyti finansus. Įmanoma planuoti ir telefoninius pokalbius. Tai atlikti padėtų atsakymai į šiuos klausimus:

- *ar pokalbio metu ant atskiro lapelio susirašote pagrindines mintis ir pastabas?*

- *ar turite šalia pasidėjęs papildomus dokumentus, kurių dažnai prireikia?*
- *ar pasižymite pašnekovo vardą bei jo telefono numerį?*
- *ar savo biure pasirinkote finansiškai patį priimtinausią telefoninį ryšį?*
- *ar Jums daugiau patinka kitos alternatyvios komunikacijos priemonės, tokiose kaip SMS žinutės arba elektroninis paštas?*
- *ar planuojate privačius pokalbius?*
- *ar savo biure pasirinkote pačią efektyviausią bei finansiškai priimtinausią telefoninio ryšio alternatyvą?*

Efektyviai dirbantys telefoninių pokalbių profesionalai turi būti nuolatos ir nenutrūkstamai mokomi tam, kad ateityje būtų galima gerinti jų telefoninių pokalbių kultūrą. Norint kuo efektyviau ir naudingiau pritaikyti šią komunikacijos priemonę pravers keletas patarimų. Būtina:

- *geriausiai parinkti telefoninių pokalbių metu vartojamus žodžius;*
- *gerinti santykius su pokalbių partnerius;*
- *stengti kontroliuoti telefoninių skambučių sukeltą trukdymą darbui;*
- *pokalbio metu pašnekovui reikšti pripažinimą ir simpatiją;*
- *įsidėmėti vardus;*
- *iš anksto nustatyti telefoninių pokalbių trukmę;*
- *naudoti kūno kalbą;*
- *telefoninių pokalbių valdyti užduodant klausimus;*
- *daryti pertraukas;*
- *neleisti pokalbio partneriui pajauti Jūsų pykčio ir įsiūčio;*
- *pasibaigus telefoniniam pokalbiui, užsirašyti pastabas. [6]*

Niekam nepaslapstins, kad pokalbiai dažnai pradami oro ar sveikatos aptarimu, o galiausiai užmirštama, dėl ko buvo skambinta. Taigi jei prieš rinkdamas numerį darbuotojas nėra pasižymėjęs, kokius klausimus privalo aptarti, - pokalbis bus neefektyvus. Privalu išmokti konstruktyviai kalbėti telefonu. Neretas darbuotojas net svarbaus pokalbio metu atsiliepia į telefono skambučius. Paplitus mobiliojo ryšio telefonams, tai tapo įprasta.

Dažnai elektroninis paštas ir internetas naudojami asmeniniams reikalams, todėl, užuot taupiusios darbo laiką, šios priemonės tik gaišina darbą. Štai paprastas bendrovės klerkas, atsidaręs savo elektroninio pašto dėžutę, kasdien randa apie 10-20 laiškų ir tiek pat jų išsiunčia pats. Ar galima per vieną dieną apdoroti tiek su darbu susijusios informacijos: ko gero, didelė dalis šios informacijos yra nedarbinė. [5]

## 6. VADYBUNĖS VEIKLOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR VERTINIMAS

### 6.1. Įmonių UAB „Nordlita“ ir TŪB „Salda“ veiklų charakteristikos

UAB „Nordlita“ užsiima šildymo, vėdinimo, kondicionavimo ir vandentiekio- nuotekų montavimu. Šioje įmonėje dirba 25 žmonės. UAB „Nordlita“ nėra didelė įmonė, bet užtenka, kad galėtų gyvuoti ir konkuruoti su kitomis. Ši įmonė gyvuoja jau 13 metų. UAB „Nordlita“ objektus turi tik Lietuvoje, to užtenka. Ši įmonė pilnai gali konkuruoti su didelėmis įmonėmis, turi nemažai rekomendacijų.

TŪB „Salda“ užsiima vėdinimo ir kondicionavimo įrenginių ir jų dalių gaminiu. Įmonė jau 16 metų kaip šioje rinkoje yra. Didelė dalis produkcijos eksportuojama į užsienio šalis ir tik maža jos produkcijos dalis yra parduodama Lietuvoje. Per tiek gyvavimo metu įmonė tikrai turi užsirekomendavusi gera vardą. TŪB „Salda“ dirba 274 žmonės. Ši įmonė vis dar plečiasi, tuo pačiu ir gamybos apimtys idėja.

UAB „Nordlita“ ir TŪB „Salda“ pasirinkome neatsitiktinai. Šios įmonės taip pat savo užsiimamais darbais priklauso prie statybos įmonių. Naujai namas pastatytas dar negali būti eksploatuojamas jei nėra įvestos visos komunikacijos. Todėl abi įmonės mes ir pasirinkome, dėl jų perspektyvų ir norėjome išsiaiškinti kaip jos tvarkosi su laiko vadyba.

### 6.2. Laiko vadybos problematikos vertinimo metodologija

Metodologija - tai mokslinio pažinimo procesą, principus, metodus bei mokslinio tiriamojo darbo procedūras nagrinėjanti teorija. Praktiškai įvertinti ir registruoti darbo veiksnius gana sudėtinga, tam reikia specialių žinių ir patirties. Sunkumų kyla dėl to, kad daugelio darbo veiksnių sąvokas sunku tiksliai apibrėžti, be to, šie veiksniai įvertinami objektyviais ir subjektyviais tyrimo metodais.

Metodo pasirinkimą dažniausiai lemia tiriamos grupės dydis. Jei tyrimo objektas suvokiama aplinka, stebėjimo metodas visiškai netinka, nes šiuo atveju informacijos šaltiniu gali būti tik suvokiantysis asmuo. Tada tenka rinktis tarp anketos ir interviu. Interviu galima surinkti smulkesnę informaciją, šis metodas jautresnis. Tiriant dideles grupes teoriškai pagrįsta anketa – ekonomiškė, greitesnis metodas. Anketa surinkus duomenys lengviau analizuoti kompiuteriu.

**Apklauso metodo samprata socialiniuose moksluose.** Apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas socialiniuose moksluose. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002).

G. Merkys (1995) taip pat teigia, jog apklausa yra vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslų metodų, kurio neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklauso atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

Apklausa yra skiriama į kelias rūšis: anketinė apklausa žodžiu, anketinė apklausa raštu, interviu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt.

Pasak G. Merkio (1995) apklausa raštu dar vadinama anketavimu, o klausimų tekstas – apklauso lapu, anketa, o jei didelės apimties, tai klausimynu.

K. Kardelio (2002) teigimu tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės, kaip ir geram įstatymui. Ji yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

Apklauso būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Pasak I. Luobikienės (2000) apklausa yra taikoma, kai „tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir kt.“

Kaip teigia K. Kardelis (2002) apklauso klausimų tikslas yra nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį. Užduodami klausimai yra vadinami indikatoriais, o tai, kas yra tirama – indikatu. Indikatoriai (klausimai) gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį) ir tiesiogiai (norint sužinoti tiriamojo nuomonę), ir netiesiogiai (kai tiriamas elgesys).

Pagal klausimų pateikimo formą jie skirstomi į atviro, uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimus. G. Merkio (1995) teigimu, anketą, kurioje yra vien uždaro tipo klausimai lengviau apdoroti, tačiau ji ribota pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi. Tuo tarpu, atsakymų į atvirus klausimus apdorojimas daug sudėtingesnis, tačiau neribojama respondentų minties laisvė.

Tuo tarpu K. Kardelis (2002) išskiria kelis uždaru klausimų pranašumus, lyginant su kitomis klausimų pateikimo formomis: 1) kai yra alternatyvų lengviau pasirinkti; 2) lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis; 3) lengviau lyginti, gretinti; 4) didesnis indikatoriaus patikimumas.

**Metodo naudojimas.** Anketos pagalba renkami duomenis apie toje įmonėje dirbančius vadybininkus ir vadovus. Jų darbo laiko panaudojimą, monotoniją, skubėjimą ir darbo paskirstymą,



nervinę ir fizinę įtampą, darbo vertę, grįžtamąjį ryšį ir atsakomybę, stresą ir pasitenkinimą, streso simptomus.

Gauti tyrimo rezultatai apdorojami ir Microsoft Office Excel programa. Apskaičiuojamas kiekvieno klausimo subjektyvaus vertinimo indeksas, kuris skaičiuojamas kaip visų respondentų atsakymų verčių svertinis vidurkis. Jį galima apskaičiuoti pagal formulę:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \cdot \sum x_i \cdot m_i ; \quad (2)$$

čia:  $\bar{x}$  – vidurkis (subjektyvaus vertinimo indeksas);  $n$  – imties tūris;  $x_i$  –  $i$ -tosios požymio reikšmės dydis;  $m_i$  –  $i$ -tosios požymio reikšmės absoliutinis dažnumas (pasikartojimų imtyje kiekis).

Jis svyruoja nuo 1 iki 5. Jeigu klausimo *subjektyvaus vertinimo indeksas* artėja prie 1 tai nagrinėjamas veiksnys nėra reikšmingas, yra teigiamas, tuo tarpu jeigu jis artėja prie 5, tai šis veiksnys gali veikti kaip stresorius, neigiamai. Taip pat tikslinga skaičiuoti atsakymų verčių *standartinį nukrypimą* (vidutinį kvadratinį nuokrypį), kuris parodo nuomonių išsibarstymą. Jei nuokrypiai nuo vidurkio dideli ir jų daug – tai standartinis nuokrypis yra didelis, bei atvirkščiai. Vidutinis kvadratinis nuokrypis ( $s$ ) skaičiuojamas pagal formulę:

$$s = \sqrt{\frac{1}{n} \cdot \sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot m_i} . \quad (3)$$

čia:  $s$  – standartinis (vidutinis kvadratinis) nuokrypis;  $n$  – imties tūris;  $x_i$  –  $i$ -tosios požymio reikšmės dydis;  $\bar{x}$  – vidurkis (subjektyvaus vertinimo indeksas);  $m_i$  –  $i$ -tosios požymio reikšmės absoliutinis dažnumas (pasikartojimų imtyje kiekis).

Taikant koreliacijos koeficientą paskaičiuojamas dviejų dydžių, reiškinių tarpusavio ryšio priklausomybės laipsnis. Tiriamajame darbe taikant *Spirmeno* koreliacijos koeficientą buvo atliktas fizinio aktyvumo ir miego kokybės koreliacinė analizė.

Spirmeno rangų koreliacijos koeficientas apskaičiuojamas taip:

$$k_{Spirmeno} = 1 - \frac{6 \sum (r_x - r_y)^2}{n(n^2 - 1)} ; \quad (4)$$

Čia:  $r_x$  – faktorinio požymio  $x$  rangas;  $r_y$  – rezultatinio požymio  $y$  rangas;  $n$  – rangų skaičius.

Anketa gauta informacija padeda geriau suprasti respondentų darbo sąlygas, darbo laiko panaudojimą ir jų atliekamą darbą, suteikia grįžtamojo ryšio galimybę. Be informacijos rinkimo šis metodas gali būti sėkmingai taikomas individualioms ir grupinėms diskusijoms.

### 6.3. Laiko valdymo problemų tyrimo rezultatų analizė

Anketa sudaryta iš 39 klausimų (1 priedas). Siekdami sužinoti statybinių organizacijų vadovų ir vadybininkų nuomonę apie tai kaip jie supranta, kas yra laiko valdymas, kas formuoja laiko valdymą, kam jis reikalingas, kas trukdo įmonėms gerai suplanuoti laiką. Klausimai yra susiję su žmonių mokėjimu tvarkytis su laiko valdymu, t.y. stengėmės sužinoti visų amžiaus grupių nuomones.

Atliekant apklausą buvo išdalinta 165 anketų. Tyrime dalyvavo įvairių amžiaus grupių atstovai:

18-20 m. respondentų buvo 0 proc.,

21-25 m. buvo 12 proc.,

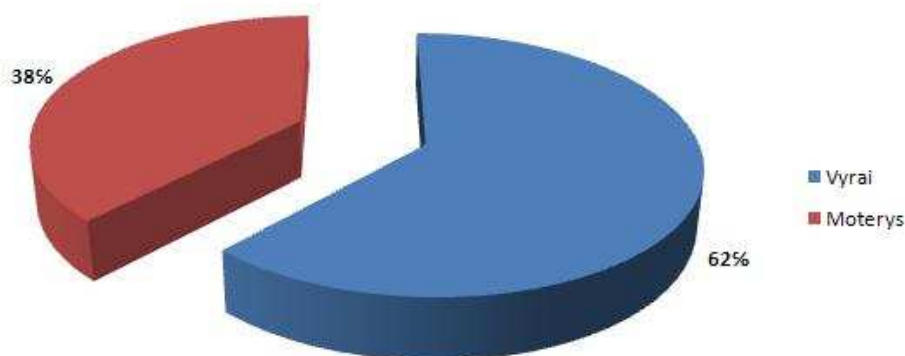
26-35 m. buvo 28 proc.,

36-45 m. buvo 28 proc.,

46-60 m. buvo 30 proc.,

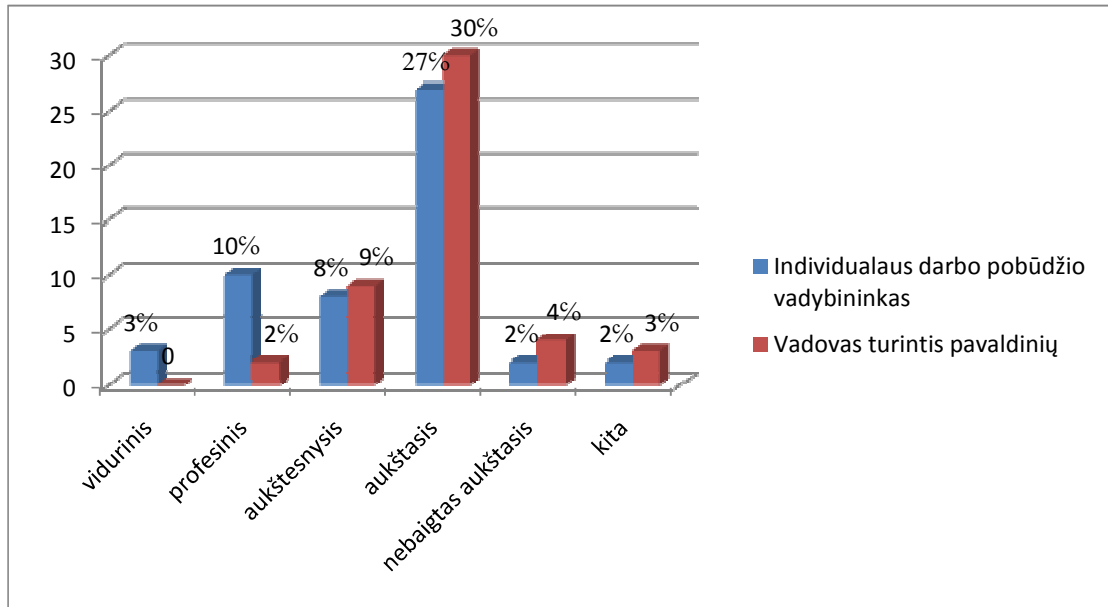
60 < m. buvo 2 proc..

Atlikus Šiaulių miesto statybos įmonių vadovų ir vadybininkų apklausą, pateikiama duomenų analizė, pagal atskirus sociodemografinius požymius.



11 pav. UAB „Nordlita“ ir TŪB „Salda“ vadovų pasiskirstymas pagal lytį

Anketą užpildė 38 proc. moterų ir 62 proc. vyrų (11 pav.). Šiaulių miesto statybos įmonėse aktyvesni yra vyrai. Vyrai dominuoja tarp vadovų ir vadybininkų.



**12 pav.** Vadovų ir vadybininkų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Didžioji dalis net 29 proc. pildžiusiųjų anketas turi aukštąjį išsilavinimą. Tarp vadovų ir vadybininkų skirtumas nėra labai didelis, tai rodo, kad vadovauti priimami dažniausiai žmonės turintys aukštąjį išsilavinimą, tik 8 proc. - aukštesnįjį išsilavinimą.

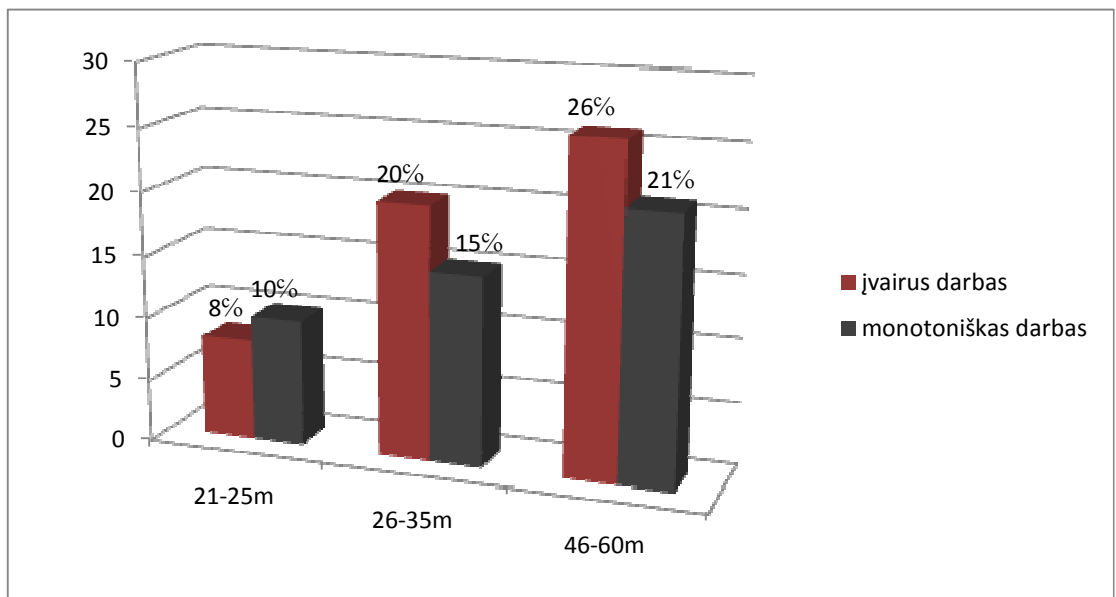
Diagramoje matome, kaip statybinių organizacijų vadovų išsilavinimas, pasiskyrstė pagal individualaus darbo pobūdžio vadybininkus ir vadovus turinčius pavaldinių. Vidurinį išsilavinimą daugiausia turi individualaus darbo pobūdžio vadybininkai - 3 proc.

Profesinį išsilavinimą – individualaus darbo pobūdžio vadybininkus - 9 proc.

Aukštesnįjį – vadovus turinčius pavaldinių - 8 proc.

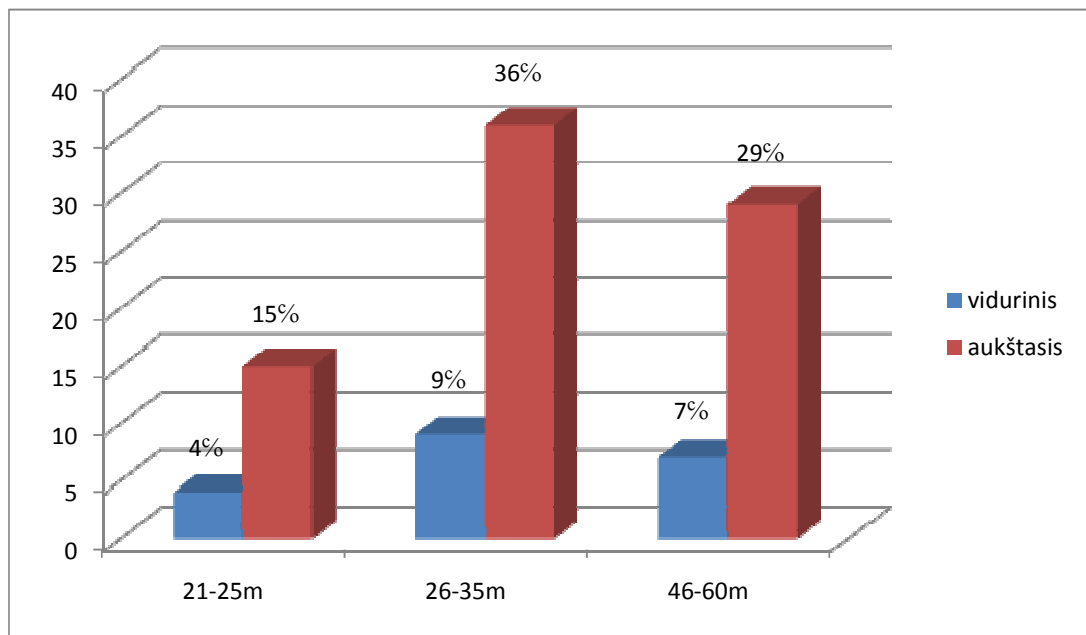
Aukštąjį - vadovus turinčius pavaldinių - 29 proc.

Apibendrinus visus rezultatus matome, kad anketas pildė išsilavinę asmenys. Mes manome, kad jie supranta šios anketos svarbą ir toliau pateikti klausimų atsakymai padės mums susidaryti bendrą vaizdą, kaip vadovai ir vadybininkai supranta, kas yra laiko valdymas, jo svarbą ir ką tai duoda statybinei organizacijai.



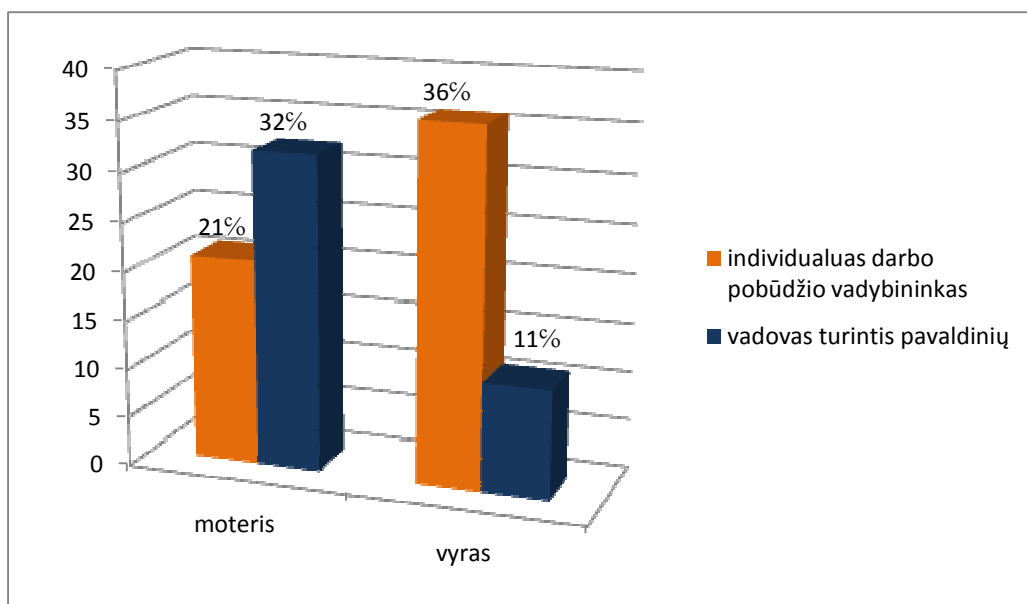
**13 pav.** Darbingumo būsenos svyravimai dienos eigoje

Analizuojant darbingumo pokyčius pagal anketos klausimą: „dienos pabaigoje dažnai fiziškai ir psichologiškai išsekęs“ matosi, kad į darbingumo svyravimą turi įtakos darbo monotoniškumas ir amžius. Dirbantis monotonišką darbą toje pačioje amžiaus grupėje (26-35 m.) pavargsta daugiau (20 proc.) negu dirbantys nemonotonišką darbą (15 proc.). Lyginant pagal amžiaus grupes nuovargio pokyčiai į neigiamą pusę didėja tiesiog su amžiaus didėjimu tiek monotoniško tiek ir nemonotoniško darbo atveju. Nuovargio skirtumas tarp 21-25 m. darbuotojų ir 46-60 m. darbuotojų yra ženklus ir sudaro 16 proc.



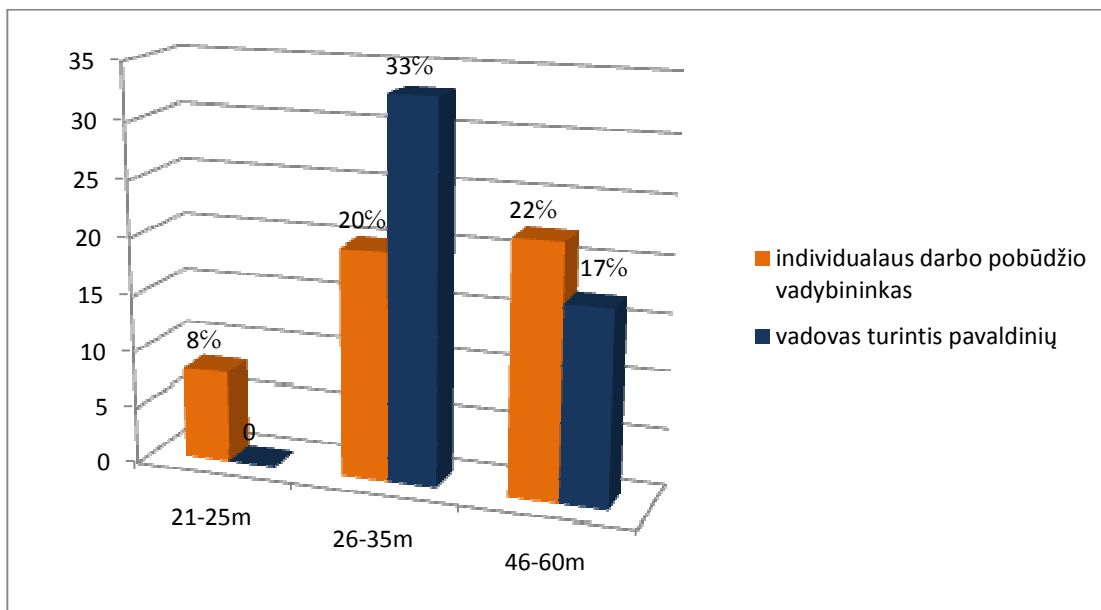
**14 pav.** Skirtingo amžiaus grupių ir išsilavinimo darbuotojų nuomonės vertinimas priimant sprendimus

Tyrimo eigoje nustatyta, kad priimant sprendimus atsižvelgiama į aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų nuomonę (36 proc.), kurių amžius 26-35 m. Mažiausiai atsižvelgiama į 21-25 m. amžiaus darbuotojų nuomonę (15 proc.).



**15 pav.** Darbų paskirstymo tolygumo ir pavėluotai atliekamų darbų kiekio vertinimas

Vadovės moterys turinčios savo pavaldinių dėl netolygaus darbo paskirstymo sukaupia daugiau vėluojančių darbų (32 proc.) negu individualaus darbo pobūdžio vadybininkės (21 proc.). Vadovai vyrai, atvirkščiai sukaupia mažiau neatliktų darbų dėl netolygaus darbo paskirstymo (36 proc.) ir individualaus darbo pobūdžio vadybininkai (11 proc.).



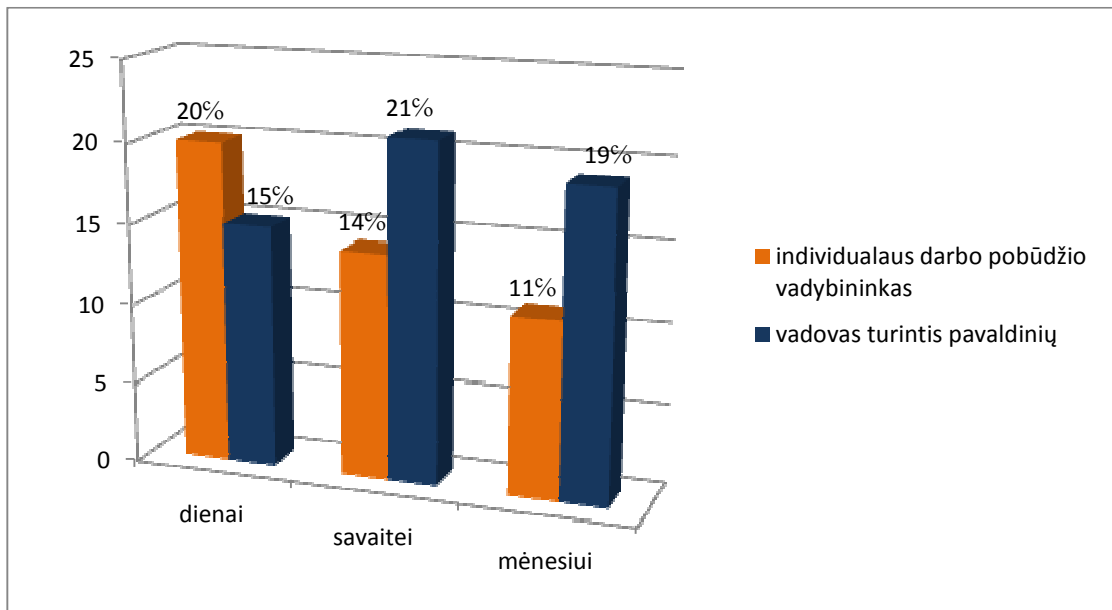
16 pav. Stresinės būsenos pojūčio vertinimas

Didžiausią stresą jaučia vadovai turintys pavaldinių 26-35 m. amžiaus grupėje - 33 proc. Mažiau streso patiria individualų darbą dirbantys vadybininkai 21-25 m. amžiaus grupėje - 8 proc. Žmonės linkę pasiekti geresnių rezultatų, jei jiems duodami specialiai arba įvairūs tikslai bei suteikiamas grįžtamasis ryšys apie tai, kaip jiems sekasi dirbti. Išskirti tikslai padeda aiškiau suprasti, ko iš vadovo tikimasi, o grįžtamasis ryšys suteikia informaciją apie atliktą darbą.

Žmonės skiriasi pagal tai, kam jie priskiria atsakomybę už jų likimą. Žmonės, kurie įsitikinę, kad patys gali kontroliuoti situaciją ir kad jų likimas priklauso nuo jų pačių, ramiau išgyvena stresines situacijas nei tie, kurie įsitikinę, kad nuo jų menkai kas priklauso. T.y. vadovai ir vadybininkai, tikintys, kad jie gali tiesiogiai įtakoti situaciją ir darbo rezultatą, stresinėje situacijoje geriau susikaups darbui nei tie, kuriems susidariusi situacija atrodo nuo jų mažai priklausanti.

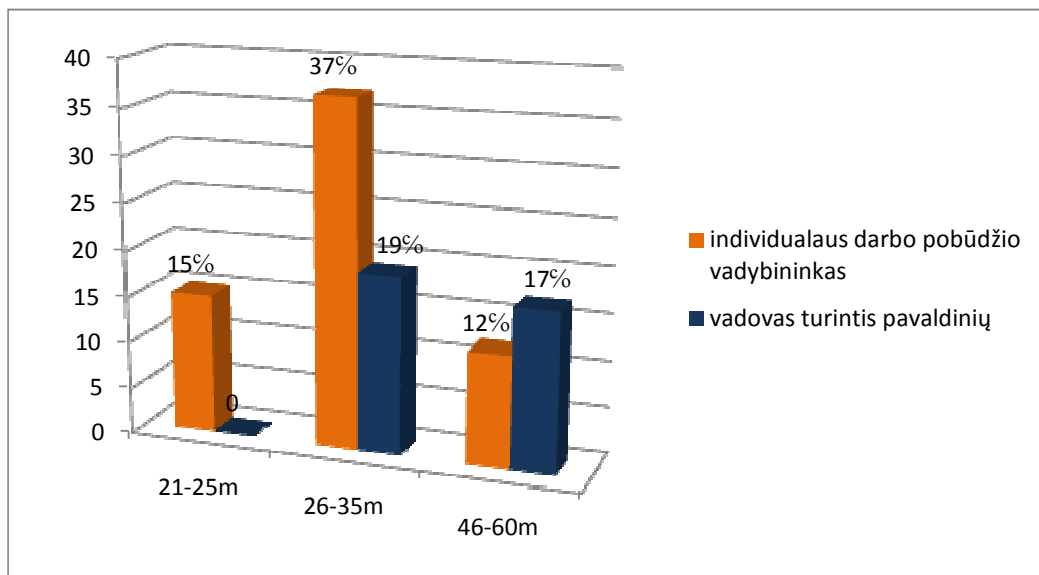
Didesnį stresą jaučia asmenys, kurie nėra įsitikinę, kad jie laimės ar pralaimės, pasieks numatytą rezultatą. Mažesnę stresą jaučia tie, kurie yra įsitikinę pasekmėmis, t.y. tiki, kad jie laimės

arba priešingai, yra įsitikinę, kad nelaimės. Daugelis žmonių yra patyrę stresą vienoje ar kitose situacijose ir paprastai supranta ką turima omenyje kuomet klabama apie stresą. Mokslininkai yra ištyrę veiksnius, kurie gali įtakoti stresą darbe, tai gali būti: spaudimas siekiant išvengti klaidų, ribotas užduočių atlikimo laikas, pernelyg didelis darbų krūvis darbe, reiklus ir neįautrus viršininkas, nemieli bendradarbiai ir t.t.



**17 pav.** Darbo laiko planavimo vertinimas

Daugiausiai savaitei (21 proc.) laikas planuojamas vadovų, kurie turi pavaldinių. Savaitei ir mėnesiui planuojamas laikas turi didesnę įtaką ir yra naudingesnis nes darbas gali vykti tikslesniu grafiku, nei dienai. Individualų darbą dirbantys vadybininkai atvirkščiai darbo laiką linkę planuoti dienai - 20 proc., nei savaitei ar mėnesiui. Individualus darbas tuo ir skiriasi nuo vadovo, kad jis gali sau leisti planuoti darbo laiką dienos tikslumu. Vadovas atvirkščiai turi parengti planus savo pavaldiniams ne vien savaitei bet ir mėnesiui. Vadovas neša daug didesnę atsakomybę dėl savo žmonių, todėl negali atmetinai dirbti savo darbo. Planavimas tai viena iš galimybių geriau susigaudyti situacijoje.

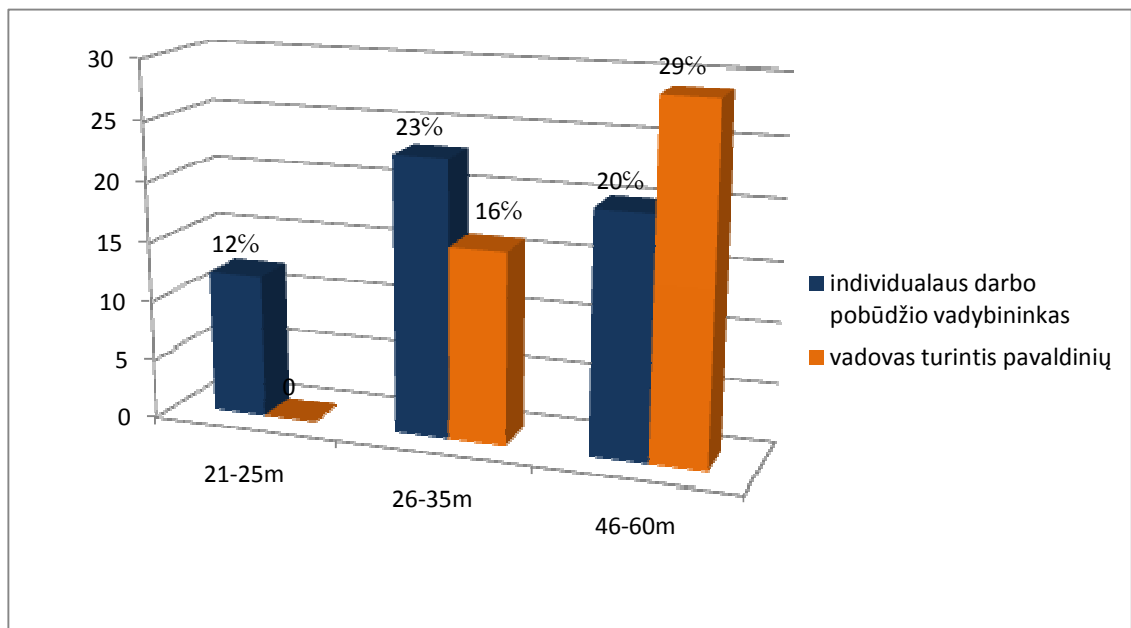


**18 pav.** Darbo laiko sąnaudų analizės vertinimas

Labai ryškiai išsiskiria laiko sąnaudų analizavimas tarp individualų darbą dirbančių vadybininkų ir vadovų. Vadybininkai labiau linkę analizuoti savo darbo sąnaudas, kad efektyviau galėtų dirbti ir neslėgtų laiko stygius. Net 37 proc. sudaro 26-35m. amžiaus grupės vadybininkų, kurie analizuoja savo darbo laiko sąnaudas. Vadovai daugiausia analizuoja darbo laiko sąnaudas 46-60m. amžiaus grupėje, net 17 proc. sudaro.

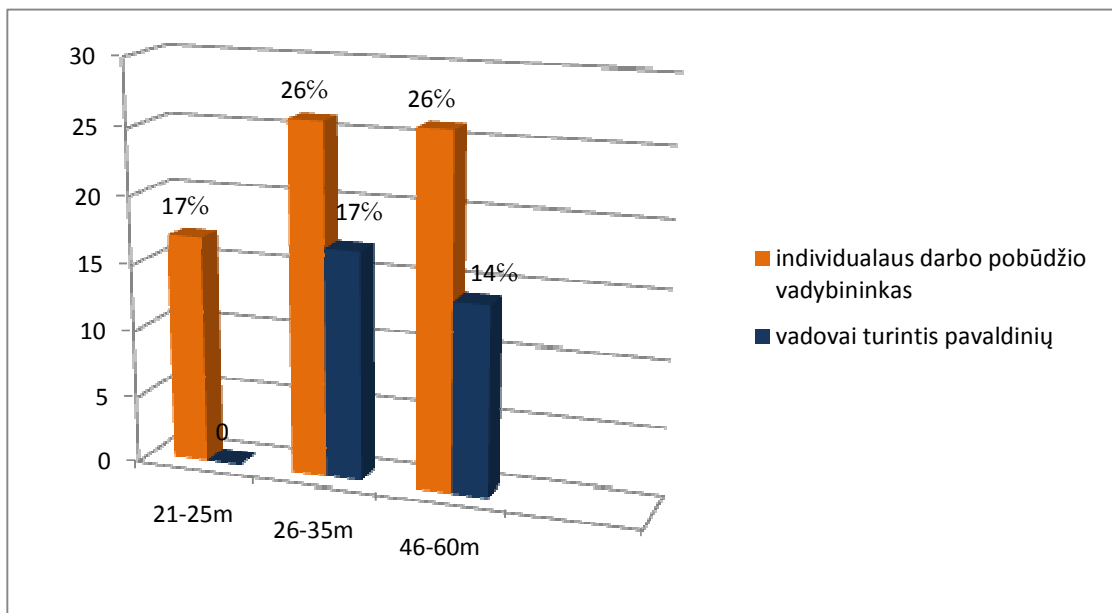
Darbo analizė, suteikiant vadovai ir vadybininkai daugiau atsakomybės ir savarankiškumo, daugiau atgalinio ryšio apie jo darbo atlikimą, mažina stresą, nes tokiu būdu vadovai ir vadybininkai gali labiau kontroliuoti savo darbą ir būti mažiau priklausomas nuo kitų.





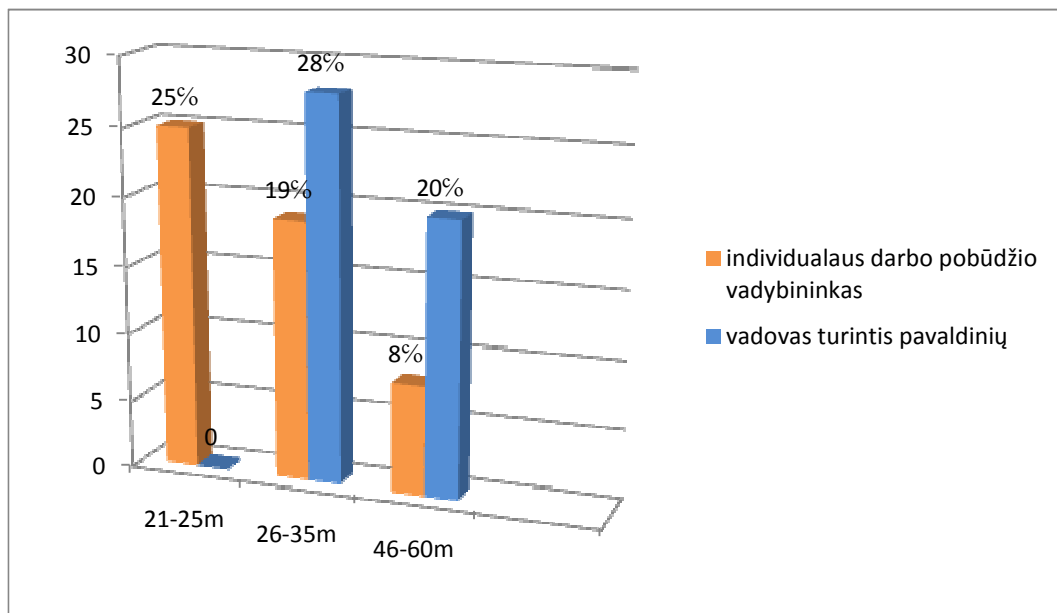
**19 pav.** Psichologinės būsenos (nervingumas) darbe vertinimas

Nervingumas labai ryškiai atsispindi 46-60m. amžiaus vadovaujančių žmonių tarpe (29 proc.). Mažiau nervingesni darbe vadybininkai, iš jų mažiausią procentą sudaro 21-25m. amžiaus grupėje (12 proc.), o didžiausiais nervingumas vyrauja tarp 26-35m. amžiaus grupės (23 proc.) vadybininkų. Darbuotojams suteikus galimybę išsakyti savo poziciją sprendimuose, turinčiuose įtakos jų darbui, galima padidinti darbuotojų produktyvumą ir sumažinti nervingumą, kylantį dėl neaiškaus vaidmenų pasiskirstymo. Didelį nervingumą sukelia mūsų pačių sukurtos problemos, ir mažame versle tai yra labai susiję su noru padaryti daugiau negu įmanoma. Nuolatinę įtampą jaučiantis žmogus darosi mažiau darbingas, konfliktuoja, turi bendravimo problemų.



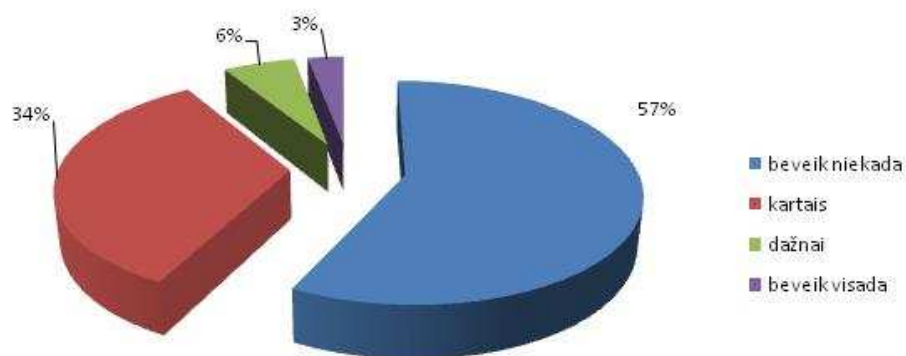
**20 pav.** Darbo dienos laiko panaudojimo efektyvumo vertinimas

Analizuojant pagal anketą klausimą „dažnai per darbo dieną nieko nepadarau“ matome, kad labai išryškėja individualiai dirbantys vadybininkai (26 proc.) tiek 26-35 m, tiek 46-60 m amžiaus grupėse. Vadovai sudaro mažąją dalį (14 proc.), kurie jaučia graužatį nieko nepadareję per darbo dieną. Darbo vertinimas kaip ir būtinas dalykas, taip lengviau sekti savo veiksmus per dieną. Gerai savo darbą organizuojantis darbuotojas gali atlikti du kartus daugiau nei prastai planuojantis laiką darbuotojas.



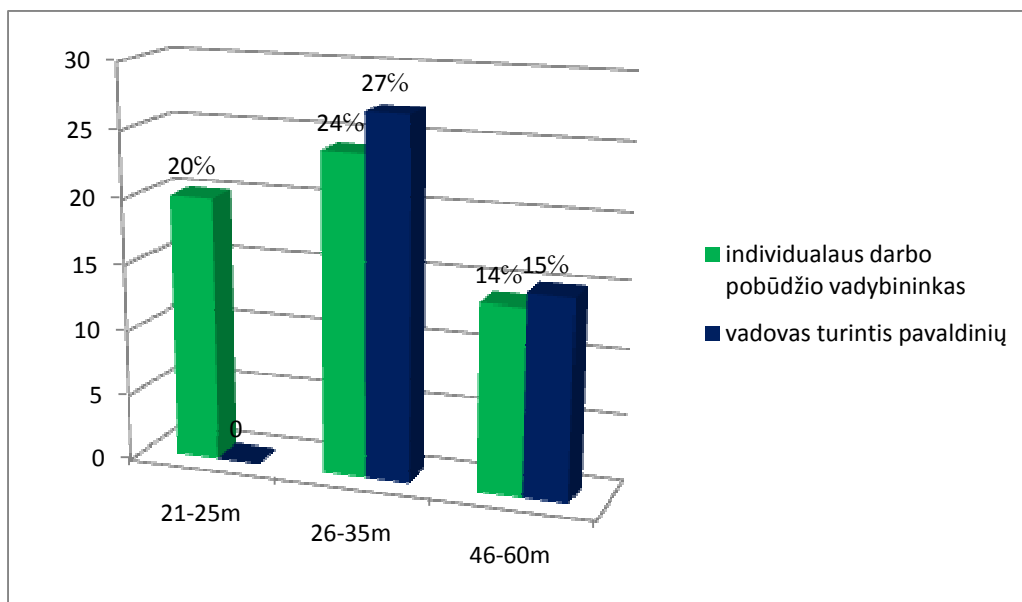
**21 pav.** Darbų delegavimo vertinimas

Deleguojant darbus vadovai susitvarko su savo tiksliniais darbais, neapkraudamas savęs nereikalingais darbais, kuriuos galima pavesti kitiems. Racionaliau priima sprendimus. Kuo daugiau darbų vadovas paveda savo pavaldiniams tuo geriau ir efektyviau vyksta darbai. Tai galima pastebėti diagramoje, didžioji dalis vadovų, kurie yra 26 – 35 m amžiaus grupėje, pavedą darbus kitiems (28 proc.), nors nedaug atsilieka individualiai dirbantys vadybininkai (25 proc.), esantys 21 – 25 m amžiaus grupėje. Nesistengti viską padaryti vienam, kartais užduotį galima pavesti kitam asmeniui.



**22 pav.** Kompiuterinės laiko planavimo programos naudojimas

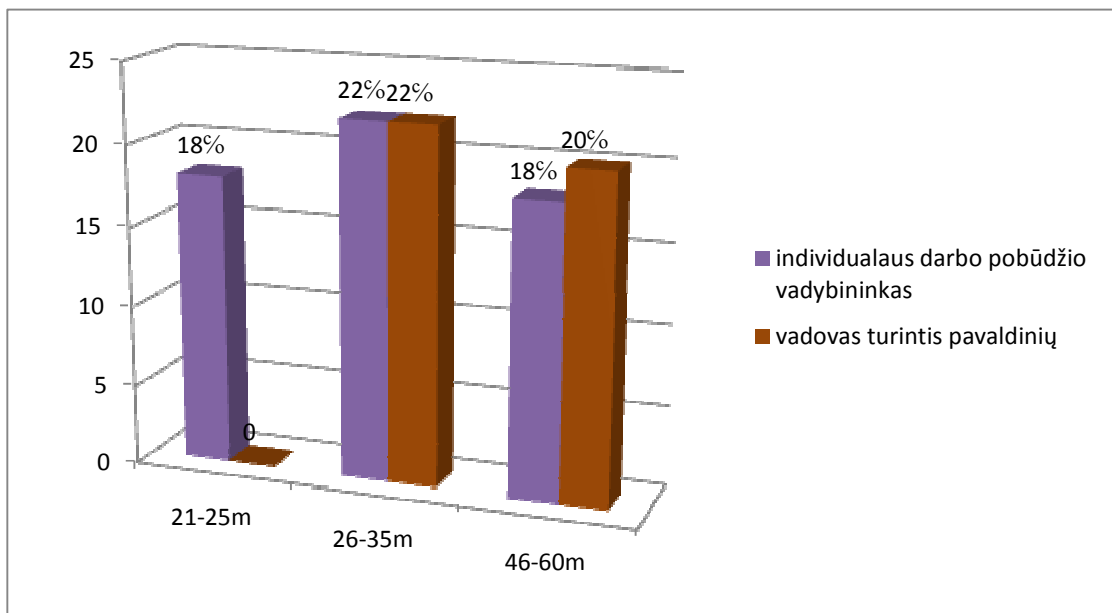
Kaip matome diagramoje net 57 proc. beveik niekada nesinaudoja laiko planavimo programa. Likusi didžioji dalis – 34 proc. naudojami kartais ir tik 3 proc. beveik visada.



**23 pav.** Kompiuterinės laiko planavimo programos naudojimo vertinimas

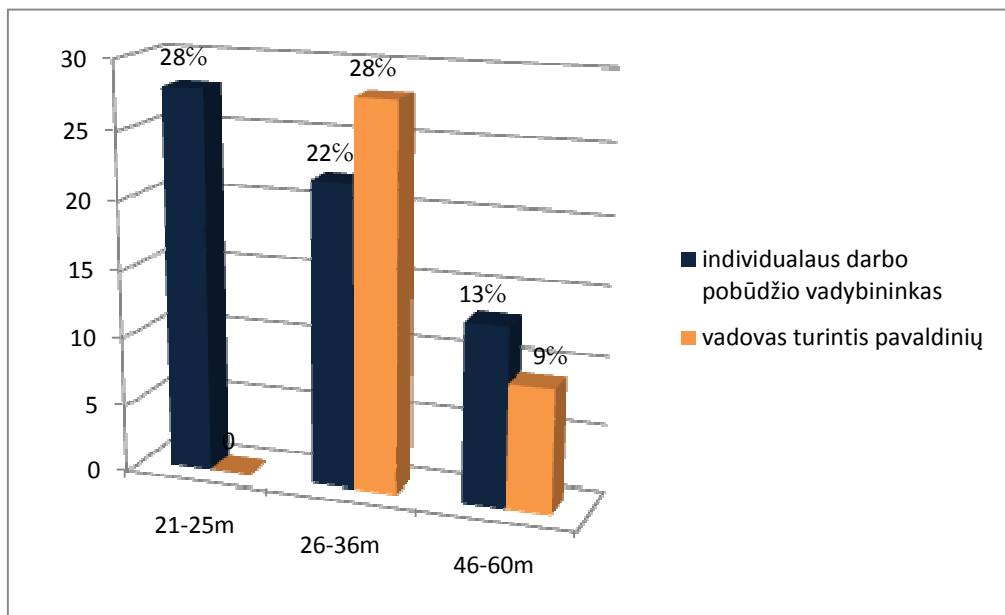
Kompiuterine laiko planavimo programa daugiausiai naudojami vadovai, esantys 26-35 m. amžiaus grupėje (27 proc.). Lyginant su individualiai dirbančiais vadybininkais 21 -25 m amžiaus grupėje (20 proc.). Vyresnio amžiaus grupėje tiek individualiai dirbantys vadybininkai(14 proc.), tiek vadovai (15 proc.) pasisikirsto laiko planavimo programos naudojimui tolygiai.

Apibendrinus matome, kad Lietuvoje kompiuterinė laiko planavimo programa nėra populiari Šiaulių miesto statybos įmonių vadovų ir vadybininkų gretose. Programa yra tiksli, naudojama individualiai, rezultatai gaunami ir įgyvendinami greitai. Kompiuterinė laiko planavimo programa prisideda prie įmonės rentabilumo didinimo. Ji iš esmės susijusi su įmonės atliekamų funkcijų ir darbų organizavimu. Atliekant darbo laiko matavimus ne tik fiksuojami rezultatai, bet ir ieškoma galimybių optimizuoti darbingumą. Visi žino, kad kompiuterinė laiko planavimo programa tiesiogiai veikia darbo kokybę ir laiką. Be abejonės, tokioje įmonėje darbai atliekami gerokai lėčiau. Be to, dėl netinkamai atliktų užduočių darbuotojai gali mėginti visą kaltę suversti programai.



**24 pav.** Darbų paskirstymo pagal prioritetus vertinimas

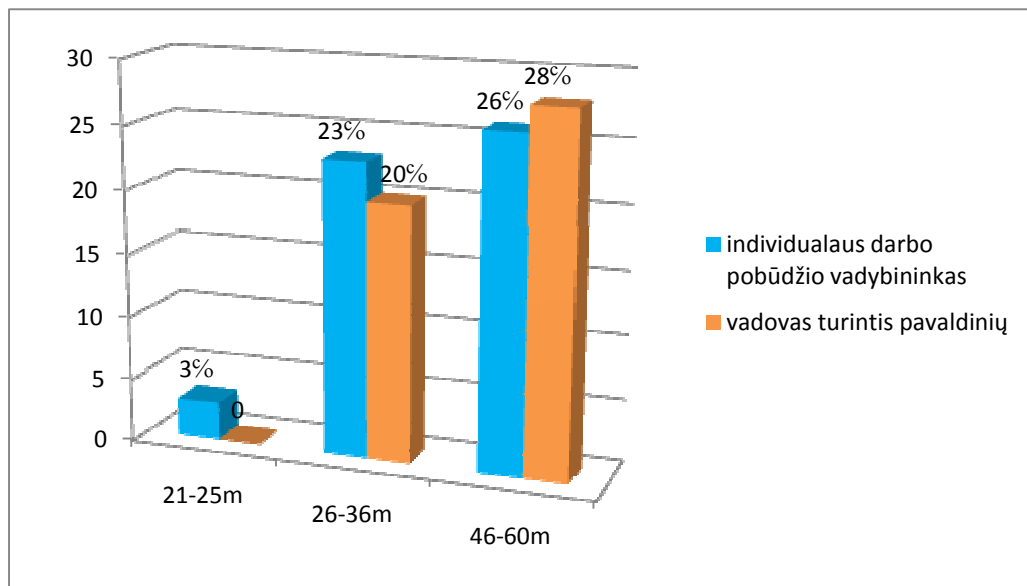
Analizuojant diagramą, matome, kad tiek vadybininkai (22 proc.), tiek vadovai (22 proc.), 26-35 m. amžiaus grupėje pirmenybę teikia skubiems darbams, o ne tiems, kurie bus svarbūs ateityje. Mažiausiai pirmenybę teikia „degantiems“ darbams individualiai dirbantys vadybininkai (18 proc.) tiek 21 – 25m amžiaus grupėje, tiek 46 – 60 m. Nustatyti aiškius savo veiklos prioritetus ir neužkrauti sau per sunkios ir naštos – dienai, savaitei, mėnesiui ar net visam gyvenimui. Darbui padaryti numatant konkretų laiką.



**25 pav.** Darbingumo padidėjimo vertinimas metų eigoje

Galima pastebėti, kad padidėjusį darbingumą per metus jaučia tiek individualaus darbo pobūdžio vadybininkai (28 proc.) esantys 21 -25m amžiaus grupėje, tiek vadovai (28 proc.) - 26-36 m. amžiaus grupėje. Šiose amžiaus grupėse darbingumas intensyvesnis. Bet 46-60 m. amžiaus grupėje darbingumas per pastaruosius metus nepadidėjo pažangiai tiek vadovų (9 proc.), tiek vadybininkų gretose apie (13 proc.).

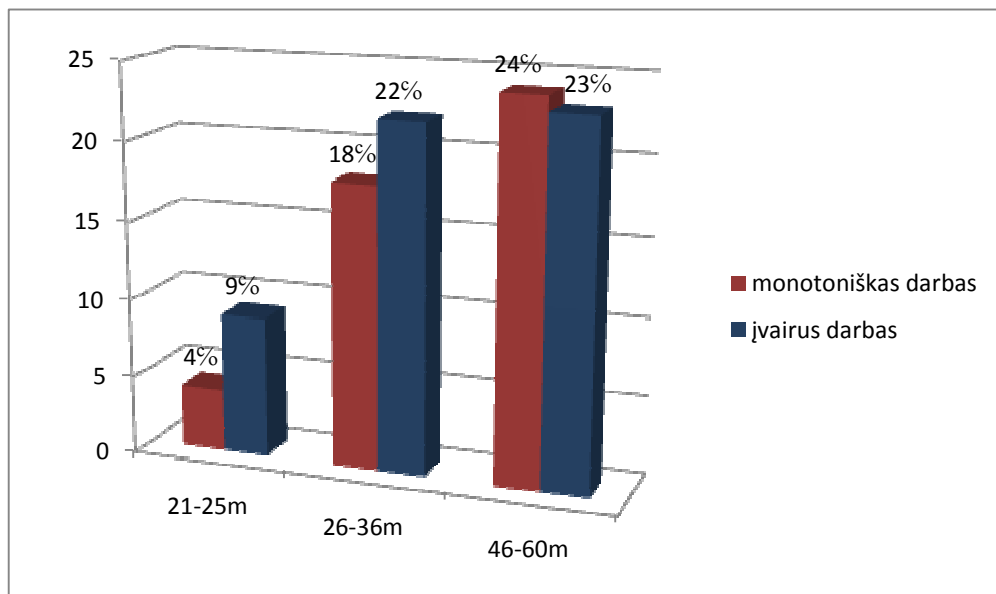
Darbingumui turi įtakos amžius. Nustatyta, kad 18-20 metų žmogaus turi aukščiausią intelektualinių procesų intensyvumą, 50-60 metų žmogui jis sumažėja 30 proc., o per kitus 10 metų jis sudaro tik 60 proc. jaunatviško intensyvumo. Regeneracijos efektas – teigiama, kad galima ilgiau išlikti darbingam darant mažas pertraukėles.



**26 pav.** Darbingumo vertinimas metų eigoje

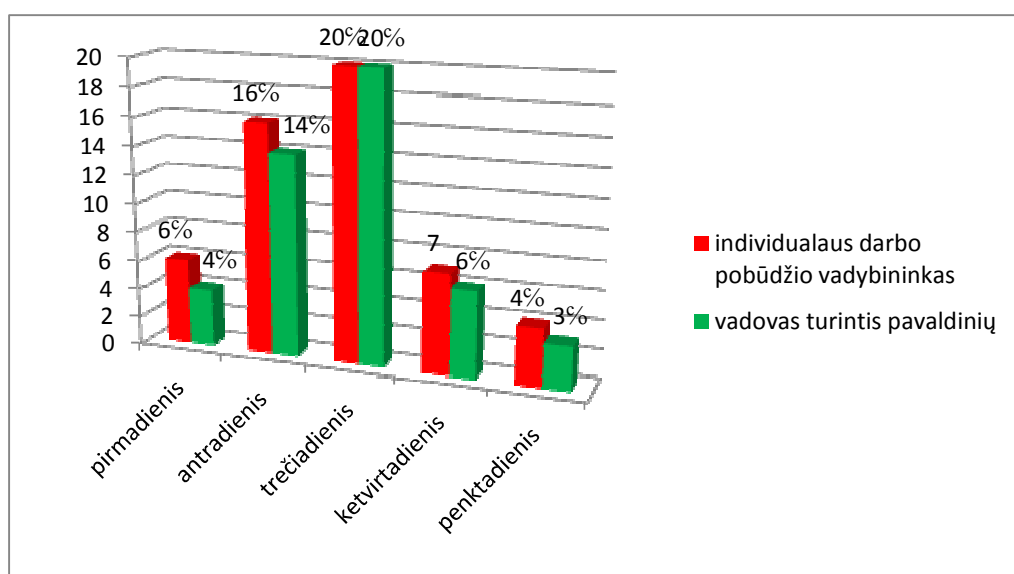
Analizuojant pagal anketą klausimą „mano darbingumas per pastaruosius 12 mėnesių nepasikeitė“ matome, kad 46-60 m. amžiaus grupėje tiek vadovai (28 proc.), tiek vadybininkai (26 proc.) darbingumas nepasikeitė per metus.

Apibendrinant rezultatus galime daryti išvadas, kad jaunesni stengiasi ir nori tobulėti, ir tai parodo diagrama. Darbingumo pasikeitimas rodo, kad jie dar yra atviri naujovėms ir žinių kaupimui. Vyresnio amžiaus vadovai ir vadybininkai jau mažiau reaguoja į pasikeitimus. Todėl jų darbingumas išlieka nepasikeitęs.



**27 pav.** Pašnekovo klausymosi kokybės vertinimas

Matome, kad 46 – 60m amžiaus grupėje tolygiai pasiskirsto procentai tiek monotonišką (24 proc.), tiek ne monotonišką (23 proc.) darbą dirbantiems. Jie dažniau sudaro įvaizdį, jog atidžiai klausosi pašnekovo, o galvoja apie visai ką kitą.

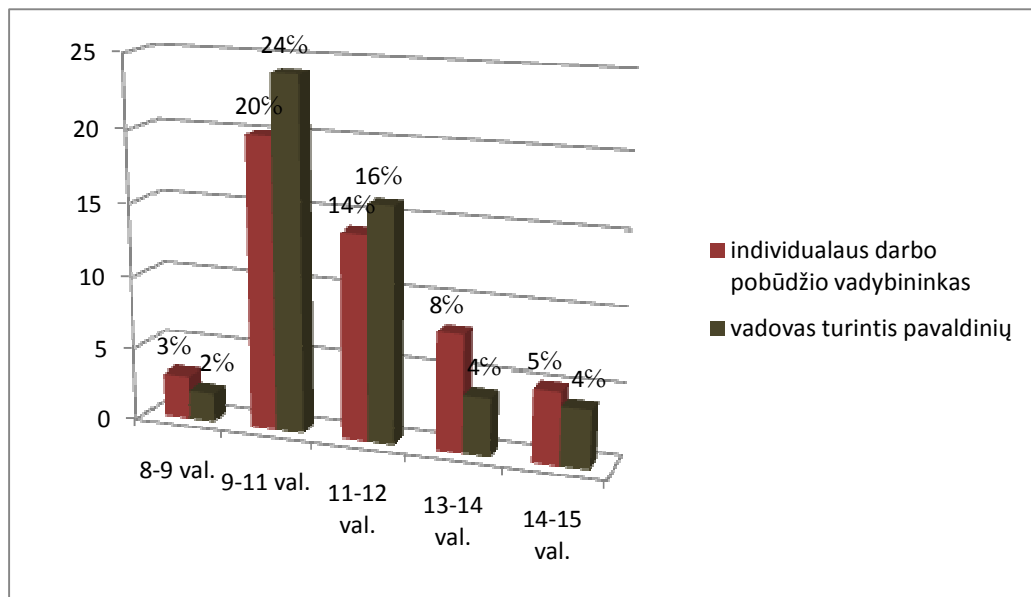


**28 pav.** Darbingiausios savaitės diena

Diagramoje labiausiai išryškėja darbingiausia savaitės diena – trečiadienis (20 proc.) tiek tarp vadybininkų, tiek tarp vadovų. Mažiau darbingesnė diena yra antradienis (16 proc.). Pačios nedarbingiausios dienos yra penktadienis (4 proc.) ir pirmadienis (6 proc.). Per savaitę taip pat pastebimi trys darbinio aktyvumo svyravimo lygio etapai:

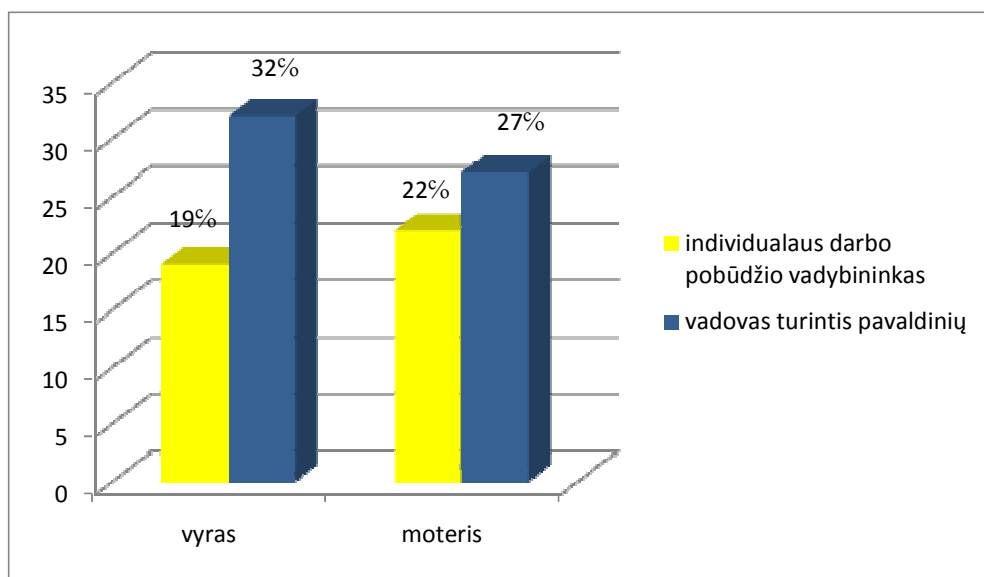
- 1) *pirmadienį – įsidirbimo stadija,*
- 2) *antradienis, trečiadienis, ketvirtadienis – stabilaus darbingumo,*
- 3) *penktadienis, šeštadienis – jaučiamas nuovargis, intereso darbui sumažėjimas.*





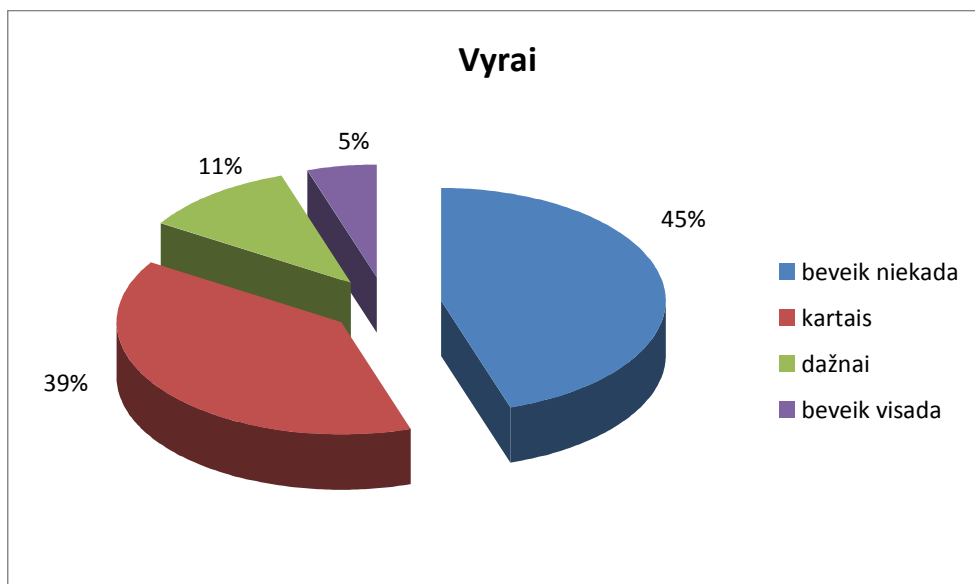
**29 pav.** Respondentų darbingiausias laikas per darbo dieną

Analizuojant pagal anketą klausimą „darbingiausias laikas per darbo dieną“ matome, kad išryškėja tarp 9 -11 val (24 proc.). Po to seka laikotarpis tarp 11 -12 val (24 proc.). Didžiausias poilsio naudingumo koeficientas pasiekiamas po 1 valandos darbo, pertrauka turėtų trukti 10 minučių, nes optimalus efektas po 10 minučių mažėja. Teigiama, kad: jeigu dienos darbai planuojami atsižvelgiant į darbingumo kreivę, natūralūs organizmo dėsningumai bus geriau išnaudojami, o darbo rezultatyvumas žymiai padidės, nesiimant ypatingų priemonių.



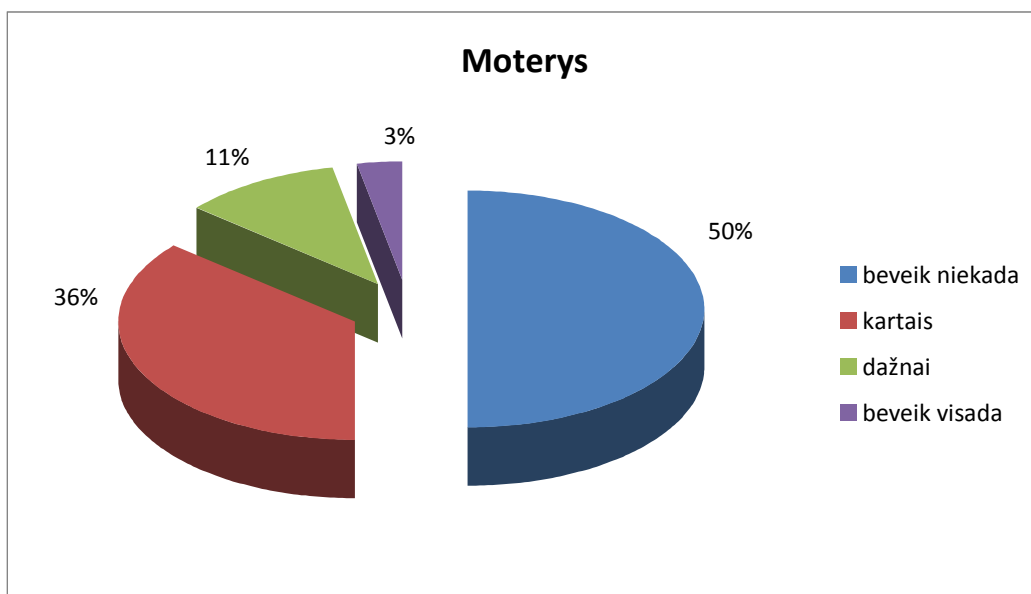
**30 pav.** Darbų atlikimas per išėigines dienas vertinimas

Diagramoje matome, kad vadovaujantys vyrai (32 proc.) dažniau pasiima darbus į namus ir stengiasi atlikti kuo daugiau per išėjines dienas, nei moterys (27 proc.). Individualiai dirbantys vadybininkai moterys (22 proc.), tiek vadybininkai vyrai (19 proc.) pasiima darbus į namus.



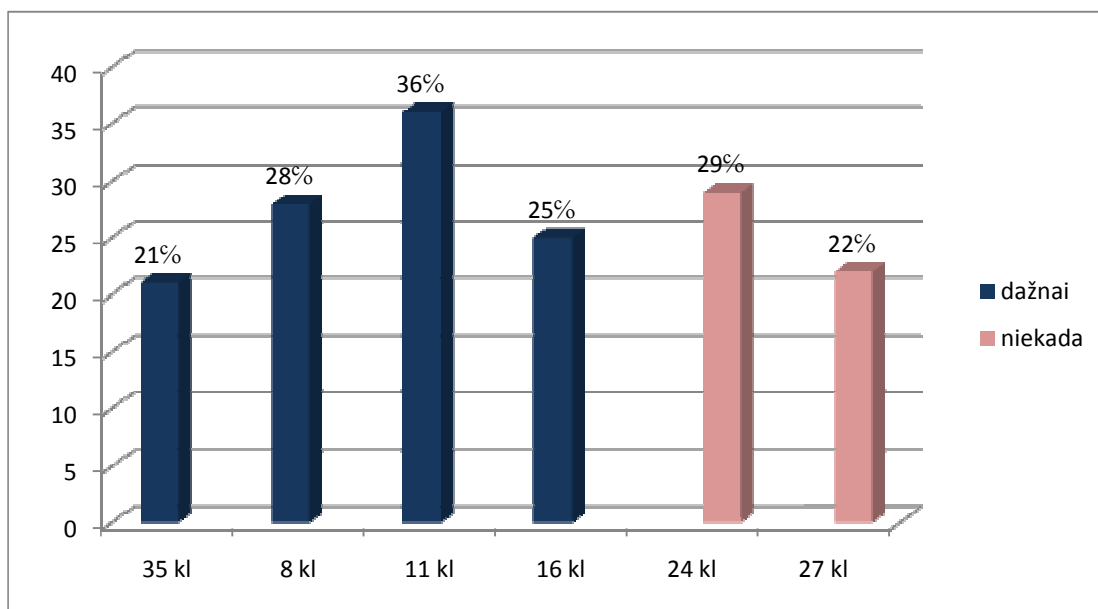
**31 pav.** Nereikšmingų darbų įtakingumas darbo efektyvumui

Didžioji dalis 45 proc. vyrų anketoje teigia, kad beveik niekada neužsiiminėja pašaliniais darbais, 39 proc. - tik kartais. Ir tik 11 proc. - dažnai ir 5 proc. - beveik niekada.



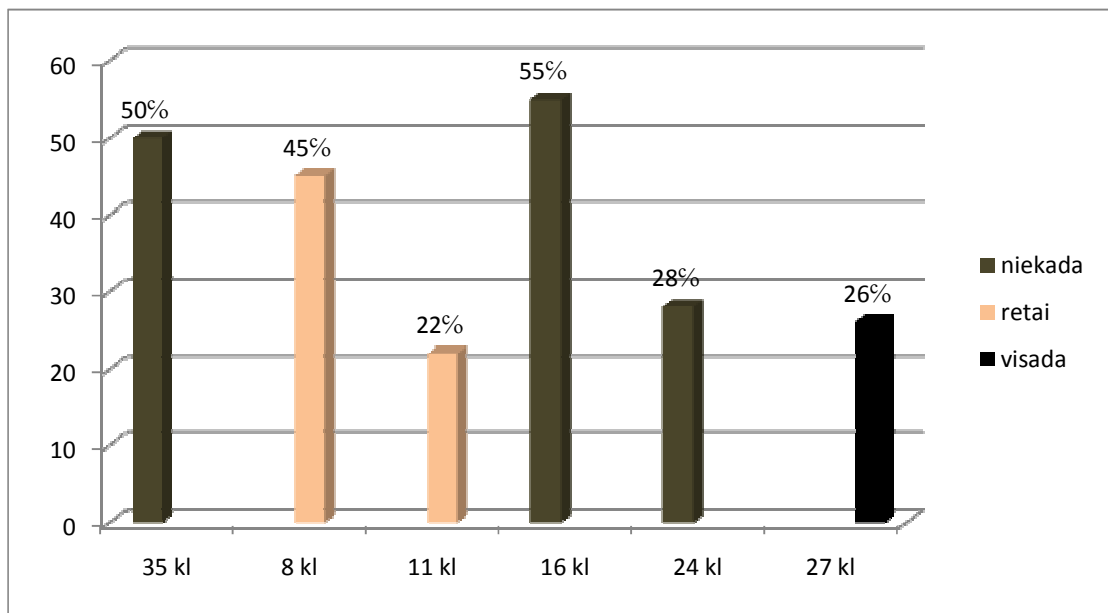
**32 pav.** Nereikšmingų darbų įtakingumas darbo efektyvumui

Anketavimo metu 50 proc. moterų teigia jog beveik niekada neužsiima pašaliniais darbais. 36 proc. - kartis, 11 proc. - dažnai ir tik 3 proc. - beveik visada. Apibendrinant matome, kad moterys (10 proc.) mažiau negu vyrai užsiminėja pašaliniais darbais.



**33 pav.** *Negatyvių vadybinių įpročių ir neigiamų pasekmių tarpusavio priklausomybė*

Apibendrinant kelis klausimus susijusius su vadovų ir vadybininkų neigiamais įpročiais ir pasekmėmis. Rezultatai lyginami su 35 klausimu iš anketos “užrakinęs duris ir išėjęs iš namų grįžtu patikrinti ar tikrai jos užrakintos”(21 proc.). Pagal šį klausimą ieškomi giminingi klausimai, kurie įrodytų vadovo ir vadybininko pervargimą. Pagal 8 klausimą “dienos pabaigoje dažnai būna fiziškai ir psichologiškai išsekę” - 28 proc. Net 36 proc. apklaustųjų pagal 11 klausimą yra “priversti dažnai skubėti, kad padarytų numatytus darbus”. Beveik 25 proc. pagal 16 klausimą apklaustųjų “dažnai jaučia stresą”. “Niekada nesudaro pagal prioritetus būsimų darbų sąrašų, neatlieka svarbiausių darbų pirmiausiai” pagal 24 klausimą (29 proc.). “Niekada neanalizuoja darbo laiko sąnaudų” pagal 27 klausimą - 22 proc. Diagramą žymiai parodo žmonių išsekimą, kai į viena klausimą atsakoma neigiamai tai ir automatiškai ir į kitus atsakoma neigiamu atsakymu.



**34 pav.** Pozityvių vadybinių įpročių ir teigiamų pasekmių tarpusavio priklausomybė

Analizuojant tuos pačius klausimus pažiūrima ir iš gerosios pusės, į 35 klausimą atsakiusius neigiamai, kurie “negrįžta pasižiūrėti ar užrakino duris” - 50 proc. Taip pat ir “retai būna fiziškai ir psichologiškai išsekę” - 42 proc. “Retai reikia skubėti, kad spėtų padaryti numatytus darbus” - 22 proc. Net 55 proc. žmonės “nejaučia streso”. Bet ir “niekada pagal prioritetus nesudaro būsimų darbų sąrašo” - 28 proc. Bet “visada analizuoja darbo laiko sąnaudas, kad galėtų efektyviau dirbti” - 26 proc.

Kai žmogus jaučiasi gerai ir nėra išsekęs, tai ir visa kita jam sekasi tiesiog gerai. Rezultate, kai jautiesi gerai tai ir darbai vyksta geriau, kai išsekimas pradeda kamuoti tai ir niekas nebesiseka. Žmogus išsekęs, pavargęs, niekas jam nebesiseka. Darbai nebevyksta sklandžiai, tokiam žmogui būtinas yra poilsis. Kai į klausimus atsakoma teigiama linkme, tai ir kiti klausimų atsakymai rodo tą patį, kad žmogus jaučiasi gerai ir viskas sekasi gerai.

## IŠVADOS

1. Laikas matuojamas nuveiktais darbais ir veiklos efektyvumu. Svarbu skirti pakankamai laiko sprendimų priėmimui ir vykdymui. Efektyvus laiko naudojimas yra vadybinių gebėjimų pagrindas. Laikas - pagrindinis resursas, kurio visi turime pakankamai vienodai, tačiau panaudojame skirtingai. Laiko valdymas - tai gyvenimo, rezultatų bei pasitenkinimo valdymas. Vieni žmonės per tą patį laiką įgyvendina savo tikslus, pasiekia gerų rezultatų, kiti lieka pradžioje.

2. Yra daugybė priemonių, kurios padeda efektyviai planuoti laiką. Naudą, kurią gauname tinkamai organizuodami savo laiką galima įvertinti daugeliu aspektų: didesnis darbingumas ir produktyvumas; padidėjęs pasitenkinimas atliekant tam tikrą darbą; efektyvesnis problemų sprendimas; mažesnis streso lygis; geresnis planavimas. Pagrindinės priemonės yra kaip pagrindinis užduočių planas (mėnesio, ketvirčio ir t.t.), yra dienos užduočių planas, kuriame surašomi einamieji darbai. Planai organizuojami tokia tvarka: a) ABC analizė - technika, kuri pagal prioritetus sudėlioja užduotis - A užduotis turi būti greičiau atlikta už B ir t.t. b) Pareto dėsnis (80/20) - pagal šį dėsnį mes sužinome, kad 80% darbų ir užduočių yra atliekama per 20% turimų laiko išteklių, ir 20% darbų, atliekama per 80% laiko. Pareto dėsnis teigia, kad kiekvienos nesėkmės priežastis yra nesusplanuoti veiksmai, nes 80 proc. trukdžių, kurie sulaiko mus, kai stengiamės pasiekti savo tikslą, yra vidiniai. Jie tūno mumyse ir priklauso nuo mūsų asmeninių savybių, įpročių ir drausmės. Ir tik 20 proc. trukdžių yra išoriniai veiksniai.

3. Stresas pasireiškia tada, kai: siekiame nerealių tikslų, nepasiekiamų veiklos rezultatų, stengiamės patenkinti nerealius kitų norus. Atsiduręs stresinėje situacijoje, žmogus sunkiai save kontroliuoja. Kai problema laiku neidentifikuojama, žmogus kankinasi ir tai jam gali sukelti sveikatos problemų. Kad sumažinti negatyvius streso padarinius, reikėtų: atsiriboti nuo stresinės situacijos, pakeisti situaciją, kuri sukelia stresą, pasistengti kitaip vertinti situaciją. Laiko planavimas pašalina simptomus, bet ne problemos priežastį. Kalendorius, užrašai, dienvartė, kompiuteris padeda kontroliuoti esamus reikalus. Susiplanus dieną, sudarius svarbių darbų sąrašą ir projektų apžvalgą, be abejojimo, geriau bus organizuotas darbo laikas.

4. Pasitarimų technikos pirmiausia duoda daug naudos įvaldant asmeninį laiką profesinėje srityje. Įvairūs susirinkimai yra laikomi pagrindiniais laiko vagimais, todėl jie turi būti organizuojami ir vedami ypač efektyviai. Norint pagerinti pasitarimų technikų organizavimą, būtina realizuoti šiuos principus. Komunikacija padeda išlaikyti pastovų kontaktą su kitais žmonėmis. Tokie bendra

žmogiški santykiai priklauso nuo žmogaus individualių stipriųjų savybių bei sugebėjimo bendrauti. Efektyvios tiek žodinės, tiek raštinės vaizdavimo ir planavimo technikos, taip pat pasitarimų ar pranešimų technikos yra pagrindiniai geriausio asmeninio laiko valdymo elementai. Planavimo technikos yra nukreiptos pirmiausia į komunikacijos pagrindą. Apibendrinant galima teigti, kad: *Neleiskite laikui būti savo priešu. Paverskite jį stipriausiu ir geriausiu savo sąjungininku!*

## REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais ir jų analizės medžiaga laiko panaudojimo efektyvumo gerinimui teikiamos tokios rekomendacijos:

1. Pagal rezultatus matoma, kad stresą jaučią labiau TŪB „Salda“ įmonės vadovai turintis pavaldinių 26 – 35 metų amžiaus dirbantis, nes jie planuoja darbus tik savaitei, todėl rekomenduojama planuoti tiek dienai, tiek savaitei, tiek mėnesiui į priekį. Kad neatsirastų neplanuotų darbų. Suplanuotas laikas motyvuoja dirbti, kelia darbo produktyvumą, skatina susitelkti ties prioritetiniais darbais, padeda išvengti atidėliojimo, o suplanuotos veiklos rezultatas dienos pabaigoje yra nesunkiai pastebimas.
2. Darbo laiko sąnaudas labiau analizuoja UAB „Nordlita“ įmonės individualiai dirbantis vadybininkai, bet dažniau jaučia graužatį nieko nepadarę per darbo dieną. Rekomenduojama labiau laiko sąnaudas analizuoti UAB „Nordlita“ ir TŪB „Salda“ įmonės vadovams turintiems pavaldinių, kad darbai būtų paskirstomi efektyviau. Sudaryti visų savo užduočių ir darbų sąrašą, išanalizuoti jį ir išrinkti tris penkis dalykus, kurie yra svarbesni už visus kitus, kartu sudėtus.
3. Tiek TŪB „Salda“, tiek UAB „Nordlita“ įmonių vadybininkai ir vadovai teikia pirmenybę skubiems darbams, o ne svarbiems ateityje. Todėl rekomenduojama darbus skirstyti pagal prioritetą, kurie atitiktų taip: A - darbai, kurie turi būti atliekami neatidėliojant. B - darbai, kurie gali palaukti, kol bus atlikti A prioritetų įsipareigojimai. C - nelabai svarbūs darbai, kurie gali luktelėti. Prioritetai padės lengviau vertinti darbus ir skatins pirmiausia atlikti tuos, kurie yra svarbiausi negaištant laiko prie netokių svarbių darbų.
4. UAB „Nordlita“ įmonės vadybininkams labiau rekomenduojama naudoti kompiuterinę laiko planavimo programą, kuri padės efektyviau planuoti dienos darbus. Didelėse Lietuvos įmonėse galima sutikti laiko planavimui ir veiklos koordinavimui skirtas modernias informacines technologijas bei programinę įrangą. Sparčiai diegiamos ir

veiklos valdymo sistemos, padedančios rengti ir koreguoti visų padalinių bei darbuotojų metinius veiklos planus.

5. TŪB „Salda“ įmonės vadovai vyrai, turintys pavaldinių labiau vienodai paskirsto dienos darbus tolygiai, ir nesusikaupia vėluojančių darbų. Todėl rekomenduojama UAB „Nordlita“ įmonės vadybininkėms efektyviau paskirstyti dienos darbus, kad neatsirastų neplanuotų darbų ir išanalizuoti savo veiklą ir surašyti dalykus, kurie reikalauja daugiausia laiko. Kurių iš šių darbų galėtume nebedaryti ar pavesti kitiems, kad turėtumėte laiko nudirbti svarbesnius darbus.

UAB „Nordlita“ ir TŪB „Salda“ įmonių vadovai gana gerai planuoja savo laiką, tačiau skirstydami ir pavesdami užduotis savo pavaldiniams, jie turėtų labiau padėti darbuotojams nustatyti veiklos prioritetus ir labiau atsižvelgti į jau suplanuotus darbus.

**LITERATŪRA**

1. **Allen D.** Produktyvaus darbo paslaptys, Alma littera, Vilnius, 2006.
  2. **Bakanauskienė I.**, Petkevičiūtė N., Vadovo darbas. Kaunas, 2003.
  3. **Butkus F.S.** Vadyba – Vilnius, 2003.
  4. **Butkus S.** Organizacijos ir vadyba. Vilnius, 1996.
  5. **Ginevičius R.** Laiko valdymas. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2006.
  6. **Keenan K.**, Kaip taupyti laiką?: Poligrafija ir informatika, 1997.
  7. **Kochas R.**, 80/20 revoliucija. Kaip susitelkus ties keliomis veiklomis padidinti pajamas ir pelną: Kaunas, 2003.
  8. **Malik F.**, Vadovauti, veikti, gyventi: Vilnius, 2005.
  9. **Obrazcovas V.**, Valdymo ir administravimo metodai, 2006.
  10. **Sakalas A.**, Personalo vadyba: margi raštai, Vilnius, 2003.
  11. **Sakalas A. Šilingienė V.** Personalo valdymas. Kaunas. Technologija, 2000.
  12. **Stoškus S.**, Bendrieji vadybos aspektai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002.
  13. **Stoškus S. Bežinskienė D.** Vadyba. Kaunas. Technologija, 2005.
  14. **Zakarevičius P.**, Vadyba.-genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas, 2002.
- Prieiga per internetą:**
15. Laiko planavimas, Karjera ir vadyba, 2003, Nr. 41.
  16. Laiko vagys [žiūrėta 2006-10-15]. Prieiga per internetą:< <http://www.paciolis.lt/index.php>>.
  17. Prioritetų nustatymo planas, Karjera ir vadyba, 2002, Nr. 12.
  18. [http://karjeroscentras.delfi.lt/lt.php/patarimai/stresas\\_darbe\\_kaip\\_ji\\_valdyti/5802](http://karjeroscentras.delfi.lt/lt.php/patarimai/stresas_darbe_kaip_ji_valdyti/5802)
  19. Patarimai [žiūrėta 2006-09-27].Prieiga per internetą:<<http://www.nordictraining.lt/patarimai.html>>
  20. <http://sena.sam.lt/sam/naujienos/?idi=1375>
  21. [Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros Lietuvos Ryšių Punktas/](http://osha.vdi.lt/PDF/Topics/kreipimasis.htm)  
<http://osha.vdi.lt/PDF/Topics/kreipimasis.htm>
  22. <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/43da9966d554b>
  23. [www.paciolis.lt/vip/http://www.vakarai.lt/article.php?id=51&print](http://www.paciolis.lt/vip/http://www.vakarai.lt/article.php?id=51&print)
  24. *Vilniaus Gedimino technikos universitetas/2006m./Willi Hink, Romualdas Ginevičius/ Laiko valdymas*



25. *Vilniaus universiteto leidykla/2001m./Regina Kirlaitė, Albinas Marčinskas/ Vadybos metodai/mokomoji knyga*
26. *Vilius Misevičius, Roma Urbonienė/VŠĮ Šiaulių universiteto leidimas 2006m./dalykinio bendravimo pagrinda*
27. <http://tadas.white-hat.eu/archives/8>
28. [http://www.manager.lt/karjera/literatura/verslo\\_planai/kc/4\\_dalis\\_daryk.pdf](http://www.manager.lt/karjera/literatura/verslo_planai/kc/4_dalis_daryk.pdf)

**PRIEDAI**

Priedas Nr.1

**ANKETA*****Gerb. Respondente,***

*Paskutiniaisiais metais Lietuvoje, tuo pačiu ir kiekvienoje organizacijoje, vyksta intensyvūs pokyčiai, į kuriuos nevisada sugebama laiku reaguoti. Tai sukelia stresą laiko valdyme – tam tikrą reakciją į aplinkos veiksnius, keliančius grėsmę individo saugumui, sveikatai ir sutrikdančius įprastinę psichofizinę pusiausvyrą.*

*Magistro tiriamojo darbo tikslas identifikuoti laiko valdymą įtakančius faktorius ir išanalizuoti jų įtaką statybos įmonių darbuotojams. Anketa anoniminė. Prašome kiek galima atviriau ir išsamiau atsakyti į pateiktus klausimus. Iš anksto dėkojame.*

**1. Jūsų darbo pobūdis.**

- Individualus darbas       Esu vadovaujantis darbuotojas, turiu pavaldinių

**2. Jūsų amžius?**

- 18-20 m.     21-25 m.     26-35 m.       36-45 m.  
 46-60 m.     60 < m.

**3. Jūsų lytis?**

- Moteris       Vyras

**4. Išsilavinimas?**

- Vidurinis     Profesinis       Aukštesnysis       Aukštasis  
 Nebaigtas aukštasis       Kita

**5. Bendrai paėmus aš būnu nervingas.**

- Niekada     Retai       Kartais       Dažnai       Visada

**6. Aš labai rūpinuosi savo darbu, tačiau jaučiu graužatį, kad per dieną nieko nepadariau.**

- Niekada     Retai       Kartais       Dažnai       Visada

**7. Kasdieninė mano veikla sukelia man nervinę įtampą.**

- Niekada     Retai       Kartais       Dažnai       Visada

**8. Dienos pabaigoje aš esu fiziškai ir psichologiškai išsekęs.**

Niekada  Retai  Kartais  Dažnai  Visada

**9. Ar atsižvelgiama į Jūsų nuomonę darbo klausimais?**

Niekada  Retai  Kartais  Dažnai  Visada

**10. Įvairus ar monotoniškas Jūsų darbas?**

Įvairus  Monotoniškas

**11. Ar Jūs priverstas skubėti, kad padarytumėte numatytus darbus ?**

Niekada  Retai  Kartais  Dažnai  Visada

**12. Ar susikaupia neatliktų darbų dėl to, kad darbus pasiskirstote netolygiai ?**

Niekada  Retai  Kartais  Dažnai  Visada

**13. Ar Jūsų veikloje pasitaiko darbų, kurių atlikti Jūs nesitikite ir būnate nepasiruošęs?**

Niekada  Retai  Kartais  Dažnai  Visada

**14. Ar vadovas vertina Jūsų darbą?**

Niekada  Retai  Kartais  Dažnai  Visada

**15. Ar pakankamai aiški Jūsų pareigų apimtis?**

Taip  Ne

**16. Stresas – tai tokia situacija, kai jaučiama įtampa, nuovargis, irzlumas, nerimas, dėl to sunku užmigti naktį. Ar dažnai Jūs jaučiate stresą?**

Niekada  Retai  Kartais  Dažnai  Visada

**17. Ar Jūs patenkintas savo dabartiniu darbu?**

Niekada  Retai  Kartais  Dažnai  Visada

**18. Mano darbingumas per pastaruosius 12 mėn.**

Padidėjo  Nepasikeitė  Sumažėjo

**19. Mano miegas:**

Labai geras  Geras  Patenkinamas  Blogas

**20. Naudojuosi kompiuterine laiko planavimo programa.**

Beveik niekada  Kartais  Dažnai  Beveik visada

**21. Kitiems pavedu atlikti darbus, kuriuos galima pavesti.**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**22. Sugebu atlikti savo darbus pagal užsiduotus terminus.**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**23. Pritrūkusi laiko pasiimu darbo į namus.**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**24. Kiekvieną dieną pagal prioritetus sudarau būsimų darbų sąrašą. Svarbiausius dalykus atlieku pirmiausia.**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**25. Planuoju darbo laiką:  
dienai**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**savaitei**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**mėnesiui**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**26. Savo darbo laiko sąnaudas:  
užsirašau**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**stengiuosi atsiminti**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**27. Analizuoju darbo laiko sąnaudas, kad galėčiau tobulėti, efektyviau dirbčiau ir neslėgtų pastovus laiko stygius.**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**28. Tampa lyg taisyklė, kad pirmenybė tenka skubiems jau „degantiems“ darbams, o ne tiems, kurie bus svarbūs ateityje, bet dar nėra skubūs.**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**29. Vėluoju į susitikimus, susirinkimus ir kitus renginius.**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**30. Moku pasakyti „ne“, kai į mano laiką nori pretenduoti kiti, o man būtina atlikti svarbesnius darbus.**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**31. Užsiiminėju smulkmenomis (nereikšmingi pokalbiai telefonu, naršymas internete, pašaliniai darbai ir t.t.) prieš pradėdamas būtinus darbus, kurie man nemalonūs ir sunkūs.**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**32. Jus erzina, kada kiti aplink jus lėtai dirba!**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**33. Jūs stengiatės padaryti viską kaip galima greičiau, nors laiko yra užtekčiai !**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**35. Jūs stengiatės padaryti kaip galima daugiau darbų per išeigines dienas!**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**34. Laisvalaikiu ir per atostogas Jūsų neapleidžia mintys apie darbą!**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**35. Užrakinęs duris ir išėjęs iš namų grįžtate patikrinti ar tikrai durys užrakintos.**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**36. Ar sudarote įvaizdį, jog atidžiai klausote pašnekovą, o iš tikrųjų galvojate apie visai ką kita?**

Beveik niekada     Kartais     Dažnai     Beveik visada

**37. Darbingiausia savaitės diena man yra:**

Pirmadienis     Antradienis     Trečiadienis     Ketvirtadienis  
 Penktadienis

**38. Darbingiausias laikas per darbo dieną.**

8 – 9 val.     9 – 11 val.     11 – 12 val.     13 – 14 val.  
 14 – 15.30 val.     15.30 – 17 val.

*Nuoširdžiai dėkojame už atsakymus*

## PROTOKOLAS

|   |   |   |                             |
|---|---|---|-----------------------------|
| <b>Skyrius:</b>   |   | <b>Data:</b>  | <b>protokolo Nr.</b>        |
| <b>Tema:</b>  |   | <b>Posėdžio vieta:</b><br>data:<br>trukmė: nuo...<br>iki...val. |                             |
| <b>Vadovas:</b><br><b>tel.:</b>   | <b>Protokoluojantis:</b><br><b>tel.:</b>  | <b>Pakvietimas ir posėdžio tvarkaraštis išsiųstas kam:</b>      |                             |
| 1. 11.<br>2. 12.<br>3. 13.<br>4. 14.<br>5. 15.<br>6. 16.<br>7. 17.<br>8. 18.<br>9. 19.<br>10. 20. | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>(esant daugiau protokoluojančių žr. priedą) | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10.       |                             |
| <b>Eiga:</b>  |   |   |                             |
| Priimti sprendimai  | Atsakingas/atliks   | Įvykdymo terminas   | Kitas tarpinis pasitarimas: |
|   |   |   |                             |

Pasitarimų technika 1

## POSĖDŽIO DARBOTVARKĖS FORMULAVIMAS PASITARIMO VADOVUI

| Planuojama laiko trukmė | Nr. | Darbotvarkės punktai (detalūs)   | Baigimas val... |
|-------------------------|-----|--|-----------------|
| 10.00 val.              |     | 1. Posėdžio atidarymas ir pasveikinimas<br>a) ypatingas padėkos žodis p. Miuleriui<br>b) dviejų naujų skyriaus vadovų pristatymas<br>c) p. Mazeris siūlomas protokoluojančiu asmeniu<br>d) pietų pertrauka 13.00-14.00 val. Kavos pertraukėlė<br>15.30 val.<br>e) pasiteiravimas apie dalyvių pageidavimus |                 |
| 10.15 val.              |     | 2. Projektas C<br>a) siūlau p. Schulze projekto vadovu, klausiu p. Lehmanno, ar sutinka būti pavaduotoju?<br>b) kviečiami pasisakyti pasiruošę asmenys:<br>Miuleris<br>Seeteris<br>Driebelis - visi po 5 min.<br>c) diskusijos/ galimi nutarimai   | 10.10 val.      |
| 11.00 val.              |     | 3. Projektas L<br>a)<br>b)   |                 |

Pasitarimų technika 2

**PROTOKOLŲ KNYGA: Dokumentų apžvalga**

| <b>Daiktas</b>   |            |             |            |             |            |             |            |             |
|------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
| <b>Projektas</b> | <b>Nr.</b> | <b>Data</b> | <b>Nr.</b> | <b>Data</b> | <b>Nr.</b> | <b>Data</b> | <b>Nr.</b> | <b>Data</b> |
| <b>A</b>         | 1552       | 64-01-10    | 1752       | 67-10-12    | 2014       | 72-02-14    |            |             |
|                  | 1578       | 64-04-29    | 1801       | ...         | ...        | ...         |            |             |
|                  | 17711      | 67-01-08    | 1894       |             |            |             |            |             |
| <b>B</b>         | -          |             |            |             |            |             |            |             |
|                  | -          |             |            |             |            |             |            |             |
|                  | -          |             |            |             |            |             |            |             |

Pasitarimų technika 3