



LAIKO VALDYMO TECHNIKOS IR JŲ TAIKYMAS DARBO PROCESĖ: VADOVŲ POŽIŪRIS

Raimonda Tamoševičienė, Audronė Rimkevičienė

Vakarų Lietuvos verslo kolegija

Anotacija

Šiandienos verslo pasaulyje vienas iš pagrindinių specialisto profesinės kompetencijos reikalavimų – racionalus ir produktyvus darbo laiko panaudojimas, gebėjimas teisingai tvarkyti tiek savo asmeninį, tiek darbo laiką. Individualių laiko valdymo technologijų pagrindas – racionalūs gyvenimo organizavimo ir gyvenimo laiko reguliavimo metodai, derinami su socialinės aplinkos reikalavimais. Sėkmingas vadovas, tinkamai strateguodamas, gali padėti pavaldiniui, darbuotojui maksimaliai suderinti savo asmeninius tikslus su organizacijos tikslais, pasiekti sėkmės ir efektyviai valdyti darbo laiką. Straipsnyje apžvelgiama laiko bei darbo laiko samprata, asmens savireguliacijos laike tipai, laiko valdymo ir planavimo būdai bei priemonės, laiko valdymo technikos. Pristatomi Šiaulių biudžetinėse ir verslo organizacijose atliktas aukščiausiojo ir aukštesniojo lygmenų vadovų nuostatų į laiko valdymą ir laiko valdymo technikų naudojimą savo darbe tyrimo rezultatai. Duomenims surinkti naudota anketa (struktūruotas interviu). Sėkmingai ir aktyviai taikomos įvairios laiko vadybos strategijos, laiko valdymo technikos ir metodikos leidžia efektyviai išnaudoti darbo laiką, pagerinti veiklos rezultatus, mažinti darbo laiko nuostolius, pajauti moralinį pasitenkinimą ir psichologinį komfortą. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad Šiaulių miesto biudžetinių ir verslo organizacijų aukščiausiojo ir viduriniojo valdymo lygmenų apklaustieji vadovai savo darbo laiko valdymo įgūdžius vertina gerai, jiems būdinga nuostata mokytis laiko vadybos, o daugelis vadovų savo darbo laiką organizuoja vadovaudamiesi įpročiais ir asmenine praktika, retai taikydami laiko valdymo technikas, nors jas žino.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: laikas, laiko vadyba, laiko valdymas, laiko valdymo technikos, vadovas.

Įvadas

Vadovas (vadybininkas) gali disponuoti keturių rūšių ištekliais: žmonėmis, įranga, pinigais ir laiku. Todėl viena iš vadovo sudėtingiausių užduočių – disciplinuoti savo ir pavaldinių laiką, žinoti, kodėl ir kaip valdyti laiką. Laiko organizavimo, ekonomijos ir optimalaus bei efektyvaus laiko panaudojimo klausimai tampa ypač svarbūs XX-XXI amžių sandūroje, kadangi, kaip pažymi K. Abulchanova (1999), laiko valdymas garantuoja optimaliausią suderinamumą tarp supergreitųjų technologinių sistemų ir žmogaus galimybių laike.

Laikas šiandien – vienas iš svarbiausių žmogaus išteklių, todėl labai svarbus kaip profesinis veiksnys. Vertingiausias jis kaip sugebėjimas adekvačiai vertinti laiko išteklius, gebėjimas susiaurinti arba išplėsti tarpasmeninių kontaktų laiko rėmus, laiku ir tiksliai deleguoti įgaliojimus. Todėl racionalių priemonių ieškojimas, kaip vystyti specialisto laiko valdymo kompetencijas, – sėkmingo vadovavimo ir personalo valdymo veiksnys.

Vienas iš pagrindinių specialisto profesinės kompetencijos reikalavimų – racionalus darbo laiko panaudojimas, laiko valdymo žmogaus asmeniniame gyvenime ir organizacijoje optimizavimas. Individualių laiko valdymo technologijų pagrindas – racionalūs gyvenimo organizavimo ir gyvenimo laiko reguliavimo metodai, derinami su socialinės aplinkos reikalavimais.

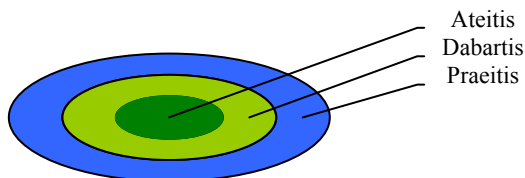
Laikas yra neribotas, tačiau negrįžtamas išteklius. Laiko prigimtis yra dualistinė: kai kalbama apie asmenį, iš vienos pusės laikas yra žmogaus asmeninio gyvenimo laikas, iš kitos pusės, kai kalbama apie darbo, profesinius santykius, laikas sąlyginai asmeniui nebepriklauso, nes yra „parduotas“ darbdaviui. Iš čia kyla tiek vidiniai, tiek išoriniai prieštaravimai, kai stengiamasi suderinti asmens tikslus su organizacijos, kuriai atstovaujama, o ypač vadovaujama, tikslais. Tuomet asmeninės nuostatos ir vertybės gali kirstis su organizacijos vertybėmis ar jos vadovų/savininkų nuostatomis. Problema kyla, kai nėra suformuota tiek asmeninių, tiek organizacijos strateginių nuostatų laiko valdymo klausimu.

Laiko bei darbo laiko sampratos apibrėžtis

Laiko sąvoka yra tokia esminė, fundamentinė, tad trumpai ją apibrėžti galima iš esmės tik kaip filosofinę kategoriją. Fizikai šiuo atveju imtų formulėmis vardyti ir įrodinėti laiko savybes, palaipsniui atskleisdami ir įrodydami sąvokos turinį. Tačiau labiausiai apibendrinantis teiginys būtų tas, kad laikas – tai materijos egzistavimo forma. Viskas egzistuoja laiko ir erdvės kontinuumu (Klimka 2005). Kadangi laikas yra kaip materijos egzistavimo forma, jį galima pažinti moksliskai tiriant. Dar A. Einšteinas savo teorija įrodė, kad laikas tarsi nėra priklausomas nuo erdvės. Remiantis tuo, „laikas ir erdvė tėra paprastas psichologinis efektas,

materialaus pasaulio produktas. Laikas – tai, kas nuo žmogaus nepriklauso, ko jis nevaldo ir nekontroliuoja, tačiau suvokiamas kaip atskiras mūsų veiklos aspektas“ (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė 2010).

Mokymas valdyti laiką, gyventi laike ir jį organizuoti tarsi suponuoja požiūrį, kad laikas nėra tik įvykių seka „iš kairės į dešinę“. Tai yra ciklinė ir sinchronizuojanti priemonė: „Mes neegzistuojame tik dabartyje, mes atsirandame iš praeities ir turime praeities asociacijų lobį: ir mūsų ateitis, kaip ir praeitis, jau turi užuomazgas dabartyje“ (Koch 2003).



1 pav. Laiko triada

Šaltinis: sudaryta remiantis Koch 2003.

Laikas yra unikalūs ištekliai tuo, kad jo negalima kompensuoti, valdyti, taupyti ateičiai, kaupti, tačiau, kaip ir bet kuris kitas ištekliai, turi savo kainą. Darbo laikas – tai laikas, kurį darbuotojas privalo dirbti jam pavestą darbą, ir kiti jam prilyginti laikotarpiai (Darbo kodekso 142 str.). Todėl galima teigti, kad darbdavys žino, kiek kainuoja kiekvieno darbuotojo viena konkreti darbo valanda. Ekonominė prasme *darbo laikas* – tai pagrindinis darbo užmokesčio apskaičiavimo kriterijus, būtinas bendro laiko absoliutus kiekis tam tikram tikslui pasiekti.

Laiko valdymo technikos

Paprastai dauguma vadovų iššvaisto savo laiką įvairioms problemoms, uždaviniams spręsti, darbams atlikti, neišskirdami, kurie iš jų svarbiausi. Vadovai, kurie įpranta prie tokio greito tempo ir lavinos darbų, primena voverę, besisukančiame rate (Obrazcovas 2006).

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 vadyba susijusių metodikų, technikų orientuotos į struktūruotą, drausmingą asmenybės tipą. Žmonės, kurie linkę į chaotiškumą, yra kūrybinių profesijų atstovai, bandydami pritaikyti griežtas laiko valdymo rekomendacijas, jaučia stresą, nepasitenkinimą, tačiau pritaikyti ir aktyviai naudoti laiko valdymo technikas jiems nepavyksta. Todėl galima teigti, kad laiko valdymo technikos pasirinkimą lemia ir individualus laiko suvokimas, ir gebėjimas valdyti laiką (apibendrinta informacija apie asmens savireguliacijos tipus pateikta 1 lentelėje).

1 lentelė. Žmogaus savireguliacijos laike tipai

Tipas	Apibūdinimas
Optimalusis	Sėkmingai įsisavina visus laiko režimus, geba dirbti įvairias 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.

Šaltinis: parengta pagal Болотова А. К. (2006). *Психология организации времени*. Москва: Аспект Пресс.

Iš vienos pusės galima teigti, kad yra daugybė metodikų, technikų, siūlomų įvairių lygmenų vadovams organizuojant, planuojant, efektyviai panaudojant savo ar pavaldinių laiką. Tokių metodikų, aprašymų, patarimų galima rasti internete, žiniasklaidoje, „greitojo vartojimo“ knygose (perskaityk ir tapsi milijonieriumi; laiko vadybininkas per tris minutes ir pan.). Iš kitos pusės mokslinėje literatūroje kaip pripažintos laiko valdymo technikos, metodikos yra minimos kelios: *Pareto 80/20 principas*, *ABC analizė*, *Eisenhauerio matrica*, *Alpių metodas*, „*Buferio*“ principas (60 proc. suplanuoto laiko), *darbo dienos fotografija*, *asmeninio darbingumo kreivės metodas*, *darbams skiriamo laiko analizės technika*. Taip pat mokslinėje literatūroje išskiriama ir pripažįstama *asmeninė*, savo susikurta laiko valdymo metodika. Visų darbams skiriamo laiko analizės technikų, metodikų tikslas – padėti vadovui (plačiausia reikšmė – vadybininkui) nustatyti, ar laiko darbams atlikti yra skiriama tiek, kiek jo turi būti skiriama, ir atitinkamai reaguoti, kad laiko nuostoliai būtų kuo mažesni.

Prioritetų nustatymo technikos ir metodikos. Dėl išteklių – pinigų, medžiagų, darbo ir laiko – stokos atsiranda daug problemų. Prioritetų lentelė reikalinga ir būtina, nes ji parodo, kaip nuosekliai ir racionaliai panaudoti išteklius.

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

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

1. pav. Prioritetą nusakantys dydžiai

Laiko vadybos specialistai dažnai pataria vadovams, visiems besidomintiems suskirstyti savo būtinų darbų sąrašą pagal prioritetus. Prioritetų nustatymas reiškia apsisprendimą, kurios užduotys ar veiklos sritys yra pirmosios, kurios antraeilės. Dėl asmeninių psichikos savybių, emocinio sutrikimo, didelių greitai besikeičiančios informacijos kiekių vadovui sunku tinkamai reaguoti ir atitinkamai įvertinti darbą skubos ir svarbumo aspektais. Dažnai informacija yra priimama kaip emocinis dirgiklis, todėl problema imama vertinti neadekvačiai: vadovas imasi problemą spręsti pagal principą „čia ir dabar“. Anksčiau dirbtas darbas atidedamas, nors jis ir buvo svarbesnis.

I. Baranauskienė ir N. Petkevičiūtė, pristatydamos vadovo darbo specifiką, išskiria keletą prioritetų nustatymo metodų: *prioritetų nustatymas pagal kriterijus*, *RXO metodas*, *ABC metodas* (Baranauskienė, Petkevičiūtė 2003). *Prioritetams nustatyti pagal kriterijus* reikalinga darbus sugrupuoti pagal laiko balansą, sudarytą tiems darbams atlikti, eliminuojant darbus, nereikalaujančius vadovo kvalifikacijos, galimus deleguoti pavaldiniams, skatinant pastaruosius ugdyti atitinkamus profesinius gebėjimus. *RXO metodas* apima rutines ar suplanuotas veiklas, užduotis, darbus (R), kurie atliekamos dažniausiai tuo pačiu iš anksto žinomu laiku (pavyzdžiui, pasitarimai, „penkiaminutės“, darbas su dokumentais ir pan.), taip pat išankstiniame darbo plane numatytos užduotys, įsipareigojimai, darbai. Antroji dedamoji – tai pirmo svarbumo veiklos (X), kurios nebuvo pažymėtos planuojant iš anksto darbus, tačiau privalo būti atliktos neatidėliojant. Trečioji dedamoji – laisvo įsipareigojimo veiklos (O) – iš anksto neplanuoti ne pirmo būtinumo darbai, atliekami turint laiko.

Taikant *ABC metodą*, siūloma visų pirma suskirstyti darbus į A, B, C grupes. 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 A 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.

Šaltinis: sudaryta pagal Stoškus, Petukienė 2008; Martinkus, Stoškus, Beržinskienė 2010.

Vienas iš paprasčiausių būdų, kaip nustatyti darbų atlikimo laiko prioritetus ir sumažinti nesvarbių darbų, yra JAV prezidento *Eisenhauerio* pasiūlyta *matrica*, kurioje visi darbai klasifikuojami pagal svarbumo ir skubumo kriterijų. Anot B Martinkaus, S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2010), svarbus darbas yra tas, kuris atitinka dvi sąlygas: 1. darbuotojo pareiginėje instrukcijoje įrašytas į pareigų sąrašą; 2. yra prioritetas konkrečiam planuojamam laikotarpiui. Skubūs, bet nesvarbūs darbai gali būti nuolatinis laiko nuostolių šaltinis. Svarbu nuspręsti, ar šias užduotis atidėti, ar deleguoti. Neskubūs ir nesvarbūs darbai galėtų būti įvardyti kaip nereikalingas dėmesio atitraukimas ir neefektingas laiko panaudojimas, todėl tokių darbų geriau vengti (Hink, Ginevičius, 2006).

Kaip veikia visos keturios darbų kategorijos, atspindėta 3 paveiksle.

Keturių darbų kategorijos			
Skubu	3. Deleguokite		1. Darykite nedelsdami
	4. Deleguokite arba išmeskite		2. Įrašykite į artimiausių dienų planus
Nesvarbu		Svarbu	
Neefektinga veikla pareigų atžvilgiu		Efektinga veikla pareigų atžvilgiu	

2 pav. Eisenhowerio matrica

Šaltinis: sudaryta pagal Martinkus, Stoškus, Beržinskienė 2010.

Dar vienas darbų klasifikavimo pagal svarbumą metodas susiformavo pagal *80/20 principą* (*Pareto dėsnis*). Remiantis šiuo principu tvirtinama, kad tam tikra dalis priežasčių, sąnaudų ir pastangų paprastai duoda didžiąją dalį naudos, produkcijos, bendrąja prasme – atlygio. Kalbant apie laiko vadybos atvejį, laiko yra pakankamai, o 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.

P. Drakeris (Drucker 1995), akcentuodamas prioritetų išskyrimo būtinumą, siūlo sau kelti ypatingai aukštus tikslus, leidžiančius iš esmės pakeisti situaciją, ieškoti asmeninių kelių, kuriais bus pasiektas konkurencinis pranašumas. Tokiu būdu atsiskirs darbai, nesukuriantys ryškaus kokybinio šuolio, o tik sudarantys nežymų kokybinį pagerėjimą (Архангельский, 2007).

Alpių (ALPEN) metodas taip pat svarbus ir tinkamas vadovo laiko planavimo sistemoje. Taikomas šis metodas užtrunka iki 8 minučių laiko planavimui ir apima: kitos dienos (ar kelių dienų) darbus; tuos darbus, kurie susiję su mėnesio darbų sąrašu; neatliktus ankstesnės dienos (dienų) darbus; naujus šią dieną būtinus atlikti darbus; terminus, kurių būtina laikytis (pavyzdžiui, fiksuoti tikslas susirinkimų, susitikimų laiko ribas); būtini telefono skambučiai (siekiant, kad jie netaptų „laiko vagimis“, būtina griežtai juos apriboti laike), korespondencija; periodiškai pasikartojančius darbus. Svarbu atkreipti dėmesį, kad vienu metu nebūtų daromi keli darbai (pagal I. Baranauskienę ir N. Petkevičiūtę 2003). Taikant šį laiko valdymo metodą, būtina darbo dienos pabaigoje atlikti panaudoto darbo laiko analizę, įvertinti kiekvieno darbo trukmę, nustatyti laiko nuostolio priežastį ir padaryti išvadas.

„*Buferio*“ *principas* yra bendrojo pobūdžio laiko valdymo priemonė. Jis taikomas, kai darbo diena yra pakankamai chaotiška ir dažniausiai detaliau planuoti nepavyksta. Todėl planuojama tik tam tikra darbo laiko dalis (rekomenduojama iki 60 proc. laiko), o likęs laikas skiriamas įvairiems darbinėje veikloje kylantiems sunkumams, problemoms spręsti ir pan. Šį metodą galima susieti su ABC, Eisenhowerio matricos technikomis.

Darbo dienos laiko nuotrauka (kai kuriuose šaltiniuose *fotografija*) – tyrimo metodas, kai tiesiogiai stebimos visos darbo laiko sąnaudos arba atskirų darbo laiko sąnaudų rūšių kartojimasis (Martinkus ir kt. 2000). Tokių tyrimų tikslas – išsiaiškinti, kiek sunaudota laiko įvairiems darbams, operacijoms ir operacijų elementams atlikti, ištirti naudojamus darbo metodus, išsiaiškinti neracionaliai atliekamus veiksmus, darbo laiko nuostolius, jų priežastis. Dažniau darbo dienos nuotraukos metodas naudojamas gamybinėje sferoje.

Asmeninio darbingumo kreivės metodas leidžia sudėtingiausius, svarbiausius darbus priderinti prie savo darbingiausio laikotarpio. Galima teigti, kad jei žmogus žino savo darbingumo svyravimus per dieną, savaitę, mėnesį, metus, jis geba padidinti savo veiklos efektyvumą. Žmogaus mąstymas yra inertiškas, nes jam būdingas „įsitraukimas“ į darbą per laiką ir palaipsniniis darbingumo ir pasiekiamo rezultato efektyvumo kreivės

kilimas, kol pasiekia maksimalų lygmenį. Todėl smegenys negali momentiška „užmiršti“ atliekamo ar jau atlikto darbo ir efektyviai „persijungti“ į kitą darbą. Tai būtina įvertinti planuojant ir valdant savo laiką ir darbus laike, ypač kai atliekamos kūrybinės, daug intelektinių pajėgų reikalaujančios užduotys, kai asmeninio darbingumo kreivė nesutampa su darbo laiku.

Delegavimas. Laiko valdymo problematika išryškėja vadovo darbe, kai tampa aktualus ne tik asmeninio, bet ir pavaldžių darbuotojų darbo laiko valdymas bei efektyvus panaudojimas. Delegavimas yra svarbus, nes: 1. leidžia vadovui sutaupyti savo darbo laiko; 2. leidžia panaudoti darbuotojų kūrybinį potencialą ir kompetenciją; 3. suteikia didesnę veiksmų laisvę; 4. tampa svarbiu motyvatoriumi dirbti ir siekti profesinės sėkmės.

Asmeninė, savo susikurta laiko valdymo metodika. Pačios savaime technikos, metodikos ar techninės priemonės negali tapti nuolatinio tobulėjimo šaltiniu, savo laiko vadybos metodų tobulinimu, jeigu nėra efektyvaus mąstymo. Todėl efektyviai mąstydamas, nuolat ir sistemingai atlikdamas savo darbo laiko sąnaudų analizę, asmuo per tam tikrą laiką, remdamasis praktika, susikuria savąją laiko valdymo metodiką. Anot F. Malik (2005), asmeninė darbo metodika vadovams turi neparastai didelę reikšmę, nes tiesiogiai įtakoja jų darbo veiksmingumą, nuo jos buvimo ar nebuvimo priklauso vadovų veiklos rezultatai ir pasiekimai. Pagrindinės sritys, kurias apima *asmeninė darbo metodika* (pagal F. Malik 2005), yra: 1. laiko panaudojimas; 2. gaunamų duomenų apdorojimas; 3. naudojimasis ryšių technika: telefonu, faksu, elektroniniu paštu; 4. oficialių raštų parengimas; 5. neišspręsti reikalai ir terminai; 6. informacijos kaupimo sistema; 7. procesų formalizavimas; 8. ryšių palaikymo sistema; 9. sekretorės panaudojimas. Taip per laiką nusistovėjusi laiko valdymo praktika gali tapti metodika, rekomenduotina taikyti ir kitiems.

Nė vienos laiko valdymo technikos ar metodikos negalima suabsoliutinti. Galima sutikti, kad laiko valdymo technikų ar metodikų žinojimas skatina domėtis laiko vadyba. Tačiau, anot P. Forsyth (2010), dažnai vadybininkai tampa priklausomi nuo laiko vadybos, jei nekūrybiškai, automatiškai taiko vieną ar kitą laiko valdymo techniką ar metodiką. Todėl svarbiausia, kad tos technikos, schemos, metodikos suteiktų vadovui naują požiūrį, pasufleruotų naują užduoties ar problemos sprendimo būdą, padėtų tinkamai organizuoti laiką.

Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo objektas – laiko valdymo technikos ir vadovų nuostatos į jas.

Tyrimo dalykas – Šiaulių miesto biudžetinių ir verslo organizacijų aukščiausiojo ir viduriniojo valdymo lygmenų vadovų nuostatos į laiko valdymo technikas ir jų taikymą.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kokias laiko valdymo technikas naudoja Šiaulių miesto biudžetinių ir verslo organizacijų aukščiausiojo ir viduriniojo valdymo lygmenų vadovai profesinėje veikloje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti laiko valdymo technikas teoriniu aspektu.

2. Įvertinti Šiaulių miesto biudžetinių ir verslo organizacijų aukščiausiojo ir viduriniojo lygmenų vadovų laiko technikų naudojimo dažnumą bei įgūdžius.

3. Įvertinti vadovų nuostatus dėl laiko valdymo technikų taikymo savo darbe.

Tyrimo hipotezė: Daugelis vadovų savo darbo laiką organizuoja vadovaudamiesi įpročiais ir asmenine metodika.

Duomenims surinkti naudota anketa (struktūruotas interviu). Anketos turinį sudarė klausimai apie laiko valdymą, laiko valdymo technikas, jų žinomumą, naudojimo dažnumą ir nuostatus naudoti. Anketinė apklausa atlikta anonimiškai. Tyrimo duomenys apdoroti naudojantis matematiniais statistiniais metodais (dažnių analizė), loginiais analizės būdais (grupavimas, lyginimas, svarbių veiksnių išskyrimas, detalizavimas ir apibendrinimas), duomenų pristatymo ir išryškinimo grafinais būdais (paveikslai, lentelės).

Tyrimo imtis – 213 Šiaulių miesto biudžetinių ir verslo organizacijų aukščiausiojo ir viduriniojo lygmenų vadovų. Apibendrinus anketos duomenis nustatyta, kad tyrime dalyvavo ir iš 213 respondentų (100,00 proc.)

valstybinėms ir savivaldos institucijoms atstovavo 140 respondentų, t. y. 65,73 proc. tiriamųjų imties, ir 73 verslo įmonių atstovai, kas sudaro 34,27 proc. tiriamųjų imties. Susisteminius gautus duomenis nustatyta, jog tyrime dalyvavo 69 vyrai (32,39 proc.) ir 144 moterys (67,61 proc.). Pagal išsilavinimą didžiąsą dalį sudarė respondentai, turintys universitetinio magistro kvalifikacinį laipsnį – 135 asmenys (63,38 proc.). Kadangi organizacijos tipas, valdymo lygmuo ir vadovaujamo darbo stažas, lytis yra svarbūs požymiai, charakterizuojantys tyrimo imtį, detali respondentų pasiskirstymo pagal aukščiau minėtus kriterijus išsklotinė pateikiama 3 suvestinėje lentelėje.

Iš apklausoje dalyvavusių moterų daugiausia dirba biudžetinėse įstaigose – 108 (75,00 proc.), o verslo įmonėse – 36 (25,00 proc.). Vyrų atvirkščiai: daugiau respondentų atstovauja verslo sektoriui – 39 (56,52 proc.). Moterų, atstovaujančių aukščiausiam valdymo lygmeniui, ženkliai mažiau – 33 (22,92 proc.), kai tuo tarpu viduriniajam lygmeniui atstovauja 111 respondenčių (77,08 proc.). Moterų, biudžetinėje organizacijoje užimančių vadovaujančias pareigas yra

3 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal valdymo lygmenį, organizacijos, kurioje dirba, tipą ir vadovaujamo darbo patirtį (vyrų N=69, moterų N=144)

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

ženkliai mažiau – 10 (6,94 proc.) – nei aukščiausiojo lygmens vadovų versle – 23 respondentės (15,97 proc.), kai tuo tarpu tarp apklaustųjų vyrų pasiskirstymas pagal valdymo lygmenį biudžetinėje ir verslo organizacijose yra panašus: 19 (27,54 proc.) aukščiausiojo lygmens vadovų biudžetinėse organizacijose ir 20 (28,99 proc.) – verslo įmonėse. Pagal vadovaujamo darbo stažą respondentai pasiskirsto daugiau ar mažiau panašiai.

Apklausa vykdėta 6 (85,7 proc.) biudžetinėse paslaugų teikimo įstaigose ir 1 (14,3 proc.) paslaugų ir gamybos įmonėje. Verslo sektoriuje UAB grupėje 5 įmonės (38,5 proc.) atstovauja gamybos sektoriui, 2 (15,3

proc.) paslaugų, 3 (23,0 proc.) paslaugų ir gamybos bei 3 (23,0 proc.) finansinėms verslo įmonėms. Apklausa vykdyta dviejose AB – 1 (50 proc.) gamybos ir 1 (50 proc.) finansų įmonė. Taip pat apklausti vadovai dviejų individualių įmonių – viena (50 proc.) atstovauja paslaugų, kita prekybos (50 proc.) sektoriams.

Iš 213 (100,00 proc.) respondentų nė karto laiko valdymo mokymuose nėra dalyvavę beveik pusė respondentų - 96 (45,07 proc.). Viena (0,47 proc.) verslo aukščiausiojo lygmens vadovė nurodė mokymuose ir seminaruose dalyvavusi 3 kartus ir 1

(0,47 proc.) aukščiausiojo lygmens biudžetinės organizacijos atstovas pažymėjo mokymuose dalyvavęs 4 kartus. 1 kartą mokėsi laiko valdymo gudrybių 63 (29,58 proc.) respondentai. Iš jų net 46 (73,02 proc.) atstovauja Šiaulių miesto biudžetinėms organizacijoms. Iš po 2 kartus dalyvavusių mokymuose vadovų (jų yra 52, 24,41 proc.) taip pat net 38 (73,08 proc.) atstovauja biudžetinėms organizacijoms.

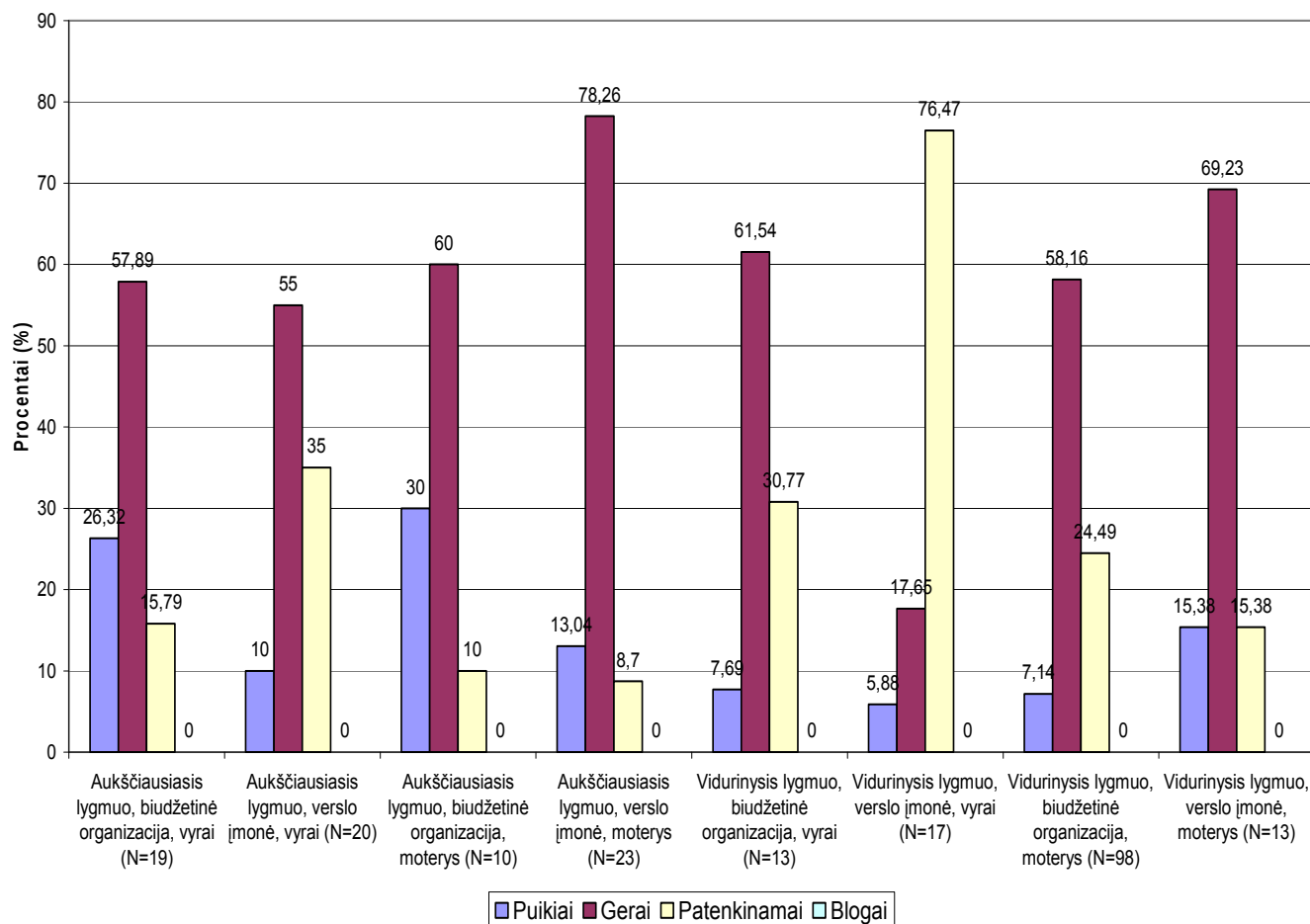
Tyrimo laikas. 2010 metų kovo – balandžio mėn.

Tyrimo metu buvo parengta ir išdalinta 230 anketų. Kadangi daugiausia atliekant tyrimą buvo bendrauta

tiesiogiai ir asmeniškai, grįžo 213 anketų (85,2 proc.), galima teigti, kad apklausa pavyko. Likusios 17 anketų (atitinkamai 7,39 proc.) nebuvo grąžintos teisinantis laiko stoka ir darbų gausa.

Tyrimo rezultatai

Įvairių lygmenų vadovų nuomonę apie savo darbo laiko valdymo įgūdžius apibūdinantys tyrimo rezultatai pateikti 3 paveiksle.



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

Galima teigti, kad vadovai apie savo darbo laiko valdymo įgūdžius yra pakankami geros nuomonės, nes nė vienas nepasirinko atsakymo *blogai*. Statistiškai daugiausia atsakymų pasirinkta *gerai*: taip savo darbo laiko valdymo įgūdžius vertina po 11 (57,89 proc. ir 55,00 proc.) aukščiausiojo lygmens tiek biudžetinėse organizacijose, tiek verslo įmonėse dirbančių vyrų. *Gerai* savo laiko valdymo įgūdžius vertina 57 (58,16 proc.) viduriniojo lygmens biudžetinėse organizacijose dirbančios moterys. Kad *puikiai* valdo laiką mano 5 (26,32 proc.) aukščiausiojo lygmens biudžetinėse organizacijose dirbantys vyrai, kai verslo sektoriaus atstovų, taip vertinančių savo gebėjimus, yra 2 (10,00). Aukščiausiojo lygmens vadovės panašiai vertina savo gebėjimus: atitinkamai po 3 (30,00 ir 13,04 proc.). *Patenkinamai* laiko valdymo įgūdžius vertina 7 (35,00

proc.) verslo įmonių ir 3 (15,79 proc.) biudžetinių organizacijų aukščiausiojo valdymo lygmens vadovai. Tarp viduriniojo valdymo lygmens atstovų ryški tendencija, kad *patenkinamai* įgūdžius vertina 4 (30,77 proc.) biudžetinių ir 13 (76,47 proc.) verslo sektoriaus atstovų. Moterys savo darbo laiko įgūdžius vertina panašiai: viduriniojo valdymo lygmens verslo atstovių 2 (15,38 proc.) mano, kad patenkinami jų laiko valdymo įgūdžiai, kai tuo tarpu biudžetinėse organizacijose patenkinamai savo darbo laiko valdymo įgūdžius vertina 24 (24,49 proc.) vadovės.

Laiko valdymo įgūdžiai – per tam tikrą laiką ir su atitinkama darbo praktika įgyjami įgūdžiai. Todėl siekiant išsiaiškinti, kokias laiko valdymo technikas, metodikas naudoja vadovai bei išryškinti jų nuostatas į vieną ar kitą techniką bei metodiką, pateikta vertinimo skalė pagal

šiuos kriterijus: *žinau ir naudoju*; *žinau, bet nenaudoju*; *žinau, nenaudoju, bet planuoju naudoti*; *žinau, nenaudoju ir neplanuoju naudoti*; *nežinau*. Įvertinti pagal žinomumo ir naudojimo ar nuostatos naudoti skalę respondentams

pateiktos 8 technikos ir metodikos, dažniausiai įvardijamos ir mokslinėje literatūroje bei minimos laiko valdymo įgūdžių seminarų lektorių. Kaip pasiskirstė respondentų atsakymai, pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Tyrimo dalyvių žinomos laiko valdymo technikos bei nuostata jų naudojimo atžvilgiu (N=213)

Technikos	Žinau ir naudoju		Žinau, bet nenaudoju		Žinau, nenaudoju, bet planuoju naudoti		Žinau, nenaudoju ir neplanuoju naudoti		Nežinau		Iš viso	
	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.	RS	Proc.
Pareto 80/20 principas	7	3,29	12	5,63	3	1,41	126	59,15	65	30,52	213	100
ABC analizė	2	0,94	8	3,76	18	8,45	105	49,30	80	37,55	213	100
Eizenhauerio matrica	7	3,29	47	22,07	6	2,82	89	41,77	64	30,05	213	100
Savo susikurta metodika	211	99,06	0	0,00	2	0,94	0	0,00	0	0,00	213	100
Alpių metodas	0	0,00	0	0,00	0	0,00	74	34,74	139	65,26	213	100
„Buferio“ principas	19	8,92	34	15,96	4	1,88	93	43,66	63	29,58	213	100
Darbo dienos fotografija	5	2,35	5	2,35	5	2,35	174	81,69	24	11,26	213	100
Asmeninio darbingumo kreivės metodas	87	40,85	15	7,04	7	3,29	86	40,37	18	8,45	213	100

Savo susikurtą metodiką žino ir aktyviai naudoja didžioji dauguma respondentų – 211 (99,06 proc.). Galima teigti, atsižvelgiant į anketų duomenis, kad žinomiausi, tačiau nenaudojami respondentų darbinėje veikloje yra *Eizenhauerio matrica* (47 respondentai, 22,07 proc.) ir *„Buferio“ principas* (34 respondentai, 15,96 proc.). Mažiausiai žinomi (pasirinktas įvertis *nežinau*) yra *Alpių metodas* – jį taip įvertino 139 respondentai (65,26 proc.) – bei *ABC analizė* – atitinkamai 80 respondentų (37,55 proc.). Daugelio respondentų nuostata nenaudoti ir neplanuoti naudoti, nors žino tokią techniką ar metodiką, labiausiai išryškėja

vertinant *Pareto 80/20* laiko planavimo principą (126, 59,15 proc.), *ABC analizę* (105, 49,30 proc.), *Darbo dienos fotografiją* (174, 81,69 proc.), *Asmeninio darbingumo kreivės metodą* (86, 40,37 proc.). Nuostata pradėti naudoti *ABC analizę* ryškiausia – 18 respondentų (8,45 proc.) planuoja ją artimiausiu metu naudoti.

Siekiant išsiaiškinti, kokiais šaltiniais, kriterijais, nuomone vadovaujasi planuodami savo darbo laiką vadovai, pateiktas klausimas apie tai ir pasiūlyta 10 kategorijų, kurias reikėjo įvertinti skaleje pagal dažnumą. Kaip pasiskirstė respondentų atsakymai, pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal kriterijų taikymo dažnumą planuojant laiką (N=213)

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

Nuolat planuodami laiką įpročiais ir asmenine patirtimi remiasi didžioji dauguma respondentų – atitinkamai 201 (94,37 proc.) ir 193 (90,91 proc.). 56 (26,29 proc.) nuolat vadovaujasi numatytais tikslais.

Nors aukščiau minėta, kad laiko valdymo mokymuose, seminaruose iš 213 (100,00 proc.) dalyvavę bent vieną kartą beveik pusė respondentų - 117 (54,93 proc.), kad nuolat vadovaujasi šia medžiaga pažymi tik viena aukščiausiojo lygmens verslo įmonės vadovė,

turinti 16–20 metų vadovaujamo darbo patirtį. 93 respondentai (43,66 proc.) pažymi, kad niekada šia medžiaga planuodami laiką nesivadovauja. Panašiai pasiskirsto ir respondentų nuomonės apie mokslinius šaltinius – kartais jais naudojasi 94 respondentai (44,13 proc.), retai 87 (40,85 proc.). Kartais niekuo nesivadovauja 85 (39,91 proc.) respondentų. Pagal žymėtų atsakymų dažnumą, retai arba niekada praktiškai nenaudojamas planavimas, grįstas *prioritetais pagal*

pareigybes (8, 3,76 proc. ir 11, 5,16 proc.), *kolegų argumentais* (136, 63,85 proc. ir 17, 7,98 proc.), *klientų atsileipimais* (88, 41,31 proc. ir 8, 3,76 proc.). *Atsitiktinai išgirsta nuomone* ar *patarimais* niekada nesivadovauja 68 respondentai (31,92 proc.). Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad Šiaulių miesto aukščiausiojo ir viduriniojo lygmens biudžetinių ir verslo organizacijų vadovai organizuodami savo ir pavaldinių darbo laiką dažniausiai vadovaujasi jau nusistovėjusiais per darbo laiką įgūdžiais, o nuostata, kad verta vadovautis moksliniais šaltiniais ar mokymų medžiaga, nėra susiformavusi.

Laiko valdymo teorija duoda daugybę patarimų, tačiau neduoda sisteminio pagrindo, nesuformuoja strateginės nuostatos ir neduoda efektyvumo šuolio (pavyzdžiui, remiantis į atlikto tyrimo medžiagą, galima teigti, kad aukščiausiojo lygmens vadovas, net 4 kartus dalyvavęs įvairiuose laiko valdymo mokymuose per 5 metų laikotarpį, taip ir netaiko jokių laiko valdymo, planavimo metodikų, technikų, o laiko planavimą ir valdymą laiko „pedantų ir autokratų užsiėmimu“).

Išvados

Dabarties gyvenimas yra didelės informacijos ir labai greito tempo gyvenimas. Tačiau laiko ištekliai yra toks pat – 24 valandos per parą. Laiko vadyba pastaruoju metu yra vis svarbesnė sprendžiant ne tik asmenines žmogaus laiko problemas, bet ir gerinant organizacijos valdymo efektyvumą. Todėl vadovas vis dažniau susiduria su jam kylančia laiko panaudojimo efektyvumo problema. Laiko vadyba parodo, kas yra geras ir kas yra prastas laiko išnaudojimas. Šiuo atveju sąvoka *išnaudojimas* atskleidžia žymiai platesnį vartojimo kontekstą ir turinį nei sąvoka *panaudojimas*, nes *išnaudojimas* suteikia visumos, absoliutumo stilistinę atspalvį.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad Šiaulių miesto biudžetinių ir verslo organizacijų aukščiausiojo ir viduriniojo valdymo lygmenų apklaustieji vadovai turi susiformavę strateginę nuostatą mokytis laiko vadybos. Daugelis vadovų savo darbo laiką planuoja ir organizuoja mažai taikydami laiko valdymo technikas, nors jas žino. Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių respondentų yra linkę planuodami laiką vadovautis įpročiais ir taikyti laiko valdymo technikas, metodikas, tačiau transformuotas į savą laiko valdymo praktiką. Remiantis empirinės straipsnio dalies medžiaga, atlikto tyrimo rezultatų analize, galima teigti, kad iškeltoji hipotezė, jog daugelis vadovų savo darbo laiką organizuoja vadovaudamiesi įpročiais ir asmenine praktika, yra patvirtinta.

V. Čerčilio žodžiais tariant, jei norima, kad darbas būtų tikrai padarytas, jis turi būti skiriamas tikrai užsiėmusiam žmogui, kadangi toks žmogus geriausiai kontroliuoja laiką. Daug dirbantys žmonės visada sugeba įtraukti į darbotvarkę dar vieną darbą, nes, pagal S. Stoškų ir D. Beržinskienę (2005), moka viską atlikti nedelsdami; laikosi terminų ir nemėgsta jų pažeisti; yra išsiugdę gebėjimą viską atlikti laiku; gerai supranta, ką turi padaryti; darbus atlieka pagal jų prioritetus.

Literatūra

- Baranauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas*. VDU leidykla, Kaunas.
- Drucker P. F. (1995). *Managing in a time of great change*. N. Y.
- Hink, W., Ginevičius, R. (2006). *Laiko valdymas*. Technika. Vilnius.
- Forsyth P. (2010). *Successful time management*. London: Kogan Page.
- Klimka, L. (2005). Laiko sąvokos raida ir daugiareikšmiškumas. *Mokslinės konferencijos „Laikas lietuvių sąmonėje“, vykusios 2004 m. rugsėjo 17 d., pranešimų medžiaga*. Klaipėdos universiteto leidykla, Klaipėda.
- Koch, R. (2003). *80/20 principas: kaip mažesnėmis pastangomis daugiau pasiekti*. Smaltija, Kaunas.
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Žin., 2002, Nr. 64-2569.
- Malik, F. (2005). *Vadovauti, veikti, gyventi: veiksmingas valdymas naujaisiais laikais*. Mūsų knyga, Vilnius.
- Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A., Venskus, R., Žilinskas, V. (2000). *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Technologija, Kaunas.
- Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, Šiauliai.
- Obrazcovas, V. (2006). *Valdymo ir administravimo metodai*. Eugrimas, Vilnius.
- Stoškus, S., Petukienė, E. (2008). Laiko valdymo efektyvumas: teorinis ir praktinis aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (12), p. 319 – 327.
- Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Technologija, Kaunas.
- Абулханова, К. А. (1999). *Психология и сознание личности*. Московский психолого-социальный институт, Москва - Воронеж.
- Архангельский, Г. А. (2007). *Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы*. Питер, Москва и др.
- Болотова А. К. (2006). *Психология организации времени*. Москва: Аспект Пресс.
- Кук М. (2003). *Эффективный тайм менеджмент*. Москва: Гранд.
- Монгенстерн Д. (2001). *Тайм менеджмент*. Москва: Добрая книга.

THE TIME MANAGEMENT TECHNIQUES AND ITS APPLICATION IN THE PROCESS OF WORK: HEADS' ATTITUDE AND PROVISIONS

Summary

In today's business world one of the main requirements for the professional competence of the specialist is the rational and productive use of work time, the ability to manage both your personal and work time properly. The individual time management technology is based on the rational life organization and life time regulation methods, combined with the social environment requirements. The time and work time concept, time management and planning methods/means, time management techniques are reviewed in the article. The research of the supreme and higher level heads' attitudes towards time management and time management techniques use in work,

done in March – April, 2010, is presented in budgetary and bussiness organizations of Siauliai. The data was compiled using anonymous questionnaire (structured interview). Questionnaire content was consisted of questions about work time management, time management techniques, their notoriety, frequency of use and conditions how to use.

The heads of the supreme and middle levels of 213 Šiauliai budgetary and bussiness organizations is the sample of the research. About two-thirds subjects of the sample represented state and local institutions and about one-third - bussiness companies. Two-thirds men and one-third women participated in the research.

Almost half of respondents never participated in time management trainings. Once almost one-third respondents participated in time management trainings. Nearly three quarters of these represent Siauliai budgetary organizations. The heads who participated in trainings twice one-third of these represent budgetary organizations.

The vast majority of respondents value well their skills of the work time management, slightly less than one-third – satisfactory. None of the respondents their work time managemnt skills do not value badly.

The vast majority of respondents know and actively use their self – made method. It can be stated that the most famous, but not used of the respondents in their work activity, are “Eisenhower“ matrix and “Buffer“ principle. The Alps method

and ABC analysis are known least. The provision not to use and not to plan how to use, even he knows the technique or method, most it reveals assessing *Pareto 80/20 time planning principle*, *ABC analysis*, *Workday photography*, *Personal work curve method*.

The vast majority of respondents refer their time planning habits and personal experience constantly. According to these data, it can be stated that the heads of supreme and middle levels budgetary and bussiness organizations generally follow the already well-established work time skills and their provision to use science and training material is not strong, even they participate in time management trainings willingly.

It is possible to make conclusions that rational work time planning and organization is one of the managerial functions delegated by the head of the state (in budgetary organization), the owner (in bussiness company) or a higher hierarchical level of management. Time management is very closely related with human activity in time management process. Various time management strategies are used successfully and actively, time managemnt techniques and methods permit to use work time effectively, to improve activity results in general, not to waste a work time, to feel moral satisfaction and psychological comfort.

KEYWORDS: time, time management, time management techniques, head.

Raimonda Tamoševičienė, VŠĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegijos Šiaulių fakulteto Administravimo katedros docentė. Tyrimų kryptis – laiko valdymas, didaktika. Rūdės 27e, LT-76353, Šiauliai. Tel. 8(41) 52 44 30, el. paštas: raimonda.tamoseviciene@vlvk.lt.
Audronė Rimkevičienė, VŠĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegijos Administravimo katedros lektorė. Tyrimų kryptis – rinkodara, rinkos tyrimai. Rūdės 27e, LT-76353, Šiauliai. Tel. 8(41) 52 44 30, el. paštas: audrone.rimkeviciene@vlvk.lt.