

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS**

MONIKA MĒČIŪTĖ

**HIBRIDINIO DARBO MODELIO VERTINIMAS „X“
ORGANIZACIJOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Doc. Dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS

2022

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF PUBLIC ADMINISTRATION AND BUSINESS
INSTITUTE OF MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCES

MONIKA MĖČIŪTĖ

**EVALUATION OF THE HYBRID WORKING MODEL IN THE "X"
ORGANIZATION**

Master thesis

Supervisor
Assoc. Prof. R. Dačiulytė

VILNIUS

2022

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. „5 hibridinio darbo modelio tipai“ (Razzetti, 2022)

2 pav. „2x2 matrica“ (Grotton, 2021)

3 pav. „4 darbo modeliai tarptautinėms organizacijoms“ (Tippmann, Scott, Gantly, 2021)

4 pav. Tyrimo loginė eiga

5 pav. Empirinio tyrimo modelis (parengtas darbo autorės)

6 pav. „X“ organizacijos darbuotojų skaičius.

7 Pav. Respondentų lytis (proc.)

8 Pav. Respondentų amžius (proc.)

9 Pav. Respondentų pajamos (proc.)

10 Pav. Namų ūkis (proc.)

11 Pav. Suteiktos/nesuteiktos darbo priemonės (proc.)

12 pav. Darbo kambarys namuose

13 pav. Naujų darbo būdų faktoriai

14 pav. Ryšys tarp Naujųjų darbo būdų faktorių ir pajamų.

15 pav. Darbuotojų darbo sąlygų tokių kaip: prisitaikymas, pertraukimas ir produktyvumas vertinimas

16 pav. Ryšys tarp sąlygų ir lyties.

17 pav. Asmeninės ir šeimos gerovės bei darbo aplinkos vertinimas

18 pav. Pasitenkinimo bei ketinimų ir toliau dirbti iš namų vertinimas

19 pav. Lyties ir pasitenkinimo bei ketinimų ir toliau dirbti iš namų vertinimas

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Nuotolinio darbo sąvokų lentelė pagal autorius (Nakrošienė, Butkevičienė, 2016)

2 lentelė. Hibridinio darbo modelio faktorių ištyrimo teiginiai

3 lentelė. „X“ organizacijos darbuotojų geriausiai ir prasčiau vertinami faktoriai

4 lentelė. Daugiausiai ir mažiausiai procentų surinkę aspektai

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	6
1. HIBRIDINIO DARBO MODELIO TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Hibridinio darbo modelio samprata	9
1.1.1. Hibridinio darbo modelio privalumai	14
1.1.2. Hibridinio darbo trūkumai	16
1.2. Nuotolinis darbas	18
1.2.1. Nuotolinio darbo privalumai	21
1.2.2. Nuotolinio darbo trūkumai	22
2. FAKTORIAI TURINTYS ĮTAKOS HIBRIDINIAM DARBO MODELIO VERTINIMUI	24
2.1. Biuro ir namų aplinkos faktorius dirbant hibridiniu darbo modeliu	24
2.2. Naujieji darbo būdai dirbant hibridiniu darbo modeliu	26
2.3. Darbo sąlygų faktorius dirbant hibridiniu darbo modeliu	28
2.4. Ateities ketinimų ir pasitenkinimo faktoriai dirbant hibridiniu darbo modeliu	30
3. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS	33
3.1. Tyrimo metodika	33
3.2. Tyrimo instrumento kūrimo bendrieji principai	35
3.3. Tyrimo populiacija ir imtis	39
4. TYRIMO REZULTAI IR JŲ ANALIZĖ	41
4.1. Tiriamųjų demografiniai duomenys	41
4.2 Darbuotojų elgsena dirbant hibridiniu darbo modeliu	43
4.3. Pagrindiniai faktoriai vertinant hibridinį darbo modelį	45
4.3.1. Naujųjų darbo būdų vertinimas	45
4.3.2. Darbo sąlygų vertinimas	47
4.3.3. Biuro ir namų aplinkos vertinimas	48
4.3.4. Ateities ketinimai ir pasitenkinimo vertinimas	49
4.4. Tyrimo rezultatų aptarimas	51
IŠVADOS	53
PASIŪLYMAI	55
LITERATŪRA	56
ANOTACIJA	63
SANTRAUKA	64
SUMMARY	65

IVADAS

Dėl skaitmenizacijos modernūs verslai turėjo sukurti naujus verslo modelius ir darbo būdus. Todėl, išpopuliarėjo nauji hibridiniai darbo modeliai, kurie prisitaiko prie modernios organizacinės struktūros, besivystančios iš tradicinės hierarchinės tvarkos į virtualią struktūrą iš kurios labiausiai išsiskiria aukščiausiu lygiu skaitmeninių technologijų pritaikymu verslui. Kitaip tariant, technologinė pažanga leido pereiti nuo darbo biure modelio leidžiančio dirbti nuotoliniu būdu prie lankstumo dirbant globaliai (Radonić, Vukmirović ir Milosavljevičius, 2021). Hibridinis darbas yra modelis, kuris vis dažniau išryškėjo su Covid-19 pandemijos faze, kuri prasidėjo 2019 m. visame pasaulyje. Prieš pandemiją šis modelis buvo naudojamas daugelio organizacijų, tad yra tikimasi, kad ateinančiais metais šis modelis taps vis palankesnis, nepaisant visų krizių. Kadangi hibridinis darbas dabar pripažįstamas nuolatinio modeliu verslui, dar svarbiau yra nuodugniai ištirti koncepciją, plėtoti konceptualią sistemą ir atlikti tyrimus, kurie gali būti naudojami kaip gidas tolimesniam darbui. Remiantis tyrimais, darbo gyvenimo ateitis bus būti suformuotas hibridinėmis sistemomis (Williamson ir kt., 2021). Vaizdo konferencijos buvo vieni iš pirmųjų patobulinimų, kuriuos priėmė ne tik korporacijos, bet ir visuomenės administracija bei mokyklos v 4-oji revoliucijos pramonė atnešė naujovių technologijų srityje, leidžianti vykdyti gamybą virtualiai valdomoms mašinoms (Javaid ir kt., 2020). Informacijų ir komunikacijos pramonė buvo pradininkė pereinant nuo tradicinių darbo vietos modelių prie lanksčios aplinkos, leidžiančios daugeliui darbuotojų dirbti nuotoliniu būdu ir sukurti mažai rizikingą darbo aplinką. Kita vertus, kai kurios pramonės šakos turėjo nutraukti savo veiklą laikinai (ypač kelionės ir turizmas). Daugeliui įmonių teko pakoreguoti savo darbo vietą, modelius, perėjimą nuo biuro aplinkos prie internetinių operacijų, elektroninės prekybos ir bendros ekonomikos modelių (Elrhim ir Elsayed, 2020). Kita vertus, darbininkai visame pasaulyje patyrė radikalių darbo etikos ir darbo įpročių pasikeitimą, juos pritaikydami savo kasdienėje darbo tvarkoje. Nors besitęsianti pandemija atnešė daug iššūkių pasaulio ekonomikai, ji taip pat suteikė naujų galimybių tiek įmonėms, tiek darbuotojams.

Temos aktualumas. Dar prieš COVID-19 pandemiją pasaulis judėjo lankstesnio darbo modelio link, nes nuolat keičiasi žmonių darbo organizavimo įpročiai. Kai kurios organizacijos, nors ir labai pamažu, buvo pradėjusios bandyti darbą iš namų, o taip pat eksperimentavo ir su vadinamomis darbostogomis (angl. workation) – poilsio ir darbo derinimu dažniausiai būnant užsienyje. Tačiau prasidėjusi pandemija stipriai paspartino pokyčius. Ji drastiškai pakeitė įprastą darbą organizacijose, o taip pat ir į žmonių gyvenimą atnešė labai daug nežinomybės, kuri pasėjo daug baimių jų galvose. Daugybė organizacijų turėjo pertvarkyti savo ateities strategijas ir veikti čia ir dabar. Visiems iškilo

klausimas kaip tvarkytis su naujai užgriuvusiais iššūkiais ir visgi kokia bus ta naujoji realybė. Be visų padarinių sukeltų karantino, organizacijų veiklos tęstinumui iškilo grėsmė, o tai pareikalavo operatyvios reakcijos ieškant efektyvių prisitaikymo galimybių neprognozuojamu ir nestabiliu laikotarpiu. Atsirado poreikis pergaltoti, kaip sklandžiai vykdyti savo veiklą karantino sąlygomis (Spagnoli ir kt., 2020). Jau šių dienų mokslinėje literatūroje aprašomas ir ateities biuras, kuris bus paremtas hibridiniu darbo modeliu - darbas iš namų, darbas biure ir abiejų derinys, žinomas kaip hibridinis biuro modelis (HBM) (Barnes, L ir kt, 2021). Daugelis organizacijų pasirinko nuotolinį darbą, kai darbuotojai jiems priskirtas darbo funkcijas iš dalies arba visiškai atliko ne darbdavio patalpose (organizacijos biure), o kitoje vietoje (dažniausiai namuose), naudodamiesi informacinėmis technologijomis (Fonner ir Roloff, 2010). McKinsey Global Institute mokslininkai (Alexander ir kt., 2021) teigia, kad įmonės supras, kad ateitis yra labiau hibridinė, kai liks aukšto išsilavinimo ir gerai apmokamiems žmonėms ir specialistams, ir kad įdarbinimo procesas turėtų būti pergaltotas. Tad dabar svarbiausia išsiaiškinti kaip darbuotojai vertina šį gyvenimo pokytį.

Tyrimo iširtumas: Lietuvoje ir užsienyje. Faktas, kad XXI a. smarkiai pakeitė gyvenimo ir darbo stilių dėl revoliucinės pažangos, kurią padarė skaitmenizacija visuose gyvenimo aspektuose, kas sukėlė susidomėjimą sekti ir nustatyti šio pokyčio pagrindą. Vienas reikšmingusių įvykių paspastinusių šį procesą buvo COVID-19 pandemija. Dr. Reena Lenka (2021) tyrė tema apie unikalų hibridinio darbo modelį kaip apie nuotolinio darbo ateitį. Ada Hiu Kan Wong ir Joyce Oiwun Cheung (2020) atskleidė veiksmingumo skatinimą „Darbas iš namų“: išvados kaip dirba Honkongo gyventojai sergantys COVID-19. Randa Diab-Bahman ir Abrar Al-Enzi (2020) ištyrė COVID-19 pandemijos poveikį įprastiniams darbo metodams. Autoriai Eunhwa Yang, Yujin Kim ir Sungil Hong (2021) ištyrė ar darbas iš namų veikia? Patirtis dirbant iš namų ir hibridinės darbo vietos vertė po COVID-19. Apie darbuotojų atsidavimą darbui iš namų COVID-19 krizės metu analizę darė Jana Prodanova ir Ljupco Kocarev (2021). Ruud Gerards, Andries de Grip ir Claudia Baudewijns (2017) analizavo ar nauji darbo būdai padidins darbuotojų įsitraukimą į darbą?

N. Grincevičienė (2020) analizavo nuotolinio darbo naudojimo poveikį darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. M. Morkevičiūtė ir A. Endriulaitienė (2021) darė tyrimą apie ryšį tarp asmenybinių veiksmių ir darboholizmo: nuotolinio darbo reikšmės COVID-19 pandemijos metu. Padidėjęs darbo laiko balansas, geresnė vaikų priežiūra, sumažėjusios transportavimo išlaidos visa tai išskiriame kaip privalumus, kuriuos patyrė darbuotojai. Žvelgiant globaliau, taip pat esti nauda, nes bus mažesnė oro tarša,. Apskritai yra keletas tyrimų kurie parodė neigiamą naujų darbo vietų modelių įtaką darbuotojams, dėl padidėjusio streso ir nerimo lygio (Shaw ir kt., 2020). Tačiau kiti tyrimai nustato lankstus darbo režimas – teigiamas pokytis daugeliui darbuotojų visame pasaulyje (Johannesen, 2018).

Kaip naują darbo vietų standartą visame pasaulyje, daugelis įmonių priėmė šį standartą lanksti darbo aplinkos politika, dar vadinama hibridine arba paskirstyta darbo vieta modeliai.

Magistro baigiamojo darbo tyrimo objektas. „X“ organizacijos darbuotojų vertinimas dirbant hibridiniu darbo modeliu.

Magistro baigiamojo darbo problema. Kaip darbuotojai „X“ organizacijoje vertina hibridinį darbo modelį.

Darbo tikslas. Išanalizuoti „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą hibridiniu darbo modeliu bei identifikuoti hibridinio darbo modelio faktorius, darančius įtaką darbuotojų vertinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti hibridinio darbo modelio teorinę sampratą, priežastis, pabrėžti privalumus bei trūkumus.
2. Išnagrinėti nuotolinio darbo teorinę sampratą, pabrėžti privalumus ir trūkumus.
3. Išanalizuoti faktorius, kurie turi įtakos darbuotojams vertinant hibridinį darbo modelį.
4. Atlikti hibridinio darbo modelio darbuotojų vertinimo „X“ organizacijoje empirinį tyrimą.

1. HIBRIDINIO DARBO MODELIO TEORINIAI ASPEKTAI

Analizuojant mokslinius šaltinius šioje magistro darbo dalyje nagrinėjamos hibridinio ir nuotolinio darbo sampratos bei jų aspektai, siekiant pabrėžti šio modelio išskirtinumą šiandienos kontekste, taip pat aptariami privalumai ir trūkumai. Taip pat analizuojami šio modelio sėkmės veiksniai, pažymint šio klausimo problematiškumą ir kompleksiskumą.

1.1. Hibridinio darbo modelio samprata

Mokslinėje literatūroje žodis hibridinis yra aiškiai apibrėžiamas kaip mišrus, susidedantis iš skirtingų dalių. Pasak E. Bajarūno ir V. Keršansko (2017) „terminas „hibridinis“, aktualizuotas po Rusijos įvykdytos neteisėtos Krymo aneksijos ir besitęsiančios agresijos Rytų Ukrainoje, tapo kertiniu, konceptualizuojant šiuolaikinį karą ir grėsmes“. Nuolat šį žodį girdime kariniame, moksliniame ar technologijų kontekste. Taip pat šiuo metu vis dažniau girdime kalbant apie darbo modelį, kaip apie hibridinį. Reiškiasi, jog dalį darbo laiko darbuotojas dirba biure, kitą darbo laiko dalį jis dirba iš namų. M. Grzegorzcyk ir kt. (2021) pabrėžia, jog „toks darbo modelis gali atverti naujus darbo procesus, o galutinis efektas yra padidėjęs darbo produktyvumas“. A. Loia ir P. Adinolfi (2021) teigia, kad „nuotolinis ir hibridinis darbas yra ekologiškas sprendimas ir prisideda prie tvaraus vystymosi“. „Hibridinis darbas apibrėžiamas kaip mišri strategija, kurioje derinamas fizinis buvimas biure naudojant nuotolinio darbo sistemą paprasčiausia forma“ (Cook, Mor ir Santos, 2020). „Šis metodas gali būti įgyvendinamas įvairiais būdais, įskaitant tam tikrų darbuotojų darbą nuotoliniu būdu, kol kiti dirba biure arba kai dirba tie patys žmonės biure tam tikromis dienomis ir valandomis arba dirbdami nuotoliniu būdu likusią dalį laiko“ (Iqbal, Khalid ir Barykin, 2021).

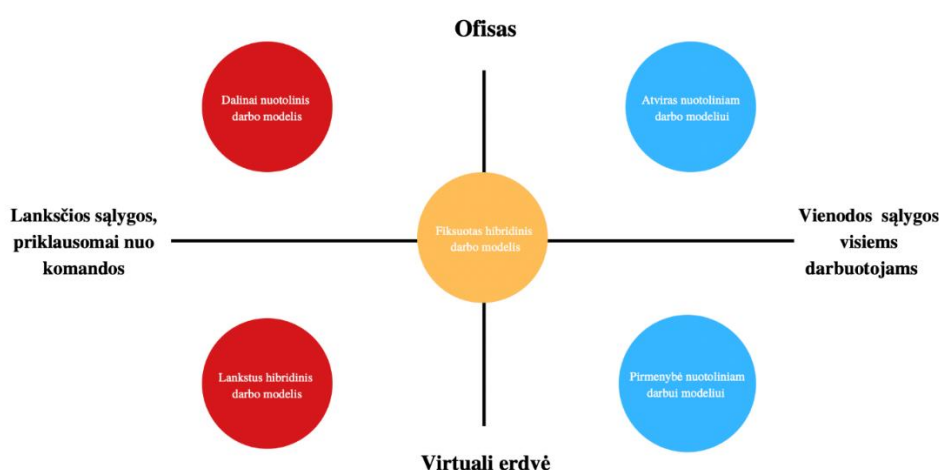
Jei darbo procesų skaitmeninimas buvo lėtas ir laipsniškas prieš pandemiją, kuris buvo taikytas ne visiems, dabar jau tai išbandė ir praktikavo beveik kiekvienas pasaulio žmogus. Pandemija parodė, kad daugeliui žmonių nereikia būti kartu su savo kolegomis darbo vietoje, kad atlikti savo darbus – darbuotojai, komandos ar visa įmonė gali dirbti nuotoliniu būdu, o COVID-19 krizė atvėrė verslo savininkams akis apie idėją pritaikyti darbo modelį „darbas iš bet kur“ (Choudhury, 2020). Dr. Reena Lenka (2021) pažymi, jog „hibridinis darbas reiškia kombinaciją tarp nuotolinio darbo ir fizinio buvimo biure“. Pagal jį šis modelis yra klasifikuojamas į tris tipus:

1) nuotolinis darbas - šiame modelyje dauguma darbuotojų ir vadovų paprastai dirba nuotoliniu būdu, tačiau jei yra skubus poreikis fiziškai dalyvauti, gali būti vieną ar dvi dienas per mėnesį, kai darbuotojai gali atvykti į biurą.

2) biuras - vadovai vis dar mano, kad darbuotojo fizinis buvimas biure du ar tris kartus per savaitę yra būtinas organizacijai. Ši koncepcija būtų įmanoma tiems darbuotojams, kurie gyvena tame pačiame mieste. Pagal šį modelį vadovybė bei aukštesnė valdžia, retkarčiais dirba biure.

3) pirmiausia biuras, nuotolinis leidžiamas - leidžiama dirbti ir nuotoliniu būdu - šiame modelyje naudojamas pirmojo ir antrojo modelio derinys. Organizacija dažniausiai dirba biure, o kartais ir nuotoliniu būdu. Dauguma darbuotojų, įskaitant vadovų komandą, nuolat ateina į biurą, o pasirinkusieji nuotolinį darbą yra nuolat informuojami apie svarbias diskusijas. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai atsiduria ne vienoje vietoje su kitais darbuotojais, tad jų bendravimas mažėja. Vadovybė turi suprojektuoti šį modelį taip, kad nepaisant to, ar vysta susitikimai ar kitos veiklos, visi prisijungtų virtualiai, kad nuotoliniai darbuotojai nesijaustų apleisti.

Pasak Gustavo Razzetti (2022) „daugybė įmonių sako, jog mes darbuojamės hibridiniu darbo modeliu, tačiau tai nėra taip aišku, ką iš tiesų jie turi omenyje“. Hibridinis yra spektras – nuo įmonių reikalaujančių, kad darbuotojai pasirodytų tris konkrečias dienas per savaitę, iki tokių, kurie visiškai uždaro savo visus biurus ir palieka tik vieną. Tad norint dirbti hibridinėje darbo vietoje, svarbu apibrėžti savo modelį. Jis skirsto į 5 skirtingus hibridinio darbo modelio tipus, kuriuos matote 1 pav. pabrėždamas klestėjimą mišrioje darbo vietoje. Tad vadovams reikia pasitikėjimo darbuotojais, kad galėtų suteikti laisvę pasirinkti kaip nori dirbti. Visi šie hibridinio darbo modelio tipai aprašyti atskirai.



1 pav. „5 hibridinio darbo modelio tipai“ (Razzetti, 2022)

Fiksuotas hibridinis darbo modelis - organizacija iš anksto nustato kategorijas, kurie darbuotojai ir koku principu dirba. Vadovai paprastai apibrėžia šiuos sektorius, o darbuotojai neturi daug įtakos. Šio modelio trūkumas yra tas, kad jis sukuria nevienodą darbo vietą – vieni žmonės turi daug laisvės ir lankstumo, o kiti jos turi daug mažiau, nes kiekvienam sektoriui priskiriamas skirtingas darbo modelis.

Atviras nuotoliniam darbo modeliui - nuotolinio pritaikymas yra patobulinta darbo vietos prieš pandemiją versija. Tačiau tai varginantis modelis, atspindintis atotrūkį tarp to, ko nori vyresnieji lyderiai, ir to, ko žmonės tikisi.

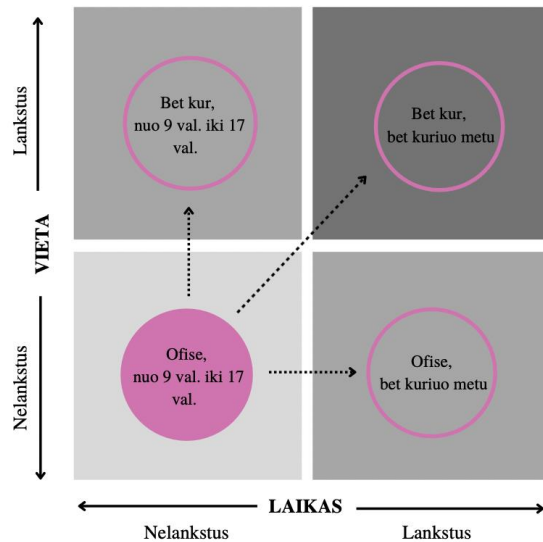
Dalinai nuotolinis darbo modelis - tikimasi, kad darbuotojai didžiąją laiko dalį dirbs vietoje, tačiau galės lanksčiai dirbti kelias dienas nuotoliniu būdu. Skirtingai nei pirmiausia biuras, komandos gali pasirinkti, kada įvyks tos nuotolinės dienos.

Lankstus hibridinis darbo modelis - šiame modelyje darbuotojai gali pasirinkti ir darbo laiką, ir vietą. Tai suteikia komandoms galimybę organizuoti darbą, integruojant individualius ir kolektyvinius pageidavimus.

Pirmenybė nuotoliniam darbo modeliui - čia nuotolinis darbas yra numatytas visiems darbuotojams. Įmonė gali pasilikti tam tikras biuro patalpas ypatingoms progoms, pavyzdžiui, renginiams ar kt. Tikimasi, kad visi darbuotojai didžiąją laiko dalį dirbs nuotoliniu būdu, o tai pat ir vadovai.

Pasak Lindos Gratton (2021) “norint tinkamai suprojektuoti hibridinį darbą, reikia apie tai pagalvoti pagal dvi ašis: vietą ir laiką“. Vieta yra ta ašis, kuri šiuo metu sulaukia daugiausiai dėmesio. Milijonai darbuotojų visame pasaulyje šiais metais staigiai pasikeitė iš vietos apribojimo (darbo biure) būti nevaržomam vietas (dirbti iš bet kur). Galbūt mažiau pastebimas poslinkis, kurį daugelis taip pat padarė išilgai laiko ašies, nuo būti laiko apribotam (sinchroniškai dirbti su kitais) būti neribotam laike (dirba asinchroniškai, kai tik pasirenka).

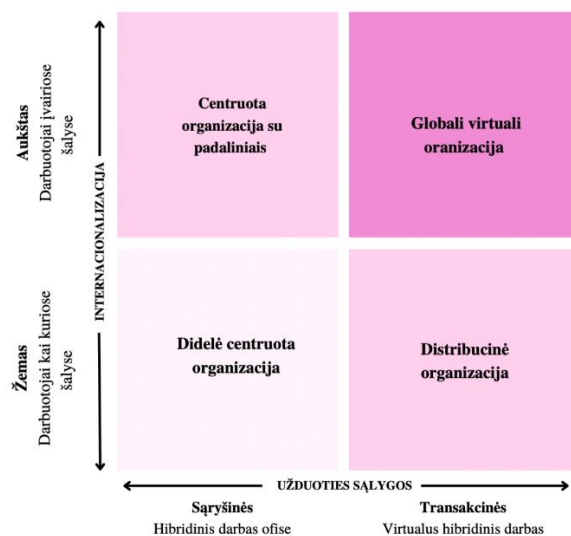
Žemiau pateikta 2x2 matrica (2 pav.), kuri padaryta iš dviejų ašių. Iki Covid-19 dauguma įmonių siūlė minimalų lankstumą abiemis matmenimis. Tai priskyre juos į apatinį kairinį kampą kvadrante, su darbuotojais, dirbančiais biure nustatytu laiku. Kai kurios įmonės pradėjo veržtis į apatinį dešinįjį kampą kvadrantą, leidžiant lankstesnes valandas; kiti pasirinko paeksperimentuoti – viršutiniame kairiajame kvadrante, siūlant darbuotojus daugiau lankstumo darbo vietoje, dažniausiai iš namų. Tik kelios įmonės persikėlė tiesiai į viršutinį dešinįjį kvadrantą, kuris atstovauja bet kur ir bet kada veikiančią darbo modelį – hibridinį darbo modelį. Bet tai keičiasi. Kai išlipsime iš pandemijos, daugelis įmonių tvirtai nusitaikiusios į lanksčius darbo susitarimus, kurie gali stipriai pagerinti produktyvumą ir darbuotojų skaičiaus pasitenkinimą.



2 pav. Nuo laiko ir vietos priklausanti „2x2 matrica“ (Gratton, 2021)

Hibridinėje darbo aplinkoje privalome mokytis savarankiškai. Tai reiškia, kad turime elgtis labiau kaip savarankiškai motyvuoti studentai: klausti kodėl, puoselėti alkaną protą ir aktyviai investuoti į savo patirtį ir žinias. Senais darbo laikais žmonės daugiausia mokėsi darydami ir matydami kitus. „Šiandien mes turite mokėti atsispirti blaškantiems veiksniams, būti susikaupusiems ir pasinerti į užduotis, nesvarbu, ar esate vienas, kavinėje ar biure“ (Chamorro-Premuzic, Akhtar, 2021).

E. Tippmann, P. Sharkey ir M. Gantly (2021) „sujungdami organizacijos užduočių kontekstą ir jos internacionalizavimo laipsnį, šie mokslininkai sukūrė keturis bendrus tarptautinių įmonių organizacijos modelius“ (Pav. 3). Kiekvienas modelis iliustruoja požiūrį į tai, kaip pagreitintas nuotolinio darbo pritaikymas atveria jiems galimų organizacinių modelių spektrą.



3 pav. „4 darbo modeliai tarptautinėms organizacijoms“ (Tippmann, Scott, Gantly, 2021)

Didelė centruota organizacija (mažas internacionalizavimas, užduoties sąlygos labiau sąryšinės) Šis modelis yra orientuotas į biurą, nes darbuotojai turi glaudžiai bendradarbiauti, kad galėtų vykdyti specializuotą, daug žinių reikalaujančią ar kūrybingą veiklą. Organizacija yra glaudžiai struktūrizuota keliose šalyse, turinčiose didelius centrus, kur darbuotojai yra įkurdinti, kad paskatintų idėjas ir naujoves, galbūt pasinaudodami žinių klasteriais ar kompetencijos centrais. Leidžiamas tam tikras nuotolinis darbas, bet tik netoli pagrindinių ofisų. Tikimasi dažno bendradarbiavimo per fizinį buvimą biure.

Centruota organizacija su padaliniais (didelis internacionalizavimas, užduoties sąlygos labiau sąryšinės) Šis modelis taip pat yra orientuotas į biurą, daugiausia remiamasi pagrindiniais centrais visame pasaulyje, tačiau naudojant palydovines operacijas, kad būtų galima pasinaudoti mažesnėmis žinių darbuotojų grupėmis arba regioninėmis specialybėmis. Pavyzdžiui, lyderiai, kuriuos apklausėme iš profesionalių paslaugų įmonių, naudoja palydovinius biurus, kad patenkintų vietos poreikius, derindami vietinę patirtį su pasauline perspektyva.

Distribucinė organizacija (mažas internacionalizavimas, užduoties sąlygos labiau transakcinės) Šiame modelyje dauguma užduočių yra didelės apimties ir įprastos, todėl lengvai skaitmenizuojamos. Dėl to organizacija gali būti išskaidyta. Darbas nustatomas atsižvelgiant į talentų prieinamumą ir kainą. Paprastai tai bus taikoma kelioms šalims, bet ne daugiau. Esant poreikiui, kompanija gali veikti nebūdama tam tikroje šalyje, tokiu būdu patekdama į platesnes rinkas.

Globali – virtuali organizacija (didelis internacionalizavimas, užduoties sąlygos labiau transakcinės) Šis virtualus organizacijos modelis leidžia pasiekti talentus visame pasaulyje. Šis modelis nėra skatinamas ieškoti konkrečių talentų ar palankių darbo sąnaudų, o gerai tinka įmonėms, kurių veikla reikalauja pasaulinio lygio, tačiau vis tiek gali būti sėkminga, kai vienoje šalyje dirba nedidelis darbuotojų skaičius. Pavyzdžiui, milijardo dolerių vertės startuolis „Automattic“ turi daugiau nei 1 300 darbuotojų 79 šalyse ir kalba 99 skirtingomis kalbomis. Pagal šį modelį daugelio šalių darbuotojai dirba kartu kaip globali, bet virtuali organizacija, bendradarbiaujanti per geografines ribas ir paprastai pasirenkanti savo darbo vietas. Norėdami sukurti gilesnius ryšius, jie susitinka kartą per metus. Atsižvelgiant į visa tai, fiziniai biurai būtų mažai vertingi.

Iššūkis pritaikant mišrius darbo susitarimus yra ne tik optimizuoti naudą, bet taip pat sumažinti neigiamas puses ir surasti kompromisus. Darbas namuose gali padidinti energijos kiekį, bet taip pat darbuotojas gali jaustis izoliuotai bei nepasiekiami bendradarbiavimui. Dirbti ties sinchroniniu tvarkaraščiu galime pagerinti koordinavimą, bet taip pat įvesti nuolatinį ryšį ir trikdžius, kurie trikdo sutelkti dėmesį. Pasak Tippmann, Scott ir Gantly (2021) norėdami kovoti su šiais galimais trūkumais reikia sukurti erdvių ekosistemą, kuri kartu sudaro tai – biurą be sienų.

Apibendrinus hibridinio darbo modelio analizę sampratą, galime drąsiai teigti, jog tai mišrus darbo modelis, kuriuo metu darbuotojas gali dirbti tiek iš biuro, tiek iš namų arba iš betkur. Šiame skyriuje aptarėme, jog šį modelį autoriai klasifikuoja jau į dar kitus šio modelio tipus, nes labai svarbu žinoti kokių principu dirba pati organizacija, nes nuo to ir priklausys, kokių darbo modeliu toliau dirbs darbuotojai.

1.1.1. Hibridinio darbo modelio privalumai

Daugelis mokslininkų išvelgia daug privalumų, tačiau taip pat ir trūkumų. Pasak A. Loia ir P. Adinolfi (2021) „hibridinis darbo metodas mažina taršos lygį, todėl tai svarbu sprendžiant ilgalaikį klausimą dėl aplinkosaugos problemų“. Pandemija privertė mus sustoti ir likti namuose, todėl sumažėjo anglies dvideginio (CO₂) išmetimas į aplinką, kurio pasekoje, bent minimaliai prisidėjome prie ekologijos gerinimo. Gratton (2021) teigia, jog „didžiausias privalumas – lankstumas iš kur ir kaip dirbti“. Nuo pandemijos įmonės nepaprastai greitai perėmė virtualaus darbo technologijas.

Psichologiniai tyrimai rodo, kad mūsų gebėjimas dirbti ir klestėti darbe priklauso nuo aplinkos ir mūsų unikalių asmenybių sąveikos. Tai reiškia, kad tie, kuriems reikalinga struktūra, kuriems sunku bendradarbiauti su kitais ir kurie yra neatsparūs pokyčiams, mišrioje darbo vietoje atsidurs nepalankioje padėtyje. „Daugelis iš mūsų turėjo išmokti naujų būdų, kaip valdyti save. Geros naujienos yra tai, kad mes galime pradėti naršyti mišrioje darbo vietoje ir tęsti savo karjerą, suprasdami savo unikalias asmenybes – konkrečiai, elgsenos talentus, kurie mums būdingiausi, taip pat mūsų aklašias dėmes“ (Chamorro-Premuzic, Akhtar, 2021). Pasak Kotera ir Vione (2020) hibridinio darbo pranašumai neapsiriboja darbo jėgos valdymu. Manoma, kad padidės darbo autonomija, pagrindinė darbo motyvacijos sudedamoji dalis, dėl kurios vėliau gali padidėti darbo efektyvumas ir produktyvumas. Darbo laiko kontrolės jausmas gali padėti darbuotojams valdyti savo darbo gyvenimo pusiausvyrą, kuri siejama su gera psichine sveikata. Darbo skaitmeninimas informacija gali padėti sumažinti išlaidas ir padidinti efektyvumą bei keitimąsi informacija tarp kolegų. Pavyzdžiui, darbas namuose gali sumažinti kelionės į darbą ir atgal laiką ir išlaidas bei aplinkos taršą, taip pat gali suteikti darbuotojams galimybę atlikti šeimos pareigas (pvz., pasiimti vaikus iš mokyklos).

Hibridinio darbo privalumai pagal Reena Lenka (2021) būtų:

1. *Išlaidų taupymas* – Hibridinio darbo modelis padeda taupyti tiek darbdaviui, tiek darbuotojui. Darbdavys sutaupo pinigų, nes taupo elektros sąnaudas, darbo vietos švarą, spausdinimą, užkandžius, arbatą, vandenį, automobilių stovėjimo aikštelę ir kitas įvairias išlaidas. Darbuotojai taupo kelionės laiką ir išlaidas, maistą ir kitas išlaidas, susijusias su kasdieniu biuro ataskaitų teikimu.

2. *Didesnis darbuotojų efektyvumas ir produktyvumas* – hibridinis darbo modelis padeda padidinti darbuotojų efektyvumą ir produktyvumą. Darbuotojai nėra verčiami atvykti į biurą nuo 9 iki 17 val., todėl yra atsipalaidavę ir sutaupo laiko važinėjant į darbą ir atgal. Sutaupytas laikas ir darbas patogioje jų pasirinktoje aplinkoje padeda didinti laimę ir mėstyti. Darbuotojai gali dirbti daug geriau, taip pat padidėja jų efektyvumo lygis. Dauguma organizacijų visame pasaulyje praneša, kad nuotolinis darbas padidino darbuotojų efektyvumą ir našumą iki 30%.
3. *Veiksminga įdarbinimo priemonė* – hibridinio darbo modelis gali veikti kaip efektyvus įdarbinimo įrankis, nes nuotolinis darbas suteikia laisvę įtraukti ir įdarbinti geriausius darbuotojus visame pasaulyje. Geriausius talentus galima pasamdyti, nes jie neapsiriboja viena vieta. Tai padeda pasiekti geresnių rezultatų ir įgyti konkurencinį pranašumą.
4. *Darbuotojų sauga* – hibridinio darbo modelis padidina darbuotojų saugumą nuo COVID-19 infekcijos. Kadangi darbuotojai dirba nuotoliniu būdu, jie beveik nebendruoja su kitais darbuotojais. Tai padeda išlaikyti socialinį atsiribojimą ir taip pat padeda sustabdyti COVID-19, kuris yra valandos poreikis. Kadangi darbuotojai yra sveiki, jie gali duoti visas savo jėgas ir padėti organizacijai toliau augti.

Apie privalumus kalbėjo Nakrošienė ir Butkevičienė (2016) pabrėžė, jog darbo laiko planavimo laisvė yra vienas pagrindinių nuotolinio darbo privalumų, ypač darbuotojams, auginantiems mažamečius vaikus, taip pat įvardijo, jog darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu, nes jie ypač vertina darbo grafiko lankstumo galimybę, yra įsitikinę, kad yra daug produktyvesni, dalį laiko dirbdami namuose. Darbuotojai puikiai vertina laiko planavimo laisvę, nes darbo pasiruošimui gali skirti daugiau laiko. Lyginant darbuotojų, dirbančių tik organizacijos biure, ir darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, efektyvumą ir motyvaciją, E. J. Hill ir kt. (2003) atliktas tyrimas parodė, kad dirbantys namuose yra labiau motyvuoti ir dirba efektyviau. Darbuotojai dažniausiai mini geresnį darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, patogią namuose darbo aplinką, galimybę atlikti kai kuriuos namų ūkio darbus (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016).

L. Soucy (2022) hibridinio darbo privalumais ji įvardijo padidėjusį produktyvumą, sutaupytas biuro priežiūros ir darbuotojo kelionės išlaidas, geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Pagal hibridinį modelį darbuotojai gali naudoti biuro patalpas komandiniam bendradarbiavimui. Kita vertus, jie gali veikti ir nepriklausomai nuo namų. Tokie lankstūs darbo modeliai gali padidinti darbuotojų produktyvumą, leisdami jiems dirbti produktyviausiomis valandomis ir produktyviausiomis sąlygomis. Natūralu, kad tai daro teigiamą poveikį bendrai organizacijos veiklai. Kiekvieną dieną biure lankantis alternatyvioms komandoms, organizacijos gali atsisakyti paskirtų kabinų. Jei į biurą atvyktų mažai darbuotojų, biuro plotas būtų naudojamas mažiau, tad būtų galima rasti patalpas su mažesne nuomos kaina. Turint mažesnę personalą vietoje, gali sumažėti net valymo ir priežiūros sąskaitos.

Pasak Irawanto, Novianti ir Roz (2021) hibridinio darbo privalumas yra tas, jog tai yra geriausias nuotolinio ir biuro darbo derinys. Darbuotojai gali dirbti iš bet kurios tinkamos vietos ir jokie geografiniai apribojimai nėra ribojami, todėl yra galimybės augimui ir jie neapsiriboja biuro srities regionu. Įmonės gali samdyti darbuotojus, nepaisant jų gyvenamosios vietos. Tada komandos nariai gali efektyviausiai bendradarbiauti net nebūdami tame pačiame pastate. Taip pat įvardijo privalumą kaip darbuotojas gali būti laisvas ir lankstus. Tai viena didžiausių priežasčių išbandyti hibridinį modelį. Darbuotojai turi laiko asmeniniam gyvenimui ir yra linkę sudaryti savo tvarkaraštį atsižvelgdami į savo interesus, šeimą ir poreikius. Tai padeda jiems sutelkti dėmesį į produktyvumą ir išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Darbuotojų gerovė yra prioritetas. Lankstus valdymas atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus. Dar vienas hibridinio nuotolinio darbo modelio privalumas – mažesnė tikimybė užsikrėsti koronavirusu, nes žmonėms nereikia važinėti viešuoju transportu ir bendrauti su kitais darbo valandomis. Darbuotojai gali likti su šeimomis ir rūpintis savo sveikata. Sumažėjusios išlaidos biuro patalpoms ir kelionėms į darbą ir atgal. Verslo savininkai gali analizuoti nekilnojamojo turto vertes ir nukreipti investicijas iš nepakankamai išnaudojamų biuro patalpų į bendras darbo patalpas arba pradėti investuoti į darbo iš namų technologijas, kurios konkuruoja su biuro darbo technologijomis.

Mokslininių literatūros analizė apie hibridinio darbo modelio privalumus leidžia daryti prielaidą, jog yra nemažai pliusų, tokių kaip: padidėjęs darbo produktyvumas ir efektyvumas, didesnis lankstumas, mažesnės biuro ir darbuotojų kelionės išlaidos, planavimo laisvė, didesnė darbuotojų gyvenimo pusiausvyrą, ekologinės problemos mažinimas, nes mažinimas taršos lygis, tačiau šis darbo modelis turi ir nemažai ir trūkumų.

1.1.2. Hibridinio darbo trūkumai

Kiekvienas autorius įvardinęs privalumus lygiagrečiai išskyrė ir trūkumus. Pasak L. Soucy (2022) hibridinio darbo trūkumai būtų: sinchronizavimo problemos, bendravimo spragos ir kibernetinį saugumą. Tad pradinė hibridinio darbo stadija dažnai pasižymi vėlavimu ir trikdymu. Kadangi pusė hibridinės komandos dirba namuose, o kita pusė – biure, sklandžią darbo eigą sukurti gali būti sudėtinga. Net kelių narių atidėliojimas gali turėti įtakos visos komandos progresui. Tokie incidentai gali pabloginti komandos nuotaiką ir našumą. Abejonių išaiškinimas ir užduočių atlikimas gali padaryti darbą nuobodu ir varginantį. Daliai komandos dirbant vietoje, o likusioms ne vietoje, komandinės diskusijos taip pat patiria didelių nesėkmių, nes jos turi pasikliauti vaizdo skambučiais. Darbuotojai gali nesugebėti perskaityti savo kolegų kūno kalbos, o tai gali sukelti nesusikalbėjimą. Kadangi visi darbuotojai visą savo darbą pasitiki internetu, jie gali kelti pavojų jūsų įmonės duomenims. Jei jie nenaudoja saugaus interneto ryšio, įsilaužėliai gali pavogti jų failus. Kotera ir Vione (2020) įvardijo šį modelį kaip

dviprasmišką, nes aukščiau aprašyti privalumus beveik atitinka ir jų nurodytus trūkumus, tokius kaip: kolegų paramos praradimas, sumažėjusi autonomija, kurią sukelia nerealūs kitų lūkesčiai dėl pasiekiamumo, bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sumažėjimas dėl neryškių darbo ir asmeninio gyvenimo ribų. Reena Lenka (2021) išskyrė šio modelio trūkumus:

1. *Paveiktas komandinis darbas* – didžiausias iššūkis yra hibridinio darbo modelio komandinis darbas. Dirbant nuotoliniu būdu solo darbas nėra iššūkis, tačiau kai kalbama apie grupinį darbą, kai darbuotojai turi dirbti komandoje, tai sukelia iššūkių. Fiziniame biure koordinavimas tarp įvairių komandos narių ir bendravimas tampa lengvas, tačiau dirbant nuotoliniu būdu bendravimas ir koordinavimas tampa problema. Šis susitarimas gali turėti įtakos darbui.

2. *Sumažėjęs darbuotojų įsitraukimas* – hibridinio darbo modelio darbuotojų įsitraukimas tampa labai prastas. Darbuotojai vienas kito nemato. Iškilus bet kokiai problemai, virtualiai ją išspręsti tampa labai sunku. Kai fiziškai būname biure, jaučiamas ryšys ir bet kokia problema yra lengvai išsprendžiama, tai padidina darbuotojų įsitraukimą ir taip pat matoma, ką darbuotojai daro. Nuotolinis darbas tam tikru etapu tampa labai nuobodus, bendravimas labai sumažėja, o žmonės pradeda nusivilti ir negali susikaupti, todėl darbuotojai atsitraukia.

3. *Neatnaujinti darbo įrankiai* – didžiausias iššūkis. Dėl prastų įrankių nuotolinis darbas tampa labai sudėtingas. Dažniausiai darbuotojai susiduria su ryšio ar interneto problemomis, dėl kurių darbas apsunkinamas. Tai veda prie laukiančių darbų, prastos komunikacijos ir veiklos bei efektyvumo.

4. *Sumažėjęs darbuotojų matomumas* – dėl nuotolinio darbo dauguma darbuotojų ir vadovų nežino, ką kitas darbuotojas iš tikrųjų veikia. Tai sukuria tam tikrą problemą, nes vadovybė nežino apie darbuotojo pažangą. Ši situacija daro įtaką darbuotojo veiklos vertinimui, karjeros plėtrai ir paaukštinimui.

Pasak Irawanto, Novianti ir Roz (2021) hibridinio darbą jie įvardino kaip riziką, nes nuotoliniai darbuotojai jaučiasi atstumti, izoliuoti ir nematomi. Daugelis darbuotojų, kurie dirba namuose, gali patirti sunkių akimirkų, kai bando integruotis į komandą, nes jiems trūksta neformalaus bendravimo su kolegomis. Kiekvienas balsas turi būti išgirstas ir kiekvienas darbuotojas kiekviename lygyje turi jaustis priklausantis komandai, nes bendradarbiavimo dvasios palaikymas padės išsaugoti pačią prekės ženklo tapatybės esmę, o darbuotojų valdymas taps produktyvesnis ir naudingesnis. Čia būtina turėti komunikacijos priemones. Kita rizika - kibernetinio saugumo problemos. Nesaugus ryšys, nuspėjami slaptažodžiai ir žmogiškos klaidos yra lemtingi įmonės konfidencialiai informacijai. Dar viena rizika - produktyvumo palaikymas. Daugelis verslo savininkų susidūrė su savikontrolės ir darbuotojų drausmės stoka. Patys darbuotojai dažniausiai skundėsi nuo darbo atitraukiančiais buities darbais, įrengtos darbo vietos stoka, laisvo ir darbo laiko ribų nebuvimu. Prasta garso/vaizdo skambučių kokybė ir išoriniai

triukšmai atitraukia dėmesį nuo darbo. Paskutinę riziką - trūksta vadovų kontrolės. Sunku įvertinti dirbančiųjų nuotoliniu būdu sėkmę, kas kenkia ir jų paaukštinimui. Galų gale nuotoliniu būdu dirbantys žmonės pastebės, kad jie neauga taip greitai kaip biuro darbuotojai, nes yra mažiau matomi.

Apžvelgus mokslininkų darytas analizes galime teigti, jog šis darbo modelis turi ir minusų tokių kaip: paveiktas komandinis darbas, bendravimo problemos, kibernetinis saugumas, darbuotojai jaučiasi nematomi ir izoliuoti. Iš aukščiau pateiktos informacijos matyti, kad nepaisant to, kad hibridinio darbo modelis turi tam tikrų minusų, tačiau atsižvelgiant į plusus, galima drąsiai daryti išvadą, kad hibridinio darbo modelis yra čia ir pasiliks tol, kol bus COVID-19 ar kokia kita pasaulinė problema, ir bus toliau naudojamas. Organizacijoms privaloma priimti hibridinio darbo modelį, kad darbo vieta būtų geresnė ir efektyvesnė. Numatyta, kad bent jau vienas iš penkių Europos Sąjungos darbuotojų praėjus pandemijai reguliariai arba kartais dirbs nuotoliniu būdu pagal hibridinį modelį.

1.2. Nuotolinis darbas

Nuolat besikeičiančiame ir nenuspėjamame pasaulyje kinta ir darbo modeliai. Šių dienų ryškiausias įvykis stipriai pakoregavęs ne tik įmonių strategijas, bet ir patį darbo modelį buvo COVID-19 pandemija. Ji sunaikino kliūtis ir pasiūlė technologinius pokyčius nuotoliniam ryšiui populiarinti nuotolinį darbą (Lund ir kt., 2020). Tad jos pasekoje, didžioji dalis įmonių perėjo prie nuotolinio darbo modelio, nes atsiradus tokiam sergamumui ir nežinomumui apie šį, visą pasaulį užvaldžiusį virusą, įmonės turėjo ypatingai greitai reaguoti į šiuos pokyčius.

Nuotolinis darbas buvo tiriamas jau dešimtmečius. Pradinis mokslinis susidomėjimas nuotoliniu darbu arba nuotolinio darbo samprata buvo pradėtas dar aštuntajame dešimtmetyje, kai posakis „darbas iš namų“ buvo vartojamas terminui toli apibūdinti dirbant iš darbo vietos, iš esmės taikant technologinių komunikacijų metodus, kaip fizinių kelionių pakaitalus (Nilles ir kt., 1976). Devintajame dešimtmetyje buvo naudojamas nuotolinis darbas, kuris buvo apibūdinamas kaip kita darbo aplinkos revoliucija. Vienas iš naujausių nuotolinio darbo apibrėžimų yra Moon ir Stanworth (2002), kurie suvokia šį kompleksą nuotolinio darbo pobūdį apibūdinant jį kaip „lankstaus“ darbo modelį, kuris apima nuotolinį darbą ir priklauso nuo informacinių ir komunikacijos technologijų naudojimo. Šis modelis buvo išskirstytas į tris kategorijas, kurias pateikė Andriessenas (1991), Gray ir kt. (1993) ir Huwsas (1994):

1. Nuotolinis darbas namuose: aukštos arba žemos kvalifikacijos darbo įsipareigojimai atliekami namuose virtualiomis priemonėmis. Tai gali apimti įvairias komunikacijos formas, pvz. kaip kompiuteriai, telefonai ir kiti skaitmeniniai įrenginiai.

2. Nuotolinis darbas iš nutolusių biurų: darbas atliekamas darbo vietose, kurios yra toli nuo pagrindinio biuro, pvz., „palydovinės darbo vietos“ (kurią kontroliuoja savininkas); adresu telecentrai (informacinės technologijos ir darbo erdvė pritaikyta tam tikrai grupei, o vadovai kreipiasi dėl nuomos patalpų savo darbuotojams) arba telekotedžai (kur klientams rengiami mokymai ir stengiamasi pritraukti įdarbinti savarankiškai dirbančius nuotolinio darbo darbuotojus).

3. Mobilus nuotolinis darbas: atlieka asmenys, kurie kartais dirba ne savo vietoje įprastą darbo bazę (įprastame biure, nutolusiame biure arba namuose) ir kurių darbas dažniausiai apima ir keliones, ir laiko investavimą klientų patalpose.

Todėl nuotolinis darbas yra procedūra, kuri apimanti daugybę praktikų ir apibrėžimų, kurio pobūdis kinta priklausomai nuo panaudojimo, žinių intensyvumo, organizacinio kontakto, ekstraorganizacinio kontakto ir vieta. Kai kurie ekspertai siūlo, kad nuotolinio darbo samprata yra pagrindinė darbo iš namų idėja (Chung 2018). Nuotolinis darbas visada buvo aptariamasis dėl neryškių ribų - fiziškai nedalyvavimu darbe, susijusiu su ne darbu ir darbu, asmeninėmis ir socialinėmis pasekmėmis, lankstaus darbo laiko rizika ir nauda. Yra kai kurie nuotolinio darbo ar darbo namuose pranašumai, būtent laiko planavimo įgūdžiai, galimybė dirbti produktyviausiu metu ir prieiti prie organizacijos dokumentų iš namų, turėti darbo vietą namuose, galimybę susirgus dirbti iš namų ir galimybę prižiūrėti šeimos narius (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016). Nuotolinis darbas – darbo organizavimo ir/ar atlikimo forma, kuria darbuotojas gali reguliariai atlikti darbus, jie galėtų būti atliekami ir darbdavio patalpose jose naudojant informacines technologijas (Europos socialiniai partneriai, 2006 m.). Nuotolinis darbas – darbo santykiai, kuriais darbuotojas atlieka savo pareigas fiziškai nebūdami darbo vietoje, o pasinaudodamas informacija ir bendravimu per technologijas (Research for Rural Development, 2018)

Bendro termino nebuvimas sudaro nemažai keblumų, ypač norint palyginti skirtingų tyrimų rezultatus. 1 lentelėje pateiktos mokslininkų įvardintos sąvokos, kurios buvo naudojamos apibūdinti nuotolinį darbą.

Sąvoka	Autoriai
Teledarbas (angl. <i>Telework, teleworking</i>)	Martino (1979); Giuliano (1981); Bailey, Kurland (2002); Wilson, Greenhill (2005); Madsen (2011)
Darbas namuose (angl. <i>home-based work, working from home, home-based telework, homeworking</i>)	Ramsower (1985); Shin ir kt. (2000); Ammons, Markham (2004); Redman ir kt. (2009)
Nuotolinis darbas (angl. <i>telecommuting</i>)	Nilles (1997); Siha, Monroe (2006)

Virtualus biuras (<i>angl. virtual office</i>); virtualus darbas (<i>angl. virtual work</i>)	Martino (1979); Giuliano (1981)
E. darbas (<i>angl. e-work</i>)	Gareis, Hüsing, Mentrup (2004)
Lankstus darbas (<i>angl. flexiplace; flexible work</i>)	O'Brien, Hayden (2008)

I lentelė. Nuotolinio darbo sąvokų lentelė pagal autorius (Nakrošienė, Butkevičienė, 2016)

Nuotolinio darbo samprata skiriasi priklausomai nuo to, ar darbuotojas dirba namuose, ar, pasak I. Hardil ir A. Green (2003), keliaudamas. Santykis tarp laiko, praleisto dirbant organizacijos biure, ir laiko, praleisto dirbant namuose, yra labai skirtingas (Harpaz 2002), o darbuotojai, dirbantys namuose, skirstomi į nuolat dirbančius ir iš dalies dirbančius namuose (Ramsower 1985)

Galimybė dirbti nuotoliniu būdu, toli nuo biurų, dažniausiai yra susijusi su daugybe naujų atsirandančių technologinių priemonių, kurios yra plačiai paplitusios ir prieinamos žmonėms bei įmonėms (Hoeven ir Van Zoonen, 2015). Darbuotojai dirba nuotoliniu būdu iš savo namų, kad sumažintų važinėjimą į darbą ir atgal. Šiuolaikinis globalizacijos pasaulis su visur esančia interneto prieiga ir augantis gerai įrengtų darbo vietų skaičiumi leidžia dirbti bet kur ir bet kada naudojant nešiojamuosius kompiuterius, planšetinius kompiuterius ir išmaniuosius telefonus (Popovici, Popovici, 2020).

Alternatyvūs darbo susitarimai leidžia įmonėms sutelkti kontingentų darbuotojus iš viso pasaulio ir pasikliauti programine įranga, kad skirstytų užduotis ir prižiūrėtų procesus (Schwartz, 2018). Kai kurios įmonės jau yra įdiegusios darbą iš visur gyvenimo būdą, jie apleido biurus ir perėjo visus dirbti efektyviai nuotoliniu būdu daugiau nei 60 šalių (Choudhury, 2020). Kai kurios šalys, pvz., Estija ir Barbadosas sukūrė naujo tipo darbo vizą skaitmeniniams klajokliams (Choudhury, 2020), mobilieji ekspertai, aprūpinti skaitmeniniais įrenginiais, gali dirbti bet kada ir bet kur (Kleinrock, 1996). „Dirbk iš bet kur“ modelis yra lankstesnis ir pagrįstas technologiniu proveržiu (Choudhury, 2020; Sako, 2021). M. Sako (2021) mano, kad „bus užduotys, o ne darbai taikomas nuotolinis darbas“, o Lundas ir kt. (2020) sutinka su šiuo teiginiu.

Nuotolinis darbas gali būti organizuojamas įvairiais būdais. Leonardi, Treem ir Jackson (2010) nustatė keturios galimybės dirbti nuotoliniu būdu:

1. iš namų ar kitos vietos, bet ne iš biuro;
2. kurį laiką iš namų, šiek tiek laiko iš pagrindinio biuro;
3. iš filialo arba pas klientą, o likusi komandos dalis yra pagrindiniame biure;
4. iš kito miesto ar užsienio, toli nuo likusios komandos.

Tačiau net kūrybingi darbdaviai vis tiek gali būti konservatyvūs, leisdami darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu. Jie vis dar siūlo tas pačias nuolatinės sutartis su darbu visą darbo dieną darbovietėse - nuo 9:00 iki 18:00 nuo pirmadienio iki penktadienio ir 25 dienos atostogų.

Nuotolinis darbas anksčiau buvo leidžiamas tik vadovams arba savo srities profesionalams, skaičiuojama, jog tik 7% verslo kliento darbuotojai JAV dirbo nuotoliniu būdu iki pandemijos. Tačiau, nepaisant profesijų, COVID-19 privertė pakeisti darbo vietas iš centralizuoto biuro iki namų biuro, o daugelis darbuotojų turėjo susitarimus dėl COVID-19 nuo 2020 m. kovo 11 d., kai Pasaulio sveikatos organizacija paskelbė pandemiją. Procentas dirbančių žmonių tik namuose JAV išaugo nuo 8,2 % 2020 m. vasario mėn. iki 35,2 % 2020 m. gegužę (Choudhury, 2020). Kadangi daugelis darbuotojų naudojo namų biurus kaip pagrindinę darbo vietą, jie turėjo atlikti visų tipų darbus, įskaitant susitelkimą, susitikimus, mokymus ir bendravimą su kolegomis, namuose.

Apibendrinus mokslininkų teorinę analizę galime teigti, jog savoka susijusi su nuotoliniu darbu atsirado dar VIII dešimtmetyje. Vadovai jau leisdavo sau dirbti tokiu principu naudodami technologijas. Laikui bėgant sąvokos apibrėžiančios nuotolinį darbą keitėsi ir šiai dienai mes turime jo apibrėžimą - darbo modelis, kuris leidžia darbuotojams atlikti savo pareigas fiziškai nebūnant darbo vietoje ir naudotis informacija ir bendravimu per technologijas.

1.2.1. Nuotolinio darbo privalumai

Mokslininkiai, kurie nagrinėja nuotolinio darbo privalumus ir iššūkius – nuomonės išsiskiria – vienų mokslininkų nurodyti nuotolinio darbo privalumai kitų vertinami kaip trūkumai ir atvirkščiai.

Bahman ir Enzi (2020) įvardino nuotolinio darbo privalumus, tokius kaip: dirbkite iš bet kur ir bet kada. Jūsų neberiboja geografinė padėtis ar laikas. Dėl nuotolinio darbo darbuotojai dabar gali dirbti beveik bet kur ir bet kuriuo paros metu. Nėra kasdienės kelionės į darbą ir atgal. Daugelis žmonių nemėgsta kasdienės kelionės į biurą. Darbinis nuotolinio valdymo pultas leidžia išvengti ilgos kelionės automobiliu, traukiniu ar autobusu, todėl darbo dieną galėsite pradėti anksčiau ir ramiau. Mažiau kainuoja. Darbas atokioje vietoje arba iš namų leidžia sutaupyti pinigų transportavimo išlaidoms, pietums lauke ir verslo drabužių spintai įsigyti. Lankstumas – darbuotojas pats atsakingas už savo tvarkaraštį, tad jis bus efektyvesnis. Geresnė sveikata, nes bus galima skirti daugiau laiko įtraukti fizinius pratimus į savo dieną. Be to, jie nesusiduria su sergančiais bendradarbiais. Mažiau trukdžių. Dirbdami nuotoliniu būdu galima susikoncentruoti ties atliekamu darbu, nesiblaškydami dėl bendravimo ir biuro pokalbių.

Blumberga ir Pylinskaya (2019) akcentuoja, jog yra daugiau privalumų nei trūkumų dirbant iš namų, nes saugomos ofiso išlaikymo išlaidos, galima plačiau ieškoti specialistų į naujas darbo pozicijas. Pagrindiniai privalumai darbuotojams – lauko taupymas keliaujant į ofisą ir iš jo, kuro sanaudos, daugiau laisvo laiko šeimai ir sau, mažiau streso, galimybė rasti darbą kitame mieste.

Ferreira, Pereira, ir kt. (2021) įvardijo nuotolinio darbo privalumus. Literatūroje buvo nurodyti ir išskirti šie privalumai: padidintas produktyvumas ir moralė, sumažėjusios bendros išlaidos, darbo-gyvenimo balansas, pasitenkinimas darbu ir sumažėjęs perdegimas, padidintas darbuotojo savarankiškumas., laiko planavimas, mažiau trukdžių/ daugiau susikaupimo, lankstumas, pasinaudojimas nuotoline patirtimi ir kuriamas konkurencinis pranašumas.

Apibendrinus nuotolinio darbo privalumus galime teigti, jog jie labai panašūs į anksčiau aptartus *hibridinio darbo* privalumus. Nėra labai keista, nes nuotolinis darbas yra hibridinio darbo modelio dalis. Išskirti nuotolinio darbo privalumai būtų: sumažėjusios išlaikymo išlaidos, padidėjęs produktyvumas, darbo-gyvenimo balansas, laiko planavimas, lankstumas.

1.2.2. Nuotolinio darbo trūkumai

Mokslininkų nuomone kaip anksčiau naginėta literatūroje nuotolinis darbas turi ir privalum, tačiau nemažai ir trūkumų. Blumberga ir Pylinskaya (2019) įvardino trūkumus tokius kaip: komunikacijos problemos su vadovu, skiria per mažai dėmesio jiems, atsirado daugiau laiko reikėjo išmokti jį kontroliuoti. Vadovai įvardijo, jog pasidarė sunkiau bendrauti su darbuotojais.

Bahman ir Enzi (2020) dar anksčiau įvardino privalumus, tačiau išskyrė ir trūkumus: aukštos savidisciplinos poreikis. Norint dirbti namuose ir nepasiduoti blaškymuisi, reikia didelio atsidavimo ir susitvardymo. Lengva prarasti motyvaciją ir susikaupimą, kurie yra jūsų sėkmės spąstai. Todėl svarbu apgalvotai išnaudoti savo laiką. Socialinio gyvenimo darbo vietoje trūkumas. Naudodami technologijas galite lengvai bendrauti su bendradarbiais ir klientais, tačiau tai nėra tas pats, kas susitikimai akis į akį, pietūs kartu ar tiesiog kasdieniai pokštai. Nuotoliniai darbuotojai dažnai jaučiasi izoliuoti. Dirbant nuotoliniu būdu kyla pavojus, kad būsite nepastebėti dėl paaukštinimo ar karjeros galimybių. Ko gero, pranašumą turės tie biure matomi darbuotojai, kurie agresyviai agituoja už šias pareigas. Visiška priklausomybė nuo technologijų. Kaip nuotolinis darbuotojas, norėdami palaikyti ryšį su biuru ir klientais, reikia pasikliauti el. paštu, išmaniaisiais telefonais, nešiojamuoju kompiuteriu ir kt. Darbo-asmeninio gyvenimo disbalansas. Kai neturite aiškaus darbo vietos ir namų erdvės atskyrimo, jie gali susilieti. Galbūt negalėsite tiesiog išeiti iš darbo ir nuolat tikrinti savo išmanųjį telefoną ir el.

Ferreira, Pereira, ir kt. (2021) nurodė nuotolinio darbo trūkumus, kurie buvo įvardinti kaip savizoliacijos jausmas/fizinio įsitraukimo trūkumas, darbo, šeimos ir asmeninio gyvenimo balanso

problemos, padidėjęs darbo krūvis, stresas, komunikacijos problemos, disciplinos nebuvimas ir pasiekiamumas, infrastruktūros problemos, technologijų priklausomybės problema, nesaugumo problema. Tai labai įdomu pastebėti, nors ir gyvename skaitmeninėje eroje, kurioje tariamai vystosi turimos bendradarbiavimo priemonės ir jos pažengusios taip, kad neturėtume turėti jokio bendravimo problemų. Taip gali nutikti dėl kelių priežasčių, tokių kaip „patyrimo stoka su įrankiais“, „tinklo ir ryšio problemos, dėl kurių gali strigti internetinės kameros“, ir galimybė „garso trūkinėjimui“, dėl kurio kyla nesusipratimų arba, blogiausiu atveju, nutrūksta bendravimas apskritai.

Nuotolinio darbo modelio iššūkius nagrinėjo ir Nakrošienė su Butkevičienė (2016) tad dirbant nuotoliniu būdu pailgėja darbuotojo darbo valandos (Bailey, Kurland 2002), tai yra vienas svarbesnių iššūkių darbuotojui. Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, dažnai įvardija mažesnę matomumą, žinomumą ir ribotas profesinio tobulėjimo galimybes (Salaff 2002). Manoma, kad darbas namuose mažina karjeros galimybes. E. M. Croonas ir kt. (2005) atlikę tyrimą nustatė, kad pastebimas ryšys tarp darbo vietos architektūrinio sprendimo ir „teledarbuotojo“ sveikatos bei veiklos efektyvumo, nes netinkama darbo vieta namuose lemia mažesnę darbo efektyvumą. Kai kurie darbuotojai, dirbdami nuotoliniu būdu, nepatenkina bendravimo su kolegomis poreikio (Wilson, Greenhill 2005). Kai kurie darbuotojai tai, kad nuotolinis darbas padeda išvengti bereikalingo bendravimo su bendradarbiais, laiko privalumu (Khaifa, Davidson 2000).

Apibendrinus literatūros autorių įvardintus nuotolinio darbo iššūkius, galime teigti, jog visi jie įvardina bent keletą pasikartojančių iššūkių tokių kaip: komunikacijos trūkumas, saviizoliacijos jausmas, technologinės problemos, disciplinos nebuvimas.

2. FAKTORIAI TURINTYS ĮTAKOS HIBRIDINIAM DARBO MODELIO VERTINIMUI

Mokslinėje literatūroje yra apstu tyrimų, kuriuose įvairiais pjūviais nagrinėjami ir įvardijami veiksniai turintys įtakos šiam naujai atsiradusiam hibridinio darbo modeliui. Toliau nagrinėsime faktorius, kurie svarbūs darbuotojui vertinant hibridinio darbo modelį.

2.1. Biuro ir namų aplinkos faktorius dirbant hibridiniu darbo modeliu

Dar ir prieš pandemiją organizacijos stipriai puoselėjo savo biurus, kad galėtų savo darbuotojams sukurti jaukias, patogias erdves, kad atvykę į darbus jie jaustųsi kuo geriau, o to pasekoje būtų ir geresni darbo rezultatai. Ypatingai svarbi darbo aplinka tapo pandemijos metu, nes žmonės nesiryžo eiti į biurus, kuriuose buvo didelė galimybė užsikrėsti. Tad viskas persikėlė į namus ir žmonės turėjo įsikurti savo darbo erdvę sumažinant nerimą dėl infekcijos ir taip padidinant jų pasitenkinimą, nes darbo aplinka svarbi darbo produktyvumui dirbant iš namų. Kita vertus, buvo susirūpinta, jog sumažėjo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, nes skirtumas tarp darbo ir gyvenimo tapo neryškus dirbant iš namų (Bellmann ir Hübler, 2021).

Tuo tarpu tradicinių įmonių biurų fizinės darbo aplinkos buvo tiriamos įvairios aplinkos, tokios kaip uždaro, atviro plano ir veikla pagrįsti biurai (Haapakangas ir kt., 2018), keli tyrimai nagrinėjo fizines namų biuro ypatybes. Aplinka, buvo susijusi su pasitenkinimu ir produktyvumu. Darbuotojai nori išlaikyti panašias darbo vietas namų biuruose kaip tradiciniuose biuriuose (Ng, 2010) ir darbas namų aplinkoje apimtų įvairius veiksnius, tokius kaip: patalpų aplinkos kokybė, ergonomiški baldai, technologijos ir atskira patalpa darbui (Cuerdo-Vilches ir kt., 2021). Namų biurai tapo darbuotojų pagrindinė darbo vieta daugeliui su darbu susijusia veikla pandemijos metu. Taigi, namų biurų aplinkos sąlygos turėtų visiškai palaikyti įvairias su darbu susijusias sąlygas, veikla ir ergonominės funkcijos, susijusios su darbuotojų pasitenkinimu ir produktyvumu: pasitenkinimas namų biuro vidaus aplinkos sąlygomis ir tinkama namų aplinka darbui yra teigiamai siejama su produktyvumu, darbu namuose pasitenkinimu ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra pandemijos metu (Yang ir kt., 2020).

COVID-19 pandemijos metu darbuotojai turėjo rasti būdų, kaip dirbti įprastai naudojant esamas ar naujas technologijas namuose dėl savo suvaržytų darbo sąlygų. Biuro patalpų ekologinės galimybės buvo pakeistos technologinėmis galimybėmis (Waizenegger ir kt., 2020). Įmonės biurų darbuotojai gali bendrauti ir bendradarbiauti su savo kolegomis tiek fizinėje, tiek virtualioje erdvėje, tačiau darbo iš namų padėtis tapo priverstinė ir ryšių poreikis fizinėje erdvėje buvo perkeltas į virtualią aplinką technologijų dėka (Negulescu ir Doval, 2021). Nors techninė parama nebuvo reikšmingai

susijusi su nuotoliniu darbu iki COVID-19 (Aboelmaged ir El Subbaugh, 2012), dabar tikimasi, kad bus susieta techninė pagalba su atlikimu priverstinėmis nuotolinio darbo aplinkybėmis. Be to, Montreuil ir Lippel (2003) pabrėžia darbdavių finansinių, techninių ir mokymo svarbą taip pat ergonominių baldų ir technologijų svarba, kai darbuotojai pradeda dirbti nuotoliniu būdu. Kaip patalpų ir komunalinių paslaugų išlaidos perkeliamos darbuotojams. Sumažėjusias išlaidas tradiciniuose biuruose galima skirti darbuotojams, kad darbu iš namų jie būtų patenkinti (Baker ir kt., 2007). Labiausiai vertinamos organizacijos, aprūpinančios namų darbo vietas darbuotojams, o darbdavių vykdoma priežiūra neigiamai paveikė darbuotojus. Patirtis įrengiant darbo vietas namuose buvo sėkminga (Janneck ir kt., 2018). Įmonių parama yra susijusi su našumu ir pasitenkinimu darbu namuose pandemijos metu, o organizacinė parama dirbant iš namų yra teigiamai susijusi su produktyvumu ir pasitenkinimu darbu namuose (Yang ir kt., 2020).

Šiuolaikinėje darbo aplinkoje, kuriai būdingos naujos technologijos ir darbo užduotys, apimančios asmeninį laiką, tikimasi, kad darbuotojai subalansuos kelis vaidmenis ir išlaikys maksimalų produktyvumą (Khan ir kt., 2020). Šeimos ir darbo pusiausvyra namuose labiausiai reikalinga darbuotojams, kurie dirba namų biuruose. Daugelis darbuotojų siūsdavo savo vaikus į darželius arba samdydavo kūdikių ir vaikų priežiūros specialistus darbo valandomis prieš pandemiją, todėl demografiniai rodikliai neturėjo įtakos nuotoliniu darbuotojų našumui (Aboelmaged ir El Subbaugh, 2012). Tačiau pandemijos metu vaikų priežiūros paslaugos buvo ribotos. Pavyzdžiui, mokyklinio amžiaus vaikai privalėjo mokytis nuotoliniu būdu, kol jų tėvai dirbo iš namų, o tai padidino tėvų darbo krūvį dirbant namuose (Fox ir Anderson, 2020). Fox ir Anderson (2020) teigė, jog aukštųjų mokyklų darbuotojai (dėstytojai, bibliotekininkai ir darbuotojai), kurie gyveno su vaikais, nurodė, kad jiems sunkiau dirbti darbą namuose nei tiems, kurie gyveno be vaikų. Šis kontekstas leidžia daryti išvadą, jog tokia šeimyninė situacija gali sutrikdyti darbo ir asmeninio gyvenimo (šeimos) pusiausvyrą. Jostell ir Hemlin (2018) rodo, kad nuotolinis darbas sumažina pasitenkinimą darbu ir, jei laisvalaikio metu darbas yra neišvengiamas, tai dar labiau sustiprina darbo ir šeimos konfliktą, bei darbo ir šeimos ribų pralaidumo didinimą. Noonan ir Glass (2012) teigia, kad darbas namuose nepadedą sumažinti darbo ir šeimos konfliktų.

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra apibūdinama kaip pusiausvyros tarp darbuotojo šeimos arba asmens ir darbinio gyvenimo (Jyothi ir Jyothi 2012). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros samprata paremta idėja, kad darbinis gyvenimas ir asmeninis gyvenimas papildo vienas kitą. Be to, vyrai ir moterys lanksčiai dirba įvairiose srityse, kurių dėka gaunami įvairūs rezultatai gerovės ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros požiūriu (Chung 2021). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra gali turėti įtakos darbuotojo veiklai tiek teigiamai, tiek neigiamai. Disbalansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo gali turėti įtakos žemam produktyvumui ir darbo našumo

organizacijoje (Cohen ir Liani 2009). Asmuo jaus įtampą, kai jam trūks reikiamų išteklių tiek darbui, tiek šeimai. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą yra teigiamai susijusi su darbo pasitenkinimu (Jackson ir Fransman 2018).

Apibendrinant mokslinę literatūrą, kuri aprašo biuro ir namų aplinkos faktorių vertinimą, galime teigti, jog biuro ir namų aplinka labai priklauso nuo to kaip sugebi susikurti savo darbo aplinką namuose bei ofise ir ar sugebi išlaikyti asmeninę ir šeimos gerovę bei koks disciplinuotas gali būti.

2.2. Naujieji darbo būdai dirbant hibridiniu darbo modeliu

Tam tikrų organizacijų ir politikos formuotojai sukūrė ir įgyvendino lankstesnius bei prisitaikančius darbo stilius, kurių dėka galime išlaikyti didesnę našumą, kartu aktyviai remiant darbuotojus, atliekančius ne darbo pareigas. Ši palyginti nauja tendencija yra pavadinimu „Nauji darbo būdai (NDB)“ (Kotera, 2020).

NDB įgyvendinančios organizacijos charakterizuojamos dėl laiko lankstumo (dirbtų valandų skaičiaus ir darbo laiko skirtumo) darbe; pvz., lankstus darbo laikas ir erdvinis lankstumas (leidžiantis atlikti darbo užduotis už biuro ribų, pavyzdžiui, namuose). Todėl NDB paprastai laikomas darbo stiliumi, kuris yra lankstus laiko atžvilgiu ir vieta, kurią palaiko: aktyvus informacinių komunikacijų technologijos naudojimas ir valdymas su aiškiai apibrėžtais tikslais. Šie du veiksniai yra esminiai, nes informacinių komunikacijų technologijos suteikia galimybę darbuotojams, kurie dirba skirtingu laiku ir skirtingose erdvėse bendradarbiauti; bei valdymas su aiškiai apibrėžtais tikslais gali kompensuoti tiesioginio bendravimo stoką. Tačiau neaišku, ar darbas namuose pagerina darbo ir gyvenimo balansą. Pavyzdžiui, kai kurie žmonės laiką, skirtą laisvalaikiui, naudoja pratęsdami darbą namuose, nes priešingu atveju jie gali jaustis pernelyg apsunkinti, kad atliktų darbo užduotis oficialioje darbo vietoje (Bellman, Hubler, 2020). Song ir Gao (2018) nustatė, jog darbas namuose siejamas su didesne tikimybe turėti nemalonių jausmų palyginti su darbu biure, nes darbų parsinešimas į namus darbo dienomis suteikia mažiau laimės.

NDB pranašumai neapsiriboja darbo jėgos valdymu. Manoma, kad NDB padidės darbo autonomija, pagrindinė darbo motyvacijos sudedamoji dalis, dėl kurios vėliau gali padidėti darbo efektyvumas. Darbo laiko kontrolės jausmas gali padėti darbuotojams valdyti savo darbo gyvenimo pusiausvyrą, kuri siejama su darbu susijusia gera psichine sveikata. Darbo skaitmeninimas gali padėti sumažinti išlaidas ir padidinti efektyvumą bei keitimąsi informacija tarp kolegų. Pavyzdžiui, darbas namuose gali sumažinti kelionės į darbą ir atgal laiką ir išlaidas bei aplinkos taršą, taip pat gali suteikti darbuotojams galimybę atlikti šeimos pareigas (pvz., pasiimti vaikus iš mokyklos).

Keletas autorių pažymi, kad mokslinė literatūra apie naujus darbo modelius išlieka ribota. De Leede ir Kraijenbrink (2014) išskiria tris aspektus: lankstumą, darbą namuose ir dirbant kartu per atstumą, tuo tarpu Peters ir kt. (2013) apibrėžia NDB kaip paketą galimybė naudotis nuotoliniu darbu, darbuotojo autonomija ir produkcijos valdymu. Remdamiesi šia literatūra, kurioje naudojamas ir išsamesnis NDB apibrėžimas, įskaitant penkis aspektus: nuo laiko ir vietos nepriklausomas darbas, produkcijos valdymas, nemokamas žinių ir idėjų prieinamumas ir naudojimas (prieiga prie organizacijos žinių), darbo santykių lankstumas ir laisvai prieinama atvira darbo vieta (Graham, 2004; Halfordas, 2005; Baane ir kt., 2010). Šie modeliai leidžia mums atskirti, kuria kryptimi teigiama ar neigiama kiekviena pusė naujųjų darbo būdų prisideda prie bendro jo poveikio įsitraukimui į darbą.

Pirmasis naujųjų darbo būdų aspektas reiškia darbą nepriklausomai nuo laiko ir vietos (Baanė ir kt., 2010). Halfordas (2005, p. 26) iliustruoja šį aspektą cituodamas keletą frazių iš didelės JK finansinių paslaugų įmonės darbuotojas: „Kartais pagalvoji: „O aš tikrai reikia tai padaryti, aš grįšiu namo“ [...], todėl tai yra puiku kur galima ramiai nueiti ir dirbti“. Antrasis naujųjų darbo būdų aspektas susijęs su valdymo našumu, kaip darbuotojai atlieka savo darbą (Baanė ir kt., 2010); tai leidžia darbuotojams patiems nustatyti, kaip jie dirba. Trečiasis naujųjų darbo būdų aspektas reiškia nemokamą prieigą prie organizacinių žinių, patirties ir idėjų bei jų naudojimas (Baanė ir kt., 2010), tai reiškia, kad darbuotojai gali laisvai pasiekti organizacines žinias savo planšetiniuose kompiuteriuose, išmaniuosiuose telefonuose ar kompiuteriuose ir greitai pasiekti savo kolegas bei vadovus. Mura ir kt. (2012) mano, kad šis dalijimasis žiniomis yra esminis tarpininkas tarp intelektualaus kapitalo ir naujoviško darbo elgesio kaip „didesnė kolektyvinės organizacijos dalis intelektualinis kapitalas yra prieinamas ir naudojamas individualiems darbuotojams“ (Moll ir De Leede, 2016, p. 97). Virtualiose komandose svarbiausia išlaikyti gerą pasiekiamumą ir būti lengvai pasiekiamam siekiant skatinti geresnį bendravimą. Ketvirtasis naujųjų darbo būdų aspektas reiškia praktiką, leidžiančią darbuotojams pritaikyti savo darbinį gyvenimą taip, kad jis atitiktų jų dabartinį asmeninio gyvenimo situaciją. Baanė ir kt. (2010). Contreras ir kt., (2020) pabrėžia, jog vietos lankstumas gali turėti didelės įtakos kasdieniam darbuotojo gyvenimui, pavyzdžiui, kai kalbama apie vaikų priežiūrą (Contreras ir kt., 2020, 3; Paul 2020, 9–10). Daugumai nuotolinių darbuotojų lankstumas taip pat reiškia, kad darbo valandos yra labiau pritaikytos, laikas skirtas kasdienėms kelionėms į darbą ir atgal lieka mums, geresnė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Darbo santykių lankstumas, apimantis darbuotojų laisvę nustatyti prioritetus ir organizuoti savo darbo santykius taip, kad jie atitiktų jų asmeninę situaciją, ambicijas ir gyvenimo būdą (Gerards et al. 2018). Penktasis naujųjų darbo būdų aspektas yra laisvai prieinama atvira darbo vieta, pavyzdžiui, atviro plano biuras, skirtas kolegijų susitikimams skatinti. Gautas iš tyrimų, kuriuose pabrėžiama fizinės ir psichinės aplinkos sąveika. Grahamas (2004) teigia, kad darbuotojo elgesys visada tam tikru mastu priklauso nuo fizinių darbo vietos elementų.

Apibendrinant galime teigti, jog nauji darbo būdai siekia suteikti darbuotojams daugiau lankstumo, savarankiškumo ir laisvės pasitelkdami elektroninį ryšį. Sutelktas dėmesys į atskirų naujųjų darbo būdų aspektų poveikį, nes jie gali būti įgyvendinami nepriklausomai vienas nuo kito. Galima teigti, jog naujieji darbo būdai turi įtakos darbo efektyvumui, gyvenimo ir darbo pusiausvyrai, nuo vietos ir laiko nepriklausomai darbui, prieigai prie organizacinių žinių, darbo santykių lankstumo, valdymo bei laisvai prieinamos darbo vietos.

2.3. Darbo sąlygų faktorius dirbant hibridiniu darbo modeliu

Daugelio hibridinio darbo tyrėjų nuomone įmonės, kurios norėjo išlikti paklausios, turėjo koreguoti savo veiklą, todėl daugelis darbuotojų atsidūrė improvizuotame biure, naudodami naujas technologijas. Vieni iš jų pirmą kartą patyrė ne tik fizinius bet ir emocinius trukdžius, bei suabejoję savo įgūdžiais ir motyvacija tokiam darbui turėjo prisitaikyti prie naujai pakitusios aplinkos. Kai kurie iš jų, priešingai, rado savo tobulą darbo vietą, kuri būtų pritaikoma be didesnių pastangų, pripažįstant dar didesnę produktyvumą (Eriksson ir Petrosian, 2020). Atitinkamai, ekspertai pareiškė, kad labai svarbu, ypač dabar, aptikti aspektus, kurie formuoja darbuotojų pageidavimus ir, svarbiausia, jų tobulėjimą bei produktyvumą ir pasitenkinimą darbu (Faustas ir Foglio, 2020 m.).

Plačiai priimta dviejų veiksmų teorija, kurią sukūrė Herzbergas ir kt. (1959) yra vienas iš pagrindinių planuojant darbo vietas ir darbo sąlygas taip, kad darbuotojai būtų labiau patenkinti. Ji sukūrė dvi paskatų grupes, pagal kurias vertinamas darbuotojų pasitenkinimas skirtingais būdais:

a) motyvatoriai arba vidiniai veiksniai yra aspektai, tiksliai susiję su pačiu darbu (pvz. atsakingumas, pažanga, darbo įvertinimas), manoma, jog tai didina pasitenkinimą;

b) higiena arba išoriniai veiksniai yra susiję su išoriniu poveikiu darbui (pvz., darbo sąlygos ir administravimas, pašalpos, darbo saugumas) ir nebūtinai kuria darbuotojų pasitenkinimą.

Tačiau, kaip ir anksčiau minėtos teorijos, Herzbergo dviejų faktorių modelis taip pat nepaiso darbuotojų produktyvumo kaip galimos vidinių ir išorinių veiksmų pasekmės darbuotojų darbo vietoms, be to, jos svarba kuriant naudingą nuotolinio valdymo pultą dirbui. Tiesą sakant, padidėjęs produktyvumas yra bene plačiausiai pastebėta nauda gauta diegiant nuotolinį darbą (Bloom ir kt., 2015; Choudhury ir kt., 2020; Erikssonas ir Petrosianas, 2020 m.; Gajendranas ir Harrisonas, 2007; McCloskey ir Igbaria, 2003; Pinsonneault ir Boisvert, 2001; Smith ir kt., 2018). Tiesą sakant, našumo sumažėjimas dėl karantino ir kaip jo išvengti buvo vienas didžiausių rūpesčių nuo COVID-19 pandemijos pradžios (Larson ir kt., 2020). Anksčiau darbuotojų pasitenkinimas ir produktyvumas vienu metu buvo laikomi svarbiausiais nuotolinio darbo pasekmėmis ir kartu svarbiausios jo sėkmei

(Allen ir kt., 2015 m.; Baker ir kt., 2007; DuBrin, 1991; Hartman ir kt., 1991). Keletas organizacinių veiksnių, kurie gali padidinti darbuotojų našumą:

a) Motyvacija - astaraisiais metais daugelis organizacijų suprato, kad svarbu sutelkti dėmesį į veiklas, kurios įkvepia savo darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Taip yra dėl to, kad motyvacija didina įsitraukimą į darbą, todėl dirbant darbą jis tampa vis svarbesnis ir įdomesnis, be to, tai gerina darbuotojų našumą ir atlikimą (Kamery, 2004; Ekerman, 2006).

b) Bendravimas - sėkmingai bendraudama organizacija gali turėti puikių rezultatų, koordinuoti savo komandas ar padalinius, todėl jo nebuvimas gali atspindėti vykdant verslo užduotis arba iš esmės sukelti žalą/konfliktą tarp darbuotojų.

c) Stresas darbe - darbo spaudimas atsiranda tada, kai negalima organizuoti prieinamų išteklių ir darbo prašymai su individualiais pajėgumais. Kitaip tariant, kai kurios organizacijos gali reikalauti atlikti tam tikrą darbą, o jų darbuotojai gali to nedaryti gebantis prisitaikyti prie užduotų darbų. Teigiama, kad reikalavimai peržengia ribą, o tai savo ruožtu nepatenkina aukščiausio lygio administracijos. Be to, spaudimas darbe buvo vadinamas socialine problema (Mizuno ir kt., 2006), kuri turi derinį elementų, kurie sutrikdo darbuotojų fizinius ir protinius gebėjimus ir daro įtaką jų sveikatai (Conway ir kt., 2008).

Pertraukimai, kuriuos darbuotojai patiria dirbdami nuotoliniu būdu, nurodo kišimasi į darbo procesą, todėl sukelia asmenims didesnius sunkumus susikaupti, nes patiria nuolatinius trukdžius atliekant kasdienes darbo pareigas (Li ir Lin, 2019). Šie pertrūkiai atsiranda dėl darbo aplinkos, dažniausiai susiję bendravimu su kitais, nebūtinai fiziniu kontaktu, bet ir virtualiu būdu (Wang ir Oho, 2018). Jie dažnai yra nekontroliuojami ir taip pat gali būti susiję su technologijomis, kurios reikalingos užduotims atlikti (Chhabra ir kt., 2020). Kad ir kokia būtų priežastis, kai įvyksta išsiblaškyimas, visa darbuotojo darbo rutina gali būti destabilizuota, trukdyti planuojamai veiklos plėtrai ir turėti įtakos darbuotojų produktyvumui ir pasitenkinimui atliktu darbu (Duke ir Montag, 2017). Apibendrinant, trukdantys elementai atsižvelgia į Herzbergo higienos veiksnius, kurie yra būtini norint įtraukti darbuotojus. Jie atspindi darbo aplinkos sąlygas, o tai reiškia, kad jei darbo kontekstui reikalingi ištekliai nėra tinkami, kurios palaiko darbą, pagrindinės funkcijos nebus įvykdytos (Wu et al., 2008) ir darbuotojų našumas bei pasitenkinimas bus neigiamai paveikti (Marulanda-Carter ir Jackson, 2012 m.; Sithole ir Saliamonas, 2014)

Apibendrinant darbo sąlygų faktorius buvo išskirti ir vertinami šie pertraukimo, prisitaikymo ir produktyvumo aspektai. Galima pabrėžti, jog organizacijos stengiasi, dirbant hibridiniu būdu, išlaikyti darbuotojų produktyvumą, efektingumą ir susidomėjimą darbu, tačiau pertraukimai yra neišvengiami dirbant tiek kontaktiniu, tiek nuotoliniu būdu, todėl reikia prisitaikyti ir gebėti suderinti

asmeninę bei darbo aplinkas, kad galėtumei pasiekti didžiausią produktyvumą, kurio dėka neštumėme naudą organizacijai.

2.4. Ateities ketinimų ir pasitenkinimo faktoriai dirbant hibridiniu darbo modeliu

Labai svarbu suprasti ir išsiaiškinti hibridinio darbo modeliu ne tik pasitenkinimo svarbą, bet ir ketinimus į ateitį, tad padidėjęs skaitmeninimas ir inovacijos pastaraisiais metais natūraliai pakeitė standartines darbo valandas, kasdienį važiavimą į darbą ir atgal, taip pat darbo ir šeimos konfliktus, bei suteikė galimybę darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu.

Darbuotojo motyvacija, pasitenkinimas ir produktyvumas nepaisant įmonės pastangų koreguoti darbo modelį dėl pandemijos ir padaryti kuo paprasčiau, daugelis darbuotojų atsidūrė improvizuotame biure, naudodami naujas technologijas pirmą kartą patyrę skirtingus trukdžius ir suabejoję savo įgūdžiais bei motyvacija tokiam darbui; kai kurie iš jų, priešingai, rado savo tobulą darbo vietą ir prisitaikė be pastangų, pripažįstant dar didesnę produktyvumą (Eriksson ir Petrosian, 2020). Atitinkamai, ekspertai pareiškė, kad labai svarbu, ypač dabar, aptikti aspektus, kurie formuoja darbuotojų pageidavimus ir, svarbiausia, jų tobulėjimą, produktyvumą ir pasitenkinimą darbu (Faustas ir Foglio, 2020).

Kaip ir anksčiau minėtas Herzbergo dviejų faktorių modelis nepaiso darbuotojų produktyvumo kaip galimos vidinių ir išorinių veiksnių pasekmės darbuotojų darbo vietoms, be to, jos svarba yra didelė kuriant naudingą nuotolinio valdymo pultą dirbti. Tiesą sakant, padidėjęs produktyvumas yra bene plačiausiai pastebėta nauda gauta diegiant nuotolinį darbą (Bloom ir kt., 2015; Choudhury ir kt., 2020; Erikssonas ir Petrosianas, 2020 m.; Gajendranas ir Harrisonas, 2007; McCloskey ir Igharia, 2003; Pinsonneault ir Boisvert, 2001; Smith ir kt., 2018). Našumo sumažėjimas dėl karantino ir kaip jo išvengti buvo vienas didžiausių rūpesčių nuo COVID-19 pandemijos pradžios (Larson ir kt., 2020). Darbuotojų pasitenkinimas ir produktyvumas vienu metu buvo laikomi svarbiausiomis nuotolinio darbo pasekmėmis ir kartu svarbiausiais jo sėkmei (Allen ir kt., 2015 m.; Baker ir kt., 2007; DuBrin, 1991; Hartman ir kt., 1991). Kiekvienas darbas gali turėti specifinių savybių, kuriose gali skirtis įmonės, sektoriai, regionai, laikas ir kiti asmeniniai klausimai, čia didžiausias dėmesys skiriamas situacijos pobūdžiui, įprastų darbo užduočių vykdymui ir nustatytoms aplinkybėms dirbant iš namų. Todėl vadovaujantis minėtomis sąvokomis, koncentruojantis į tai, buvo akcentuojami pagrindiniai dalykai siekiant produktyvių, patenkintų ir ryžtingų darbuotojų (Eriksson ir Petrosian, 2020; Janssenas ir van der Voort, 2020; Sullet al., 2020), buvo pasirinkta apmąstyti motyvuojančius elementus ir trukdančius darbo sąlygų elementus. Vadovaudamiesi Herzbergo teorija prielaidos ir atitinkamas nuotolinio darbo teorinis pagrindas, motyvuojantys elementai (t. y. vidiniai veiksniai, motyvatoriai, nauda), pvz., susitaikymo galimybė ir

srautas nuotolinio darbo patirtis, tikimasi, kad paskatins darbuotojų produktyvumą ir pasitenkinimą nuotoliniu darbu ir trukdančiais elementais (t. y. išoriniais, higienos veiksniais, trūkumais), pvz., nuotolinio darbo pertraukos ir darbuotojų nerimas, gali trukdyti darbuotojų produktyvumui ir pasitenkinimui. Tokiu būdu galime nustatyti darbuotojų ketinimus likti namuose ar daugiau laiko praleisti biure.

Motyvuojantys elementai paaiškina darbuotojų norą pasiekti tam tikrus tikslus, skatinančius poreikį tiesiogiai susijusį su darbu arba darbo klimatu (Al-Abbadi ir Agyekum-Mensah, 2019). Jie apibūdina darbuotojų pažangos siekį ir tikslų darbo eigos procesą bei patį darbą (Kong ir kt., 2015). Šie veiksniai, jungiantys įmones reikalavimus su darbuotojų perspektyvomis, laikomi susijusiais su atsakomybe, tikslų pasiekimu, augimu ir sudėtingomis darbo užduotimis (Sewell ir Gilbert, 2015), toliau skatindami darbuotojų pasitenkinimą ir produktyvumą (Kozioł ir Kozioł, 2020). Eilėje su jais, nuotolinio darbo aplinkoje, buvo pripažinta, kad asmeninio gyvenimo palaikymas buvo pagrindinis motyvas paskatinti nuotoliniu būdu dirbančių žmonių požiūrį ir elgesį į darbą iš namų, nors sugebėjo susikoncentruoti į gerai organizuotą darbą namuose (Allen ir kt., 2015; Shockley ir Allen, 2012). Nuotolinio darbo kontekste veiksniai, kurie, kaip nustatyta, kenkia darbuotojų pasitenkinimui ir produktyvumui yra susiję su išsiblaškymu ir dėmesio stoka darbe, sunku pasiekti tęstinumą, galimybė patirti techninių gedimų (Eriksson ir Petrosian, 2020 m.; Mascagna ir kt., 2019 m.; Sullet al., 2020). Šias kliūtis galima nustatyti per darbo pertrūkių ir nerimo stebėjimą. Jie kaip trukdantys elementai, kurių darbuotojai linkę vengti ir turi tinkamai su tuo tvarkytis (Kong ir kt., 2015). Pertraukas, kurias darbuotojai patiria dirbdami nuotoliniu būdu, nurodo kišimasis į darbo procesą, sukeliančius asmenims didesnius sunkumus susikaupti (Li ir Lin, 2019). Šie pertrūkiai atsiranda dėl darbo aplinkos, dažniausiai susijusios su bendravimu su kitais, nebūtinai fiziškai, bet ir virtualiai (Wang ir Oho, 2018). Šie dažnai yra nekontroliuojami ir taip pat gali būti susiję su reikalingomis darbui technologijomis užduotims atlikti (Chhabra ir kt., 2020). Kad ir kokia būtų priežastis, kai įvyksta išsiblaškymas, visa darbuotojų darbo rutina gali būti destabilizuotas, trukdantis planuojamai veiklos plėtrai ir turėti įtakos tokiu būdu darbuotojų produktyvumui ir pasitenkinimui atliktu darbu (Duke and Montag, 2017).

Be to, nerimas apibūdina darbuotojų diskomforto jausmą sąveikaujant su technologijomis ir jų nenoru naudoti naujas technologijas iš baimės bei neigiamų pasekmių, tokių kaip įrangos sunaikinimas, informacijos praradimas ar kitų panašių klaidų (Aslan ir Zhu, 2017; Chen ir kt., 2020). Nerimas ir dėl to dvejonės naudojant reikiamas technologijas atlikti darbo užduotį, galbūt dėl žinių, įgūdžių stokos ar ankstesnių žinių patirties, gali sukelti didelių problemų darbuotojų produktyvumui ir pasitenkinimui darbu (Silic ir kt., 2020).

Darbuotojų ateities ketinimai. Tikimasi darbo užduoties ir darbo sąlygų glaudžiai susijusių su darbuotojų elgsenos ketinimais, sukuriant būtinybę prieš tai būti patenkintais (Rathakrishnan ir kt.,

2016). Atsižvelgiant į darbuotojų darbo atlikimo lygį reikalavimai bei atsakymai gali skirtis, pripažįstant teigiamą ir neigiamą poveikį, kaip minėta anksčiau. Tačiau kai atsiranda produktyvumas ir pasitenkinimas, palankių darbuotojų atsakymų tikrai galima tikėtis.

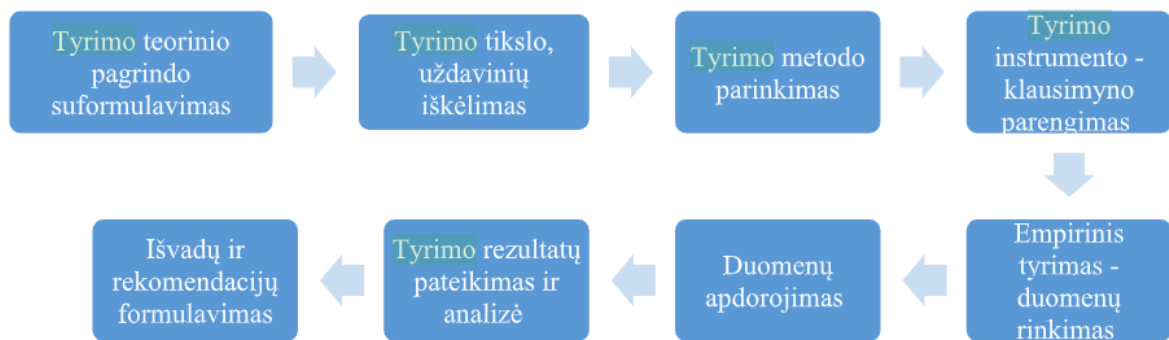
Kaip minėta aukščiau, darbuotojų produktyvumas ir pasitenkinimas yra svarbūs ilgalaikiams įmonės ir darbuotojų santykiams. Darbo produktyvumas, viena vertus, apibrėžia darbuotojų suvokimą apie efektyviai atliktus darbus ir darbo užduotys (Belanger ir kt., 2001). Tai priverčia darbuotoją ir organizaciją prisidėti prie apskritai teigiamo požiūrio, gerovės ir įsipareigojimo, dėl kurių atsiranda ketinimai užmegzti ilgalaikius santykius, pavyzdžiui, darbuotojų darbo tęstinumas (Anjum ir kt., 2018; Rathakrishnan ir kt., 2016). Kita vertus, pasitenkinimas darbu buvo vertinamas kaip darbuotojų pažintinis sprendimas apie patį darbą ir darbo aplinką, suvoktų skirtumų tarp laukiamo rezultato ir tikrojo darbo suvokimas atlikus užduotį (Hosie ir kt., 2013). Jo nepakeičiamas vaidmuo apie darbuotojų elgesio ketinimus ne kartą buvo rašoma literatūroje, pripažindami, kad savo darbu patenkinti darbuotojai norės tęsti darbą ir prisidėti prie organizacijos (James-Scotteret al., 2019; Rathakrishnan ir kt., 2016).

Apibendrinant ateities ketinimus ir pasitenkinimą dirbant nuotoliniu darbo būdu yra dvi medalio pusės: gali susidėlioti savo darbo aplinką ir sąlygas taip, kad pasitenkinimas darbu bus labai geras, ko pasekoje bus svarstomi ketinimai dirbti tuo pačiu būdu. Gali būti ir visiškai priešingai, jog darbuotojas turės labai daug trukdžių, negalės susikaupti, tad tai sumažins jo pasitenkinimą, kuris privers svarstyti ketinimus likti dirbti tokiu principu. Tad pasitenkinimą darbu lemia kiekvienas vadovų sustyguotas arba ne darbo modelis, taip pat labai svarbus ir psichologinis momentas, pvz. kada darbuotojas jaučia arba nejaučia nerimo dirbamas nuotoliu arba ofise. Iš to kyla ir sprendimai bei ketinimai ką daryti, koku principu darbuotojas dirbs toliau.

3. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

3.1. Tyrimo metodika

Teorinėje darbo dalyje buvo apibrėžtas hibridinio darbo modelio samprata, atsižvelgiant į literatūros autorių įžvalgas ir darytų tyrimų analizę, taip pat buvo atskleista hibridinio darbo modelio faktoriai turintys įtakos darbuotojų vertinimui. Šioje empirinėje dalyje pagal parengtą tyrimo eigą (4 pav.), ištirsime hibridinio darbo modelio darbuotojų vertinimą „X“ organizacijoje.



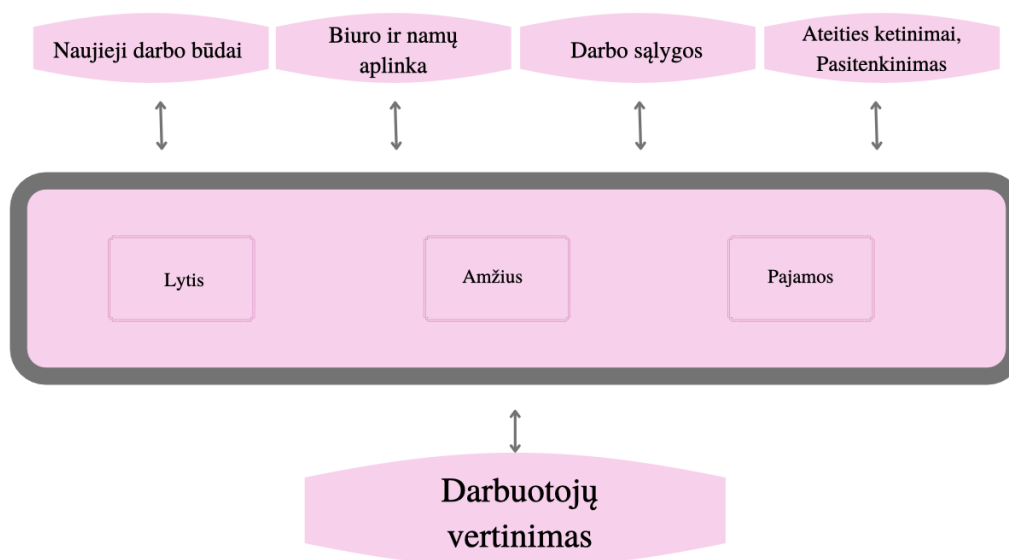
4 pav. Tyrimo loginė eiga

Atlikus nagrinėjamos temos teorinę mokslinių šaltinių analizę padarėme tokias pagrindines išvadas:

1. Covid-19 pandemija privertė organizacijas pakeisti tradicinius darbo metodus į hibridinį darbo modelį, prie kurios turėjome prisitaikyti ir susidurti su nemažai kilusių iššūkių, tačiau buvo atrasta ir nemažai privalumų.

2. Hibridinio darbo modelio vertinimui gali daryti įtaką daugelis faktorių, priklausomai nuo amžiaus, lyties, pajamų ir net namų ūkio, tad šių faktorių iškėlimui į paviršių buvo išskirti pagrindiniai faktoriai tokie kaip: darbo sąlygos, namų ir darbo aplinka, nauji darbo būdai ir ateities ketinimai ir pasitenkinimas.

Atsižvelgiant į aukščiau minėtas teorinėje darbo dalyje padarytas išvadas parengtas tyrimo darbo modelis (5 pav.), kuriuo siekiama išsiaiškinti pagrindinius hibridinio darbo modelio faktorius, kurie lemia darbuotojų vertinimą „X“ organizacijoje. Pagal mokslinių šaltinių analizę parengtą tyrimo modelį matome, jog hibridinis darbo modelis nepaisant demografinių duomenų - lyties, amžiaus ir pajamų glaudžiai siejamas su išskirtais 4 faktoriais, ko pasekoje mes turime darbuotojų vertinimą.



5 pav. Empirinio tyrimo modelis (parengtas darbo autorės)

Tyrimo objektas - „X“ organizacijos darbuotojų vertinimas.

Tyrimo probleminis klausimas – kaip „X“ organizacijos darbuotojai vertina hibridinio darbo modelį?

Empirinio tyrimo tikslas - Ištirti „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą hibridiniu darbo modeliu.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą naujaisiais darbo būdais (pagrindiniais hibridinio darbo faktoriais).
2. Nustatyti „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą hibridinio darbo sąlygomis.
3. Nustatyti „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą jų hibridinio darbo namų aplinka.
4. Nustatyti „X“ organizacijos darbuotojų ketinimą ir toliau dirbti hibridiniu darbo būdu/metodu ir bendrą darbuotojų vertinimą dirbant hibridiniu darbo metodu.

Tyrimo metodai. Buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, empirinei tyrimo daliai atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas, nes jį naudojant gaunama informacija yra teisinga, bei užtikrinamas aukštas duomenų patikimumas. Taip pat atskleidžiamos sąsajos tarp teorijos ir empirinių duomenų (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014), kas ir buvo šio tyrimo tikslas – gauti „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą hibridinio darbo modeliu ir palyginti juos mokslinėje literatūroje pateiktais duomenimis. Galėsime prognozuoti „X“ organizacijos darbuotojų vertinimo faktorius naudojant kiekybinį tyrimo metodą. Taip pat, šis metodas padės rasi tiriamųjų reiškinių - vertinimo faktorių ir demografinių duomenų sąryšį.

Duomenų rinkimo metodas buvo pasirinktas anketavimas. Tyrimo tikslui pasiekti suformuluota apklausa (anketa) lietuvių kalba, remiantis mokslinės literatūros analize. Apklausa sudaryta www.manoapklausa.lt platformoje, su tikslu gauti tyrimo duomenis koduojant skaitmenimis, pagal SPSS programos reikalavimus. Apklausa buvo platinama tik „X“ organizacijos darbuotojams ir vadovams, siunčiant nuorodą tiesiogiai asmenims, bei pasidalinat ja organizacijos vidiniame intranete.

Apklausa – tai duomenų rinkimo metodas, kuriuos siekiama surinkti sistemingus kiekybinius duomenis apie dideles populiacijas, naudojant specifinę tyrimo priemonę – klausimyną (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 13). Taigi, šis instrumentas pasirinktas, nes galėjome surinkti sistemingus duomenis ir apklausti pakankamai didelę žmonių grupę (N=103), be to, internetinė apklausa yra greita, pigi, užtikrina anonimiškumą, išvengiama interviuotojo įtakos (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 85). Vykdamas apklausas internetu yra sudaroma galimybė elektroninį klausimyną padaryti taip, kad respondentas atsakytų į visus pateikiamus klausimus, todėl gaunami pilnai užpildyti klausimynai ir taip užtikrinama klausimyno užpildymo kokybė.

Tyrimo dalyviai. Kiekybinis tyrimas buvo pateiktas elektronine forma „X“ organizacijos darbuotojams ir vadovams. Detalesnė informacija pateikta atskiriame 3.3. poskyryje.

Tyrimo laikas. Tyrimo pradžia – 2022 m. kovo 15 d., tyrimo pabaiga – 2022 m. balandžio 3 d.

Tyrimo etika. Atliekant šį tyrimą buvo laikomasi anketinės apklausos etikos reikalavimų. Į respondentus buvo kreipiamasi elektroniniu laišku autoriui prisistatant ir paaiškinant tyrimo temą bei jo tikslą, taip pat anketa buvo patalpinta „X“ organizacijos vidiniame intranete. Tyrimo tikslas buvo taip pat pateikiamas apklausos (anketos) įvade.

Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, informacija klausimyne buvo pateikta taip, kad respondentas ją lengvai suprastų. Atliekant apklausą buvo garantuojamas anonimiškumas, gauti duomenys naudojami tik apibendrinimui. Nebuvo prašoma pateikti duomenų, kurie padėtų identifikuoti klausimyną pildžiusį asmenį (vardo, pavardės, kontaktų ir pan.). Klausimyne nebuvo pateikti orumą žeminantys, nesutarimus ar nesantaiką kurstantys klausimai. Taigi, tyrimo metu užtikrintas geranoriškumo, nediskriminavimo bei asmenų duomenų apsaugos principai.

Duomenų apdorojimas. Duomenims apdoroti ir jų analizei atlikti bus pasirinkta programinė įranga IBM SPSS Statistics. Duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse, diagramose, grafikuose sudarytuose MS Excel.

3.2. Tyrimo instrumento kūrimo bendrieji principai

Apklausa yra metodologiniais principais, taisyklėmis ir procedūromis pagrįstas duomenų rinkimo metodas, reikalaujantis nemažai žinių, patirties ir pasirengimo. Tik tinkamai suplanuota ir

įgyvendinta apklausa leidžia surinkti pagrįstus ir patikimus duomenis (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Todėl tyrime itin didelis dėmesys buvo skirtas tyrimo instrumento – klausimyno kūrimui.

Remiantis teorinėje dalyje analizuotų mokslinių tyrimų teiginiais buvo sudaryta anketinė apklausa (priedas 1). Ji buvo parengta uždarų klausimų forma respondentams atsakant ir pasirenkant tik vieną siūlomą atsakymo variantą. Tik vienas teiginys turėjo įrašymo galimybę, jei iš pateiktų variantų, nebūtų tinkamo.

Anketos pradžioje, respondentui buvo nurodoma, kas atlieka tyrimą, bei trumpai supažindinamas su tyrimo tikslu. Siekiant didesnio respondentų atvirumo, buvo pasirinkta anoniminė apklausa. Anketinei apklausai atlikti buvo sudarytas anketinės apklausos klausimynas, kurį sudaro 3 klausimų grupės:

1. Respondentų elgsenos klausimų grupė – tyrimo klausimai nustatyti darbuotojų elgseną dirbant hibridiniu darbo modeliu.
2. Faktorių klausimų grupė – tyrimo klausimai remiantis literatūros analize skirti ištirti išsikeltiems tikslams, kuriuos sudarė 4 pagrindiniai faktoriai. Jie yra svarbūs gaunant atsakymą dėl darbuotojų vertinimo dirbant hibridinio darbo modeliu.
3. Demografinių klausimų grupė – tyrimo klausimai skirti nustatyti respondentų demografines charakteristikas.

Anketoje buvo pateikta 14 klausimų. 4, 5, 6, 7, 8 ir 9 klausimams buvo panaudota ranginė skalė, kitaip dar vadinama Likerto skale - kai respondentų norime paprašyti, jog kiekvienam pateiktam teiginiui pasirinktų vieną atsakymo variantą. Viso pasirinkimo variantų buvo nuo 1 iki 5, kur vienas reiškia *visiškai nesutinku*, o penki – *visiškai sutinku*. Ranginiai kintamieji buvo pasirinkti nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku šia seka:

- 1- visiškai nesutinku
- 2- nesutinku
- 3- nei sutinku, nei nesutinku
- 4- sutinku
- 5- visiškai sutinku

Taigi, minėtiems kintamiesiems taikoma rangų lygmens matavimo skalė, nes ji leidžia kiekvieno objekto padėtį įvertinti kitų objektų atžvilgiu (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Pagrindiniai teoriniai tyrimo pagrindimo teiginiai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Hibridinio darbo modelio faktorių ištyrimo teiginiai

Faktorių klausimai	Faktorius	Anketos klausimas	Anketos klausimai ir klausimo tikslas
--------------------	-----------	-------------------	---------------------------------------

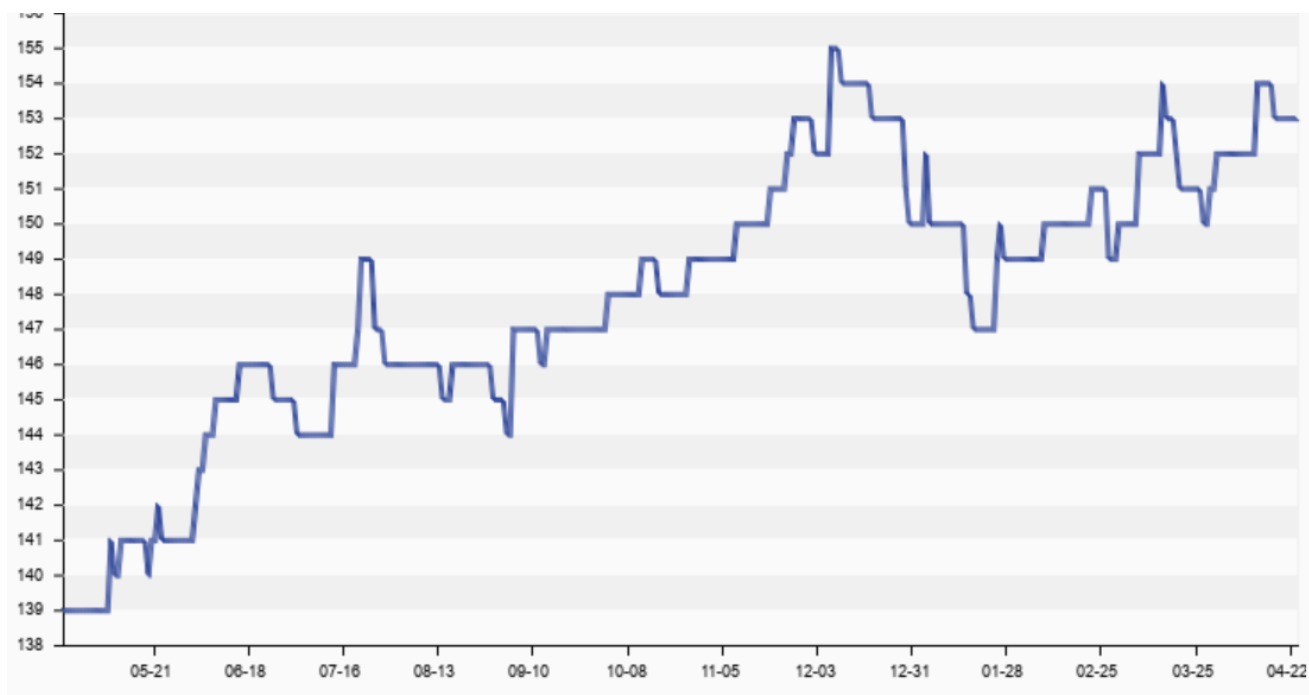
Galiu pats nusistatyti savo darbo valandas	Nuo laiko ir vietos nepriklausomas darbas	Gerards et al, 2017; Kotera et al, 2020	4 klausimas. Šiais klausimais siekiama nustatyti darbuotojų vertinimą naujaisiais darbo būdais (pagrindiniais hibridinio darbo faktoriais).
Galiu pats nusistatyti vietą iš, kurios dirbsiu			
Aš galiu pats nusistatyti kaip dirbsiu	Valdymas		
Kompiuteryje, telefone ar plašetėje galiu pasiekti visą man reikalingą informaciją	Prieiga prie organizacinių žinių		
Galiu greitai pasiekti savo komandos kolegas			
Galiu greitai pasiekti vadovus			
Galiu greitai pasiekti ne savo komandos kolegas			
Turiu galimybę pritaikyti savo darbą prie asmeninio gyvenimo ir ambicijų	Darbo santykių lankstumas		
Mano biure yra lengva pasiekti kolegas	Laisvai prieinama darbo vieta		
Mano biure yra lengva pasiekti vadovus			
Darbas namuose pagerino mano darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimą	Prisitaikymas	Prodanova & Kocarev, 2021; Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020	5 klausimas. Šiais klausimais siekta nustatyti darbuotojų hibridinio darbo sąlygų vertinimą.
Darbas namuose pagerino darbo organizavimą			
Darbas namuose pagerino mano darbo kokybę			
Mano darbas dažnai pertraukiamas dirbant iš namų	Pertraukimas		
Jaučiu, kad mano darbo aplinka yra gana trikdanti dirbant iš namų			
Dirbant iš namų man sunkiau susikaupti			
Dirbu efektyviau iš namų	Produktyvumas		
Dirbu efektyviau iš biuro			
Namuose atlieku daugiau užduočių			
Gebu susikaupti dirbdamas iš namų	Darbo aplinka	Yang, 2021	6 ir 7 klausimai. Šiais klausimais buvo norima nustatyti
Nesiblaškau dirbdamas iš namų			
Turiu vizualinį privatumą dirbdamas iš namų			

Turiu akustinį privatumą dirbdamas iš namų			darbuotojų vertinimą jų hibridinio darbo namų aplinka.			
Bendras triukšmo lygis yra mažesnis dirbant iš namų						
Turiu patogius baldus darbui namuose						
Interneto kokybė dirbant iš namų yra gera						
Darbas namuose sumažina darbo įtampą	Asmeninė ir šeimos gerovė	Hiu Kan et al, 2020				
Dirbant namuose galima daugiau laiko skirti poilsiui						
Dirbant namuose galima daugiau laiko skirti mankštai						
Dirbant namuose galima pagerinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą						
Dirbant namuose galima užsitikrinti geresnę gyvenimo kokybę						
Dirbant namuose galima palaikyti geresnius santykius su šeima						
Man labai patinka mano darbas				Pasitenkinimas	Alyoubi, 2018; Prodanova & Kocarev, 2021	8 ir 9 klausimai. Šiais klausimais buvo norima nustatyti darbuotojų ateities ketinimą ir toliau dirbti hibridiniu darbo modeliu ir bendrą darbuotojų pasitenkinimo vertinimą dirbant hibridiniu darbo modeliu.
Aš turiu galimybę savo darbe pritaikyti savo žinias, įgūdžius ir kompetenciją						
Aš labai patenkintas darbu iš namų						
Vertinu darbą iš namų labai gerai						
Aš labai patenkintas savo sprendimu dirbti iš namų						
Aš ketinu ir toliau dirbti iš namų	Ketinimai ir toliau dirbti iš namų	Prodanova & Kocarev, 2021				
Apsvarstysiu ateityje darbo iš namų galimybę						
Kai tik turiu galimybę, dirbu iš namų						

Apibendrinant galima sakyti, kad tyrimui pasirinktas metodas leis tinkamai suprasti bei išnagrinėti temą skirtingais faktoriais bei užtikrins teisingą numatytų elementų iširtumą.

3.3. Tyrimo populiacija ir imtis

Pagrindinis apklausos imties atrankos kriterijų – asmuo turi būti dirbantis „X“ organizacijoje. Tad atliekant tyrimą buvo pasirinkti „X“ organizacijos darbuotojai siekiant apklausti visumą. Šioje organizacijoje šiai dienai dirbuojasi viso 153 darbuotojai (6 pav.), tačiau tyrime dalyvavo 103 respondentai.



6 pav. „X“ organizacijos darbuotojų skaičius.

Tyrimo imtis. Buvo pasinaudota www.apklausa.lt puslapis, kuriame buvo galima apskaičiuoti imtį, užpildžius populiacijos ir paklaidos laukus. Pasirinkus 95% tikimybę buvo apskaičiuota reikalinga reprezentatyvi imtis, tačiau ne visai visumai, o tik „X“ organizacijos atveju.

Tikimybė: 95% 99%

Paklaida: (Nuo 0.1 iki 99)

Populiacija: (Sveikas skaičius)

Reikalingas imties dydis:

7 pav. Imties dydžio apskaičiavimas

„X“ organizacija šiuo atveju yra UAB „Baltnetos komunikacijos“. Kiekybinis tyrimas buvo sudarytas vienos didžiausių debesų kompiuterijos paslaugų tiekėjų bei informacinių technologijų ir

duomenų perdavimo sprendimų rinkos lyderių Lietuvoje darbuotojams. Jie turi savo padalinius Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje.

UAB „Baltnetos komunikacijos“ priklauso ATEA grupei, pirmaujančiai IT infrastruktūros sprendimų teikėjai visose Šiaurės ir Baltijos šalyse. Įmonėje dirba daugiau nei 150 savo srities profesionalų, kurių 70% yra IT specialistai, turintys aukštas kompetencijas skirtingose IT srityse. Specialistai ne tik rūpinasi paslaugų diegimu ir tęstinumu, bet ir nuolat gilinasi į naujas technologijas bei jų pritaikymą kliento poreikių tenkinimui. Per 25 metus esame įgyvendinę tūkstančius aukščiausio patikimumo ir didžiausios kompetencijos reikalaujančių IT projektų.

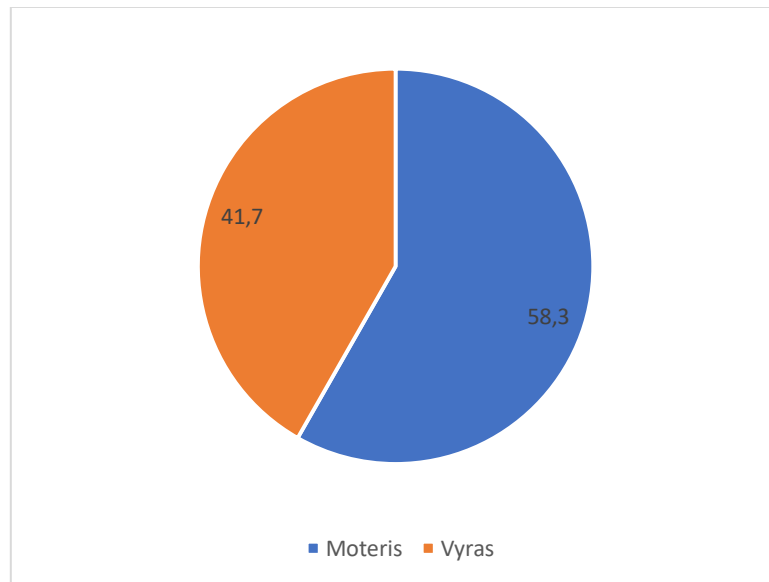
UAB „Baltnetos komunikacijos“ valdo du duomenų centrus, kurie yra įsikūrę vienoje lokacijoje Vilniuje, tačiau technologiškai yra atskiri vienetai ir turi pilnai automonines infrastruktūras. Abu duomenų centrai atitinka visame pasaulyje pripažįstamus standartus ir turi Tier 3 Facility ir Design bei PCI DSS kategorijų sertifikatus.

Atsižvelgiant į įmonės veiklą bei jos teikiamas paslaugas daroma prielaida, kad sudarant klausimyną respondentai gebės tinkamai identifikuoti klausimyno svarbą ir pateiks reikiamus atsakymus tyrimo išvadoms atlikti.

4.TYRIMO REZULTAI IR JŲ ANALIZĖ

4.1. Tiriamųjų demografiniai duomenys

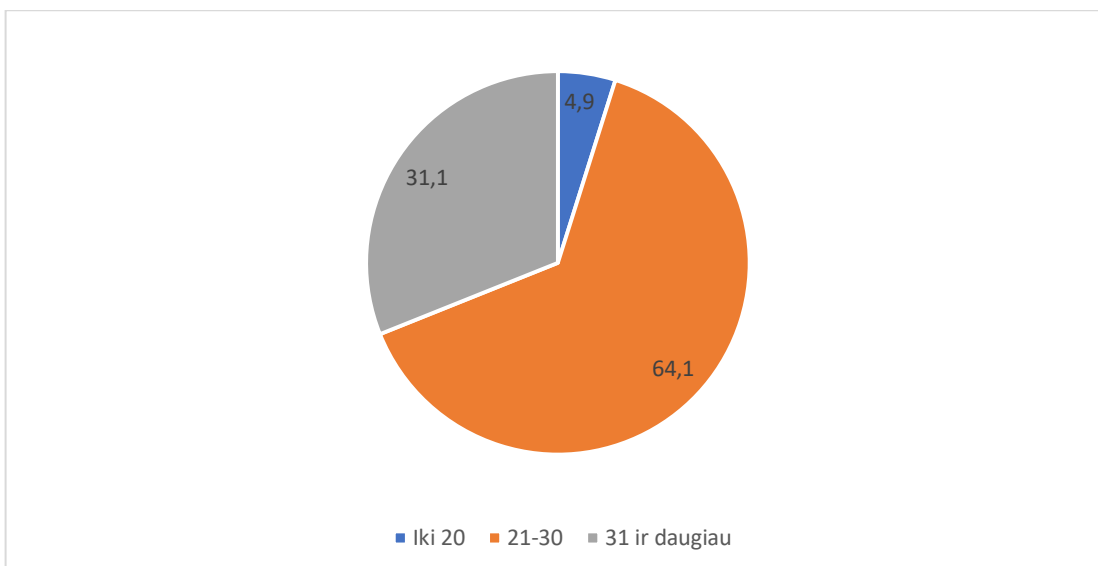
Siekiant iširti darbuotojų vertinimą dirbant hibridiniu darbo modeliu „X“ organizacijoje pirmiausia apibendrinsiu kokius demografinius klausimus buvo užduoti. Tokiu būdu respondentus dalyvavusius apklausoje mes identifikuosime pagal lytį, amžių, pajamas ir namų ūkį, pasitikslindama kokioje aplinkoje tenka dirbti, kai darbama iš namų.



7 Pav. Respondentų lytis (proc.)

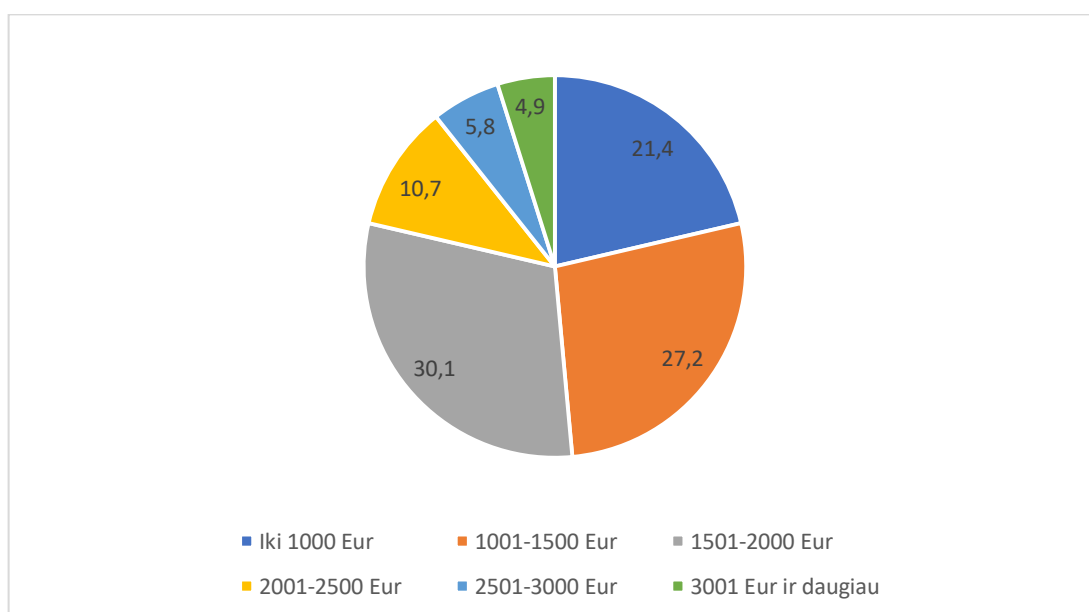
Tyrimo dalyvavimo 60 moterų (58,3 proc.) ir 43 vyrai (41,7 proc.). Viso užpildžiusių anketą buvo 103 darbuotojai.

Tiriamieji pagal amžių (8 pav.) pasiskirstė į tris grupes: didžiąją daugumą sudarė 21-30 metų (64,1 proc.) darbuotojai, taip pat trečdalį atsakymų užpildė darbuotojai, kurių amžius nuo 31 ir daugiau (31,1 proc.) ir mažiausiai tyrime dalyvavo iki 20 metų darbuotojai (4,9 proc.), kurių šioje įmonėje yra mažuma.



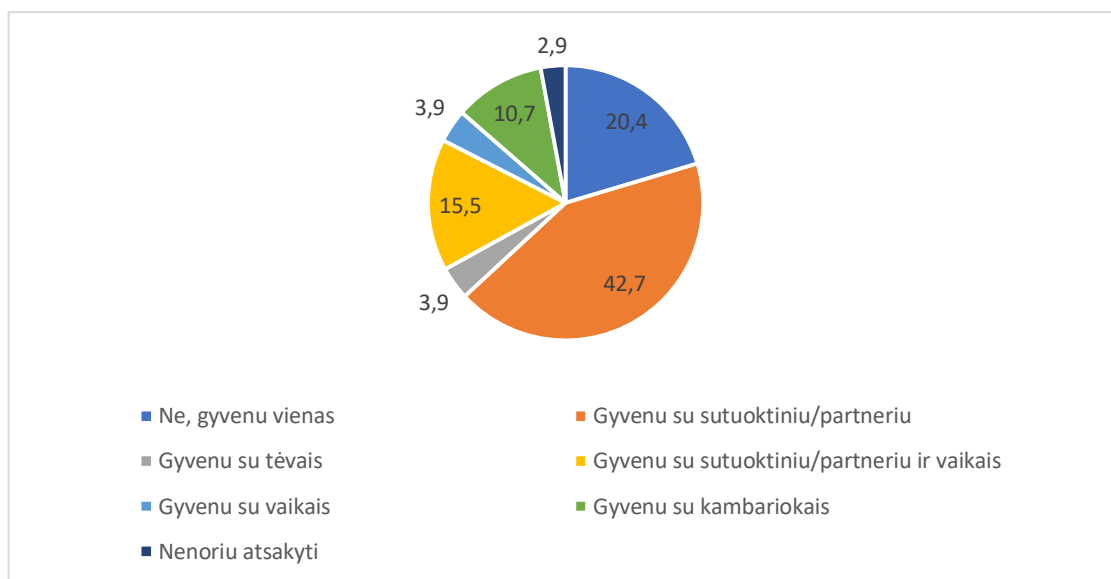
8 Pav. Respondentų amžius (proc.)

Kaip parodė apklausos rezultatai 9 pav. galime matyti, jog didžioji dauguma respondentų šioje organizacijoje pasiskirstė į tris pagrindines kategorijas. Pirmoji, kurioje didžioji dalis respondentų uždirba nuo 1501-2000 eur (30,1 proc.); antroji taip pat nemaža dalis respondentų uždirba nuo 1001 – 1500 Eur per mėnesį (21,4 proc.) ir trečioji kategorija, kai respondentas uždirba iki 1000 Eur per mėnesį (21,4 proc.). Šios trys grupės aiškiai parodo įmonėje esančius lygmenis, jog darbuotojai yra vertinami pagal savo kompetencijas. Taip pat buvo respondentų, kurie uždirba nuo 2001-2500 Eur per mėnesį (10,7 proc.) ir mažiausią dalį šioje diagramoje užėmė respondentai, kurie uždirba nuo 2501 – 3000 Eurų per mėnesį (5,8 proc.) ir nuo 3001 Eurų per mėnesį ir daugiau (4,9 proc.)



9 Pav. Respondentų pajamos (proc.)

10 paveiklėlyje pateikta diagrama parodo, jog daugiausia apklausoje dalyvavusiųjų respondentų gyvena su sutuoktiniu/partneriu (42,7 proc.), beveik perpus mažiau apklaustųjų pasirinko atsakymą Ne, gyvenu vienas (20,4 proc.). Dar viena ryškiau išsiskyrusi namų ūkio kategorija buvo gyvenu su sutuoktiniu/partneriu ir vaikais (15,5 proc.). Šiek tiek mažiau respondentų atsakė, jog gyvena su kambariokais (10,7 proc.). Į lygias dalis pasidalino respondentų grupės, kurios pasirinko atsakymus, jog gyvena su tėvais (3,9 proc.) ir gyvena su vaikais (3,9 proc.). 3 repondentai (2,9 proc.) nenorėjo nurodyti savo namų ūkio.



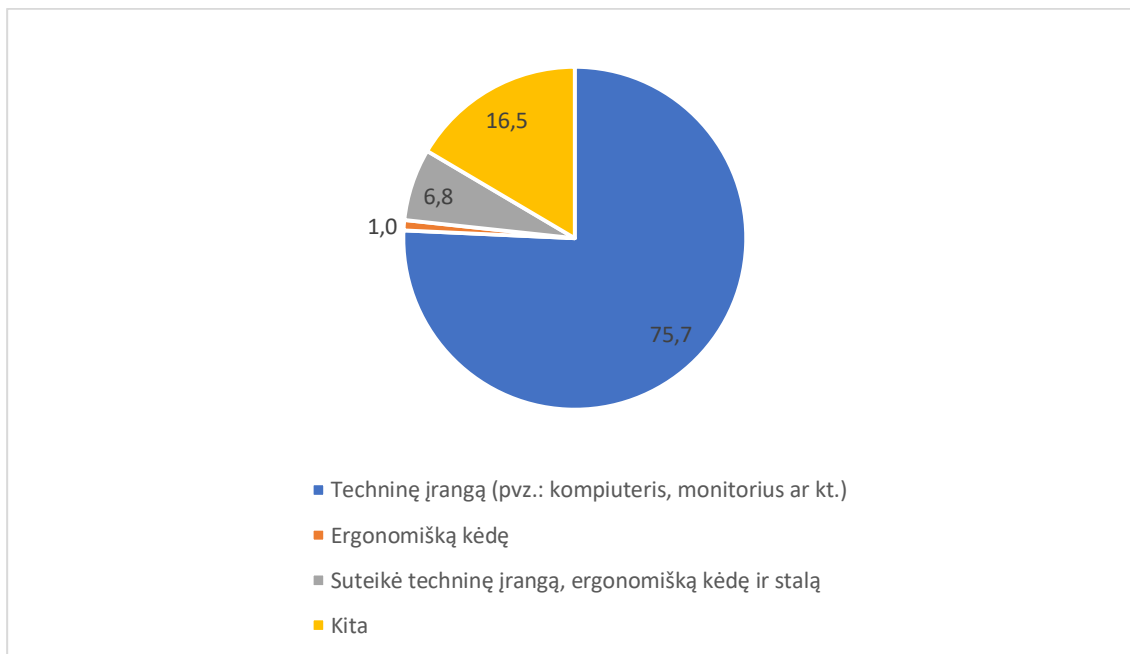
10 Pav. Namų ūkis (proc.)

Apibendrinant demografinę respondentų duomenų analizę, galima teigti, jog tyrime labiausiai dominuoja 21-30 metų amžiaus respondentai, uždirbantys nuo 1501 iki 2000 Eurų per mėnesį, kurie gyvena su sutuoktiniais/partneriais.

4.2 Darbuotojų elgsena dirbant hibridiniu darbo modeliu

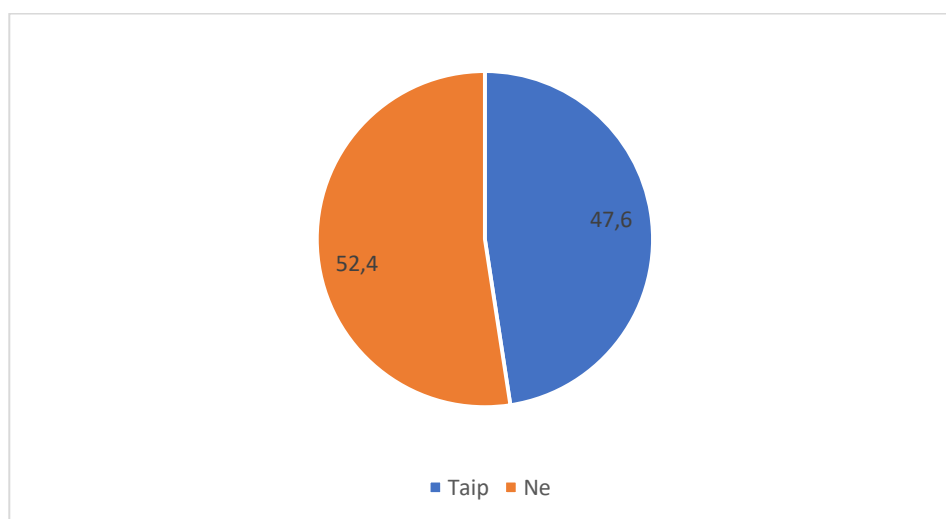
Siekiant nustatyti darbuotojų elgseną dirbant hibridiniu darbo modeliu „X“ organizacijoje apklausos pirmasis klausimas buvo filtras, kuris padėjo įsitikinti ir numatyti, kad anketą atsakinėjo visi darbuotojai dirbantys šioje įmonėje hibridiniu būdu (1 priedą). Sekantis anketos klausimas buvo analizuojamas 4 pjūviais, pagal namų ūkį, lytį, amžių ir pajamas, bei buvo susijęs su suteiktomis arba nesuteiktomis darbu skirtomis priemonėmis. Didžioji respondentų dalis atsakė, kad suteikė techninę įrangą (75,7 proc.) ir kita atsakė net 16,5 proc. (11 pav.). Reiškiasi, jog respondentai galėjo įrašyti savo variantą. Iš visų respondentų atsakymų dažniausia pasikartojantis buvo – nesuteikė, vienas papildomai įrašytas variantas buvo – telefonas.

Jeigu Sig. yra mažesnis už 0,05 duomenys yra **reikšmingi**, jeigu didesnis – **nereikšmingi**. Analizuojanti šį klausimą pagal lytį, reikšmingų skirtumų atsakymuose nebuvo rasta (Sig. ,550). Pagal amžių – nereikšmingas (Sig. ,072), pagal pajamas – taip pat nereikšmingas (Sig. ,424).



11 Pav. Suteiktos/nesuteiktos darbo priemonės (proc.)

Respondentų buvo prašoma įvardinti ar turi atskirą kambarį namuose (12 pav.), tad didžioji dauguma (52,4 proc.) atsakė, jog turi atskirą kambarį, o likusioji dalis (47,6 proc.) darbui skirto kambario neturi. Tačiau atkreipus dėmesį į Sig., šie duomenys nėra reikšmingi.



12 pav. Atskiras darbo kambarys namuose

Apibendrinus elgsenos klausimus, respondentų duomenys nėra reikšmingi, nes Sig. įvertinimas visais klausimais buvo $>0,05$.

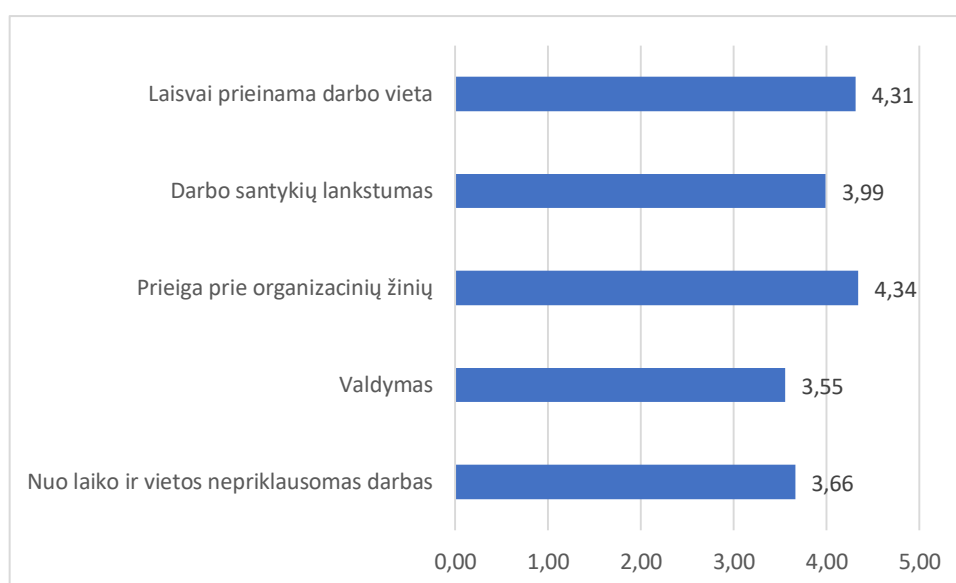
4.3. Pagrindiniai faktoriai vertinant hibridinį darbo modelį

Tyrimo metu buvo išskirtos 4 pagrindinių faktorių grupės: Naujieji darbo būdai, sąlygos, aplinka ir ketinimai bei pasitenkinimas. Šias visas įvertinsime kiekvieną atskirai.

4.3.1. Naujų darbo būdų vertinimas

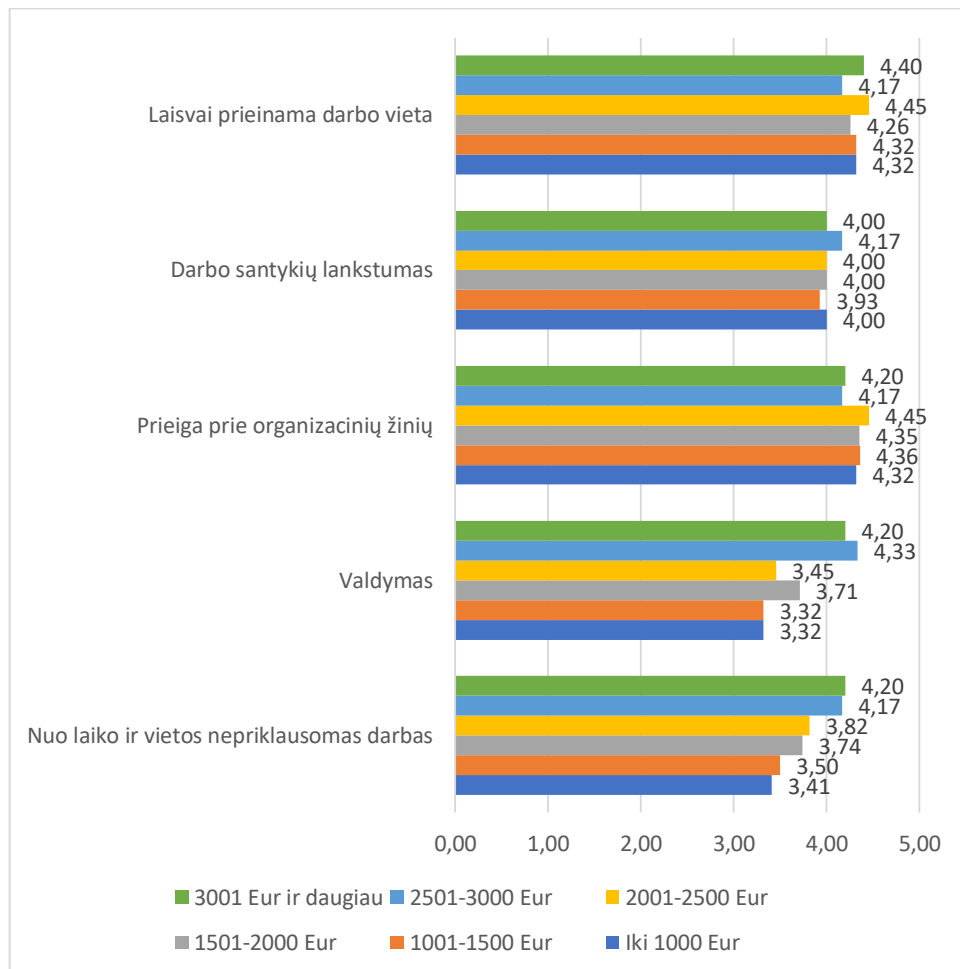
Siekiant nustatyti darbuotojų vertinimą naujaisiais darbo būdais (pagrindiniais hibridinio darbo faktoriais), reikėjo išsiaiškinti kaip „X“ organizacijos darbuotojai vertina šiuos faktorius. Likerto skalė skaičiuojama per vidurkius, tad sistema apskaičiavo 13 paveikslėlyje esančius tokius reikšmingus duomenis, kaip: *nuo laiko ir vietos nepriklausomu darbu* (3,66) respondantai yra labiau patenkinti nei *valdymu* (3,55), tačiau *darbo santykių lankstumu* (3,99) respondantai labiau patenkinti nei *nuo laiko ir vietos nepriklausomu darbu* (3,66).

Taip pat respondentams svarbesnis faktorius buvo *prieiga prie organizacinių žinių* (4,34) nei *darbo santykių lankstumas* (3,99), o pastarasis respondentams buvo svarbesnis nei *valdymas* (3,55). *Prieiga prie organizacinių žinių* (4,34) buvo šiek tiek svarbesnis faktorius nei *laisvai prieinama darbo vieta* (4,31). Pagal lytį ir amžių šių faktorių rezultatai nebuvo reikšmingi.



13 pav. Naujų darbo būdų faktoriai

Tarp Naujųjų darbo būdų faktorių ir pajamų buvo ryšys tarp dviejų kriterijų: *Nuo laiko ir vietos nepriklausomo darbo* (,245*) ir *Valdymo* (,225*) (2 priedas) faktorių bei pajamų egzistuoja silpnas ryšys. Jų aukštesnis vertinimas priklauso nuo didesnių pajamų t.y. gaunantys didesnes pajamas šiuos abu faktorius vertina aukštesniu vidurkiu nei gaunantys mažesnes pajamas respondentai (14 pav.).

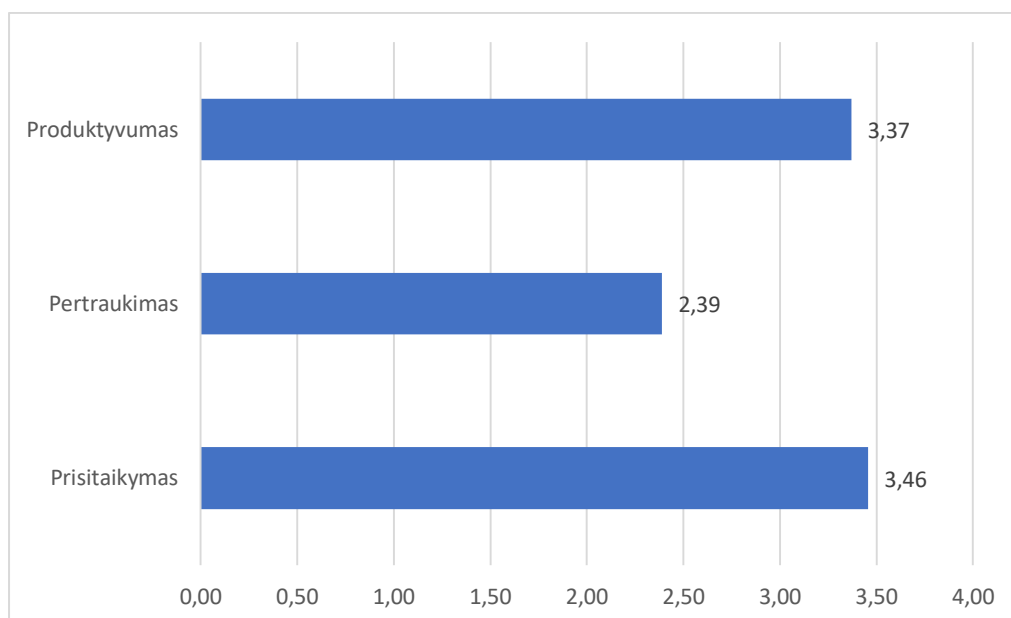


14 pav. Ryšys tarp Naujųjų darbo būdų faktorių ir pajamų.

Apibendrinus naujųjų darbo būdų faktorius galime teigti, jog geriausia įvertinti faktoriai buvo prieiga prie organizacinių žinių ir laisvai prieinama darbo vieta, o ryšys tarp pajamų ir faktorių nuo vietos ir laiko nepriklausomas darbas ir valdymas buvo silpnas. Prasčiau įvertinti buvo valdymas (3,55), nuo vietos ir laiko nepriklausomas darbas (3,66) ir darbo santykių lankstumas (3,99), tačiau galime teigti, jog visi naujųjų būdų faktoriai organizacijoje „X“ buvo įvertinti labai gerai, nes visų faktorių vidurkis buvo aukštesnis nei 3 balai, tai reiškia vertinimą link sutinku.

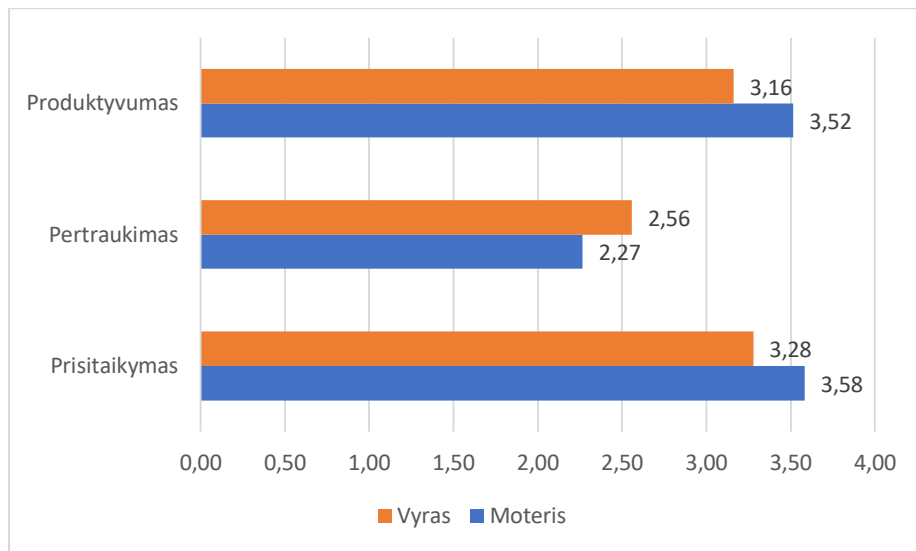
4.3.2. Darbo sąlygų vertinimas

Siekiant nustatyti „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą hibridinio darbo modelio sąlygomis, reikėjo išsiaiškinti kaip darbo sąlygos tokios, kaip: prisitaikymas, pertraukimas ir produktyvumas lemia respondentų vertinimą hibridinių darbo modelių. Šie visi rezultatai buvo reikšmingi ir respondentai labiausiai buvo patenkinti prisitaikymu (3,64), mažiausiai pertraukimu (2,39), o per vidurį liko produktyvumas (3,37). (Pav.15) Tačiau atkreipiant dėmesį užduotų klausimų formuluotę, mes galime matyti, jog pertraukimą (2,39) „X“ organizacijos darbuotojai įvertino taip pat gerai, nes buvo klausta: ar dažnai pertraukiamas dirbant iš namų? Ar aplinka gana trikdanti dirbant iš namų? Ar sunku susikaupti? Respondentai į šį klausimą atsakė, jog visiškai nesutinku arba sutinku, o tai rodo, jog atsakymas įvertinant pertraukimo faktorių taip pat yra geras, tik buvo vertinamas iš kitos pusės.



15 pav. Darbuotojų darbo sąlygų tokių kaip: prisitaikymas, pertraukimas ir produktyvumas vertinimas

Atlikti tyrimai nurodė, jog moterys šias darbo sąlygas labiau vertina nei vyrai (16 pav.). Kaip aukščiau aptartos literatūros autorių tyrimų analizės ir šio tyrimo rezultatais galime teigti, jog tai leidžia moterims susitvarkyti, skirti daugiau energijos ir praleisti daugiau laiko su savo vaikais (Diab-Bahman, Al-Enzi, 2020). Šį tyrimą pagrindžia ir mano darbas, kad produktyvumo kriterijus tyrime yra reikšmingas ir galime teigti, jog produktyvumą (3,52) moterys įvertino geriau nei vyrai (3,16). Pertraukimo faktorių geriau įvertintas taip pat moterų, nei vyrų, o tai rodo, jog moterims lengviau susikaupti namuose ir yra mažiau trikdomos. Reikšmingų duomenų nebuvo tiriant per pajamas ir amžių.

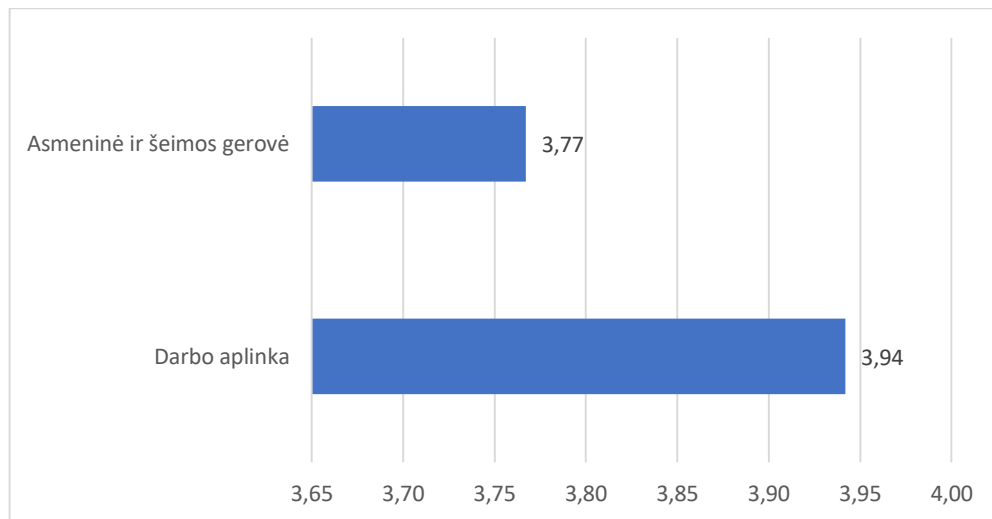


16 pav. Ryšys tarp darbo sąlygų ir lyties.

Apibendrinus darbo sąlygų vertinimą galime teigti, jog „X“ organizacijos respondentai labiausiai patenkinti prisitaikymu ir moterys geriau vertina produktyvumo kriterijų dirbant hibridiniu darbo modeliu nei vyrai, tačiau negalime nepastebėti, nors ir pertraukimo faktorius surinko mažesnę įvertinimo vidurkį, tačiau šį faktorių darbuotojai vertina gerai.

4.3.3. Biuro ir namų aplinkos vertinimas

Siekiant išsiaiškinti „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą hibridinio darbo modeliu reikėjo išsiaiškinti kaip „X“ organizacijos darbuotojai vertina biuro ir namų aplinkas. Darbo aplinkos faktorių blokas buvo sudarytas iš šių teiginių: Gebu susikaupti dirbdamas iš namų; Nesiblaškau dirbdamas iš namų; Turiu vizualinį privatumą dirbdamas iš namų; Turiu akustinį privatumą dirbdamas iš namų; Bendras triukšmo lygis yra mažesnis dirbant iš namų; Turiu patogius baldus darbui namuose; Interneto kokybė dirbant iš namų yra gera. Šiame 17 paveikslėlyje galime pastebėti, jog darbo aplinka respondentų vertinimas labai aukštas, nes balas 3,94 reiškia, kad didžioji dalis pasirinko vertinimą visiškai sutinku ir sutinku. Respondentai šiek tiek mažesniu balu įvertino asmeninę ir šeimos gerovę (3,77) dirbant hibridiniu darbo modeliu. Šiam faktoriui buvo skirti šie teiginiai: Darbas namuose sumažina darbo įtampą; Dirbant namuose galima daugiau laiko skirti poilsiui; Dirbant namuose galima daugiau laiko skirti mankštai; Dirbant namuose galima pagerinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą; Dirbant namuose galima užsitikrinti geresnę gyvenimo kokybę; Dirbant namuose galima palaikyti geresnius santykius su šeima.

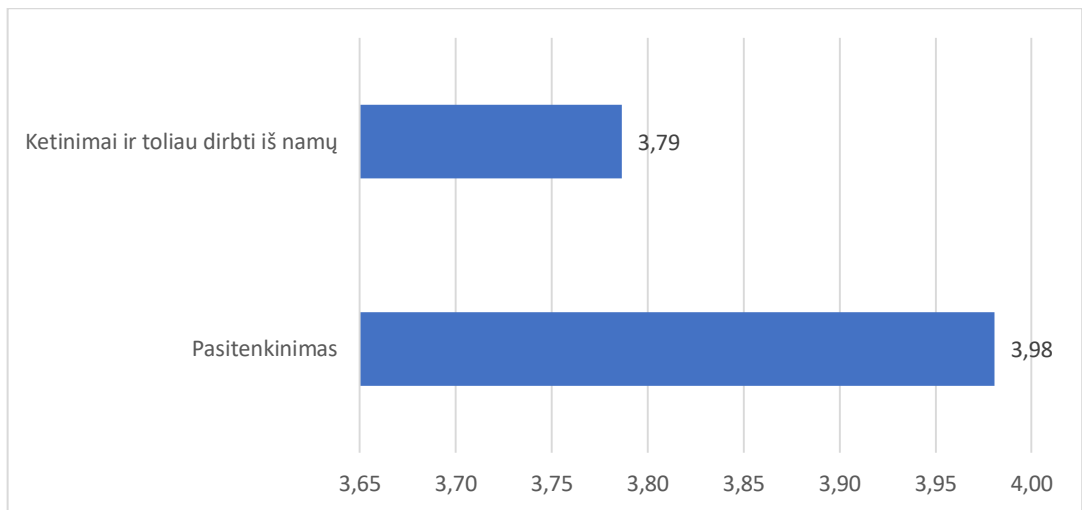


17 pav. Asmeninės ir šeimos gerovės bei darbo aplinkos vertinimas

Apibendrinus biuro ir namų aplinkos sąlygas galime teigti, jog darbo aplinkos faktorius buvo geriau įvertintas nei asmeninė ir šeimos gerovė, o tai reiškia, kad darbuotojai geba namuose susikaupti ir turi geras sąlygas, tokias kaip patogūs baldai, geras interneto ryšys bei geras vizualinis ir akustinis privatumas.

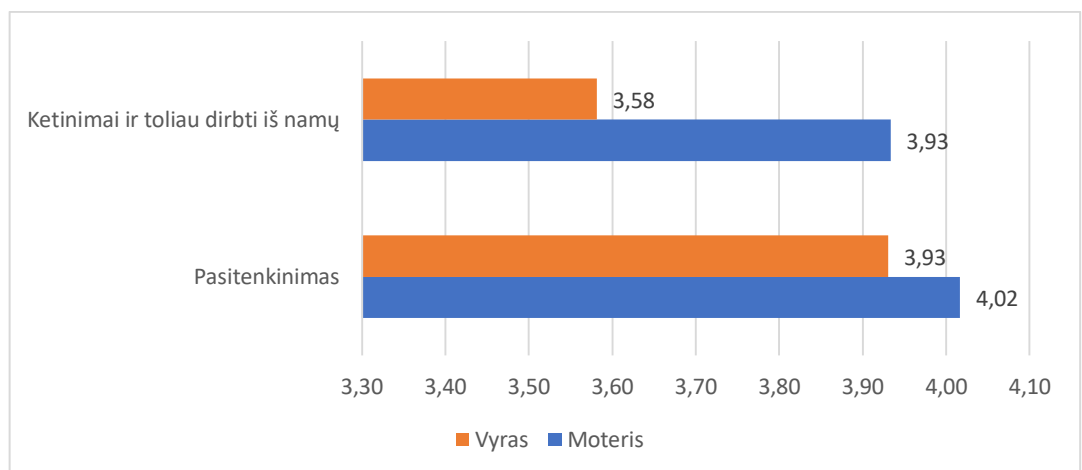
4.3.4. Ateities ketinimai ir pasitenkinimo vertinimas

Siekiant nustatyti darbuotojų ketinimą ir toliau dirbti hibridiniu darbo metodu bei bendrą darbuotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą dirbant hibridiniu darbo būdu/metodu turėjome išanalizuoti kaip „X“ organizacijos darbuotojai vertina ateities ketinimus ir pasitenkinimą hibridiniu darbo modeliu. Visgi galime matyti skirtumą, tarp dviejų šių kriterijų. 18 paveikslėlyje matome, jog respondentai atsakydami į teiginį dėl pasitenkinimo ir išvedus jo vidurkį gavome atsakymą sutinku. Šio faktoriaus bloko klausimai buvo: Man labai patinka mano darbas; Aš turiu galimybę savo darbe pritaikyti savo žinias, įgūdžius ir kompetenciją; Aš labai patenkintas darbu iš namų; Vertinu darbą iš namų labai gerai; Aš labai patenkintas savo sprendimu dirbti iš namų. Todėl galime teigti, jog pasitenkinimas „X“ organizacijos darbuotojų yra gana gerai vertinamas (3,98). Taip pat galime sakyti, jog teiginys ateities ketinimai ir toliau dirbti iš namų (3,79) vertinamas gerai. Tad galime teigti, jog „X“ organizacijos darbuotojai bus linkę ir toliau dirbti hibridiniu darbo modeliu.



18 pav. Pasitenkinimo bei ketinimų ir toliau dirbti iš namų vertinimas

Galime pastebėti, jog reikšmingi duomenys buvo vertinant lytis kartu su šiais kriterijais. 19 paveiksle galime matyti, jog moterys labiausiai nusiteikusios dirbti hibridiniu darbo modeliu, nes ketinimai ir toliau dirbti iš namų sudarė 3,93 vidurkio. Tai parodo, jog vyrai ne taip stipriai linkę dirbti iš namų.



19 pav. Lyties ir pasitenkinimo bei ketinimų ir toliau dirbti iš namų vertinimas

Apibendrinus galima teigti, jog darbuotojai pasitenkinimo faktorių dirbami „X“ organizacijoje vertina labai gerai. Ateities ketinimus ir toliau dirbti iš namų respondentai vertina šiek tiek prasčiau, tačiau galime matyti, jog moterys labiau planuoja dirbti iš namų nei vyrai, o dėl respondento pasitenkinimo šiuo darbo modeliu, galime teigti, jog hibridinis darbo modelis labiau patinka moterims nei vyrams, tačiau skirtumas nėra itin didelis.

4.4. Tyrimo rezultatų aptarimas

Apibendrinant tyrimo rezultatus galime teigti, jog „X“ organizacijos darbuotojai hibridinį darbo modelį vertina labai gerai, nes išvedus teiginių vidurkius jie buvo didesni nei 3 balai, o tai rodo gerą įvertinimą. Labiausiai vertinami ir mažiausiai vertinami faktoriai nurodyti 3 lentelėje.

Tyrimo išvados. Atsižvelgiant į atliktą duomenų analizę ir į išsikeltus tyrimo uždavinius darome šias tyrimo išvadas:

1. Nustačius „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą naujaisiais darbo būdais (pagrindiniais hibridinio darbo faktoriais), galime teigti, jog kuo daugiau respondentas uždirba tuo jam svarbesnis nuo vietos ir laiko nepriklausomo darbo faktorius bei valdymo faktorius. Taip pat galėjome aiškiai matyti, jog šios organizacijos darbuotojai labiausiai vertina prieigą prie organizacinių žinių ir laisvai prieinamą darbo vietą.
2. Nustačius „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą hibridinio darbo modelio darbo sąlygomis, galime teigti, jog labiausiai buvo vertinamas prisitaikymo prie darbo sąlygų faktorius. Šis darbo sąlygų faktorius atsiskleidė ir pagal lytį. Produktyvumu ir prisitaikymo labiau patenkintos buvo moterys nei vyrai, nes pastarieji pertraukimo faktorių dirbant iš namų vertino prasčiau, nes rodė, kad sunku susikaupti ir namų aplinka jiems labiau trikdanti nei buvimas biure.
3. Nustačius „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą jų hibridinio darbo biuro ir namų aplinka galime teigti, jog darbo aplinką respondentai įvertino geriau nei asmeninę ir šeimos gerovę, tačiau skirtumas nebuvo didelis, o tai rodo, kad ir asmeninė ir šeimos gerovė dirbant hibridiniu darbo modeliu įvertinta taip pat gerai.
4. Nustačius „X“ organizacijos darbuotojų ateities ketinimą ir toliau dirbti hibridiniu darbo metodu ir bendrą darbuotojų pasitenkinimo vertinimą dirbant hibridiniu darbo metodu, galime teigti, jog tiek moterys, tiek vyrai gerai įvertino pasitenkinimą dirbant hibridinio darbo modeliu, tačiau pagal rezultatus matome, jog moterys yra labiau nusiteikusios ir ateityje dirbti iš namų, nei vyrai.

3 lentelė. „X“ organizacijos darbuotojų geriausiai ir prasčiau vertinami faktoriai

Geriausiai vertinami faktoriai	Balas	Prasčiau vertinami faktoriai	Balas
Prieiga prie organizacinių žinių	4,34	Valdymas	3,55
Prisitaikymas	3,46	Pertraukimas	2,39
Darbo aplinka	3,94	Asmeninė ir šeimos gerovė	3,77
Pasitenkinimas	3,98	Ketinimai ir toliau dirbti iš namų	3,79

Taip pat pateikti kriterijai pagal kuriuos buvo išskirti didžiausią ir mažiausią procentą surinkę aspektai. Juos galime matyti 4 lentelėje.

4 lentelė. Daugiausiai ir mažiausiai procentų surinkę aspektai

Kriterijai	Daugiausiai procentų surinkęs aspektas	Procentai (%)	Mažiausiai procentų surinkęs aspektas	Procentai (%)
Amžius	Labiausiai į tyrimą įsitraukė 21-30 amžiaus respondentai	27,2%	Mažiausiai į tyrimą įsitraukė 41 – 60 amžiaus respondentai	3,8%
Pajamos	Daugiausiai atsakusių respondentų uždirba 1501-2000 Eurų per mėnesį	31,1%	Mažiausiai atsakusių respondentų uždirba 2501 – 3001 Eurų per mėnesį.	10,7%
Darbui suteikta įranga	Suteikta techninė įranga (pvz. Kompiuteris, monitorius 52rk t.)	75,7%	Ergonomiška kėdė	1%
Namų ūkis	Gyvena su sugyventiniu/partneriu	42,7%	Gyvena su tėvais arba su vaikais	7,8%

Apibendrinant galime teigti, jog aktyviausi apklausoje buvo 21-30 metų respondentai. Daugiausiai atsakusių respondentų uždirba 1501-2000 Eurų per mėnesį, jiems buvo suteikiama techninė įranga. Didžioji dalis respondentų gyvena su sugyventiniu arba partneriu.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus hibridinio darbo modelio teorinę sampratą, galime teigti, jog hibridinio darbo modelis gali būti įgyvendinamas įvairiais būdais, įskaitant tam tikrų darbuotojų darbą nuotoliniu būdu, kol kiti dirba biure arba kai dirba tie patys žmonės biure tam tikromis dienomis ir valandomis, o likusią dalį dirbdami nuotoliniu būdu.

Pabrėžiant hibridinio darbo modelio privalumus galime teigti, jog tai būtų padidėjęs darbo produktyvumas ir efektyvumas, didesnis lankstumas, mažesnės biuro ir darbuotojų kelionės išlaidos, planavimo laisvė, didesnė darbuotojų gyvenimo pusiausvyra, ekologinės problemos mažinimas, nes mažinimas taršos lygis. Esant privalumams visada atsiranda ir trūkumų, tad šiuo atveju hibridinio darbo trūkumai būtų: paveiktas komandinis darbas, bendravimo problemos, kibernetinis saugumas, sumažėjęs darbuotojų įsitraukimas.

2. Išnagrinėjus nuotolinio darbo teorinę sampratą, galime teigti, jog nuotolinis darbas yra modelis, kuris leidžia darbuotojams atlikti savo pareigas fiziškai nebūnant darbo vietoje ir naudotis informacija ir bendravimu per technologijas. Hibridinis ir nuotolinis darbas glaudžiai susiję, nes nuotolinis darbas yra hibridinio darbo modelio dalis.

Pabrėžiant nuotolinio darbo privalumus, galime teigti, jog tai sumažėjusios išlaikymo išlaidos, padidėjęs produktyvumas, darbo-gyvenimo balansas, laiko planavimas, lankstumas yra pagrindiniai nuotolinio darbo privalumai. Pabrėžiant šio darbo trūkumus, galime įvardinti kaip komunikacijos trūkumas, saviizoliacijos jausmas, technologinės problemos, disciplinos nebuvimas, psichologinės problemos.

3. Išanalizavus faktorius, kurie turi įtakos darbuotojams vertinant hibridinį darbo modelį galima teigti, jog šie faktoriai būtų: biuro ir namų aplinka, darbo sąlygos, naujieji darbo būdai ir pasitenkinimas bei ateities ketinimai. Biuro ir namų aplinka labai priklauso nuo to kaip sugebi susikurti savo darbo aplinką namuose bei biure ir ar sugebi išlaikyti asmeninę šeimos gerovę bei koks disciplinuotas gali būti. Organizacijos stengiasi, dirbant hibridiniu būdu, išlaikyti darbuotojų produktyvumą, efektingumą ir susidomėjimą darbu, tačiau pertraukimai yra neišvengiami dirbant tiek kontaktiniu, tiek nuotoliniu būdu, todėl reikia prisitaikyti ir gebėti suderinti asmeninę bei darbo aplinkas, kad galėtumei pasiekti didžiausią produktyvumą, kurio dėka neštumėme naudą organizacijai. Galima susidėlioti savo darbo aplinką ir sąlygas taip, kad pasitenkinimas darbu bus labai geras, ko pasekoje bus svarstomi ketinimai dirbti tuo pačiu būdu. Gali būti ir visiškai priešingai, jog darbuotojas turės labai daug trukdžių, negalės susikaupti, tad tai sumažins jo pasitenkinimą, kuris privers svarstyti ketinimus

likti dirbti tokiu principu. Tad pasitenkinimą darbu lemia kiekvienas vadovų sustyguotas arba ne darbo modelis.

4. Atlikus hibridinio darbo modelio darbuotojų vertinimo „X“ organizacijoje empirinį tyrimą, galime teigti, jog geriausiai vertinami „X“ organizacijos darbuotojų aspektai būtų: prieiga prie organizacinių žinių, kadangi tai IT organizacija, tad dar prieš pandemiją buvo suorganizuoti prisijungimai prie reikiamų sistemų; prisitaikymas prie pasikeitusios aplinkos, kai galima geriau organizuoti savo darbo laiką, ko pasekoje gerėja ir prisitaikymas prie naujų darbo sąlygų; padidėjęs produktyvumas, kuriuo labiausiai patenkintos yra „X“ organizacijos moterys, nes likusį laiką gali panaudoti asmeninei ir šeimos gerovei; darbo aplinka, nes „X“ organizacijos darbuotojai turi patogius baldus, gerą interneto kokybę, izoliuotą darbo kambarį ir gebėjimą susikaupti; Pasitenkinimas buvo taip pat vertinamas aukštai, nes „X organizacijos darbuotojams patinka jų darbas bei šis darbo modelis.

PASIŪLYMAI

Išanalizavus mokslinę literatūrą bei atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus teikiame siūlymus:

1. „X“ organizacijos darbuotojai prasčiau įvertino valdymo aspektą, kuris reiškia, jog čia darbuotojai neturi laisvės darbo laiko ir vietos pasirinkimui, tad rekomenduojame atlikti ir kokybinį tyrimą vykdant atskiras komandos narių ir vadovų apklausas, kad būtų galima patobulinti esamą darbo valdymo sistemą ir išsiaiškinti ko reiktų, kad pasikeistų šis valdymo aspektas.
2. „X“ organizacijos darbuotojų visiems padaliniais turėtų galioti vienodos sąlygos ir vieniems padaliniais ar skyriams neturėtų būti leidžiama daugiau nei leidžiama kitiems.
3. Literatūros analizės metu išsiaiškinta, jog didžiausias trūkumas dirbant hibridinio darbo modeliu yra komunikavimo ir izoliacijos stoka, tad verta stiprinti šią sritį. Daryti dažnesnius virtualius susitikimus, kad ir nebūnant biure darbuotojai galėtų pilnumoje dalyvauti ir žinoti visas naujienas bei pokyčius. Tai skatins didesnę darbuotojų įsitraukimą ir neliks komunikacijos stokos bei izoliacijos jausmo.
4. Remiantis nagrinėta medžiaga ir gautais tyrimo rezultatai, siūloma „X“ organizacijos žmogiškųjų išteklių skyriui dažniau paleisti darbuotojų vertinimo apklausas, kad žinoti ar teisinga linkme organizacija juda, kad būtų galima pastebėti darbuotojų nepasitenkinimą laiku, stebėti dinamiką ir iš to pasidaryti išvadas.

LITERATŪRA

1. Aboelmaged, M.G., El Subbaugh, S.M. (2012). Factors influencing perceived productivity of Egyptian teleworkers: an empirical study, *Measuring Business Excellence*, Vol. 16 No. 2, pp. 3-22.
2. Alyoubi, B., Rakibul Hoque M., Alhiarbi I., Alyoubi A., Almazmomi N. (2018) .Impact of knowledge management on employee work performance: evidence from Soudi Arabia. *The international technology management review*. No.1, 13-24.
3. Ammons, S. K., Markham, W. T. (2004). Working at Home: Experiences of Skilled White-collar Workers. *Sociological Spectrum*, 24(2): 191–238
4. Baane, R., Houtkamp, P. and Knotter, M. (2010). Het Nieuwe Werken ontrafeld – Over Bricks, Bytes en Behavior, Koninklijke Van Gorcum, Assen.
5. Bailey, D. E., Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4): 383–400
6. Bajarūnas, E., Keršanskas, V. (2017-2018). Hibridinės grėsmės: turinio, keliamų iššūkių ir priemonių įveikti jas analizė. *Lietuvos metinė strateginė apžvalga*, 16 tomas, 127 psl.
7. Baker, E., Avery, G.C. and Crawford, J. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 37-62.
8. Barnes, L., Long, W.R., Williams, P. (2021). Purpose Built Offices Replaced by Work From Home (WFH) in a Time of Business Disruption: Hybrid Office Model (HOM). *Business Papers and Journal Articles*, Vol.2, No.1. https://research.avondale.edu.au/bit_papers/30/
9. Bellmann, L., and Hubler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work-life balance – robust or heterogeneous links? *International journal of manoiwer*, Vol. 42, No.3, 424-441.
10. Blumberga, S., Pylinskaya, T. (2019). Personnel remote management: advantages and disadvantages. *Business and Management*, 701-702.
11. Chamorro-Premuzic, T., Akhtar R. (2020). Motivating Your Most Creative Employees. *Harward business review*. Prieiga prie interneto: <https://hbr.org/2018/11/motivating-your-most-creative-employees>
12. Chung, H. (2018). Future of Work and Flexible Working in Estonia: The Case of Employee-Friendly Flexibility. *Tallin: Arenguseire Keskus*, p. 42.
13. Cohen, A., and Liani, E. (2009). Work-Family Conflict among Female Employees in Israeli Hospitals. *Personnel Review*, 38: 124–41

14. Cook, J., Mor, Y., ir Santos, P. (2020). Three cases of hybridity in learning spaces: Towards a design for a zone of possibility. *British Journal of Educational Technology*, 51(4): 1155–1167.
15. Croon, E. M.; Sluiter, J. K.; Kuijer, P. P. F. M.; Frings-Dresen, M. H. W. (2005). The Effect of Office Concepts on Worker Health and Performance: A Systematic Review of the Literature. *Ergonomics* 48(2): 119–134.
16. Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martín, M.Á. and Oteiza, I. (2021). Working from home: is our housing ready? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18 No. 14, 7329.
17. De Leede, J. and Kraijenbrink, J. (2014). The mediating role of trust and social cohesion in the effects of new ways of working: a Dutch case study”, in Bondarouk, T. and Olivás-Luján, M.R. (Eds), *Human Resource Management, Social Innovation and Technology, Advanced Series in Management. Emerald Group Publishing Limited, Bingley*, Vol. 14, 3-20.
18. Diab-Bahman, R. Al-Enzi A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social policy*, Vol. 40, No. 9/10, 909-927.
19. Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I.S., Mira da Silva, Miguel. (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 13-14
20. Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361
21. Fox, K.E. and Anderson, N.J. (2020), “Experiences of life in a pandemic: a university community coping with coronavirus”, Susan Bulkeley Butler Center for Leadership Excellence and ADVANCE Working Paper Series, Vol. 3 No. 2, 14-28
22. Gareis, K., Hüsing, T., Mentrup, A. (2004). What Drives eWork? *An Exploration into Determinants of eWork in Europe*, 1–16. Prieiga per internetą: http://www.empirica.com/publikationen/documents/Gareis-ea_What-Drives-eWork_2004.pdf
23. Gerards, R., Grip A., Baudewijns C. (2017). Do new ways of working increase work engagement?. *Personnel Review*, Vol. 47 No. 2, 517-534
24. Giuliano, V. E. (1981). Teleworking: A Prospectus-PartI. *Telephony*, 200(2): 67–75. Prieiga per internetą: <http://usinfo.org/enus/economy/industry/docs/utp.pdf>
25. Glass, J. L., & Noonan, M. C. (2016). Telecommuting and earnings trajectories among American women and men 1989–2008. *Social Forces*, 95, 217–250.
26. Graham, S. (2004). Beyond the ‘dazzling light’: from dreams of transcendence to the ‘remediation’ of urban life. *New Media and Society*, Vol. 6 No. 1, 16-25.

27. Gratton L. (2021). How to do hybrid right. Managing people. *Harvard Business review*.
Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
28. Grincevičienė, N. (2020). Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 21.
29. Grzegorzczak M., Mariniello M., Nurski L., Schraepen T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Policy Contribution Issue* n° 14/21 | June.
<https://www.bruegel.org/wp-content/uploads/2021/06/PC-Hybrid-work.pdf>
30. Haapakangas, A., Hallman, D.M., Mathiassen, S.E. ir Jahncke, H. (2018). Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: the role of environmental perceptions and workspace use. *Building and Environment*, Vol. 145, 115-124.
31. Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management, New Technology. *Work and Employment*, Vol. 20 No. 1, 19-33.
32. Hardill, I., Green, A. (2003). Remote Working – Altering the Spatial Contours of Work and Home in the New Economy. *New Technology, Work and Employment* 18(3): 212–222.
33. Harpaz, I. (2002). Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society. *Work Study* 51(2): 74–80.
34. Hill, E. J., Ferris, M., Martinson, V. (2003). Does it Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues (Traditional Office, Virtual Office and Home Office) Influence Aspects of Work and Personal/Family Life. *Journal of Vocational Behavior* 63(2): 220–241
35. Hoeven, C., Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment* 30:3
36. Yang, E., Kim Y and Hong S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post – COVID-10. *Journal of corporate Real Estate*, 56
37. Iqbal, K. M. J., Khalid, F., ir Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. *In Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education*, 28-48
38. Irawanto, D. W., Novianti, K.R. ir Roz K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies* Vol. 96, 2
39. Jackson, L. T. B., and Fransman, E. I. (2018). Flexi Work, Financial Well-Being, Work–Life Balance and Their Effects on Subjective Experiences of Productivity and Job Satisfaction of Females in an Institution of Higher Learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21: 1–13

40. Janneck, M., Jent, S., Weber, P. and Nissen, H. (2018). Ergonomics to go: designing the mobile workspace. *International Journal of Human–Computer Interaction*, Vol. 34 No. 11, 1052-1062
41. Khaifa, M., Davidson, R. (2000). Exploring the Telecommuting Paradox. *Communication of the ACM*, 43(3): 29–31
42. Kleinrock, L. (1996). Nomadicity: Anytime, anywhere in a disconnected world. *Mobile Networks and Applications*, 351-357
43. Kocot, D., Maciaszczyk M., Kocot M., Kwasek A., Depta A. (2021). Multidimensional aspects affecting the level of employee satisfaction with remote work. *European research studies Journal*. Volume XXIV, Issue 3B, 579-588
44. Kotera, Y., Vione, K. C. (2020). Psychological Impacts of the new ways of working (NWW): A systematic review. *Environmental Research and Public Health*. No. 17: 9-12
45. Lenka, R. (2021). Unique Hybrid Work model-The future of remote work. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/ Egyptology*, 18(7)
<https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8694/8102>
46. Leonardi, P. M., Treem, J. W., & Jackson, M.J. (2010). The Connectivity Paradox: Using Technology to Both Decrease and Increase Perceptions of Distance in Distributed Work Arrangements. *Communication and Distance*,” Volume 38, No. 1
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00909880903483599>
47. Loia F., Adinolfi P. (2021). Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19. *Sustainability* , 13, 4823
48. Madsen, S. R. (2011). The Benefits, Challenges and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Culture and Religion Journal* 2011(1): 148–158
49. Martino, J. P. (1979). Telecommunications in the Year 2000. *Futurist* 13(2): 95–103
50. Masood, Z., Damian, D., Blincoe K. (2021). How new Zealand Software companies are adapting work settings with changing times. *IEEE computer society*, 3-4
51. Montreuil, S. and Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, Vol. 41 No. 4, 339-358
52. Moon, C., Stanworth, S. (2002). Ethical Issues of Teleworking. *Business Ethics: a European review*, Volume 6, issue 1, p. 30-34
53. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė A. (2021). Ryšys tarp asmenybinių veiksmų ir darboholizmo: nuotolinio darbo reikšmė COVID-19 pandemijos metu. *Vilnius University Press. Psichologija*, Vol. 64, pp. 12-22
54. Nakrošienė, A., Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Socialogija*, T. 27. Nr. 4, 364–372

55. Negulescu, O.H. and Doval, E. (2021). Acta tehnica napocensis ergonomics and time management in remote working from home. *Series: Applied Mathematics, Mechanics and Engineering*, Vol. 64 No. Special I, 99-108
56. Ng, C.F. (2010). Teleworker's home office: an extension of corporate office?. *Facilities*, Vol. 28 Nos No. 3/4, 137-155
57. Nilles, J. (1997). Teleworking Enabling Distributed Organization. *Information Management System*, 14(4): 8–15
58. Nilles, Jack M. (1997). Telework: Enabling Distributed Organizations: Implications for It Managers. *Information Systems Management* 14: 7–14
59. O'Brien, T.; Hayden, H. (2008). Flexible Work Practices and the LIS Sector: Balancing the Needs of Work and Life?. *Library Management*, 29(3): 199–228
60. Peters, P., Kraan, K. and van Echtelt, P. (2013). Floreren onder condities van Het Nieuwe Werken: minder burnout, meer toewijding?. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, Vol. 3 No. 29, 304-321
61. Popovici, V., Popovici, A. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, Volume XX*, Issue 1. Prieiga prie interneto:
<https://stec.univovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf>
62. Prodanova, J., Kocarec L. (2021). Employees dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, Vol.60, No.3, 509-530
63. Radonić, M., Vukmirović, V., ir Milosavljević, M. (2021). The Impact of Hybrid Workplace Models on Intangible Assets: The Case of an Emerging Country. *Amfiteatru economic*, 23(58): 770-786
64. Ramsower, R. M. (1985). *The Organisational and Behavioural Effects of Working. Michigan: UMI Research Press.*
65. Razzeti, G. 2022. The 5 Hybrid and Remote Work Models for Your Business. *Fearless Culture*, prieiga prie interneto: <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/which-hybrid-work-model-is-best-for-your-organization>
66. Redman, T.,Snape, E., Ashurst, C. (2009). Location, Location, Location: Does Place of Work Really Matter?. *British Journal of Management* 20(S1): 171–181
67. Research for Rural Development. (2018). *Latvia University of Life Sciences and Technologies*. Volume 1, 174
68. Sako, M. (2021). From remote work to working from anywhere. *Communications of the ACM*. Volume 64, Issue 4. <https://dl.acm.org/doi/fullHtml/10.1145/3451223>
69. Salaff, W. J. (2002). Where home is the office. *The internet in Everyday life*. Vol. 16, 465

70. Shin, B., Sheng, L. O. R., Higa, K. (2000). Telework: Existing Research and Future Directions. *Journal of Organisational Computing and Electronic Commerce*, 10(2): 85–101
71. Siha, S. M., Monroe, R. W. (2006). Telecommuting's Past and Future: A Literature Review and Research Agenda. *Business Process Management Journal* 12(4): 455–482
72. Soucy, L. (2022). 3 Different Work Models To Consider In 2022. *Time doctor*. Prieiga per internetą: <https://biz30.timedoctor.com/work-models/#hybrid>
73. Spagnoli, P., Haynes, N. J., Kovalchuk, L. S., Clark, M. A., Buono, C., Balducci, C. (2020). Workload, workaholism, and job performance: Uncovering their complex relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (18), 6536.
74. Swain, V-D., Saha K., Abowd, G., & Choudhury, M. (2020). Social Media and Ubiquitous Technologies for Remote Worker Wellbeing and Productivity in a Post-Pandemic World. *Georgia Institute of Technology*. Prieiga per internetą: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9319340>
75. Telework Research Network. (2010). *The Latest Telecommuting Statistics*. Canada: Author. Prieiga per internetą: <http://www.teleworkresearchnetwork.com/telecommuting-statistics>
76. Teräs, M., Teräs H., & Subramaniam T. (2020). COVID-19 and the push to online learning: reflections from 5 countries. *Digital Culture and Education*. Prieiga per internetą: <https://www.digitalcultureandeducation.com/reflections-on-covid19/reflections-from-5-countries#>
77. Tippmann, E., Sharkey Scott, P., Gantly, M. (2021). Which Hybrid Work Model Is Best for Your Business?. *Harward Bussiness review: change management*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2021/08/which-hybrid-work-model-is-best-for-your-business>
78. Trippmann, E, Scott P.S., Gantly M. (2021). Which Hybrid Work Model is best for your business?. *Harward Business Review. Change Management*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2021/08/which-hybrid-work-model-is-best-for-your-business>
79. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. and Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, Vol. 29 No. 4, 429-442
80. Wang, B., Liu Y., Qian J., Parker S.K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 Pandemic: a work design perspective. *Applied psychology*, 70 (1), 16-35
81. Williamson, S., Pearce, A., Dickinson, H., Weeratunga, V., ir Bucknall, F. (2021). Future of work literature review: Emerging trends and issues. *Report prepared for the Australian Tax Office and Department of Home Affairs, Public Service Research Group*.
82. Wilson, M.; Greenhill, A. (2005). Gender and Teleworking Identities in the Risk Society: A Research Agenda. *New Technology, Work and Employment* 19(3): 201–221

83. Wong, A.H.K., Cheung J.O. (2020). Promoting effectiveness of „working from home“: findings from Hong Kong working population under Covid -19. *Asian Education and development studies*, Vol.10, No.2, 210-228

Mėčiūtė M. (2022). *Hibridinio darbo modelio darbuotojų vertinimas „X“ organizacijoje* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas „X“ organizacijos darbuotojų vertinimas dirbant Hibridiniu darbo modeliu atliekant kiekybinį tyrimą buvo sukurtas darbuotojų hibridinio darbo modelio vertinimo tyrimo modelis ir remintis ekspertiniu vertinimu tikrinamas empiriškai. Pirmame skyriuje nagrinėjama hibridinio darbo modelio kartu su nuotolinio darbo samprata, atskleisti privalumai ir trūkumai. Antrame darbo skyriuje yra nagrinėjami faktoriai, turintys įtakos hibridinio darbo modelio vertinimui. Trečiame skyriuje pateikiamas „X“ organizacijos darbuotojų vertinimo modelis, atliktas metodikos pagrindimas. Ketvirtame skyriuje pateikiamas rezultatų analizė ir jų vertinimas, susiteminti empirinio tyrimo gauti duomenys bei daromos išvados. Penktame skyriuje yra pateikiamos išvados bei siūlymai, kaip gerinti darbo procesus dirbant hibridiniu darbo modeliu bei iškeliamos empirinio tyrimo metu išryškėjusias problemas.

Pagrindiniai žodžiai: Hibridinis darbo modelis, nuotolinis darbas, vertinimas, darbuotojai.

Mėčiūtė M. (2022). *Assesment of employees in the hybrid work model in the „X“ organization*. Vilnius: Mykolas Romeris University

ANNOTATION

In the master's thesis, the assesment of the employees of the organization "X" working with the Hybrid Work Model was analyzed. The first chapter examines the advantages and disadvantages of the hybrid work model along with the concept of telework. In the second chapter, the factors influencing the assesment of the hybrid work model are examined. The third chapter presents the evaluation model of the employees of the organization "X", the justification of the methodology is performed. The fourth chapter presents the analysis of the results and their evaluation, summarizes the data obtained from the empirical research and draws conclusions. The fifth chapter presents conclusions and suggestions on how to improve work processes by working with a hybrid work model and raises the issues identified during the empirical research.

Key words: Hybrid work model, teleworking, assessment, employees.

SANTRAUKA

Visame pasaulyje įvykusi Covid-19 pandemija pakeitė visų gyvenimus, to pasekoje organizacijoms teko prisitaikyti prie pasikeitusių sąlygų ir atrasti naujus darbo modelius. Kitaip tariant, technologinė pažanga leido pereiti nuo darbo biure modelio leidžiančio dirbti nuotoliniu būdu prie lankstumo dirbant globaliai. Užsienio tyrėjai hibridinio darbo modelio temą operatyviai tiria pateikdami privalumus ir iššūkius, tačiau Lietuvoje šių tyrimų dar pasigendama. Dėl to buvo iškelta pagrindinė tyrimo problema – Kaip darbuotojai „X“ organizacijoje vertina hibridinį darbo modelį? Tyrimo objektas – „X“ organizacijos darbuotojų vertinimas dirbant hibridiniu darbo modeliu. Šio tyrimo tikslas išanalizuoti „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą hibridiniu darbo modeliu bei identifikuoti hibridinio darbo modelio faktorius, darančius įtaką darbuotojų vertinimui. Šiam tikslui įgyvendinti numatyti tokie uždaviniai: Išnagrinėti hibridinio darbo modelio teorinę sampratą, aspektus, pabrėžti privalumus bei trūkumus; Išnagrinėti nuotolinio darbo teorinę sampratą, pabrėžti privalumus ir trūkumus; Identifikuoti faktorius, kurie turi įtakos darbuotojams vertinant hibridinį darbo modelį; Atlikti hibridinio darbo modelio darbuotojų vertinimo „X“ organizacijoje empirinį tyrimą. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, empirinio tyrimo vertinimas.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas ir trys dalys. Pirmoje dalyje teoriniame kontekste analizuojamas hibridinis darbo modelis karu su nuotoliniu darbu, jų samprata bei atsiradimo priežastys. Antroje dalyje nagrinėjami faktoriai, turintys įtakos hibridinio darbo modelio vertinimui. Trečia dalis skirta empirinio tyrimo rezultatų aprašymui ir vaizdiniam pateikimui, gautų duomenų apibendrinimas.

Empirinio tyrimo metu buvo gauti pagrindiniai faktoriai, kurie buvo geriausiai vertinami „X“ organizacijos darbuotojų, kurie yra prieiga prie organizacinių žinių, prisitaikymas prie pasikeitusios aplinkos; padidėjęs produktyvumas; pasitenkinimas darbo aplinka ir bei pasitenkinimas pačiu darbu. Mažiausiai vertinami buvo organizacijos valdymas, pertraukinėjimas darbo metu. Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei siūlymai dėl „X“ organizacijos darbuotojų vertinimo gerinimo.

SUMMARY

The worldwide Covid-19 pandemic has changed the lives of all, and as a result, organizations have had to adapt to changing conditions and discover new working patterns. In other words, technological advances have made it possible to move from an office-based model to teleworking to flexibility in the global world. Foreign researchers are promptly researching the topic of the hybrid work model, presenting the advantages and challenges, but there is still a lack of such research in Lithuania. This raised a key research issue: How do employees in the X organization view the hybrid work model? The object of the research is the evaluation of the employees of the organization "X" working in a hybrid work model. The aim of this study is to analyze the evaluation of X employees in the hybrid work model and to identify the factors of the hybrid work model that affect the evaluation of employees. To achieve this goal, the following tasks are planned: To examine the theoretical concept and aspects of the hybrid work model, to emphasize the advantages and disadvantages; Examine the theoretical concept of teleworking, highlight the advantages and disadvantages; Identify factors that influence employees in evaluating a hybrid work model; To carry out an empirical study of the evaluation of employees in the "X" organization of the hybrid work model. Research methodology: analysis of scientific literature, analysis of statistical data, evaluation of empirical research.

The master's thesis consists of an introduction and three parts. The first part analyzes in a theoretical context the hybrid model of work in war with telework, their concept and reasons for its emergence. The second part examines the factors influencing the evaluation of the hybrid work model. The third part is devoted to the description and visual presentation of the results of the empirical research, the summary of the obtained data.

The empirical study identified the key factors that were best rated for the adaptation of X organization employees who have access to organizational knowledge to the changed environment; increased productivity; job satisfaction and job satisfaction. The least valued were the management of the organization, interruptions during work. At the end of the master's thesis, conclusions and suggestions for the improvement of the evaluation of the employees of the "X" organization are presented.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

Mielas respondente,

Esu, Monika Mėčiūtė, Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų studentė, kuri atlieka tyrimą su tikslu nustatyti „X“ organizacijos darbuotojų vertinimą hibridinio darbo modeliu. Tyrimas yra anoniminis, todėl bus užtikrintas Jūsų konfidencialumas. Apklausos metu surinkti duomenys bus naudojami rengiant magistro darbą.

Labai dėkoju už Jūsų skirtą laiką!

1. Ar Jūs dirbate hibridinio darbo būdu?

- a. Taip
- b. Ne

2. Ar Jūsų įmonė darbui namuose Jums suteikė:

- a. Techninę įrangą (pvz.: kompiuteris, monitorius ar kt.)
- b. Ergonomišką kėdę
- c. Reguliuojamo aukščio stalą
- d. Suteikė techninę įrangą, ergonomišką kėdę ir stalą
- e. Kita _____ (įrašykite)

3. Ar Jūs turite atskirą kambarį darbui namuose?

- a. Taip
- b. Ne

4. Įvertinkite teiginius sutikdami arba nesutikdami su jais 5 balų skalėje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Galiu pats nusistatyti savo darbo valandas	1	2	3	4	5
Galiu pats nusistatyti vietą iš, kurios dirbsiu	1	2	3	4	5

Aš galiu pats nusistatyti kaip dirbsiu	1	2	3	4	5
Kompiuteryje, telefone ar plašetėje galiu pasiekti visą man reikalingą informaciją	1	2	3	4	5
Galiu greitai pasiekti savo komandos kolegas	1	2	3	4	5
Galiu greitai pasiekti vadovus	1	2	3	4	5
Galiu greitai pasiekti ne savo komandos kolegas	1	2	3	4	5
Turiu galimybę pritaikyti savo darbą prie asmeninio gyvenimo ir ambicijų	1	2	3	4	5
Mano biure yra lengva pasiekti kolegas	1	2	3	4	5
Mano biure yra lengva pasiekti vadovus	1	2	3	4	5

5. Įvertinkite teiginius sutikdami arba nesutikdami su jais 5 balų skalėje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbas namuose pagerino mano darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimą	1	2	3	4	5
Darbas namuose pagerino darbo organizavimą	1	2	3	4	5
Darbas namuose pagerino mano darbo kokybę	1	2	3	4	5
Mano darbas dažnai pertraukiamas dirbant iš namų	1	2	3	4	5
Jaučiu, kad mano darbo aplinka yra gana trikdanti dirbant iš namų	1	2	3	4	5
Dirbant iš namų man sunkiau susikaupti	1	2	3	4	5
Dirbu efektyviau iš namų	1	2	3	4	5
Dirbu efektyviau iš biuro	1	2	3	4	5
Namuose atlieku daugiau užduočių	1	2	3	4	5

6. Įvertinkite teiginius sutikdami arba nesutikdami su jais 5 balų skalėje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Gebu susikaupti dirbdamas iš namų	1	2	3	4	5
Nesiblaškau dirbdamas iš namų	1	2	3	4	5
Turiu vizualinį privatumą dirbdamas iš namų	1	2	3	4	5
Turiu akustinį privatumą dirbdamas iš namų	1	2	3	4	5
Bendras triukšmo lygis yra mažesnis dirbant iš namų	1	2	3	4	5
Turiu patogius baldus darbui namuose	1	2	3	4	5
Interneto kokybė dirbant iš namų yra gera	1	2	3	4	5

7. Įvertinkite teiginius sutikdami arba nesutikdami su jais 5 balų skalėje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbas namuose sumažina darbo įtampą	1	2	3	4	5
Dirbant namuose galima daugiau laiko skirti poilsiui	1	2	3	4	5
Dirbant namuose galima daugiau laiko skirti mankštai	1	2	3	4	5
Dirbant namuose galima pagerinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	1	2	3	4	5
Dirbant namuose galima užsitikrinti geresnę gyvenimo kokybę	1	2	3	4	5
Dirbant namuose galima palaikyti geresnius santykius su šeima	1	2	3	4	5

8. Įvertinkite teiginius sutikdami arba nesutikdami su jais 5 balų skalėje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man labai patinka mano darbas	1	2	3	4	5
Aš turiu galimybę savo darbe pritaikyti savo žinias, įgūdžius ir kompetenciją	1	2	3	4	5
Aš labai patenkintas darbu iš namų	1	2	3	4	5
Vertinu darbą iš namų labai gerai	1	2	3	4	5
Aš labai patenkintas savo sprendimu dirbti iš namų	1	2	3	4	5

9. Įvertinkite teiginius sutikdami arba nesutikdami su jais 5 balų skalėje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš ketinu ir toliau dirbti iš namų	1	2	3	4	5
Apsvarstysiu ateityje darbo iš namų galimybę	1	2	3	4	5
Kai tik turiu galimybę, dirbu iš namų	1	2	3	4	5

10. Pažymėkite savo lytį:

- a. Moteris
- b. Vyras

11. Pažymėkite savo amžių:

- a. Iki 20

- b. 21-30
- c. 31-40
- d. 41-50
- e. 51-60
- f. 61 ir daugiau

12. Ar Jūs gyvenate su kitais žmonėmis?

- a. Ne, gyvenu vienas
- b. Gyvenu su sutuoktiniu/partneriu
- c. Gyvenu su tėvais
- d. Gyvenu su sutuoktiniu/partneriu ir vaikais
- e. Gyvenu su vaikais
- f. Gyvenu su kitais šeimos nariais
- g. Gyvenu su kambariokais
- h. Nenoriu atsakyti

13. Pažymėkite vidutines mėnesio pajamas, kurias gaunate:

- a. Iki 1000 Eur
- b. 1001-1500 Eur
- c. 1501-2000 Eur
- d. 2001-2500 Eur
- e. 2501-3000 Eur
- f. 3001 Eur ir daugiau

1 lentelė. Ar jūs dirbate hibrinio darbo būdu?

Ar Jūs dirbate hibridinio darbo būdu?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	103	100,0	100,0	100,0

2 lentelė. Ar Jūsų įmonė darbui namuose Jums suteikė: atsakymai KITA

Kita -

Nesuteike
Nesuteikia
Viską pats pirkau
nesuteikė
Nesuteikė
Nesuteikė
Darbo kėdę
Nieko
Laptopą galima neštis, visos kompiuterinės technikos netampysies kiekvieną kartą..
Nesuteikė
Darbui namuose papildomos įrangos nusuteikė, naudojamas tas pats nešiojamas kompiuteris, su kuriuo dirbama ir iš ofiso.
Ne
Tik kompiuterį
Nesuteikė
Darbo PC.
telefonas
Nesuteikė jokios įrangos

3 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal lytį.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,109 ^a	3	,550
Likelihood Ratio	2,481	3	,479
Linear-by-Linear Association	,310	1	,578
N of Valid Cases	103		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

4 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal amžių

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,594 ^a	6	,072
Likelihood Ratio	8,745	6	,188
Linear-by-Linear Association	,154	1	,695
N of Valid Cases	103		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

5 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal pajamas

Pajamos:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,381 ^a	15	,424
Likelihood Ratio	16,013	15	,381
Linear-by-Linear Association	,972	1	,324
N of Valid Cases	103		

a. 19 cells (79,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

6 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal lytį: Jūs turite atskirą kambarį darbui namuose?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,305 ^a	1	,069		
Continuity Correction ^b	2,617	1	,106		
Likelihood Ratio	3,318	1	,069		
Fisher's Exact Test				,076	,053
Linear-by-Linear Association	3,273	1	,070		
N of Valid Cases	103				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,46.

b. Computed only for a 2x2 table

7 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal amžių:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,325 ^a	2	,850
Likelihood Ratio	,326	2	,850
Linear-by-Linear Association	,095	1	,758
N of Valid Cases	103		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,38.

7 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal pajamas:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,101 ^a	5	,684
Likelihood Ratio	3,137	5	,679
Linear-by-Linear Association	,217	1	,642
N of Valid Cases	103		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,38.

8 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal faktorius

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Nuo laiko ir vietos nepriklausomas darbas & Valdymas	103	,536	,000
Pair 2 Nuo laiko ir vietos nepriklausomas darbas & Prieiga prie organizacinių žinių	103	-,111	,263
Pair 3 Nuo laiko ir vietos nepriklausomas darbas & Darbo santykių lankstumas	103	,201	,042
Pair 4 Nuo laiko ir vietos nepriklausomas darbas & Laisvai prieinama darbo vieta	103	,030	,767
Pair 5 Valdymas & Prieiga prie organizacinių žinių	103	-,006	,953
Pair 6 Valdymas & Darbo santykių lankstumas	103	,282	,004
Pair 7 Valdymas & Laisvai prieinama darbo vieta	103	-,037	,709
Pair 8 Prieiga prie organizacinių žinių & Darbo santykių lankstumas	103	,295	,002

Pair 9	Prieiga prie organizacinių žinių & Laisvai prieinama darbo vieta	103	,291	,003
Pair 10	Darbo santykių lankstumas & Laisvai prieinama darbo vieta	103	,189	,056

9 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal faktorius ir Lytis

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Nuo laiko ir vietos nepriklausomas darbas	Equal variances assumed	1,429	,235	-,140	101	,889
	Equal variances not assumed			-,137	82,499	,892
Valdymas	Equal variances assumed	,974	,326	-1,246	101	,216
	Equal variances not assumed			-1,266	95,316	,209
Prieiga prie organizacinių žinių	Equal variances assumed	,238	,626	-1,756	101	,082
	Equal variances not assumed			-1,808	98,372	,074
Darbo santykių lankstumas	Equal variances assumed	,008	,928	-,585	101	,560
	Equal variances not assumed			-,576	85,054	,566
Laisvai prieinama darbo vieta	Equal variances assumed	,022	,883	-1,880	101	,063
	Equal variances not assumed			-1,965	100,591	,052

not assumed					
-------------	--	--	--	--	--

10 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal faktorius ir amžių

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Nuo laiko ir vietos nepriklausomas darbas	Between Groups	4,186	2	2,093	2,870	,061
	Within Groups	72,921	100	,729		
	Total	77,107	102			
Valdymas	Between Groups	1,627	2	,813	,815	,446
	Within Groups	99,830	100	,998		
	Total	101,456	102			
Prieiga prie organizacinių žinių	Between Groups	,140	2	,070	,180	,836
	Within Groups	38,967	100	,390		
	Total	39,107	102			
Darbo santykių lankstumas	Between Groups	1,314	2	,657	,971	,382
	Within Groups	67,676	100	,677		
	Total	68,990	102			
Laisvai prieinama darbo vieta	Between Groups	,619	2	,309	,602	,550
	Within Groups	51,439	100	,514		
	Total	52,058	102			

Correlations

			Pažymėkite savo amžių:	Nuo laiko ir vietos nepriklausomas darbas	Valdymas	Prieiga prie organizacinių žinių	Darbo santykių lankstumas	Laisvai prieinama darbo vieta
Spearman's rho	Pažymėkite savo amžių:	Correlation Coefficient	1,000	,074	,043	,053	-,019	,069

	Sig. (2-tailed)		,459	,665	,595	,850	,486
	N	103	103	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

11 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal faktorius ir pajamas

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Nuo laiko ir vietos nepriklausomas darbas	Between Groups	5,583	5	1,117	1,514	,192
	Within Groups	71,523	97	,737		
	Total	77,107	102			
Valdymas	Between Groups	9,329	5	1,866	1,964	,091
	Within Groups	92,128	97	,950		
	Total	101,456	102			
Prieiga prie organizacinių žinių	Between Groups	,448	5	,090	,225	,951
	Within Groups	38,659	97	,399		
	Total	39,107	102			
Darbo santykių lankstumas	Between Groups	,300	5	,060	,085	,994
	Within Groups	68,690	97	,708		
	Total	68,990	102			
Laisvai prieinama darbo vieta	Between Groups	,482	5	,096	,181	,969
	Within Groups	51,576	97	,532		
	Total	52,058	102			

Correlations

	Pažymėkite vidutinę mėnesio pajamas, kurias gaunate:	Nuo laiko ir vietos nepriklausomas darbas	Valdymas	Prieiga prie organizacinių žinių	Darbo santykių lankstumas	Laisvai prieinama darbo vieta
--	--	---	----------	----------------------------------	---------------------------	-------------------------------

Spearman's rho	Pažymėkite vidutines mėnesio pajamas, kurias gaunate:	Correlation Coefficient	1,000	,245*	,225*	-,021	,026	,030
		Sig. (2-tailed)		,013	,022	,830	,795	,760
		N	103	103	103	103	103	103

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

12 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal prisitaikymą, produktyvumą ir pertraukimą

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Prisitaikymas & Pertraukimas	103	-,472	,000
Pair 2	Prisitaikymas & Produktyvumas	103	,238	,015
Pair 3	Pertraukimas & Produktyvumas	103	-,457	,000

Lytis:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Prisitaikymas	Equal variances assumed	,580	,448	1,839	101	,069
	Equal variances not assumed			1,805	84,163	,075
Pertraukimas	Equal variances assumed	10,475	,002	-1,509	101	,134
	Equal variances			-1,422	69,687	,159

	not assumed					
Produktyvumas	Equal variances assumed	37,092	,000	3,571	101	,001
	Equal variances not assumed			3,814	100,376	,000

Amžius:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Prisitaikymas	Between Groups	,877	2	,439	,620	,540
	Within Groups	70,676	100	,707		
	Total	71,553	102			
Pertraukimas	Between Groups	1,243	2	,621	,653	,523
	Within Groups	95,223	100	,952		
	Total	96,466	102			
Produktyvumas	Between Groups	,554	2	,277	1,010	,368
	Within Groups	27,426	100	,274		
	Total	27,981	102			

Correlations

			Pažymėkite savo amžių:	Prisitaikymas	Pertraukimas	Produktyvumas
Spearman's rho	Pažymėkite savo amžių:	Correlation Coefficient	1,000	,085	-,097	-,147
		Sig. (2-tailed)		,393	,332	,139
		N	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pajamos:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Prisitaikymas	Between Groups	1,975	5	,395	,551	,738
	Within Groups	69,579	97	,717		
	Total	71,553	102			
Pertraukimas	Between Groups	4,280	5	,856	,901	,484
	Within Groups	92,186	97	,950		
	Total	96,466	102			
Produktyvumas	Between Groups	,560	5	,112	,396	,851
	Within Groups	27,421	97	,283		
	Total	27,981	102			

Correlations

			Pažymėkite vidutines mėnesio pajamas, kurias gaunate:	Prisitaikymas	Pertraukimas	Produktyvumas
Spearman's rho	Pažymėkite vidutines mėnesio pajamas, kurias gaunate:	Correlation Coefficient	1,000	-,110	,020	,049
		Sig. (2-tailed)		,268	,842	,620
		N	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

13 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal darbo aplinką ir asmeninę bei šeimos gerovę

Visi:

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Darbo aplinka & Asmeninė ir šeimos gerovė	103	,232	,018

Lytis:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Darbo aplinka	Equal variances assumed	2,888	,092	-,429	101	,669
	Equal variances not assumed			-,411	75,706	,682
Asmeninė ir šeimos gerovė	Equal variances assumed	2,736	,101	1,133	101	,260
	Equal variances not assumed			1,112	84,239	,269

Amžius:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Darbo aplinka	Between Groups	1,578	2	,789	1,641	,199
	Within Groups	48,073	100	,481		
	Total	49,650	102			
Asmeninė ir šeimos gerovė	Between Groups	,950	2	,475	,960	,386
	Within Groups	49,458	100	,495		
	Total	50,408	102			

Correlations

		Pažymėkite savo amžių:	Darbo aplinka	Asmeninė ir šeimos gerovė
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,172	,144

Pažymėkite savo amžių:	Sig. (2-tailed)		,083	,147
	N	103	103	103

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pajamos:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Darbo aplinka	Between Groups	1,721	5	,344	,697	,627
	Within Groups	47,929	97	,494		
	Total	49,650	102			
Asmeninė ir šeimos gerovė	Between Groups	2,671	5	,534	1,085	,373
	Within Groups	47,737	97	,492		
	Total	50,408	102			

Correlations

			Pažymėkite vidutines mėnesio pajamas, kurias gaunate:	Darbo aplinka	Asmeninė ir šeimos gerovė
Spearman's rho	Pažymėkite vidutines mėnesio pajamas, kurias gaunate:	Correlation Coefficient	1,000	,051	-,186
		Sig. (2-tailed)		,611	,060
		N	103	103	103

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

14 lentelė. SPSS statistic duomenys pagal pasitenkinimą ir ketinimus toliau dirbti iš namų

Visi:

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Pasitenkinimas & Ketinimai ir toliau dirbti iš namų	103	,478	,000

Lytis:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Pasitenkinimas	Equal variances assumed	,271	,604	,657	101	,513
	Equal variances not assumed			,654	89,114	,515
Ketinimai ir toliau dirbti iš namų	Equal variances assumed	1,984	,162	2,450	101	,016
	Equal variances not assumed			2,438	88,987	,017

Amžius:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Pasitenkinimas	Between Groups	,947	2	,473	1,101	,337
	Within Groups	43,014	100	,430		
	Total	43,961	102			
Ketinimai ir toliau dirbti iš namų	Between Groups	,193	2	,096	,175	,840
	Within Groups	55,108	100	,551		
	Total	55,301	102			

Correlations

			Pažymėkite savo amžių:	Pasitenkinimas	Ketinimai ir toliau dirbti iš namų
Spearman's rho	Pažymėkite savo amžių:	Correlation Coefficient	1,000	,001	,001
		Sig. (2-tailed)		,995	,993
		N	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pajamos:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Pasitenkinimas	Between Groups	,769	5	,154	,345	,884
	Within Groups	43,192	97	,445		
	Total	43,961	102			
Ketinimai ir toliau dirbti iš namų	Between Groups	2,556	5	,511	,940	,459
	Within Groups	52,745	97	,544		
	Total	55,301	102			

Correlations

			Pažymėkite vidutines mėnesio pajamas, kurias gaunate:	Pasitenkinimas	Ketinimai ir toliau dirbti iš namų
Spearman's rho	Pažymėkite vidutines mėnesio pajamas, kurias gaunate:	Correlation Coefficient	1,000	,068	-,149
		Sig. (2-tailed)		,497	,132
		N	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).