

LAIKO VALDYMO EFEKTYVUMAS: TEORINIS IR PRAKTINIS ASPEKTAI

Stasys Stoškus, Evandželina Petukienė

Šiaulių universitetas

Anotacija

Straipsnyje analizuojama laiko valdymo problematika, akcentuojant laiko valdymo efektyvumo klausimus teoriniu ir praktiniu aspektu vadovo ir vykdytojo lygmeniu. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė silpnąsias laiko valdymo puses, susietas su nepakankama darbuotojų kompetencija laiko vadybos klausimais. Ieškoma atsakymo į klausimą, kaip praktinėse situacijose efektyviau naudoti savo laiko išteklius tam, kad išvengtume streso, įtampos ir nuovargio, o kartu pasiektume savo išskeltus tikslus.

Pagrindiniai žodžiai: laiko vadyba, efektingumas, svarbus ir skubus darbas, laiko planavimas, Pareto dėsnis.

Įvadas

Tyrimo problematika ir aktualumas. Laikas ir erdvė sąveikauja tarpusavyje. Būtent todėl laikas labai svarbus mūsų gyvenimo aspektas, ir kiekvienas privalome mokytis jį vertinti, branginti ir planuoti. Kai kurie laiko valdymo problemų tyrinėtojai (Моргенстерн, 2001, Архангельский, 2005) pasaulio modelį vadina erdvėlaiviu. Mes galime judėti tik trimis erdvės ašimis. Ketvirtojoje – laiko ašyje mes privalome būti taške „dabar“, kur susitinka praeitis ir ateitis. Didžiausia problema, kurią žmonės šiandien sprendžia yra laiko trūkumo problema, sukelta greitai bėgančio, nepakeičiamo ir sunkiai nusakomo gyvenimo tempo.

Mokslinėje literatūroje aptinkama įvairių teiginių laiko valdymo tema, tačiau jų esmė yra panaši – *laiko valdymas yra savęs valdymas laiko tėkmėje*. Laiko valdymo turinį sudaro laiko planavimas ir efektyvus bei efektingas suplanuoto laiko panaudojimas (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Neįmanoma (ir nebūtina) atlikti visų norimų darbų, todėl reikia pamatuotai pasirinkti, kam skirti konkretų laiko kiekį kiekvieną dieną.

Valdyti laiką tiesiogine to žodžio prasme mes, savaime aišku, negalime. Valdyti galime tik laiko balanso „išlaidų“ struktūrą. Laiko valdymo problema plačiai nagrinėjo P. Berd (2003), M. Kuk (2003), D. Kaunt (2003). Pasak autorių, nagrinėjant laiko panaudojimo problemą būtų tiksliau vartoti ne „laiko valdymas“, bet „laiko vadyba“. Kaip ir kiekvienas darbas, taip ir laiko valdymas reikalauja tam tikrų pastangų bei gebėjimų: teisingai nustatyti veiklos tiks-

lus bei prioritetus, kuo tiksliau apskaičiuoti kiekvienos konkrečios užduoties atlikimo trukmę, optimaliai paskirstyti turimą laiko kiekį svarbiausioms, mažiau svarbioms ir neplanuotoms užduotims, numatyti galimus trukdymus bei netikėtumus, pasirinkti kiekvienai užduočiai tinkamiausias darbo dienos valandas, savaitės dienas bei parengti būsimo periodo darbų planą.

Laiko vadyba pastaruoju metu įgauna vis didesnę reikšmę ne tik asmeninėms žmogaus laiko problemoms spręsti, bet ir organizacijos valdymo efektyvumui gerinti. Todėl vadovas, atlikdamas daugybę funkcijų, vis dažniau susiduria su jam išskylančia laiko problema – laiko panaudojimo efektyvumo problema. F. Mačiulis (1992) teigia, kad daugelis autorių neįvertina organizacinės kultūros faktorių, lemiančių laiko valdymą, todėl tai, pasak autoriaus, yra trumparegiškas požiūris. Laiko valdymas yra giliai įsitvirtinęs organizacinėje kultūroje. Pavyzdžiui, Japonijoje yra vertinamas punktualumas, organizuotumas ir efektyvumas, daug laiko skiriama bendravimui, tikslai yra aiškiai nustatomi tačiau neužrašomi. Įmonės turi individualią „kultūrinę“ nuostatą laiko vadybos tema. Kai kuriose kompanijose didesnė vertė teikiama kūrybiškumui nei efektyvumui.

Dirbant ilgesnį laikotarpį „pastovaus laiko trūkumo“ režimu patiriame stresą, kuris palieka ryškius pėdsakus mūsų sveikatai. „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. Stresas darbe sukelia daugiau nei ketvirtadalį visų su darbu susijusių sveikatos sutrikimų, dėl kurių netenkama darbingumo. Su darbo laiko trūkumu susijusio streso ar psichologinės rizikos sumažinimas nėra tik moralinė ar teisinė būtinybė, bet nuo jo priklauso ir verslo sėkmė (Шрайнер, 1993).

Įvertinus tai, kad dabartis ir ateities perspektyva susieta su racionaliu mąstymu ir gebėjimu tinkamai paskirstyti laiką, galima teigti, jog požiūris į laiką tampa lemiančiu veiksniumi, nuo kurio priklauso visi pasiekimai ir laimėjimai.

Darbo objektas – laiko valdymo efektyvumas.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti laiko valdymo efektyvumą lemiančių veiksnių struktūrą ir turinį teoriniu bei praktiniu aspektu.

Uždaviniai:

1. Mokslinės literatūros laiko valdymo tematika analizė, teiginių apibendrinimas.
2. Laiko efektyvumą lemiančių faktorių analizė ir vertinimas praktiniu aspektu.

Metodai: Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros sisteminė analizė, anketinė apklausa, loginė analizė bei sisteminis vertinimas.

Teoriniai tyrimo pagrindai

Laiko sampratos ekonominiai ir teisiniai aspektai. Sąvoka „darbo laikas“ – tai daugiareikšmis terminas, kuris gali būti vartojamas ne tik ekonomine, bet ir teisine prasmėmis. Su laiku, kaip ir su kiekvienu ištekliumi, galima elgtis efektyviai arba išlaidžiai – ir tai priklauso nuo kiekvieno žmogaus. Norint suprasti darbo laiko ekonominę vertę reikia įkainoti bet kurio darbuotojo laiką. Tuo tikslu dera susumuoti įmonės darbuotojo visų metų mėnesinius atlyginimus, priedus ir premijas, įvertinti naudojamų įrankių nusidėvėjimą, administracines ir kitas išlaidas. Prie šio skaičiaus pridėti dalį pelno, kurį, manoma, jog uždirbo tas konkretus darbuotojas, ir iš šio skaičiaus išskaičiuoti valandinį tarifą. Apskaičiavus, kiek kainuoja laikas, darbo laiko valanda, nejučia imama mąstyti, kaip sutaupyti laiką. Nors tarp laiko ir pinigų pastaruoju metu dedamas lygybės ženklas, tačiau pinigus sutaupyti lengviau nei laiką. Jei kasdien sutaupoma po vieną valandą, tai per metus jų sutaupoma šimtais. Taigi verta mokyti taupyti laiką, juk tiems, kurie tai daryti moka, geriausiai sekasi (Архангельский, 2005).

Ekonomikoje darbo laikas suvokiamas kaip būtinas bendro darbo laiko absoliutus kiekis tam tikram tikslui pasiekti, o darbo teisėje darbo laikas suprantamas kiek kitaip. Darbo teisės normos reguliuoja ne kiekybinę darbo būtį apskritai, ne gyvojo darbo visumą, o darbuotojų darbo santykius. Šiuo atveju visiškai atmesti ekonominės darbo laiko reikšmės negalima, kadangi būtent ji yra svarbus aspektas teisės normomis reguliuojant kolektyvo nario darbo laiką. Tinkama bei vienareikšmė darbo laiko samprata – tai būtinas pirmas žingsnis, siekiant kitų, su darbo santykiais susijusių klausimų, išsamios analizės (Kučinskienė, 2000, Abromavičius, 1998).

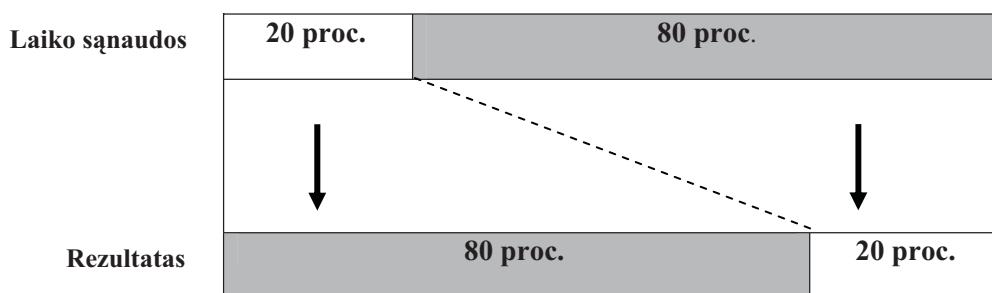
Laiko planavimo specifika. Planuojant laiką struktūrinama diena, savaitė, mėnuo, metai. Kokybiškas planas padeda pasiekti išsikeltus tikslus ir svarbius uždavinius, leidžia susikoncentruoti, nesiblaškyti ir

kontroliuoti laiko sąnaudas. Dar vienas ne mažiau svarbus momentas – įtampos sumažinimas. Žmogus jaučiasi garantuotas, kad svarbiausi darbai tikrai bus atlikti, nes jis aiškiai mato ir įsivaizduoja visą dienos eigą. Tačiau gerai planuojant kartais pamirštama viena detalė: *planas naudingas tik tada, kai jo yra laikomasi* (Malik, 2005, Hink, Ginevičius, 2006).

Rekomenduotina laiką planuoti raštu, nes laiko planai, kurie „laikomi galvoje“, dažniausiai pametami. Kas užrašyta juodu ant balto, tas užrašyta ir atmintyje. Užrašytas planas – tai dokumentas, liudijantis jūsų aktyvią arba neaktyvią veiklą. Laiką pradėti planuoti rekomenduojama nuo *dienos plano* sudarymo. Tai ypač naudinga pradedantiems planuoti laiką, kadangi diena yra trumpa laiko atkarpa, kurią lengviau įsivaizduoti. Jei ta diena nepavyko, galima pradėti viską iš naujo. Kas nesugebės vadovautis dienos planu, tas negalės įgyvendinti ir ilgalaikių – mėnesio, metų planų (Kavaliauskaitė, 2006).

Veiklos prioritetų formavimas. Pasak A. James, F. Stoner ir kt. (1999), kalbant konkrečios organizacijos masteliu, efektingumas reiškia užsiimti naudinga veikla, t. y. gaminti produktą, kuris būtų konkurencingas ir garantuotai duotų pelną. Efektingumas konkretaus darbuotojo atžvilgiu organizacijos viduje visų pirma reiškia užsiimti darbais, kurie darbuotojui priskirti pagal darbo sutartį, struktūrinę valdymo schemą ir pareiginius nuostatus. Net ir didžiausias efektyvumas negali kompensuoti efektingumo trūkumo. Visų pirma efektingumas garantuoja organizacijos sėkmę. Taigi, prieš sutelkdami visą dėmesį į efektyvumą, turime tvirtai žinoti, ar tikrai pasirinkome teisingus ir situaciją atitinkančius tikslus. Pasak P. Drakeri (2004), „visose organizacijose pastebimas spaudimas efektyvumą supriešinti su efektingumu ir didžiausia pagunda yra stengtis kuo geriau atlikti darbą, kurio iš viso nereikėtų daryti“. Šiuo atveju surasti teisingą sprendimą nustatant veiklos prioritetus padeda Pareto dėsnio, Eisenhauerio matricos ir ABC analizės esminių nuostatų esmės suvokimas.

Vilfredo Pareto principą 80/20 gali taikyti savo veikloje kiekvienas žmogus. Šio principo suvokimas ir taikymas gali padėti išspręsti dabartiniame mūsų gyvenime iškylančias vadinamąsias „laiko trūkumo“ problemas. Praktikoje tai reikštų, kad gautume 80 proc. rezultato, pakanka sunaudoti 20 proc. laiko, skirto tam rezultatui pasiekti. Tokiu būdu 4/5 visų pastangų pasirodo esančios mažai reikšmingos (žr. 1 pav.).



1 pav. Pareto dėsnis

Pareto principo esmė glūdi formulėje:

$$X[I + 1] = X[I] + (1 - X[I]) \times X[I]. \quad (1)$$

Šios išraiškos logika tokia: „investuok savo veikloje 20 proc. sąnaudų (laiko, pinigų, žaliavų), gaus iš to 80 proc. rezultato ir pažiūrėk, ar tau to užtenka. Jei ne, pridėk dar 20 proc. sąnaudų ir iš likusiųjų 20 proc. nepasiekto rezultato gaus dar 80 proc. papildomo rezultato. Ir jeigu to nepakanka, taip tęsk toliau. Ši formulė padės nustatyti, kuriame žingsnyje galima sustoti.“

Žingsnių skaičius	Pastangos, proc.	Rezultatas, proc.
1	20	80
2	$20 + 80 \times 0,2 = 36$	$80 + 20 \times 0,8 = 96$
3	$36 + 64 \times 0,2 = 48,8$	$96 + 4 \times 0,8 = 99,2$

Iš pateiktos formulės matyti, kad 99 proc. rezultato galima gauti sunaudojus tik 49 proc. galimų sąnaudų. Taigi tam, kad gautumėme „beveik viską“, teisingai nusistačius prioritetus pakanka įdėti vos pusę! Tačiau, kad pasiektumėme likusią rezultato dalį – 1 proc., teks įdėti dar tiek pat sąnaudų ir net truputį daugiau (51 proc.). Pareto principas 80/20 yra raktas į teisingą efektingumo praktinę išraišką daugelyje veiklos sričių, taip pat ir laiko vadyboje. Šio principo esmė ta, kad *tam tikra dalis priešasčių, sąnaudų ir pastangų paprastai duoda didžiąją dalį naudos, produkcijos, bendrąją prasmę – atlygio* (Kochas, 2003).

Atskirais atvejais prioritetų nustatymui taikoma ABC analizė ir Eisenhauerio matrica. ABC metodo esmė apibūdinama taip:

A – svarbiausios užduotys, kurias atlikti reikia neatidėliotinai ir kurias atlikus gaunami maksimalūs ilgalaikiai rezultatai.

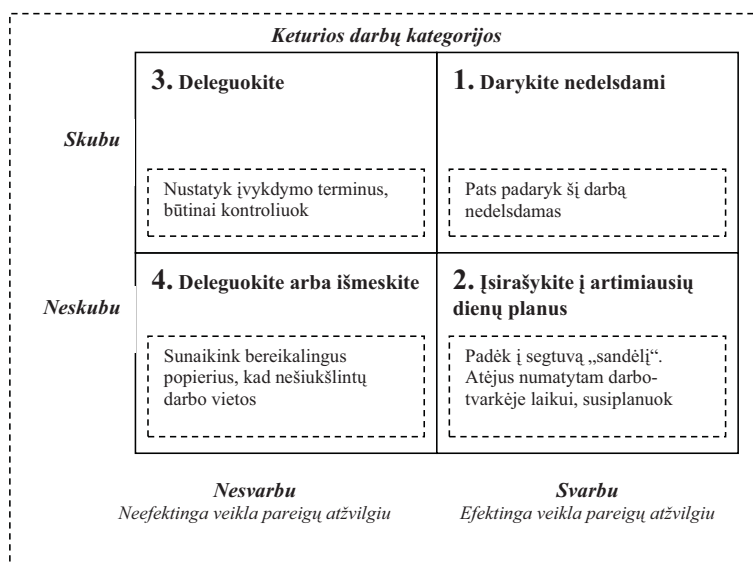
B – svarbios užduotys, kurias reikia atlikti greitai, per ilgai delsiant, jos gali tapti A lygio užduotimis ir jas reikės spręsti „čia ir dabar“.

C – lygio užduotys yra mažavertės ir jas galima atlikti kada nors ateityje arba iš viso jų atsisakyti.

Ši kvalifikacija, suteikiant tam tikriems darbams prioritetus, padeda geriau paskirstyti laiką. Tačiau toks darbo kvalifikavimas nereiškia, kad turime atlikti tik A darbus, o C – deleguoti. Sprendžiama įvertinant aplinkybes. Praktiškai ABC analizė reiškia, kad per dieną reikėtų planuoti vieną du A darbus ir du tris B darbus, o likęs laikas skiriamas C darbams (Большаков, Михайлов, 2002).

Praktikoje pastebimi du skirtingi *svarbių ir skubių darbų* tipai: vieni, kurių nebuvo galima numatyti, ir kiti, kurie dėl neorganizuotumo yra palikti paskutinei minutei. Pastarųjų galima išvengti racionaliai planuojant darbus ir vengiant atidėliojimo (žr. 2 pav.).

Skubūs, bet nesvarbūs darbai gali būti pastovus laiko nuostolių šaltinis. Svarbu nuspręsti, ar šias užduotis atidėti ar deleguoti. *Neskubūs, bet svarbūs darbus* derėtų planuoti ateičiai, įsitikinus, kad yra pakankamai laiko juos atlikti, kad vėliau jie netaptų skubūs. *Neskubūs ir nesvarbūs darbai* yra tik nereikalingas dėmesio atitraukimas ir neefektingas laiko panaudojimas. Tokių darbų turėtų būti vengiama (Hink, Ginevičius, 2006).



2 pav. Eisenhaurio matrica (adaptuota straipsnio autorių)

Kai kurios laiko panaudojimo efektyvumo didinimo kryptys. Kalbant apie laiko panaudojimo efektyvumą, skiriamos atitinkamos strateginės nuostatos efektyvaus darbo laiko panaudojimo įgūdžiams ugdyti (Лакейн, 1996).

Nepaskęsti smulkmenose. Orientyras – veiklos prioritetų formavimo teoriniai pagrindai: Pareto dėsnis, Eisenhaurio matrica, ABC metodas.

Vėliau. Blogiausia, ką žmogus gali nuspręsti, – darbą atlikti vėliau arba kai turės daugiau laiko. Juk „vėliau“ niekada neateis, nes visuomet, kiekvieną akimirką yra „dabar“.

Laiko linija. Kiekvienas turėtų apmąstyti, kaip organizuoja savo laiką. Tiesiog reikia stebėti save ir analizuoti praėjusio laikotarpio laiko sąnaudas (!). Kokie veiksmai yra atliekami nuolat, nekreipiant į juos didelio dėmesio (rutininiai darbai), kokia eilės tvarka atliekami įgūdžių ir susikaupimo reikalaujantys darbai, kaip paskirstomas laikas?

Laiko orientacija. Galima skirti tris laiko orientacijas:

- *pačiu laiku (in time)* – dėmesys kreipiamas tik į dabartį;
- *per laiką (through time)* – į viską žiūrint kaip į nenutrūkstamą tėkmę;
- *tarp laiko (between time)* – viską matant kaip atskirus, bet panašius įvykius.

Reikėtų išsiaiškinti, kaip elgiamasi skirtingose situacijose, ir susikurti savo laiko orientacijos metodą, kurio svarbiausias tikslas – tapti kiek įmanoma lankstesniam laiko atžvilgiu.

Daryti tai dabar. Svarbu pradėti, tuomet darbas bus tikrai padarytas, o svarbiausia pradėti dabar, tuo-

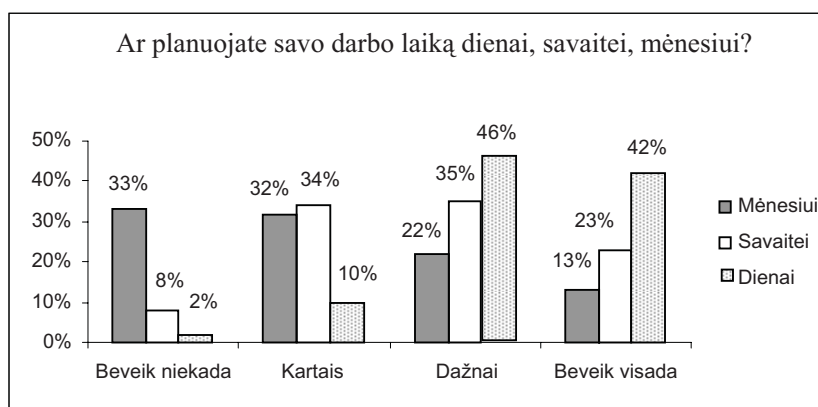
jau pat. Galima pačiam dirbti, galima deleguoti, tik svarbu pradėti.

Tapti savo laiko šeimininku. Tai reiškia neleisti kitiems švaistyti to laiko, kuris priklauso tik tau. Tai nėra savanaudiška. Žinoma, galima kitiems skirti dalį savo laisvo laiko, tik nereikia pervertinti turimų išteklių ir neleisti, kad kiti jį švaistytų.

Šalinti darbų vilkinimą. Atpažinus užduotis, kurios yra vilkinamos, antras žingsnis yra pripažinti, kad įprotis atidėlioti darbus – tai laiko švaistymas. Pripažinus sau, kad turite blogą įprotį, reikia priversti save seniai atidėtų darbų imtis tuojau pat.

Tyrimo rezultatai

Faktorių, lemiančių laiko valdymo efektyvumą vadovo ir vykdytojo lygmenimis, tyrimas. Empirinis tyrimas atliktas 2006–2008 m. Vilniaus dizaino ir statybos kolegijoje, Kauno technikos kolegijoje, Panevėžio savivaldybėje, KTU Panevėžio instituto vadybos mokymo centre. Tyrimo medžiaga apima 35 vadovo pareigas einančių darbuotojų veiklą ir 80 vykdytojų. Didžioji dalis apklaustųjų vadovų ir vykdytojų, vidutiniškai 62 proc. teigė, kad laiko planavimas yra *labai svarbus veiksnys* sėkmingam darbo organizavimui ir bendriems įmonės veiklos rezultatams. Tačiau išanalizavus vadovų darbo laiko planavimo praktiką skirtingiems laiko periodams – *dienai, savaitei, mėnesiui* nustatyta, kad beveik visada 42 proc. savo darbo laiką planuoja tik dienai. Greta to planuojančių darbo laiką savaitei yra mažiau – 23 proc. ir mėnesiui – 13 proc. (žr. 3 pav.).

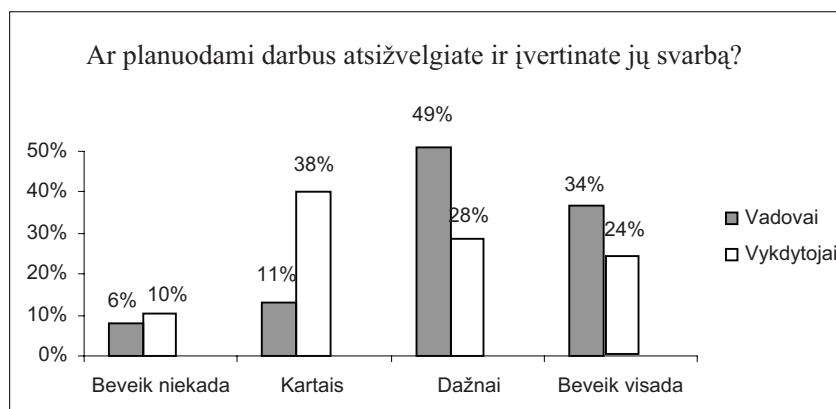


3 pav. Vadovo darbo laiko planavimo dienai, savaitei ir mėnesiui vertinimas

Atlikus lyginamąją analizę tarp vadovų ir vykdytojų, pastarieji, kaip ir vadovai, savo darbo laiką dažniausiai planuoja tik dienai (74 proc.) ir kur kas mažiau mėnesiui (16 proc.).

Kaip buvo akcentuota teorinėje šio darbo dalyje, aiškiai ir konkrečiai įvardyti tikslai ir nustatyti jų

prioritetai sąlygoja tiek vieno darbuotojo, tiek visos organizacijos efektyvią veiklą. Todėl remiantis šiais teoriniais teiginiais tyrimo metu buvo siekiama išaiškinti, kokia yra prioritetų formavimo praktika vadovo ir vykdytojo lygiu.



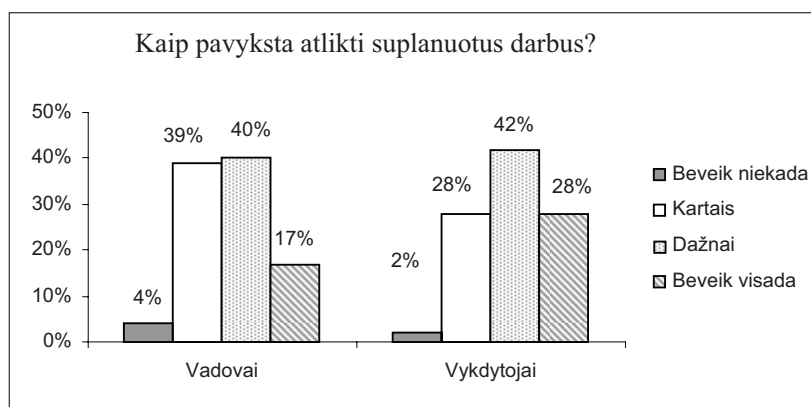
4 pav. Veiklos vertinimas prioritetų atžvilgiu

Iš tyrimo rezultatų (žr. 4 pav.) matyti, kad 83 proc. vadovų dažnai arba beveik visada numato dienos darbus pagal prioritetus. Tuo pačiu klausimu atlikus tyrimo rezultatų palyginamąją analizę tarp vadovų ir vykdytojų nustatyta, kad tik 52 proc. vykdytojų ranguoja darbus pagal jų svarbą. Atskleista įdomi detalė, kad vadybinį išsilavinimą turintys vadovai ir vykdytojai visada arba dažnai skirsto dienos darbus pagal prioritetus, o turintys techninį išsilavinimą tai daro rečiau.

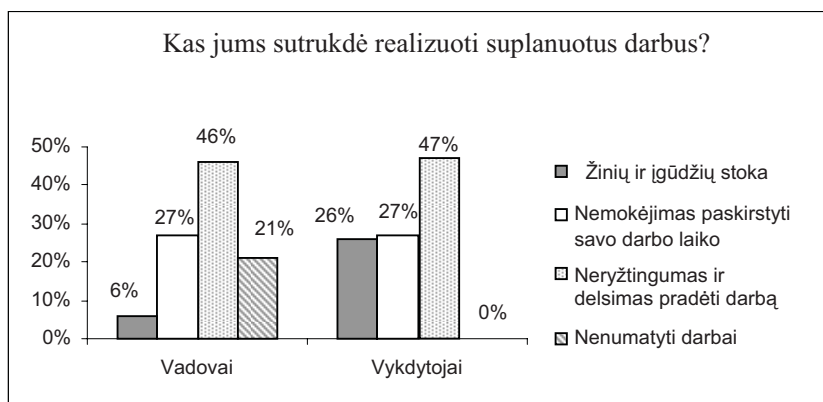
Vertinant suplanuotų darbų vykdymą (žr. 5 pav.) nustatyta, kad 70 proc. vykdytojų dažnai arba visada pavyksta atlikti suplanuotus dienos darbus.

Tuo tarpu tik 57 proc. vadovų dažnai arba visada geba atlikti tai, ką suplanavo.

Nurodytos tokios sklandžiam darbui trukdančios priežastys (žr. 6 pav.): *negebėjimas racionaliai paskirstyti darbo laiko, prioritetų formavimo įgūdžių stoka, nenumatyti darbai, žinių ir įgūdžių stoka, neryžtingumas ir delsimas pradėti darbą*. Pastaroji priežastis siejama su sunkiais, nemaloniais darbais.



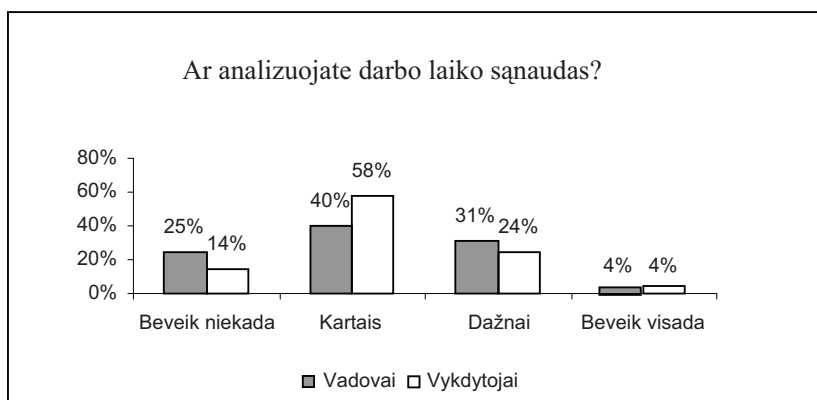
5 pav. Suplanuotų dienos darbų įvykdymo vertinimas



6 pav. Suplanuotų darbų neįvykdymo priežastys

Vertinant vadybos teorijoje ir praktikoje akcentuojamus keturis planavimo žingsnius – tikslų nustatymą, esamos padėties įvertinimą (SSGG analizė), strategijos formavimą ir gautų rezultatų įvertinimą, buvo tiriama, kaip darbuotojai analizuoja realias darbo laiko sąnaudas konkrečioms planuotiems darbams.

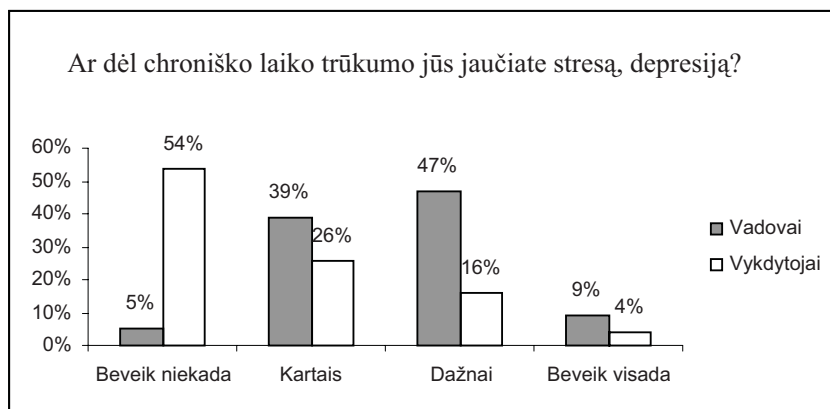
Tyrimo rezultatais nustatyta, kad tik 35 proc. vadovų dažnai arba visada analizuoja savo darbo laiko sąnaudas, 40 proc. – tik kartais. Vykdotojų požiūris į šią labai svarbią laiko valdymo efektyvumo gerinimo sritį dar blogesnis: tik 28 proc. vykdytojų analizuoja darbo laiko sąnaudų turinį (žr. 7 pav.).



7 pav. Darbo laiko sąnaudų analizė

Nustatyta, kad 53 proc. vadovų dažnai arba beveik visada dirba viršvalandžius – neatliktus individualius dokumentinius darbus nešasi į namus. Lyginant vadovus su vykdytojais, matyti, kad tik 8 proc. vykdytojų dirba namuose viršvalandinį darbą.

Neefektyvų vadovo darbo laiką dažnai lydi neigiami psichologiniai veiksniai, kurie savo ruožtu sąlygoja tolesnį neefektyvų darbą (žr. 8 pav.).



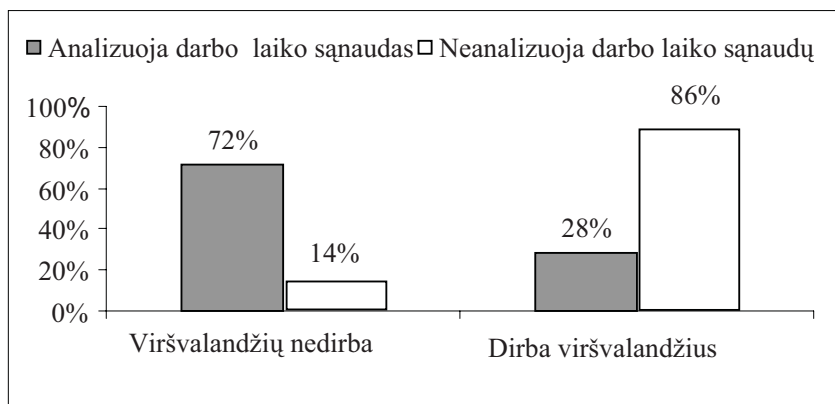
8 pav. Įtampos, depresijos ir streso darbe pojūtis

Vertinant neefektyvius vadovo darbo laiko panaudojimo veiksnius svarbu analizuoti psichologines pasekmes. Išsiaiškinta, ar dėl laiko stokos vadovus dažnai persekioja įtampa, depresija ir stresas darbe. Iš gautų apklausos rezultatų matyti, kad daugiau kaip pusė vadovų (56 proc.), kurie neplanuoja arba pastoviai neįvykdo suplanuotų darbų, jaučia įtampą ir stresą darbe. Tuo tarpu iš apklaustų vykdytojų gautų rezultatų matyti, kad daugumos jų – 54 proc. beveik niekada neveikia šie psichologiniai veiksniai.

Siekiant pateikti išsamesnę vadovo veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių analizę, buvo atliktas dviejų veiksnių tarpusavio priklausomybės vertinimas. Šiam vertinimui buvo pasirinkti tokie kriterijai:

- laiko sąnaudų analizės ir
- viršvalandinio darbo, streso, laiko planavimo ir planų vykdymo ryšys.

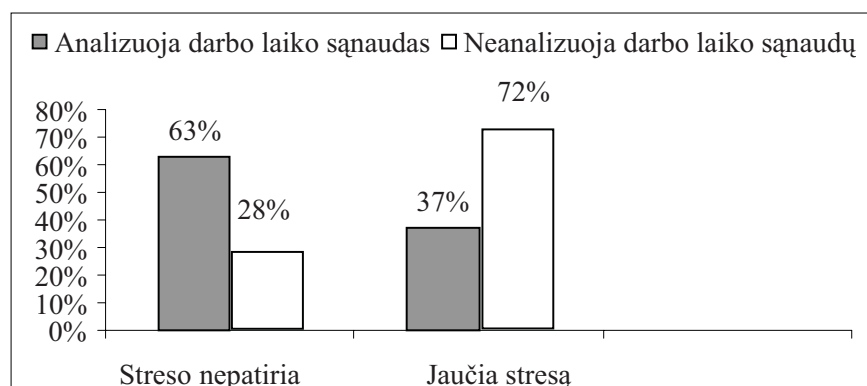
Atliekant tarpusavio priklausomybės analizę, remiantis pirmuoju vertinimo kriterijumi, buvo siekiama išsiaiškinti, ar tai respondentų grupei, kuri dažniausiai analizuoja savo darbo laiko sąnaudas, tenka dirbti viršvalandžius. Apklausos duomenys parodė, kad iš 32 savo darbo laiko sąnaudas analizuojančių respondentų (72 proc.) tik kartais nešasi neatliktus dokumentinius darbus į namus. Atlikus lyginamąją analizę su ta respondentų grupe, kuri neanalizuoja darbo laiko sąnaudų (86 proc.), matyti atvirkštinis rezultatų pasiskirstymas (žr. 9 pav.).



9 pav. Laiko sąnaudų analizavimo ir viršvalandinio darbo tarpusavio priklausomybė

Vertinant streso ir laiko sąnaudų tarpusavio priklausomybę, nustatyta, kad tie respondentai, kurie analizuoja sąnaudas (63 proc.), dėl laiko stokos tik kartais arba niekada nejaučia įtampos, depresijos ir streso dar-

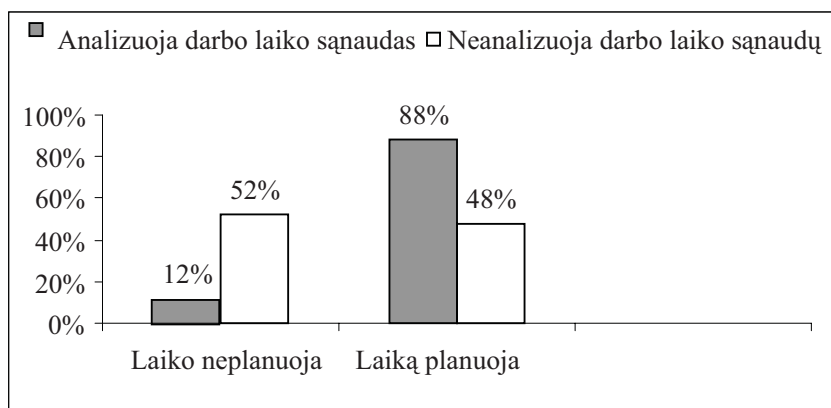
be. Palyginus su ta grupe respondentų, kurie neanalizuoja darbo laiko sąnaudų (72 proc.), dažniausiai persekioja įtampa, depresija ir stresas darbe – 37 proc. (žr. 10 pav.).



10 pav. Laiko sąnaudų analizavimo ir streso poveikio tarpusavio priklausomybė

Darbo laiko sąnaudų analizavimo ir darbo laiko planavimo tarpusavio priklausomybės vertinimas pateiktas 11 pav. Iš tos respondentų dalies, kurie analizuoja darbo laiko sąnaudas, didžioji dauguma – 88 proc. su-

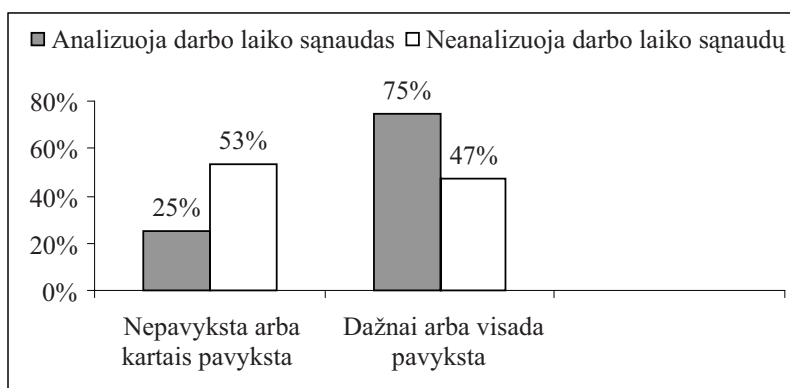
interesuoti gerinti darbo laiko panaudojimo efektyvumą ir darbo laiką planuoja. Likusi tos pačios grupės respondentų dalis – tik 12 proc. beveik niekada arba tik kartais planuoja savo darbo laiką dienai.



11 pav. Laiko sąnaudų analizavimo ir darbo laiko planavimo tarpusavio priklausomybės vertinimas

Siekiant įvertinti, kaip darbo laiko sąnaudas analizuojantys ir neanalizuojantys respondentai geba atlikti suplanuotus darbus, taip pat buvo atlikta tarpusavio priklausomybės analizė tarp šių dviejų respondentų veikiančių veiksnių. Iš apklausos duomenų aiškiai matyti (žr. 12 pav.), kad iš tos grupės respondentų,

kurie analizuoja darbo laiko sąnaudas, daugumai jų – 75 proc. dažniausiai pavyksta atlikti visus suplanuotus darbus. Iš apklaustųjų, kurie neanalizuoja savo laiko sąnaudų, pagal gautus apklausos rezultatus matyti, kad daugumai jų – 53 proc. nepavyksta arba tik kartais pavyksta atlikti suplanuotus darbus.



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

Išvados

1. Laiko vadyba yra glaudžiai susijusi su žmogaus veikla laiko valdymo procese ir efektyvaus laiko panaudojimo atveju padeda ne tik pagerinti veiklos rezultatus, apsaugoti nuo daugybės klaidų, nereikalingo išteklių švaistymo, bet ir gerina savijautą, stiprina pozityvų nusiteikimą dirbti bei pasitenkinimą laiku atliktais darbais.
2. Laiko valdymas yra visuma savęs organizavimo veiksmų ir sprendimų, kuriais siekiama numatyti veiklos prioritetus ir efektingai panaudoti laiką.
3. Tariamasis laiko trūkumas ir su tuo siejamos asmenų ir organizacijos problemos formuoja blogą darbo stilių. Toks darbo stilius tampa streso, įtampos ir netgi depresijų priežastimi, o tai savo ruožtu sąlygoja sveikatos sutrikimus.
4. Atliktas empirinis tyrimas įrodė, kad vadovams, ranguojantiems uždavinius pagal svarbą ir skubumą (Eisehauerio matrica, Pareto principas) ir planuojantiems darbus bei analizuojantiems darbo laiko sąnaudas kokybiniu ir kiekybiniu aspektu, dažniau pavyksta atlikti suplanuotus darbus ir rečiau susidurti su laiko trūkumo problemomis, o kartu išvengti streso, įtampos.

Literatūra

1. Abromavičius, T. (1998). Neprarandant nė minutės. *Vadovo pasaulis*, Nr. 1.
2. Allen, D. (2006). *Produktyvaus darbo paslaptys: menas dirbti be įtampos*. Vilnius: Alma litera.
3. Baranauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). Metodinė priemonė: *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU leidykla.
4. Doreen, V. (2001). *Aš pakeisčiau savo gyvenimą, jeigu turėčiau daugiau laiko*. Kaunas.
5. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI a.* Vilnius.
6. Hink, W., Ginevičius, R. (2006). *Laiko valdymas*. Vilnius.
7. Hojlo, P. (2006). Sėkmės strategija: tinkamai panaudok savo laiką. *Vadovo pasaulis*, Nr. 6.
8. James, A., F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel, R. Gilbert (1999). *Vadyba*. Kaunas.
9. Kavaliauskaitė, E. (2006). Ar įmanoma valdyti laiką? *Vadovo pasaulis*, Nr. 1.
10. Kernan, K. (1997). *Kaip taupyti laiką?* Kaunas.
11. Kernan, K. (1997). *Kaip taupyti laiką?* Poligrafija ir informatika. Vilnius.
12. Koch, R. (2003). *80/20 principas: kaip mažesnėmis pastangomis daugiau pasiekti*. Vilnius.
13. Kučinskienė, R. (2000). Atsakingai naudokite savo darbo laiką. *Psichologija Tau*, Nr. 3. Vilnius.
14. Kučinskienė, R. (2000). Atsakingai naudokite savo darbo laiką. *Psichologija Tau*. Vilnius.
15. Malik, F. (2005). *Vadovauti veikti gyventi. Veiksmingas valdymas naujaisiais laikais*. Vilnius.
16. Mancini, M. (1997). *Time management*. New York.
17. Marcinkevičius, R. (2002). „Toshiba“ projekto realizavimo strategija, *įsisavinant 21 TF*. Kaunas.
18. Mičiulis, F. (1992). Apie tai, kas brangiau už pinigų. *Aljansas*, Nr. 10. Kaunas.
19. Stoškus, S. Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Vadovėlis. Kaunas.
20. Zuzevičiūtė J. (2003). „Devynindarbiai“ netaupo laiko. *Psichologija Tau*, Nr. 2. Vilnius.
21. Архангельский, Г. (2005). *Организация времени*. Москва.
22. Берд, П. (2003). *Тайм менеджмент*. Москва.
23. Большаков, А., Михайлов, В. (2006). *Современный менеджмент*. Санкт-Петербург.
24. Кук, М. (2003). *Эффективный тайм менеджмент*. Москва.
25. Каунт, Д. (2003). *Организуй себя*. Санкт-Петербург.
26. Лакейн, А. (1996). *Искусство успевать*. Москва.
27. Моргенстерн, Д. (2001). *Тайм менеджмент*. Москва.
28. Селье, Г. (1992). *Стресс без дистресса*. Москва.
29. Шрайнер, К. (1993). *Как снять стресс*. Москва.

Efficiency of Time Management: Theoretical and Practical Aspects

Summary

The paper deals with problematic, relevant and having new scientific features topic – practice assessment of leader and employee with reference to efficiency in time management. The subject of the research is the efficiency of time management. In the paper, attempt is made to find the answer how to use time recourses practically avoiding stress, pressure and tiredness and seeking the best results.

Time management is getting more and more important in solving person's time problem as well as in organizations to improve management efficiency. Therefore, the leader faces the time problem or time efficiency problem dealing with many functions. Effective time management in contemporary organization is becoming quite important factor when seeking for better performance results and favourable psychological climate.

There are many conceptions about time management in the scientific literature, however their essence is the same – time management is self-management through time. The content of time management is described as time planning and effective time usage. Qualitative and quantitati-

ve time rates analysis being completed, it was noticed that time planning is one of many functions that every person performs every day. The concept of 'working hours' is polysemous term which is used in economics as well as in juridical language. In economics, working hours are understood as the quantity of work time to achieve for the particular purpose. Labour law standards do not regulate quantitative work being or work whole but labour intercourse of employees.

The contrastive analysis has been made in the empirical research and the different attitudes towards time planning on different managerial levels – leaders and employees – have been pointed out, estimating their importance and the quantitative rates of a day, a week and a month plan performance. The consequences that are faced if one of the most important time use efficiency means – time expenditure analysis – is ignored, have been pointed out.

Keywords: time management, efficiency, important and rush work, time planning, Pauret law.