
LAIKO PLANAVIMO IR EFEKTYVAUS NAUDOJIMO TEORINIS MODELIS

Ramunė Čiarnienė*

*Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Vadybos katedra
Laisvės al. 55, LT-44309 Kaunas
Telefonas 8-37-300-570
El.paštas:ramune.ciarniene@ktu.lt*

Milita Vienažindienė**

*Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Vadybos katedra
Laisvės al. 55, LT-44309 Kaunas
Telefonas 8-37-300-570
El.paštas:milita.vienazindiene@ktu.lt*

Anotacija. Straipsnyje analizuojama laiko planavimo ir efektyvaus naudojimo problematika. Pristatoma laiko, kaip vieno svarbiausių žmogaus išteklių, reikšmė, tiek profesine, tiek asmenine prasme, individualus laiko suvokimas ir gebėjimai realizuoti save laike. Akcentuojamas laiko planavimo aktualumas šiuolaikinėje sparčioje ir globalioje visuomenėje; apibendrinamos pagrindinės laiko planavimo ir efektyvaus naudojimo technikos, jų ypatumai ir taikymo galimybės. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, straipsnio autorės pateikia teorinį modelį, iliustruojantį laiko planavimo svarbą ir efektyvaus naudojimo reikšmę asmeniniu ir organizacijos lygmeniu.

Pagrindinės sąvokos: laikas, laiko planavimas, laiko planavimo technikos, efektyvus laiko naudojimas, modelis.

ĮVADAS

Pastaruoju metu tapo itin madinga pabrėžti pašėlusį modernaus gyvenimo tempą: daugelis mūsų linkę skųstis, jog neturi laiko, negali skirti pakankamai laiko kitiems žmonėms arba dalykams, kurie domina. Pasiteisinimas „neturiu laiko“ tapo tarsi visuotine formule, o patarimų knygelės „Kaip planuoti laiką“ – perkamiausiais leidiniais, nors nuo amžių pradžios para kaip ir turėjo, taip ir tebeturi 24 valandas.

Šiandieniniame globaliame ir dinamiškame pasaulyje labai svarbu ne tik kokybiškai, bet ir laiku atlikti darbus. Daugeliui žmonių iškyla tokių problemų, kaip planuoti laiką, kaip našiai ir sėkmingai veikti laike, kaip išvengti chaoso, deleguoti darbus, nuspręsti ką ir iki kada galima atidėti, kokios pagrindinės laiko praradimo priežastys, kaip valdyti „laiko vagis“.

Dėl pagreitėjusio gyvenimo tempo, ypač greitai kintančios socialinės aplinkos, pasikeitusios komunikavimo laike ir erdvėje sampratos, laiko planavimas ir efektyvus naudojimas nuo gebėjimo atlikti užduotis „čia ir dabar“ pereina į asmens perkeliamųjų

gebėjimų rangą ir tampa vienu iš svarbiausių profesinių veiksmų ir gebėjimų. Jeigu anksčiau darbdavys, ieškodamas specialisto, keldavo reikalavimus jo žinioms, bendravimo įgūdžiams, asmeninėms savybėms, tai dabar neabejotinai svarbus kompetencijos reikalavimas – gebėjimas planuoti laiką ir jį racionaliai panaudoti. Individualių laiko valdymo technika pagrindas – racionalūs gyvenimo organizavimo ir gyvenimo laiko reguliavimo metodai, derinami su socialinės aplinkos reikalavimais. Laiko planavimo ir racionalaus naudojimo klausimai jau daugiau kaip du dešimtmečius susilaukia didelio užsienio šalių mokslininkų dėmesio. G.A. Janicik ir C.A. Bartel (2003) bei S. Farmer ir A. Seers (2004) tyrinėjo laiko planavimo reikšmę veiklos efektyvumui ir darbuotojų motyvacijai; P. Green ir D. Skinner (2005), B.J.C. Claessens ir kiti (2004) tyrinėjo veiklos planavimą ir laiko kontrolę; M.G.A. Peeters ir C.G. Rutte (2005), C.D.B. Burt ir kiti (2010) analizavo laiko valdymo ir streso ryšį; aplinkos įtaką laiko valdymui analizavo B.J.C. Claessens ir kiti (2007); P. Forsyth (2010) tyrinėjo, kokie veiksniai svarbūs sėkmingam laiko valdymui; C.D.B. Burt ir kiti (2010) pristatė integruotą laiko valdymo modelį. Lietuvių mokslininkų darbuose ši tematika analizuota gana menkai. Galima išskirti W. Hink, R. Ginevičiaus (2006), S. Stoškaus ir E. Petukienės (2008), R. Tamoševičienės ir A. Rimkevičienės (2011) darbus ir tyrimus.

Lietuvių autorių darbuose laiko planavimo ir racionalaus naudojimo tema nėra vieningos nuomonės ir naudojamos įvairios sąvokos: „laiko planavimas“, „laiko valdymas“, „laiko vadyba“ (Stoškus, Petukienė, 2008; Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011). Šio straipsnio autorės laikosi nuostatos, kad valdyti laiką negalima, galima tik planuoti laiką, efektyviai jį naudoti, valdant save laiko tėkmėje.

Straipsnio tikslas – pateikti teorinį modelį, iliustruojantį laiko planavimo ir efektyvaus panaudojimo problematiką.

Tyrimo metodai. Tyrimo metodologija paremta mokslinės literatūros lyginamąja analize ir sinteze bei grafiniu vaizdavimu. Mokslinės literatūros analizė leido atskleisti laiko planavimo svarbą ir pagrindines laiko planavimo bei racionalaus naudojimo technikas, jų ypatumus. Remiantis mokslinės literatūros analize ir sinteze, straipsnio autorės pateikia teorinį procesinį modelį, iliustruojantį laiko planavimo ir efektyvaus naudojimo problematiką.

LAIKAS IR JO PLANAVIMO REIKŠMĖ ŠIUOLAIKINĖJE VISUOMENĖJE

„Kas gi yra laikas? Jeigu niekas manęs neklausia, aš žinau, kas tai yra, bet jei norėčiau klausiančiam paaiškinti – nežinau“¹. Jei panagrinėtume junginių su žodžiu laikas semantiką, rastume daug laiko ir ekonominių terminų gretinimo: laikas – pinigai, brangus laikas, tausoti laiką, taupyti laiką, praleisti laiką; tai liudija tautos gyventojų santykį su laiku. Vienas savitų laiko supratimo ir vertinimo rodiklių yra dominuojantis visuomenės gyvenimo tempas. Kiekvienai visuomenei būdingas savitas socialinis laiko supratimas. Gyvendami tam tikroje socialinėje aplinkoje žmonės nejučiomis perima atitinkamą laiko sampratą: anksti – vėlai, skubėti – laukti, praeitis, dabartis ir ateitis, kt.². R. Levine ir A. Norenzayan³ spėjo, kad gyvenimo tempas susijęs su krašto klimatu (šiltesniuose kraštuose jis lėtesnis), jo ekonominiu išsivystymu (šalims, kuriose aukštesnis pragyvenimo lygis, būdingas greitesnis gyvenimo tempas), populiacijos dydžiu (didesnėse populiacijose tempas greitesnis) ir kultūrinėmis vertybėmis (kolektyvistinėse visuomenėse gyvenimo tempas lėtesnis nei individualistinėse).

Laikas– vienas svarbiausių žmogaus išteklių, unikalus tuo, kad jo negalima kompensuoti, valdyti, taupyti ateičiai, kaupti, labai svarbus tiek profesinė, tiek asmenine prasme. Laikas – tai išteklius, ties kuriuo reikia susimąstyti, jei norima išlikti aktyviam ir konkurentabiliam šiandienos versle, nes pasak G.A. Arkhangelskij „informacijos srautai auga kaip lavinos, žinios pasensta dar jų neįsisavinus, mąstyti nebėra kada. Reikia labai greitai bėgti, kad liktum vietoje“⁴.

Laikas kaip vertybė suvokiamas trimis lygmenimis: praeitis – dabartis – ateitis, šie aspektai padeda suvokti laiką, kaip prabangos dalyką arba kaip perteklinę prekę. Tai skatina asmenį permąstyti, kas jam pačiam svarbu: praeities pasiekimai, dabartis ar ateities planai, kaip jis supranta laiką, kaip interpretuoja jo tėkmę.

Laiko prigimtis yra dualistinė: kai kabama apie asmenį, iš vienos pusės laikas yra žmogaus asmeninio gyvenimo laikas, iš kitos pusės, kai kalbama apie darbo, profesinius santykius, laikas sąlyginai asmeniui nebeprisiklauso, nes yra „parduotas“ darbdaviui. Iš čia kyla tiek vidiniai, tiek išoriniai prieštaravimai, kai stengiamasi suderinti asmens tikslus su organizacijos, kuriai jis atstovauja, tikslais. Tuomet asmeninės nuostatos ir vertybės gali

¹Augustinas A. *Išpažinimai*. Vilnius, 2004. P. 276.

²Senvaitytė D. Gyvenimo tempas Lietuvoje // *TILTAI*, 2006, 2 (35). P. 72-77.

³Levine R., Norenzayan, A. The pace of life in 31 countries // *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1999, Vol. 30 No. 2. P. 178-205.

⁴Arkhangelskij, G. A. *Organizacija vremeni: otlichnoj ehffektivnosti k razvitiju firmy* [Time Management: from Personal Effectiveness to the Development of the Company]. Moskva: Piter, 2007. P. 14-17.

kirstis su organizacijos vertybėmis ar jos vadovų/savininkų nuostatomis. Problema kyla, kai nėra suformuota tiek asmeninių, tiek organizacijos strateginių nuostatų laiko valdymo klausimu⁵. Todėl organizacijos turėtų būti tiesiogiai suinteresuotos laiko planavimu ir efektyviu darbo laiko naudojamu. Darbo laikas, kaip ir bet kuris kitas ekonominis išteklius, turi savo kainą. Su laiku, kaip ir su kiekvienu ištekliumi, galima elgtis efektyviai arba išlaidžiai.

Neigiamą poveikį laiko naudojimui ir veiklos efektyvumui daro vadinami „laiko vagys“. Tai aiškių tikslų, prioritetų nebuvimas; prastas planavimas; darbų atidėliojimai; kitų žmonių darbų atlikimas; kelių skirtingų užduočių atlikimas vienu metu; nemokėjimas pasakyti „NE“; perfekcionizmas; susirinkimai; el. paštas; pertraukinėjimai; delegavimo nebuvimas. Įvardinti „laiko vagys“ apibendrintai gali būti skirstomi į vidinius/asmeninius – tai mūsų elgesys, įpročiai, kuriuos galime kontroliuoti - ir išorinius/organizacinius – kurių mes negalime kontroliuoti, tačiau galime sumažinti jų neigiamą poveikį laiko naudojimo atžvilgiu.

Pasak S. Stoškaus ir E. Petukienės, valdyti laiko tiesiogine to žodžio prasme neįmanoma, galima valdyti tik laiko balanso „išlaidų“ struktūrą⁶. Atliekant daugybę funkcijų, vis dažniau susiduriama su išskylančia laiko planavimo ir naudojimo efektyvumo problema. Įvertinus tai, kad dabarties ir ateities perspektyva susieta su racionaliū mąstymu ir gebėjimu tinkamai paskirstyti laiką, galima teigti, jog požiūris į laiką tampa lemiančiu veiksmu, nuo kurio priklauso daugelis rezultatų ir laimėjimų.

Pasak W. Hink ir R. Ginevičiaus laiko planavimo ir racionalaus naudojimo sąvoka gali būti apibūdinama, kaip sugebėjimas disponuoti laiku, o ne būti jo disponuojamam. Tai visuma veiksmų ir sprendimų, kuriais siekiama optimaliai paskirstyti ir efektyviai naudoti turimus laiko resursus, išskeltiems tikslams pasiekti, tai „menas, kaip tinkamai išnaudoti turimą laiką“⁷.

B.J.C. Claessens ir kiti⁸ akcentuoja elgseną, kuria siekiama efektyviai naudoti laiką, atliekant tikslingas veiklas. Autoriai išskiria trejopo pobūdžio elgsenas:

1. Laiko vertinimas. Analizuojama kam naudojamas laikas.

⁵Tamoševičienė R., Rimkevičienė A. Laiko valdymo technikos ir jų taikymas darbo procese: vadovų požiūris // *Journal of Management*, 2011, Vol.19, No.2. P. 31-39.

⁶Stoškus S., Petukienė E. Laiko valdymo efektyvumas: teorinis ir praktinis aspektai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2008, 3 (12). P.319-328.

⁷Hink W., Ginevičius R. *Laiko valdymas*. Vilnius: Technika, 2006. P.144.

⁸Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. R. and Roe, R. A. Planning behavior and perceived control of time at work // *Journal of Organizational Behavior*, 2004, Vol. 25. P. 937-50.

2. Planavimas (tikslų iškėlimas, prioritetų nustatymas, darbų sąrašų ir grafikų sudarymas). Tikslas - efektyvus laiko naudojimas.
3. Monitoringas. Stebėjimas, trukmės matavimas, atliekant darbus.

Planuojant laiką svarbiausia aiškaus tikslo užsibrėžimas ir jo siekimas. Tikslų iškėlimas padeda ne tik suskirstyti veiklą pagal prioritetus, bet ir geriausiai atspindi žmogų. Aiškiai suformuluoti tikslai padeda suvokti, kur einama, ko siekiama ir kaip toli tikslo esama. Laiko planavimui ir racionaliam naudojimui tikslinga pritaikyti specialias technikas, padedančias sukurti laisvų erdvių tarp sudėliotų ir paskirstytų darbo etapų, įvesti tvarką ir organizuotumą.

C.D.B. Burt ir kitų teigimu, viena iš pagrindinių problemų, su kuriomis susiduriama netinkamai planuojant laiką ar visai jo neplanuojant, yra stresas, įtampa, sveikatos problemos⁹. 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, tačiau dažniausiai pabrėžiama streso neigiama pusė – įtampa, nerimas ir kiti neigiamas emocijas keliantys jausmai. Negatyvus streso poveikis žmonėms pasireiškia fiziniiais (skauda galvą), emociniais (jaučiamas irzlumas, pyktis, nerimas) ir psichologiniais (užmaršumas, bendravimo problemos) rodikliais. Dėl laiko eikvojimo, darbų nukėlimo iki galutinio termino vėliau tenka dirbti ypač dideliu tempu, intensyviai, be poilsio. Nuolatinę įtampą ir stresą jaučiantis žmogus darosi mažiau darbingas, turi bendravimo problemų, konfliktuoja, išskyla grėsmė rimtoms ligoms.

LAIKO PLANAVIMO TECHNIKOS

Neretai dauguma iššvaisto savo laiką įvairioms problemoms, uždaviniams spręsti, darbams atlikti, neišskirdami, kurie iš jų svarbiausi. Nėra paprastų, visiems priimtinių, lengvai pritaikomų taisyklių, užtikrinančių kiekvieno asmens tiek asmeninio, tiek darbo laiko panaudojimo didelį efektyvumą. Laiko paskirstymą lemia metodiškumas ir drausmingumas. Daugelis su laiko planavimu susijusių metodikų, technikų orientuotos į struktūruotą, drausmingą asmenybės tipą. Žmonės, linkę į chaotiškumą, kūrybinių profesijų atstovai, bandydami pritaikyti griežtas laiko planavimo rekomendacijas, jaučia stresą, nepasitenkinimą, o pritaikyti ir aktyviai naudoti laiko planavimo technikas jiems nepavyksta. Todėl galima

⁹ Burt, C. D. B., Weststrate, A., Brown, C., Champion F. Development of the time management environment (TiME) scale // *Journal of Managerial Psychology*, 2010, Vol. 25 No. 6. P. 649-668.

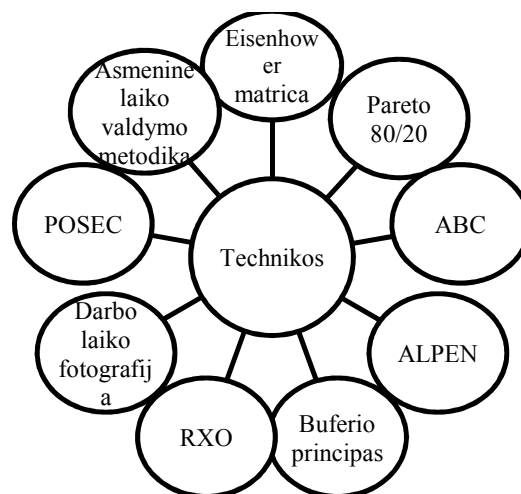
teigti, kad laiko planavimo technikos pasirinkimą lemia individualus laiko suvokimas ir gebėjimai¹⁰. Žmogaus savireguliacijos laike tipai pateikti 1 lentelėje.

I. Bakanauskienė ir N. Petkevičiūtė¹¹ teigia, jog nėra visuotinai priimtų taisyklių ar paprastų būdų, kaip efektyviai disponuoti laiku.

1 lentelė. Žmogaus savireguliacijos laike tipai

Tipas	Apibūdinimas
Optimalusis	Sėkmingai įsisavina laiko režimus, geba dirbti įvairiais laiko režimais ir sėkmingai spręsti bet kokias su laiko valdymu susijusias užduotis.
Deficitinis	Visus užduočių įvykdymo terminus subjektyviai suveda į laiko deficito režimą, tačiau laiko deficito sąlygomis užduotį įvykdo sėkmingai.
Ramusis	Sunkumų patiria tik laiko deficito sąlygomis. Kitais atvejais veikia savarankiškai ir sėkmingai.
Vykdytojas	Sėkmingai veikia visais laiko režimais, išskyrus atvejus, kai neapibrėžtas laikas, terminas. Jo laiko suvokime vyrauja emocinis išgyvenimas, tvarkos, pasitenkinimo jausmai.
Neramusis	Sėkmingai veikia optimalaus laiko sąlygomis, kai didelė laiko atsarga, tačiau visiškai neveiksnius laiko deficito sąlygomis.
Neoptimalusis	Nė vienu iš režimų neveikia sėkmingai, nes yra konfliktiško charakterio, sunkiai išgyvena asmeninius laiko valdymo trūkumus.

Apibendrinant analizuotą mokslinę literatūrą (Hink, Ginevičius, 2006; Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003; Stoškus, Petukienė, 2008; Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011; Zimmermann, 2010; Raymond, 2008; Koch, 2003; Bly, 2010; Burt ir kt., 2010) pagrindinės laiko planavimo technikos pateiktos 1 paveiksle.



1 pav. Laiko planavimo technikos

¹⁰Bolotova, A. K. *Psichologija organizacijai* [The psychology of time management]. Moskva: Aspekt Pres, 2006. P. 181-182.

¹¹Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N. *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU leidykla, 2003. P. 165.

Eisenhower matrica. Efektyvus laiko planavimas padeda atlikti svarbius ir skubius darbus, taip išvengiant arba bent jau sumažinant stresą, kuris atsiranda dėl nustatytų atlikimo terminų. Kasdieniniame darbe užduotys rūšiuojamos pagal priimtinumą, atlikimo greitumą, įtampos lygį bei pasitenkinimo lygį. Eisenhower pasiūlytas metodas labai paprastas ir praktikoje lengvai pritaikomas, kadangi padeda greitai ir efektyviai suskirstyti darbus pagal prioritetus, surūšiuoti esmines užduotis pagal jų atlikimo terminus ir aktualumą. Siūloma užduotis padalinti į dvi dalis – svarbios ir nesvarbios užduotys, labai skubios ir neskubios (žr. 2 pav.). Svarbūs ir skubūs darbai gali būti dviejų skirtingų tipų – tai darbai, kurie dėl neorganizuotumo palikti paskutinei minutei, bei darbai, kurių nebuvo galima numatyti. Skubūs darbai dažniausiai yra tie, į kuriuos reikia nedelsiant susikonzentruoti. To išvengti galima racionaliai planuojant darbus ir vengiant atidėliojimo. Problemos ir krizės negali būti visada numatytos ir išvengtos, todėl geriausias būdas yra palikti šiek tiek laiko nenumatytioms problemoms. Skubūs, bet nesvarbūs darbai gali būti nuolatinis laiko nuostolių šaltinis. Svarbu nuspręsti, ar šias užduotis atidėti, ar deleguoti. Neskubūs, bet svarbūs darbai turėtų būti planuojami ateičiai, tačiau aktualu įvertinti ar lieka pakankamai laiko jiems atlikti, kad praėjus tam laikui jie netaptų skubūs. Neskubūs ir nesvarbūs darbai galėtų būti įvardyti kaip nereikalingas dėmesio atitraukimas ir neefektyvus laiko panaudojimas, todėl tokių darbų geriau vengti¹².

Keturiuos darbų kategorijos

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

2 pav. Eisenhower laiko matrica (sudarytas remiantis M. Zimmermann)¹³

Pabrėžtina tai, kad priskiriant darbus vienai ar kitai kategorijai reikia būti lankstiems, kadangi aplinkybėms pasikeitus, tai kas ketinta atlikti, gali netekti prasmės. Išnykus numatyto darbo būtinumui laiką leisti tuščiai netikslinga, todėl pravartu visuomet turėti užduočių sąrašą šalia savęs ir užduotis atlikti toliau numatyta tvarka.

¹²Hink W., Ginevičius R. *Laiko valdymas*. Vilnius: Technika, 2006. P.144.

¹³Zimmermann M. (2010). Managing time and success for technical writers. Teworld [interaktyvus]. Peržiūrėta 2014, kovo 25, adresu <http://82.165.192.89/initial/index.php?id=178>

Pareto 80/20 principas. Laiko planavimo esmė ne užimtumas, o siekiami rezultatai. Šiuo principu tvirtinama, kad tam tikra dalis priežasčių, sąnaudų ir pastangų paprastai duoda didžiąją dalį naudos, produkcijos, bendrąja prasme – atlygio. Pareto dėsnis teigia, kad 80 proc. sugaišto laiko įvairiems prioritetų prasme antraeilėms problemoms spręsti, duoda tik 20 proc. naudingo rezultato. Ir priešingai, 20 proc. sugaišto laiko gyvybiškai svarbioms problemoms (neatidėliotiniams, svarbiems, prioritetiniams darbams) spręsti duoda 80 proc. naudingo rezultato. Pareto principas teigia, kad laiko yra pakankamai. Yra ir skaičiuoklių, kur skaitine išraiška pateikiamas pastangų ir rezultato santykis. Tam, kad būtų gauta „beveik viskas“ – 99 proc., - teisingai nusistačius prioritetus, pakanka įdėti vos pusę. Tačiau kad būtų pasiekta likusi rezultato dalis, sudaranti vos 1proc., anot S. H. Windschiegl, reikia įdėti daugiau pastangų¹⁴.

ABC analizė. Priešingai negu Pareto principas, ABC analizė yra griežtesnis metodas, taip pat padedantis suskirstyti užduotis į svarbias ir mažiau svarbias. Laiko tyrimais įrodyta, kad labai svarbių A tipo darbų, svarbių B ir nesvarbių C užduočių atlikimo laiko nebūtina paskirstyti proporcingai. Darbų skirstymo apibūdinimas ir prioritetų nustatymas pagal ABC analizės metodą pateiktas 2 lentelėje.

2 lentelė. Prioritetų nustatymas pagal ABC analizės metodą

Darbų suskirstymo lygis	Apibūdinimas
A – svarbiausios užduotys	Tai užduotys, kurios labiausiai prisideda prie pagrindinio tikslo įgyvendinimo. Jos turėtų būti atliekamos neatidėliotinai ir atlikus gaunami maksimalūs ilgalaikiai rezultatai. Per dieną galimi planuoti vienas du A tipo darbai.
B - svarbios užduotys	Šias užduotis tikslinga pradėti tik tada, kai įvykdytos visos A tipo užduotys. Jos turi būti atliktos greitai. Per ilgai delsiant jos gali tapti A lygio užduotimis. Per dieną galimi planuoti du trys B tipo darbai.
C – mažavertės užduotys	Jas galima atlikti kada nors ateityje arba iš viso neatlikti, galima deleguoti. Laikas, likęs nuo A ir B darbų atlikimo, skiriamas C tipo darbams.

Saltinis: sudaryta pagal Stoškus, Petukienė¹⁵

Siekiant tinkamai įvaldyti šią techniką, darbus rekomenduojama susiplanuoti iš vakaro bei didžiąją dalį dėmesio skirti svarbioms užduotims.

R XO metodas. Naudojant šį darbo laiko planavimo metodą darbus reikalinga suskirstyti pagal tris kategorijas. Pirmoji kategorija R – tai rutininės užduotys ir darbai, kurios

¹⁴Windschiegl, S.H. (2004). *Time Management. Managing telecommunication-based measures*. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2014, kovo 14, adresu <http://dls.firstwebcollege.com/Kurse/tc/en/tcte01q07-4gb/files/script.pdf>

¹⁵Stoškus S., Petukienė E. Laiko valdymo efektyvumas: teorinis ir praktinis aspektai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008, 3 (12). P.319-328.

visuomet atliekamos apytiksliai tuo pačiu metu, taip pat išankstiniame darbo plane numatytos užduotys, įsipareigojimai, darbai. Antroji X – tai pirmo svarbumo veiklos, kurios nebuvo pažymėtos planuojant iš anksto darbus, tačiau privalo būti atliktos neatidėliojant. Trečioji kategorija – laisvo įsipareigojimo veiklos O – iš anksto neplanuoti ne pirmo būtinumo darbai, atliekami turint laiko. Remiantis šiuo metodu galima planuoti ne tik darbo dienos darbus, tačiau ir savaitės darbus. Siekiant suplanuoti darbus savaitei pagal šį metodą, reikalinga užsirašyti laiką, skiriamą atskirai kiekvieno tipo užduočiai, susirašyti eilės tvarka O tipo užduotis, darbo metu žymėtis, kiek iš tikrųjų laiko reikėjo užduotims atlikti bei pasibaigus savaitei būtinai atlikti plano analizę. Šis metodas labai panašus į ABC metodą, kuriame taip pat reikalinga užduotis susiskirstyti į tris kategorijas, tačiau skirtumas tas, jog RXO metodu galima susiplanuoti darbus ilgesniam laikotarpiui.

ALPEN metodas. Tai labai paprastas laiko planavimo metodas, užtrunkantis tik keletą minučių per dieną. Akronimas ALPEN reiškia: A (angl. Activities) – surašyti tikslus, užduotis, planuojamas veiklas; L (angl. Length) – nustatyti kiekvienos veiklos trukmę; P (angl. Pause times) – numatyti 40 proc. laiko rezervą kiekvienai užduočiai; E (angl. Evaluating) – nustatyti prioritetines užduotis ir veiklas; N (angl. Noting) – dienos pabaigoje patikrinti užduočių įvykdymą (neatliktos užduotys perkeliama kitai dienai)¹⁶.

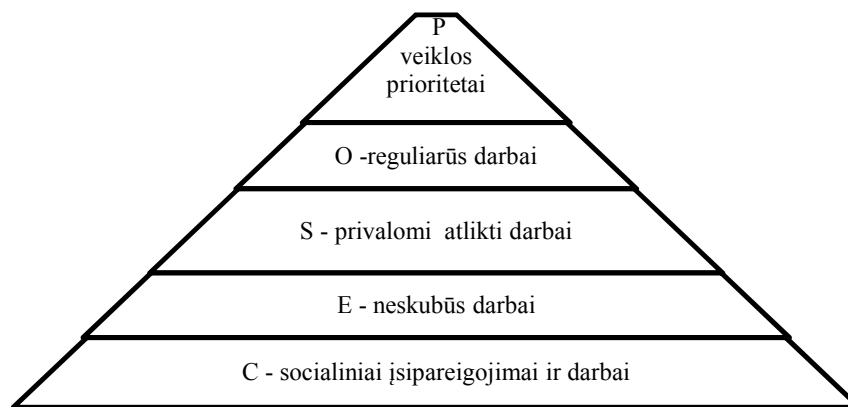
„Buferio“ principas. Šis principas taikomas tuomet, kai dieną planuoti yra labai sunku, kadangi dirbama pakankamai chaotiškai. Šio metodo pagalba planuojama tik apie 60 proc. viso darbo laiko, kitas laikas paliekamas nenumatytiems arba negalimiems suplanuoti darbams. Šią metodiką galima susieti su Eisenhower matrica bei ABC metodu, taip būtų pasiektas dar geresnis rezultatas. Darbai būtų suplanuoti pagal prioritetus, kas leistų bent dalinai sumažinti darbe chaosą, likusioji neplanuota darbo laiko dalis būtų išnaudojama pagal galimybes. Šis principas leidžia sumažinti įtampą bei pasiekti, jog darbe būtų daugiau disciplinos.

Darbo laiko fotografija. Šiuo metodu stebimos visos darbo laiko sąnaudos arba atskiras atitinkamų laiko sąnaudų rūšių pasikartojimas. Metodo tikslas – išsiaiškinti, kiek laiko sunaudojama įvairiems darbams, kur sugaištama jo daugiausiai, kurie darbo procesai vykdomi neracionaliai. Tai padeda pamatyti laiko nuostolių priežastis bei darbe naudojamų darbo metodų trūkumus. Darbo laiko fotografija atliekama tokiais etapais – pasirenkamas

¹⁶Windschiegl, S.H. (2004). *Time Management. Managing telecommunication-based measures*. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2014, kovo 14, adresu <http://dls.firstwebcollege.com/Kurse/tc/en/tcte01q07-4gb/files/script.pdf>

objektas stebėti (kai siekiama išsiaiškinti laiko nuostolius, patariama stebėti tuos darbuotojus ar sritis, kuriose daugiausia sugaištama laiko), vykdomas darbo laiko stebėjimas, apdorojami stebėjimo duomenys bei galiausiai išanalizuojami gautieji rezultatai. Svarbu pažymėti, jog dažniausiai šis metodas taikomas gamybinėje sferoje, kadangi jis leidžia pasiekti geriausią technikos ir darbo laiko panaudojimą, sumažina darbuotojui nuovargį bei palengvina jam darbą.

POSEC metodas. Šis metodas tarsi veidrodinis A.Maslow motyvacijos piramidės atspindys. POSEC - tai akronimas žodžių: prioritetai (angl. prioritize), organizavimas (angl. organizing), kryptingumas (angl. streamlining), taupymas (angl. economizing), prisidėjimas (angl. contributing)(žr. 3pav.).



3 pav. POSEC metodas

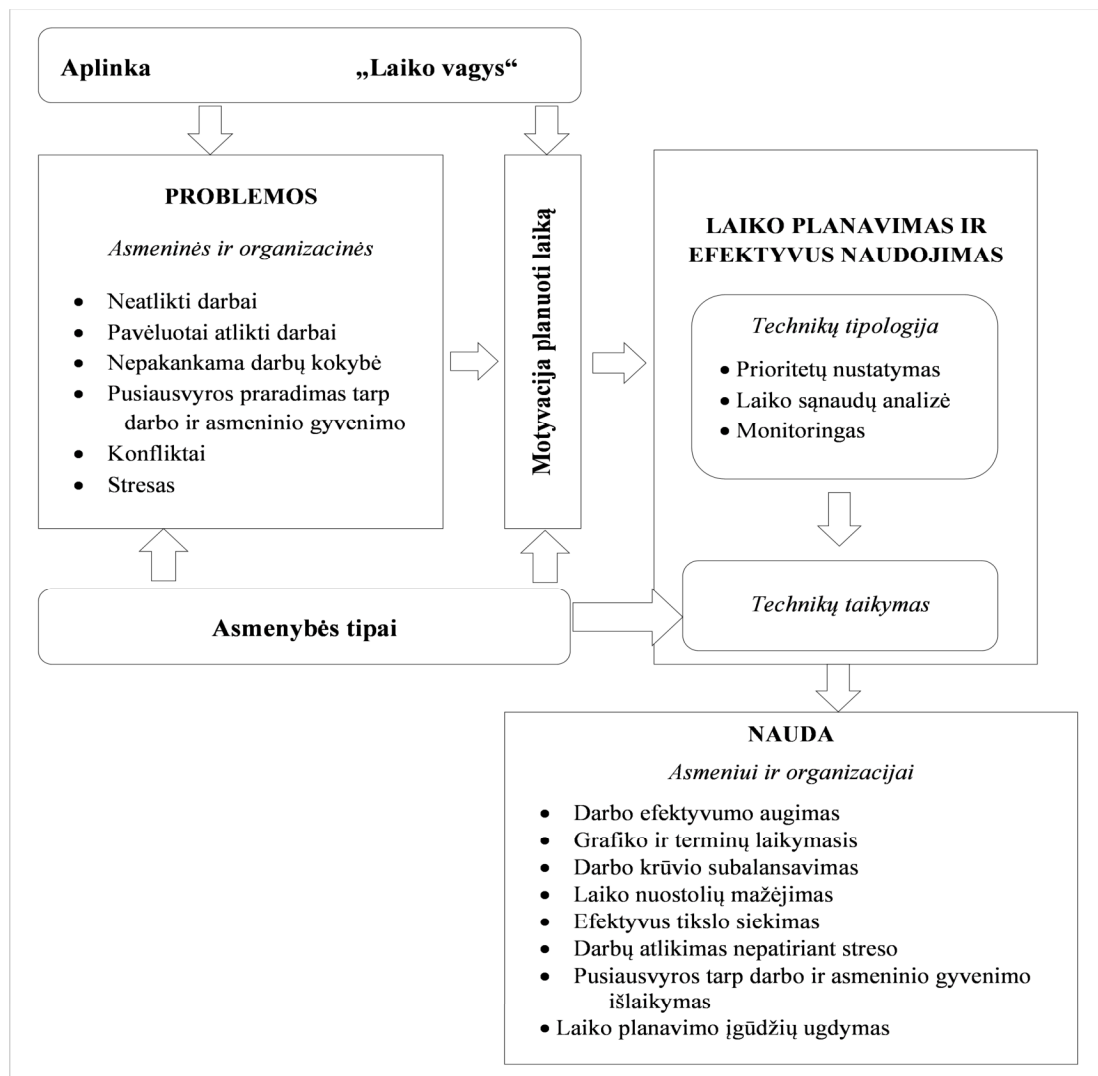
Iš 3 paveikslo matyti, jog pirmiausia reikalinga nustatyti prioritetus pagal tikslus ir laiką; tada numatyti darbus, kuriuos reikia atlikti reguliariai; vėliau skirti laiką privalomiems darbams ir galiausiai rasti laiko neskubiems darbams bei socialiniams įsipareigojimams. Šie įvardinti etapai atliepia egzistencinius, saugumo, socialinius ir saviraiškos poreikius.

Asmeninė laiko valdymo technika. Minėtosios laiko planavimo technikos negali būti suabsoliutinamos. Kadangi kiekvienas asmuo yra individas, tad ir jo darbo metodai skirtingi. Vieni darbo laiką valdyti moka savaime, be jokių technikų, kitiems pasitelkti reikia minėtųsias metodus, na, o tretieji – susikuria savo technikas. Asmeninės darbo laiko technikos darbe turi didelę reikšmę todėl, kad jos susikuriamos pagal kiekvieno sugebėjimus, poreikius bei savybes. Pagrindinės sritys, kurias apima darbo laiko asmeninė metodika yra laiko panaudojimas, duomenų apdorojimas, naudojimas įvairiomis ryšių priemonėmis, raštų rengimas, informacijos kaupimas, neišspręstų reikalų terminai, įvairių procesų formavimas. Svarbu pastebėti tai, jog asmeninė laiko planavimo metodika palapsniui gali tapti plačiai

pritaikoma ir visame kolektyve. Apibendrinant laiko planavimo technikas ir metodikas galima teigti, kad jų negalima suabsoliutinti. Svarbiausia, kad technikos ir metodikos suteiktų asmeniui naują požiūrį į įprastus dalykus, pasiūlytų naują užduoties ar problemos sprendimo būdą, padėtų tinkamai organizuotis laike.

TEORINIS PROCESINIS LAIKO PLANAVIMO IR EFEKTYVAUS NAUDOJIMO MODELIS

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize 4 pav. pateiktas teorinis procesinis laiko planavimo ir efektyvaus naudojimo modelis. Modelyje išskiriami trys pagrindiniai blokai:



4 pav. Laiko planavimo ir efektyvaus naudojimo modelis

1) **Problemos asmeniui ir organizacijai.** Neatlikti ar pavėluotai atlikti darbai, nepakankama darbų kokybė, pusiausvyros praradimas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, konfliktai, padidėjusi įtampa, stresas skatina žmogų keisti situaciją, ieškoti būdų kaip geriau planuoti laiką ir efektyviai jį naudoti.

2) **Laiko planavimo tipologija ir technikos.** Nors nėra visuotinai priimtų taisyklių, kaip efektyviai disponuoti laiku, apibendrinant didelę laiko planavimo ir efektyvaus naudojimo technikų įvairovę, galima pateikti tokią jų tipologiją: prioritetų nustatymas, monitoringas ir laiko sąnaudų analizė.

3) **Nauda asmeniui ir organizacijai.** Teigiamas laiko planavimo poveikis pasireiškia tiek pačių laiko planavimo gebėjimų ugdymu, tiek ir laiko nuostolių mažėjimu bei darbo efektyvumo augimu, grafikų ir terminų laikymusi, tiek ir įtampos bei streso mažėjimu. Viso to pasekmė – asmeninis pasitenkinimas ir nauda organizacijai.

Reikia akcentuoti, kad laiko planavimo ir jo naudojimo kontekste didelį vaidmenį atlieka organizacijos nuostatos laiko, kaip vieno iš esminių veiklos išteklių, atžvilgiu ir supanti aplinka, kuri gali būti tiek palanki, tiek ir nepalanki efektyviam laiko naudojimui. Didelę įtaką daro ir asmenybės tipas. Nuo konkretaus asmens, jo tikslų, elgesio, įpročių priklauso tiek laiko nuostoliai, tiek ir motyvacija planuoti laiką. Individualus laiko suvokimas bei gebėjimai lemia ir vienos ar kitos laiko planavimo technikos pasirinkimą.

Autorių pateikto modelio taikymas leistų neutralizuoti „laiko vagis“, sumažinti darbo laiko nuostolius, efektyviau išnaudoti darbo laiką ir taip pagerinti veiklos rezultatus, pajauti asmeninį pasitenkinimą ir psichologinį komfortą.

IŠVADOS

Požiūris į laiką, gebėjimas tinkamai paskirstyti laiką, tampa lemiančiu veiksniu, nuo kurio priklauso daugelis rezultatų ir laimėjimų. Laiko planavimas pastaruoju metu yra vis svarbesnis sprendžiant ne tik asmenines žmogaus laiko problemas, bet ir gerinant organizacijos veiklos efektyvumą. Laiko sąnaudų kontrolė ir analizė leidžia identifikuoti laiko nuostolių šaltinius ir rasti papildomų laiko ekonomijos išteklių bei sudaro sąlygas išsiaiškinti, kiek darbų svarbumas, skubumas, sudėtingumas imlūs laikui, ar adekvačios laiko sąnaudos, kokie darbų paskirstymo laike prioritetai.

Pateiktas laiko planavimo ir efektyvaus naudojimo teorinis procesinis modelis, susidedantis iš šių pagrindinių dedamųjų: problemos asmeniui ir organizacijai, sąlygojančios

motyvaciją; laiko planavimo tipologija ir technikos; asmeninė ir organizacinė nauda. Pažymėtina, kad laiko planavimo ir jo naudojimo kontekste didelį vaidmenį atlieka supanti aplinka ir asmenybės tipas. Šio modelio taikymas leistų efektyviai išnaudoti darbo laiką, pagerinti veiklos rezultatus, neutralizuoti „laiko vagis“, mažinti darbo laiko nuostolius, pajauti moralinį pasitenkinimą ir psichologinį komfortą.

LITERATŪRA

1. Arkhangel'skij, G. A. *Organizacija vremeni: otlichnoj ehffektivnosti k razvitiju firmy* [Time Management: from Personal Effectiveness to the Development of the Company]. Moskva: Piter, 2007.
2. Augustinas, A. *Išpažinimai*. Vilnius: Aidai, 2004.
3. Bakanauskienė, I.; Petkevičiūtė, N. *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU leidykla, 2003.
4. Bly, R. *Make Every Second Count: Time Management Tips and Techniques for More Success With Less Stress*. The Career Press, Inc., 2010.
5. Bolotova, A. K. *Psichologija organizacii vremeni* [The psychology of time management]. Moskva: Aspekt Pres, 2006.
6. Burt, C.D.B., et al. Development of the Time Management Environment (TiME) Scale. *Journal of Managerial Psychology*. 2010, 25 (6): 649-668.
7. Claessens, B.J.C., et al. A Review of the Time Management Literature. *Personnel Review*. 2007, 36: 255-276.
8. Claessens, B.J.C., et al. Planning Behavior and Perceived Control of Time at Work. *Journal of Organizational Behavior*. 2004, 25: 937-950.
9. Farmer, S.; Seers, A. Time Enough to Work: Employee Motivation and Entrainment in the Workplace. *Time & Society*. 2004, 13: 265-284.
10. Forsyth, P. *Successful Time Management*. London: KoganPage, 2010.
11. Green, P.; Skinner, D. Does Time Management Training Work: an Evaluation. *International Journal of Training and Development*. 2005, 9: 124-139.
12. Hink, W., Ginevičius, R. *Laiko valdymas*. Vilnius: Technika, 2006.
13. Janicik, G.A.; Bartel, C.A. Talking About Time: Effects of Temporal Planning and Time Awareness Normson Group Coordination and Performance. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. 2003, 7: 122-134.
14. Koch, R. *80/20 principas: kaip mažesnėmis pastangomis daugiau pasiekti*. Kaunas: Smaltija, 2003.
15. Krivickas, L. Laiko vagys projektuose ir kasdienėje darbinėje veikloje. [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2014-04-02].
16. Levine, R.; Norenzayan, A. The Pace of Life in 31 Countries. *Journal of Cross-cultural Psychology*. 1999, 30 (2): 178-205.
17. Orlikowski, W.J.; Yates, J. Its about Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organizational Science*. 2002, 13: 684-700.
18. Peeters, M.G.A.; Rutte, C.G. Time Management Behavior as a Moderator for the Job-Demand-Controll Interaction. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2005, 10: 64-75.
19. Raymond, L.B. *Achieving Objectives Made Easy! Practical Goal Setting Tools & Proven Time Management Techniques*. Maarheeze: Cranendonck Coaching, 2008.
20. Senvaitytė, D. Gyvenimo tempo Lietuvoje. *Tiltai*. 2006, 2 (35): 72-77.
21. Stoškus, S.; Petukienė, E. Laiko valdymo efektyvumas: teorinis ir praktinis aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008, 3 (12): p.319-328.
22. Tamoševičienė, R.; Rimkevičienė, A. Laiko valdymo technikos ir jų taikymas darbo procese: vadovų požiūris. *Journal of Management*. 2011, 19 (2): p.31-39.

23. Zimmermann, M. Managing Time and Success for Technical Writers. *Tcworld* [interaktyvus]. 2010 [žiūrėta 2014-04-05]. <<http://82.165.192.89/initial/index.php?id=178>>.
24. Van Eerde, W. Procrastination at Work and Time Management Training. *Journal of Psychology*. 2003, 137: 421-434.
25. Windschiegl, S.H. Time Management. Managing Telecommunication - based Measures. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-04-06]. <<http://dls.firstwebcollege.com/Kurse/tc/en/tcte01q07-4gb/files/script.pdf>>

THE THEORETICAL MODEL OF TIME PLANNING AND EFFECTIVE USAGE

Ramunė Čiarnienė*, **Milita Vienažindienė****
Kaunas University of Technology

Summary

Time is a unique resource in that everyone is given an equal amount – 24 hours each day. How we invest that gift is a major factor in how we feel about our lives. Time goes by at the same rate no matter what are we doing. We can't speed it up or slow it down. Unlike the other resources that we can manage, there is no way to control time. The best we can do is take charge of ourselves in the framework of time, investing in those things that matter most. During the last two decades, there has been a growing recognition of the importance of time in today's global and rapid society. The temporal dimension of work has become more important because of expanding global competition and increased demands for immediate availability of products and services. Time is considered as one of the most important and valuable human resources, from both professional and personal sense.

The paper analyzes the problem of time planning and efficient use. Time management can be defined as behaviours that aim at achieving an effective use of time while performing certain goal-directed activities. These behaviours comprise: time assessment behaviours, which aim at awareness of here and now or past, present, and future and self-awareness of one's time use, which help to accept tasks and responsibilities that fit within the limit of one's capabilities; planning behaviours, such as setting goals, planning tasks, prioritising, which aim at an effective use of time; and monitoring behaviours, which aim at observing one's use of time while performing activities and generating a feedback. People have individual perceptions of time and different skills to realize themselves in time. The analysis of the main time management techniques, their features and application possibilities is presented in the paper. Based on the analysis of scientific literature, the authors propose a theoretical model illustrating the importance of time planning and benefits of efficient time usage on individual and organizational level. The presented model consists of the following 3 major components: the problems for individuals and organizations; time planning typology and techniques; and benefits for individual and organization.

Keywords: time, time planning, time management techniques, effective use of time, the model.

Ramunė Čiarnienė*, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Vadybos katedros profesorė. Mokslinių tyrimų kryptys: vadyba, tausoji gamyba, tiekimo grandinės valdymas, migracija.

Ramunė Čiarnienė*, Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Business, Department of Management, professor. Research interests: management, lean manufacturing, supply chain management, migration.

Milita Vienažindienė**, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Vadybos katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptys: vadyba, viešasis administravimas, tausoji gamyba, tiekimo grandinės valdymas.

Milita Vienažindienė**, Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Business, Department of Management, assoc. professor. Research interests: management, public administration, lean manufacturing, supply chain management.