



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos

Baigiamasis magistro projektas

Jūratė Diana Jegelevičiūtė

Projekto autorė

Doc. Lina Girdauskienė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Jūratė Diana Jegelevičiūtė

Projekto autorė

Doc.

Lina Girdauskienė

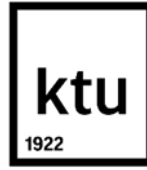
Vadovė

Prof.

Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jūratė Diana Jegelevičiūtė

Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Jūratė Diana Jegelevičiūtė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Jegelevičiūtė, Jūratė Diana. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Doc. Lina Girdauskienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: hibridinis darbas, organizacijos kultūra.

Kaunas, 2024. 75 p.

Santrauka

Temos aktualumas: Šiais laikais hibridinis darbo modelis, kai darbuotojai dalį laiko dirba fizinėje darbo vietoje ir likusį laiką dirbą nuotoliniu būdu tampa vis labiau aktualus ir yra plačiai paplitęs. Hibridinė darbo sistema sujungia fizinio darbo organizavimą ir nuotolinio darbo sistemą (Iqbal ir kt., 2021). Perėjimo prie šio modelio priežastys yra įvairios, įskaitant technologijų plėtrą, kuri leidžia dirbti nuotoliniu būdu, organizacijų plėtra bei didžiausią įtaką padarė mišraus darbo modelio plėtrai COVID-19 pandemija. Prasidėjus pandemijai buvo uždarnos bendros erdvės, mažinami kontaktai su kitais asmenimis, dėl šios priežasties ir dauguma verslų perėjo prie nuotolinio ar hibridinio darbo modelių. Aprimus pandemijai, verslai susidūrė su darbuotojų nenoro grįžti į fizines darbo vietas problema, todėl dažnu atveju pradėta taikyti hibridinį darbo modelį. Taikant tokį darbo modelį darbuotojai ir organizacijos yra gaunamos tokios naudos kaip: lankstumas, produktyvumas, kaštų taupymas, technologinis tobulėjimas ir kitos. Nors mišrus darbas suteikia daugybę naudotų, kartu jis suteikia ir iššūkių, tokių kaip: bendradarbiavimas, kūrybiškumas, socialiniai ryšiai, koordinavimas ir kitos. Kadangi hibridinis darbas yra darbo organizavimo forma, jis daro reikšmingą pokytį ir organizacijos kultūrai. Vienas pirmųjų, Schein'as dar 1992 m. pradėjo analizuoti organizacijos kultūrą. Ankstesni organizacijos kultūros elementai, tokie kaip bendradarbiavimas, komunikacija, ryšiai su kolegomis keičiasi pradėjus dirbti dalį laiko nuotoliniu būdu.

Tyrimuose, atliktuose hibridinio darbo modelio tematika analizuojami šio modelio teikiami privalumai, iššūkiai darbuotojams ir organizacijoms. Dalis tyrimų rodo, kad mišrus darbas gali kelti iššūkių organizacijos bendros kultūros išlaikymui. Taip pat mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių įžvalgų apie naujo modelio sąsajas su organizacijos vertybėmis, bendradarbiavimui.

Objektas: Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos.

Mokslinė problema: Kokios yra hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos?

Tikslas: Nustatyti hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajas.

Tyrimo rezultatai: Išanalizavus mokslinę literatūrą, nustatyta, kad hibridinis darbas ir organizacijos kultūra turi sąsajų. Pradėjus taikyti mišrų darbą įmonėse, keičiasi organizacijos kultūros elementų bruožai. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad hibridinis darbo įdiegimas organizacijose keičia organizacijos kultūros elementus, tokius kaip: ritualus; sprendimų priėmimą; vadovavimo stilių; bendradarbiavimą, santykius su kolegomis ir vadovais; mokymus. Tyrimo metu buvo pastebėta, kad hibridinis darbo įvedimas skatina naujų ritualų atsiradimą, sprendimų priėmimas skatina darbuotojų savarankiškumą, o vadovavimo stilius tampa labiau orientuotas į pasitikėjimą, savarankiškumą ir lankstumą. Taip pat, bendradarbiavimas, santykiai su kolegomis tampa daugiau pagrįsti nuotolinėmis komunikacijos priemonėmis, bendravimas tampa šaltesnis, prarandamas ryšys

su komandos nariais. Pradėjus taikyti hibridinį darbo modelį mokymai daugiau pereiti į nuotolinę erdvę bei susiduriama su naujų darbuotojų apmokymo iššūkiu nuotoliniu būdu. Šie pokyčiai rodo, kad hibridinis darbas daro ilgalaikių pokyčių organizacijos kultūrai, todėl svarbu toliau tęsti tyrimus šioje srityje, bandant išsiaiškinti kaip geriau prisitaikyti prie šios darbo formos.

Jegelevičiūtė, Jūratė Diana. Links Between Hybrid Work and Organizational Culture. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Lina Girdauskienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: hybrid Work, organizational culture.

Kaunas, 2024. 75 p.

Summary

Relevance of the subject. Nowadays, the hybrid working model, where employees work part of the time in a traditional workplace and the other part is remotely based, is becoming increasingly relevant and has become widespread. A hybrid work system combines a live work and remote work system (Iqbal et al., 2021). The reasons for the move to this model are diverse, including the development of technologies that make remote working possible, the growth of organisations, and the most important influence on the development of the hybrid working model is the COVID-19 pandemic. The pandemic closed public spaces and reduced contact with other people, and as a result many businesses have moved towards remote or hybrid working models. After the pandemic, businesses were challenged by the problem of employees' reluctance to return to their traditional workplaces, so hybrid working models were often used. This type of working model brings benefits to employees and organisations such as: flexibility, productivity, cost savings, technological improvement and others. While hybrid working has many benefits, it also brings challenges such as: teamwork, creativity, social relationships, coordination and others. As a way of organising work, hybrid working also changes the culture of an organisation. Schein was one of the first to analyse the culture of an organisation back in 1992. Traditional elements of organisational culture, such as teamwork, communication and relationships with colleagues, are changed when working part of the time remotely.

Research on the hybrid working model analyses the benefits and challenges for employees and organisations. Some of the studies show that hybrid working can pose challenges to maintaining an organisational culture. There are also different perspectives in the academic literature on the links between the new model and organisational values and collaboration.

Subject of the research: Links Between Hybrid Work and Organizational Culture.

Research problem: What are the links between hybrid working and organisational culture?

The aim of the research is to identify the links between hybrid working and organisational culture.

Results: An analysis of the academic literature shows that hybrid working and organisational culture are linked. The introduction of hybrid working in companies changes the characteristics of the elements of organisational culture. Based on the results of the empirical study, it can be argued that the introduction of hybrid working in organisations changes elements of organisational culture, such as: rituals; decision making; leadership style; cooperation, relations with colleagues and managers;

training. The study found that the introduction of hybrid working creates new rituals, decision-making promotes employee ownership, and the leadership style becomes more focused on trust, autonomy and flexibility. Also, collaboration, relationships with colleagues become more based on remote communication, and communication becomes more closed, with a loss of connection with team members. With the hybrid working model, training has moved more to the remote area and the challenge of training new employees remotely is more challenging. These changes show that hybrid working has a long-term impact on the culture of the organisation, and it is important to continue research in this area in order to find out how to better adapt to this working form.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų problemos analizė	12
2. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų teoriniai sprendimai	18
2.1. Hibridinio darbo modelio samprata.....	18
2.2. Organizacijos kultūros samprata	27
2.2.1. Organizacijos kultūros klasifikacija	33
2.2.2. Organizacijos kultūros formavimas, išlaikymas ir keitimas.....	36
2.3. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos	39
2.4. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų modelis	42
3. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimo metodologija	44
3.1. Tyrimo problema, objektas, tikslas ir uždaviniai	44
3.2. Tyrimo metodas.....	44
3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai	45
3.4. Tyrimo etika	46
4. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimo rezultatų analizė ir diskusija... 47	47
4.1. Informantų charakteristikos.....	47
4.2. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimo rezultatai	48
4.2.1. Hibridinio darbo bruožų tyrimo rezultatai.....	48
4.2.2. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros elementų tyrimo rezultatai	52
4.3. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimo apibendrinimas ir diskusija.....	62
Išvados ir rekomendacijos	67
Literatūros sąrašas	69
Informacijos šaltinių sąrašas	75
Priedai.....	76
1 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas	76

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbo modeliai (sudaryta remiantis Patil'o ir kt., 2024)	18
2 lentelė. Organizacijos kultūros apibrėžimai (sudaryta remiantis Gutterman'o, 2023).....	28
3 lentelė. Organizacijos kultūros elementai (Ibidunni ir Agboola, 2013)	33
4 lentelė. Didelio ir mažo našumo kultūros aspektai (sudaryta remiantis Warrich'o, 2017)	34
5 lentelė. Reill'io, Chatmann'o ir Caldwell'o organizacijos kultūrų klasifikacija (sudaryta remiantis Gutterman'u, 2023)	35
6 lentelė. Informantų charakteristika	47

Paveikslų sąrašas

1 pav. 2022 m. darbuotojų darbo modelio pasirinkimas (sudaryta remiantis „Emlonet“, 2022)	13
2 pav. 2022 m. darbuotojų darbo modelio pasirinkimas pagal lyti (sudaryta remiantis „Emlonet“, 2022).....	14
3 pav. 2019-2023 m. dirbančių darbuotojų modelių pasiskirstymas (sudaryta remiantis „Gallup“, 2023).....	14
4 pav. Darbuotojų lūkesčiai organizacijos kultūrai taikant hibridinį darbo modelį (sudaryta remiantis „Cisco“, 2022)	16
5 pav. Hibridinio darbo modelio struktūra (sudaryta remiantis Silva ir kt., 2022)	19
6 pav. Hibridinį darbo modelį užtikrinantys veiksniai (sudaryta remianti Iqbal'o ir kt., 2021).....	20
7 pav. Hibridinio darbo modelio privalumai	23
8 pav. Hibridinio darbo modelio iššūkiai	25
9 pav. Organizacijos kultūros elementai (sudaryta remiantis Frankin'o ir Pagan'o 2006)	31
10 pav. Organizacijos kultūros tipai (sudaryta remiantis Tharp'o, 2009).....	34
11 pav. Organizacijos kultūros formavimas ir išlaikymas (Librarie, 2010).....	36
12 pav. Organizacijos pokyčių etapai (sudaryta remiantis Muscalu, 2014).....	39
13 pav. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų modelis	43
14 pav. Kokybinio tyrimo procesas (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).....	45
15 pav. Darbo vietos pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu	48
16 pav. Darbo vietos pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijos darbuotojų skaičių	49
17 pav. Komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankių pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu	49
18 pav. Komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankių pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijos darbuotojų skaičių	51
19 pav. Darbo valandų pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu	51
20 pav. Ritualų pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu.....	52
21 pav. Ritualų vertinimas įdiegus hibridinį darbą.....	53
22 pav. Ritualų pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijos darbuotojų skaičių ...	54
23 pav. Sprendimų priėmimo pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu.....	54
24 pav. Sprendimų priėmimo pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijos darbuotojų skaičių.....	55
25 pav. Vadovavimo stiliaus pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu.....	55
26 pav. Vadovavimo stiliaus pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijos darbuotojų skaičių.....	56
27 pav. Bendravimo pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu.....	57
28 pav. Santykių su vadovais pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu.....	58
29 pav. Santykių su vadovu pokyčių vertinimas įdiegus hibridinį darbą.....	59
30 pav. Santykių su kolegomis pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu	59
31 pav. Darbuotojų mokymų pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu	61
32 pav. Mokymų pokyčių vertinimas įdiegus hibridinį darbą.....	61
33 pav. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos	62
34 pav. Empirika grįstas hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimo modelis	64

Įvadas

Temos aktualumas. Prasidėjus pandemijai organizacijos buvo priverstos neplanuotai ir greitai pakeisti savo darbo aplinką. Visuomenėje įvyko keli pokyčiai, iš kurių dalis buvo laikini, tokie kaip saugus atstumo laikymasis, medicininių apsauginių kaukių dėvėjimas, o kita dalis tapo nuolatine visuomenės dalimi. Prasidėjus pandemijai, daugelis organizacijų perėjo prie visiškai nuotolinio darbo, o laikui bėgant įmonės pradėjo grįžti prie darbo biuruose bei pradėjo taikyti hibridinį darbo modelį, kai dalį laiko dirbama biure ir kitą laiko dalį nuotoliniu būdu. Įmonės prie šio modelio perėjo ne tik dėl saugos priemonių, bet ir dėl darbuotojų nenori grįžti į fizines darbo vietas bei šio darbo modelio teikiamų privalumų (Monnerat, 2023). Organizacijos ir darbuotojai vertina tokio darbo būdo teikiamus lankstumo, efektyvumo, plėtros ir kitus privalumus, kurie keičia organizacijos kultūra. Tačiau kartu su daugybę teikiamų privalumų, toks darbo modelis kelia ir naujus iššūkius, ypač susijusios su organizacijos kultūros išlaikymu. Vienas pirmųjų, Schein'as dar 1992 m. pradėjo analizuoti organizacijos kultūrą. Frankin'as ir Pagan'as (2006), išskyrė pagrindinius organizacijos kultūros elementus, tokius kaip ritualai, sprendimų priėmimas, vadovavimo stilius, bendravimas, santykiai su kolegomis ir vadovais bei mokymai. Zakarevičius (2004) teigia, kad organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik strategija, struktūra, tikslai, procesai, bet ir jos vidinė kultūra, todėl ypač svarbu ją išlaikyti stiprią. Prasidėjus pandemijai daugelio organizacijų kultūrų pagrindinės vertybės ir tvirtumas buvo išbandomos. Hibridiniame kontekste įmonės kultūra neišnyksta, ji vystosi ir toliau (Savino ir Foster, 2023). Mišrus darbo modelis turi didelį ryšį su organizacijos kultūra, nes toks darbo modelis formuoja darbo aplinką, bendradarbiavimo dinamiką, darančią įtaką organizacijos vertybėms normoms, komunikacijai ir vadovavimo stiliams. Todėl galima teigti, kad savitos organizacijos kultūros išlaikymas ir stiprinimas tampa svarbiu uždaviniu, kadangi skatinti kultūrą, kai darbuotojai dirba iš kitos vietos yra sudėtinga. Hibridinio darbo modelis veikia organizacijos kultūrą, todėl reikia naujų požiūrių į bendradarbiavimą, komunikaciją ir lyderystę. Kai darbuotojai dirba skirtingose vietose kyla iššūkiai su darbuotojų bendrumo išlaikymu, darbuotojų įtraukimu, bendrų tikslų siekimu ir organizacijos vertybių sklaida. Svarbu tirti kaip organizacijos įveikia iššūkius susijusius su savitos kultūros išsaugojimu ir stiprinimu taikant hibridinį darbo modelį.

Prasidėjus COVID-19 pandemijai buvo atliktų tyrimų siekiant išanalizuoti hibridinį darbo modelį. Babapour ir kt. (2021) teigia, kad prieš COVID-19 pandemiją JAV nuotoliniu ir hibridiniu būdu dirbo tik 5 proc. darbuotojų, o Europos Sąjungoje prieš pandemiją nuotoliniu būdu nuolat dirbo 3,2 proc. darbuotojų. Prasidėjus pandemijai, daugelis darbuotojų buvo priversti pereiti prie nuotolinio darbo, todėl Europos Sąjungoje nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų skaičius išaugo iki 39 proc., o JAV tokių buvo apie 50 proc. darbuotojų. Vieni tyrimai rodo, kad hibridinis darbo modelis gali skatinti lankstumą, atsakomybę ir darbuotojų saviraišką. Tą patvirtina tyrimo rezultatai, kad įtraukianti organizacijos kultūra 47 proc. padidina tikimybę, kad darbuotojai bus lojalesni organizacijai 64 proc. hibridiniu darbo modelį taikantys darbuotojų teigia, kad jų organizacijos kultūra daro teigiamą poveikį jų darbui (Turner ir Baker, 2022). O pagal Gartner'io (2022) atliktą tyrimą, nustatyta, kad 64 proc. hibridiniu darbo modeliu dirbančių darbuotojų mano, kad jų organizacijos kultūra daro teigiamą poveikį jų darbui, palyginti su tik 52 proc. fiziniame darbo vietoje dirbančiais. Anot „Cisco“ (2022) atlikto tyrimo, net 57,1 proc. darbuotojų dirbančių bent dalį laiko nuotoliniu būdu, mano, kad lankstumas, kurį suteikia mišrus darbas pagerino organizacijos kultūrą. Atlikto tyrimo metu, buvo išsiaiškinta darbuotojų nuomonė apie organizacijos kultūros pokyčius, kuriuos jie norėtų matyti ateityje. Tačiau kiti tyrimai, įrodo, kad nuotolinis darbas gali kelti iššūkių organizacijos bendrai kultūrai, ypač susijusios su tiesioginiu bendradarbiavimu, komunikacija ir įtraukimu į organizacijos

veiklą. Taip pat mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių įžvalgų apie naujo modelio sąsajas su organizacijos vertybėms, bendradarbiavimui. Tačiau, moksliniu požiūriu, yra nemažai neištirtų sričių, tokių kaip ilgalaikis hibridinio darbo poveikis organizacijos kultūrai, kaip kurti ir išlaikyti savitą organizacijos kultūrą. Todėl galima teigti, kad hibridinio darbo modelio įtaką organizacijos kultūrai yra ypač aktualu tyrinėti.

Mokslinė problema: Kokios yra hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos?

Darbo objektas: Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos.

Darbo tikslas: Nustatyti hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti hibridinio darbo ir organizacijos kultūros problemos analizę;
2. Apibrėžus hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sampratas parengti sąsajų modelį;
3. Empiriškai įvertinti hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajas.

Darbo metodai: mokslinė literatūros analizė ir apibendrinimas, empirinis kokybinis tyrimas – interviu.

Darbo struktūra: magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros, informacijos šaltinių sąrašas ir priedai.

Darbo apimtis: projektą sudaro 75 puslapiai, 6 lentelės, 34 paveikslai ir 1 priedas. Literatūros ir informacinius šaltinių sąrašą sudaro 77 šaltiniai.

1. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų problemos analizė

Šiame skyriuje yra pateikiama hibridinio darbo sąsajos su organizacijos kultūra problemos analizė. Remiantis moksliniais tyrimais analizuojama dėl kokių priežasčių daugelyje organizacijų pradėta taikyti mišrų darbo modelį, kokias naudas bei iššūkius jis teikia darbuotojams ir organizacijoms. Nurodoma kaip hibridinis darbas veikia organizacijos vertybes, normas ir bendradarbiavimą.

Hibridinė darbo sistema veikia jau daugelį metų, tačiau daugelis teigia, kad toks darbo modelis yra susijęs su COVID-19 pandemija (Iqbal ir kt., 2021). 2019 metais dėl prasidėjusios pandemijos buvo kiek įmanoma mažinamos visuomenės susibūrimų vietos, dėl to dalis verslų buvo uždaromi, ir tas paspartino fizinės darbo vietos perkėlimą į nuotolinę erdvę. Organizacijos patyrė nemažai nuostolių, todėl norint tęsti veiklą, reikėjo imtis kitų priemonių. Po pandemijos daugelis įmonių tapo atviresnės nuotoliniam ir hibridiniam darbo organizavimui.

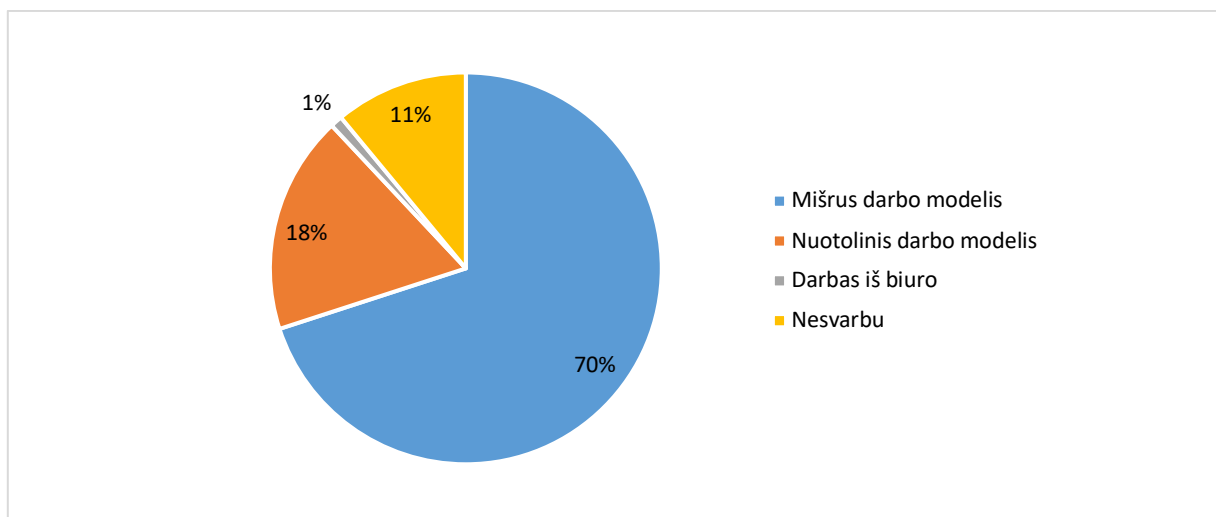
Prasidėjus pandemijai, reaguojant į ekstremalią situaciją ir masišką visuomenės uždarymą, Lietuvoje buvo papildytas Lietuvos Respublikos darbo kodeksas straipsniu apie nuotolinį darbą, kurio anksčiau nebuvo. Valstybinės darbo inspekcijos internetiniame puslapyje (2023) teigiama, kad LR DK 52 str. nuotolinis darbas apibrėžiamas kaip darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė, vietoje, taip pat naudodamas informacines ir elektroninių ryšių technologijas (teledarbas). Anot Orłavičiaus (2023), organizacija ir darbuotojas gali susitarti ir dėl nuotolinio darbo ne visą darbo laiką, pagal susitarimą dirbti iš kitos vietos vieną ar kelias dienas per savaitę, tai yra hibridiniu darbo modeliu. Tokia galimybė yra siejama su darbuotojo galimybe darbo funkcijas ar jos dalį vykdyti jam priimtinoje, kitoje vietovėje. Jei darbuotojas dirba iš užsienio valstybės, jam nėra taikomos komandiruočių taisyklės.

Prieš COVID-19 pandemiją Jungtinėse Amerikos Valstijose nuotoliniu ir hibridiniu būdu dirbo maža dalis darbuotojų, tai yra tik 5 proc., ir dauguma tai darė savo noru. O Europos Sąjungoje prieš pandemiją nuotoliniu būdu nuolat dirbo 3,2 proc. darbuotojų. Tuo metu tai nebuvo norma, ir dažnai toks darbo modelis buvo kitų išjuokiamas. Tokiu būdu dirbo darbuotojai, kurie buvo daugiau apmokami ir būdavo aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai. Prasidėjus pandemijai, daugelis darbuotojų buvo priversti pereiti prie nuotolinio darbo, todėl Europos Sąjungoje nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų skaičius išaugo iki 39 proc., o Jungtinėse Amerikos Valstijose tokių buvo apie 50 proc. darbuotojų (Babapour ir kt., 2021). Europos Parlamento (2020) duomenimis, pirmaisiais pandemijos metais, Europos Sąjungoje ženkliai išaugo darbas nuotoliniu būdu. Daugiausia darbuotojų dirbo nuotoliniu būdu 2020 metais Suomijoje – 25,1 proc., Liuksemburge – 23,1 proc., Airijoje – 21,5 proc., Austrijoje – 18,1 proc. ir Nyderlanduose – 17,8 proc. Taip pat, nustatyta, kad pandemijos laikotarpiu moterų daugiau dirbo nuotoliniu būdu nei vyrų. 2021 metų apklausa parodė, kad dauguma Europos Sąjungos darbuotojų ir po pandemijos, panaikinus apribojimus, norėtų dirbti namuose, o populiariausias pasirinkimas – hibridinis darbo modelis (32 proc.).

„Pwc“ 2021 metais, atlikto tyrimo metu išsiaiškinta, kad 83 proc. apklaustų vadovų vertina, kad perėjimas prie nuotolinio darbo modelio pandemijos laikotarpiu buvo sėkmingas. Anot Bacarra ir Decenor'io (2022), po pandemijos iš nuotolinio darbo modelio į hibridinį modelį pereina vienos didžiausių pasaulio kompanijų. Nuo 2022 metų technologijų milžinės „Apple“ biuro darbuotojai fizinėje darbo vietoje dirba pirmadieniais, antradieniais ir ketvirtadieniais, o likusiomis darbo

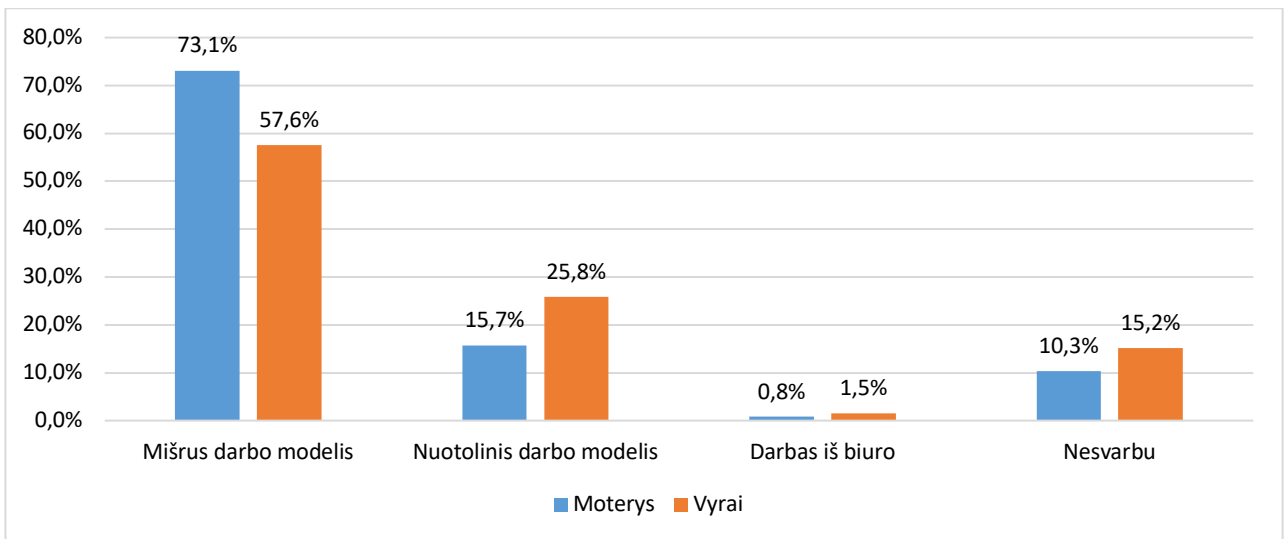
dienomis dirba nuotoliniu būdu. Taip pat, šios kompanijos darbuotojai nuotoliniu būdu gali dirbti dvi savaites per metus. Tokią tvarką organizacija priėmė dėl to, kad darbas biure suteikia energijos, kūrybiškumo, bendradarbiavimo bei bendruomeniškumo jausmą, taip pat yra palaikoma įmonės kultūra. Organizacija „Microsoft“ taip pat pereina prie hibridinio darbo modelio dėl didėjančio darbuotojų pasitenkinimo darbu, komandos ryšio ir lankstumo. 2022 m. atliktame „De Castro“ tyrime nustatyta, kad net 91 proc. respondentų iš 8184 apklaustųjų labiausiai pageidauja mišrios ar nuotolinės darbo vietos. 80 proc. apklausų žmonių išteklių specialistų ir vadovų pirmenybę teikia mišriam arba nuotoliniam darbui (Castaneda ir kt., 2022).

„Emplonet“ 2022 m. birželio mėn. Lietuvoje atliko internetinį tyrimą, kuriame dalyvavo 313 respondentų, kurie pagal darbo specifiką turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Atliekanti tyrimą buvo norima išsiaiškinti, kokį darbo modelį, nuotolinį, mišrų ar iš biuro, renkasi patys darbuotojai. Paveiksle Nr. 1 yra nurodytas respondentų atsakymų, kokiam darbo modeliui teiktų prioritetą, pasiskirstymas. Iš pateiktų atsakymų galima matyti, kad net 70 proc. Apklaustųjų rinktųsi mišrų darbo modelį. Antras pagal populiarumą atsakymas, tai nuotolinis darbas, taip atsakė 18 proc. respondentų. Mažiausiai, tik 1 proc. apklaustųjų, rinktųsi darbą tik iš fizinės darbo vietos – biuro. 11 proc. respondentams yra nesvarbu ir prisitaikytų per bet kurios darbo formos.



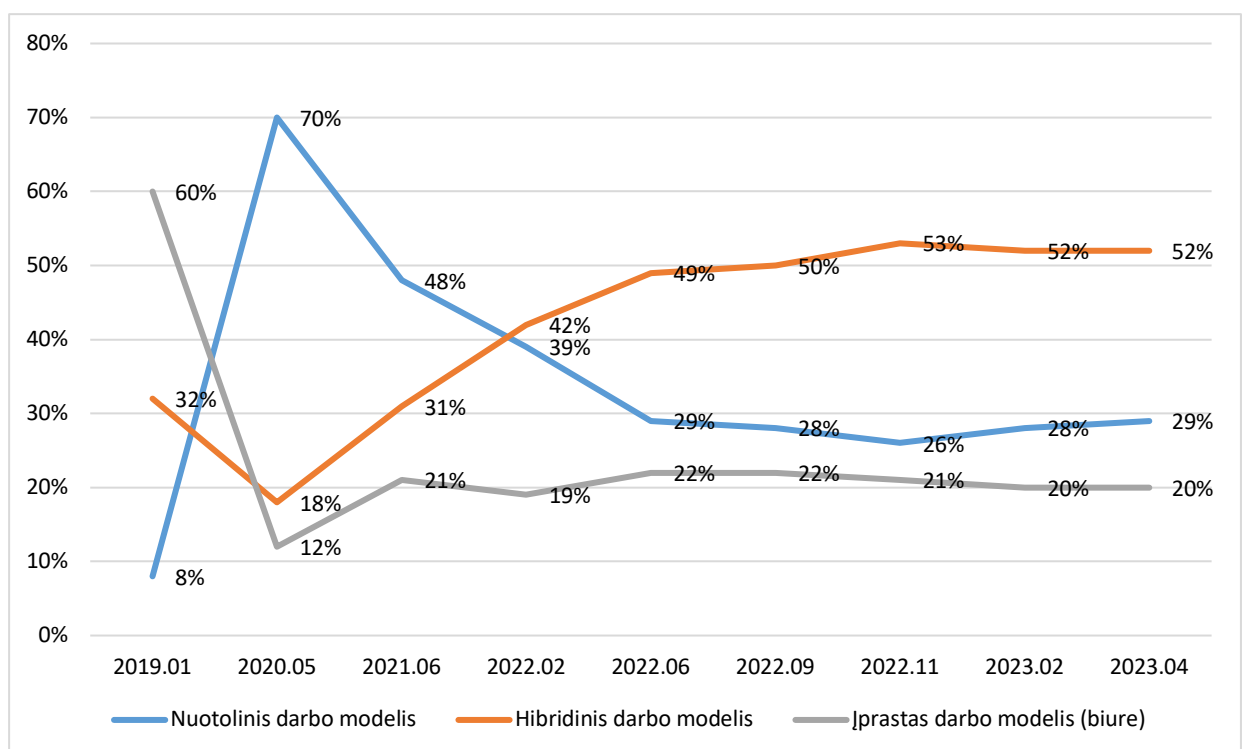
1 pav. 2022 m. darbuotojų darbo modelio pasirinkimas (sudaryta remiantis „Emplonet“, 2022)

„Emplonet“ atliekant tyrimą, atsakymus išskirstė pagal skirtingų lyčių grupes. Paveiksle Nr. 2 yra pateiktas respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį. Pagal pateiktus rezultatus galima matyti, kad tiek moterys tiek vyrai rinktųsi mišrų darbo modelį. Iš rezultatų galima matyti, kad daugiau moterų rinktųsi mišrų darbo modelį. Nuotolinį darbo modelį daugiau respondentų rinktųsi vyrai nei moterys.



2 pav. 2022 m. darbuotojų darbo modelio pasirinkimas pagal lytį (sudaryta remiantis „Emlonet“, 2022)

Paveiksle Nr. 3 matoma „Gallup“ internetinio puslapio tyrimo rezultatai. Atliktoje analizėje matoma kaip, keitėsi visą darbo dieną dirbančių darbuotojų darbo modeliai nuo 2019 iki 2023 metų. Iš pateiktų rezultatų matoma, kad 2019 metais vyravo įprastas darbo modelis, kada dirbama iš fizinės darbo vietos. Tais metais tokiu būdu dirbo 60 proc. Jungtinių Amerikos Valstijų darbuotojų, kurie pagal darbo pobūdį gali dirbti ir kitais modeliais. 2019 metais mažiausiai dirbdavo visiškai nuotoliniu darbo modeliu. 2020 metais matomas staigus duomenų nukrypimas, kurį lėmė COVID-19 pandemija. Prasidėjus pandemijai nuotolinis darbas iš nepopuliariausio tapo labiausiai dirbamu, tai yra net 70 proc. Atslūgus pandemijai situacija stabilizavo ir išryškėjo hibridinis darbo modelis, kurie nuo 2022 metų iki šiol tapo populiariausiu tarp visą savaitę dirbančių darbuotojų. Pagal „Gallup“ internetinio puslapio duomenis, 5 iš 10 darbuotojų dirba mišriu darbo modeliu, 3 iš 10 dirba – tik nuotoliniu būdu ir 2 iš 10 dirba tik fizinėje darbo vietoje.



3 pav. 2019-2023 m. dirbančių darbuotojų modelių pasiskirstymas (sudaryta remiantis „Gallup“, 2023)

„Forbes“ internetiniame puslapyje teigiama, kad JAV 2023 metais daugiausia, tai yra 59,1 proc. darbuotojų dirba fizinėje darbo vietoje, 28,2 proc. darbuotojų dirba hibridiniu darbo modeliu ir 12,7 proc. dirba nuotoliniu būdu. 98 proc. darbuotojų nori bent dalį darbo laiko dirbti nuotoliniu būdu, t. y. hibridiniu darbo modeliu. Tai rodo, kad darbuotojai vertina tokį organizacijų teikiamą lankstumą, savarankiškumą ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą.

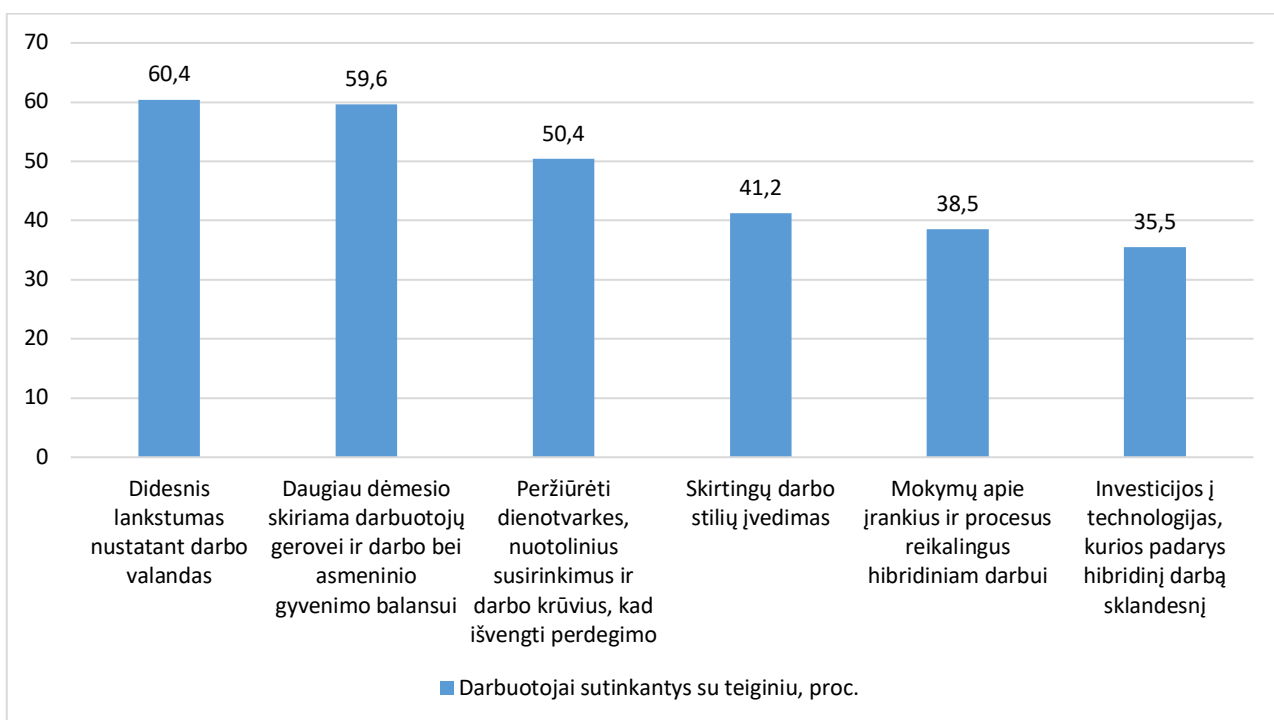
Tyrime daugiausiai dėmesio buvo skiriama darbuotojų emocinėms temoms susijusioms su organizacijos kultūra – pasitikėjimui ir pagarbai organizacijoje (Jundain ir kt., 2023). Pirminiai duomenys buvo surinkti iš kiekybinio tyrimo, kuriame dalyvavo 370 darbuotojų, dirbančių hibridiniu darbo modeliu. Mišrus darbo modelis yra vienas labiausiai norimų tiek darbuotojų tiek organizacijų, atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta, kad:

- hibridinis darbas veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Mišrus darbas gali panaikinti ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo ir tai gali lemti didesnę stresą ir perdegimą;
- organizacijos parama darbuotojams daro reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui. Dirbant mišriu darbo modeliu darbuotojai iš vadovų ir kitų kolegų jaučia mažesnę motyvaciją tobulėti. Iš ankstesnių tyrimų žinoma, kad karjeros augimas teigiamai veikia įsipareigojimą ir įsitraukimą;
- organizacijos pasitikėjimas ir pagarba lemia darbuotojų įsitraukimo lygį. Dauguma darbuotojų žino, kad jų vadovai gali jiems padėti, todėl jie teikia grįžtamąjį ryšį ir yra linkę bendradarbiauti sprendžiant problemas. Ugdant pasitikėjimą ir pagarbą yra svarbu vystyti organizacijos kultūrą ir kurti santykius. Atlikto tyrimo respondentai mažiausiai mano, kad mišrus darbas suteikia pasitikėjimo kolegoms dėl jų produktyvumo dirbant iš namų. Todėl galima teigti, kad dirbant tokiu būdu sumažėja pasitikėjimas tarp kolegų, tarpasmeninis bendravimas ir tai sukelia vadovų kontrolę;
- įsitraukimas daro reikšmingą poveikį darbuotojų veiklos rezultatams. Įsitraukimas reikalauja iš vadovų įsipareigojimo nustatyti ir palaikyti aiškią organizacijos misiją, viziją ir vertybes. Įsitraukimas daro didelę įtaką darbuotojų išlaikymui, produktyvumui ir lojalumui.

„Cisco“ 2022 metais atliko tyrimą, kurio metu respondentai buvo atrinkti iš visų pasaulio žemynų, išskyrus Antarktidą. Iš viso tai sudarė 27 šalis. Apklausoje dalyvavo 28025 įvairiausių sričių darbuotojai. Prasidėjus pandemijai dalis vadovų nerimavo, kad hibridinis ir nuotolinis darbas turės neigiamos įtakos organizacijos veiklos ir darbuotojų rezultatams. Atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta, kad 61,4 proc. darbuotojų mano, kad jų darbo kokybė pagerėjo ir 60,4 proc. mano, kad padidėjo ir jų produktyvumas. 71,2 proc. darbuotojų nori derinti nuotolinį ir darbą biure ateityje.

Nepriklausomai nuo darbo modelio, įtraukiančios organizacinės kultūros, skatinančios pasitikėjimą, paramos jausmą didina darbuotojų išlaikymą, bendradarbiavimą ir pasitenkinimą darbu (Dowling ir kt., 2022). Įtraukianti kultūra tampa konkurenciniu pranašumu organizacijoms pritraukiant ir išlaikant talentus. Pagal atlikto tyrimo rezultatus, įtraukianti organizacijos kultūra: 47 proc. padidina tikimybę, kad darbuotojai bus lojalesni organizacijai; 90 proc. padidina tikimybę, kad darbuotojai padeda savo kolegoms. Organizacijos kultūra turi būti stipri, kad pritrauktų ir išlaikytų specialistus, skatintų pasiekti rezultatus ir atitiktų verslo tikslus (Turner ir Baker, 2022). Svarbu suprasti, kad virtualus darbas, vietos kur praleidžiama ilgą laiką, daro įtaką darbuotojų elgesiui. 64 proc. hibridiniu darbo modelį taikantys darbuotojų teigia, kad jų organizacijos kultūra daro teigiamą poveikį jų darbui. Po pandemijos net 68 proc. vadovų peržiūri savo įmonės kultūrą, siekiant prisitaikyti prie naujo nuotolinio ir hibridinio darbo normų. O pagal Gartner'io (2022) atliktą tyrimą, nustatyta, kad 64 proc.

hibridiniu darbo modeliu ir 66 proc. nuotolinius dirbančių darbuotojų mano, kad jų organizacijos kultūra daro teigiamą poveikį jų darbui, palyginti su tik 52 proc. fizinėje darbo vietoje dirbančiais. Paais'is ir Pattiruh'is (2020) atlikto empirinio tyrimo metu nustatė, kad 57,4 proc. įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu daro motyvacija, vadovavimas ir organizacijos kultūra, o 73,5 proc. darbuotojų veiklos rezultatams įtakos turi motyvacija, vadovavimas, organizacijos kultūra ir pasitenkinimas darbu. Anot „Cisco“ (2022) atlikto tyrimo, net 57,1 proc. darbuotojų dirbančių bent dalį laiko nuotoliniu būdu, mano, kad lankstumas, kurį suteikia mišrus darbas pagerino organizacijos kultūrą. Atlikto tyrimo metu, buvo išsiaiškinta darbuotojų nuomonė apie organizacijos kultūros pokyčius, kuriuos jie norėtų matyti ateityje. Rezultatai pavaizduoti paveiksle Nr. 4. Pagal rezultatus, galima matyti, kad darbuotojai labiausiai tikisi lankstesnio požiūrio į darbo valandas, dėmesio į darbuotojų gerovei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso požiūriu ir peržiūrint darbo krūvius.



4 pav. Darbuotojų lūkesčiai organizacijos kultūrai taikant hibridinį darbo modelį (sudaryta remiantis „Cisco“, 2022)

Gallacher straipsnyje atskleidė, kad, palyginti su gyvenimu prieš koronaviruso pandemiją, darbuotojai jaučiasi mažiau susiję su vadovais, kolegomis ir draugais, tačiau darbuotojai teigė jaučiantys didesnę ryšį su šeimos nariais. Namuose dirbantiems darbuotojams trūksta galimybių neformaliai bendrauti su kitais organizacijos darbuotojais, todėl jie tampa socialiai izoliuoti ir nutolsta nuo įmonės idealų ir tikslų (Rohilla, Garg, Chandiramani, 2021). Deloitte internetiniame puslapyje teigiama, kad COVID-19 pandemija paspartino nuotolinio darbo diegimą, kai daugelis organizacijų vadovų ir darbuotojų buvo tam nepasiruošę, o hibridiniai sprendimai buvo bandymų laikotarpis, vertinant, ar jie pasiteisins. Po staigių pokyčių verslo pasaulyje vadovai turi vadovauti, valdyti ir dirbti kitaip. Sėkmingi hibridinių organizacijų vadovai skirsis tuo, kaip jie formuoja ir keičia organizacijos kultūrą – bendrų prielaidų, vertybių ir įsitikinimų sistemą, kuri lemia kaip žmonės organizacijoje elgiasi ir dirba.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad hibridinis darbas tapo labiausiai norimu darbo modeliu. Įmonės perėjus prie mišraus darbo modelio susiduria su organizacijos kultūros pokyčiais,

bendravimo su kolegomis problema, o tai ypač svarbu kultūros išlaikymui. Nors patys darbuotojai tokio darbo modelio įvedimą vertina kaip teigiamą kultūros pokytį, jie jaučiasi labiau įvertinti vadovų, jaučia jų pasitikėjimą ir rūpestį. Tačiau, moksliniu požiūriu, yra nemažai neištirtų sričių, tokių kaip ilgalaikis hibridinio darbo poveikis organizacijos kultūrai, kaip kurti ir išlaikyti savitą organizacijos kultūrą. Todėl galima teigti, kad hibridinio darbo modelio įtaką organizacijos kultūrai yra ypač aktualu tyrinėti. Baigiamojo magistro darbe sudaromas hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų modelis, kuriame bus atsižvelgiama į tai kas kaip organizacijos kultūra keičiasi taikant hibridinį darbo modelį.

2. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų teoriniai sprendimai

Šiame skyriuje yra pateikiama hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų teorinė analizė. Analizuojama hibridinio darbo modelio samprata, išskiriami jo teikiami privalumai, trūkumai bei darbo organizavimo ypatumai, turintys įtaką organizacijų kultūrai. Taip pat, šiame skyriuje yra analizuojama organizacijos kultūros samprata bei ją lemiantys veiksniai. Pateikiamas hibridinio darbo modelio vaidmuo organizacijos kultūrai. Sudaromas hibridinio darbo modelio įtakos organizacijos kultūrai teorinis modelis.

2.1. Hibridinio darbo modelio samprata

Darbo modelis – tai struktūra arba organizacijos pagrindas, pagal kurį organizacija valdo darbo procesus bei sąveiką tarp darbuotojų. Tai apima, kaip darbas struktūrizuojamas, kaip nustatomos darbo užduotys ir atsakomybės, kaip vykdomi komunikacijos kanalai, darbo grafikai ir darbo vietos organizavimas. Darbo modelis gali būti įvairių formų, pradedant tradiciniu biuro modeliu iki modernių hibridinių arba visiškai nuotolinių darbo modelių. Šis modelis parodo organizacijos strategiją ir kultūrą bei nusako, kaip darbuotojai dirba ir bendrauja tarpusavyje organizacijoje (OPENAI, Chat GPT, 2024).

Organizacijos savo darbo modelį pasirenka atsižvelgiant į įmonės strategiją, veiklos sritimi, reikalingais įgūdžiais bei organizacine struktūra. Verslai siekdami nustatyti, kurie modeliai jiems tinka, dalis jų išbando įvairius modelius. Darbo modelis gali būti nuo darbo tik biure iki visiško jo panaikinimo (nuotolinis darbas). Šiomis dienomis, daugelis įmonių renkasi hibridinį arba visiškai nuotolinį darbo modelį (Patil ir kt., 2023). Autorių išskiriami darbo modeliai pateikiami lentelėje Nr. 1.

1 lentelė. Darbo modeliai (sudaryta remiantis Patil'o ir kt., 2024)

Darbo modeliai		
Darbas biure	Nuotolinis darbas	Hibridinis darbo modelis
Tai tradicinis darbo organizavimas. Dirbant tokiu būdu darbuotojai turi atvykti į fizinę darbo vietą kiekvieną darbo dieną bei tiksliai nurodytu laiku.	Tai modelis kad darbuotojas dirba namuose ar kitoje vietoje (ne fizinėje darbo vietoje), dažnu atveju laisvai pasirenkant darbo valandas.	Apjungia darbą biure bei nuotolinį darbą, tokiu būdu organizacijoje dalis darbuotojų dirba tik nuotoliniu būdu, o kiti dirba biure. Taip pat toks modelis ir apima tą patį darbuotoją, kuris dalį darbo laiko dirba biure, o kitą dalį darbo laiko nuotoliniu būdu. Darbo vieta gali būti pasirenkama individualiai, tai gali būti namai ar bet kuri kita vieta.

Dėl Covid-19 pandemijos įvyko keli pokyčiai, iš kurių dalis buvo laikini, tokie kaip saugus atstumo laikymasis tarp asmenų, medicininių apsauginių kaukių dėvėjimas, o kita dalis tapo nuolatine pasaulio dalimi. Prasidėjus pandemijai, daugelis organizacijų perėjo prie visiškai nuotolinio darbo, o laikui bėgant, pasikeitus taisyklėms, įmonės pradėjo grįžti prie darbo biuruose arba pradėjo taikyti hibridinį darbo modelį, kai darbo dienos dalijamos tarp darbo biure ir darbo namuose. Įmonės tai darė ne tik dėl saugos priemonių, bet ir dėl šio darbo modelio teikiamų privalumų bei darbuotojų noro ir toliau dirbti iš namų (Monnerat, 2023). Hibridinė sistema kitaip yra vadinama mišria. Tai sąvoka, kuri šiuo metu yra aktuali ir svarbi visoms pasaulio verslo sritims. Šis modelis apima, kai darbuotojas dirba fizinėje organizacijos vietoje ir dalį laiko nuotoliniu būdu. Tokia tvarka taip pat gali apimti tą

pačią žmonių grupę, kai jie fiziškai pasirodo įmonės vietoje, o likusias savaitės dienas dirba nuotoliniu būdu. Hibridinis darbo modelis atsirado dėl poreikio organizacijoms plėsti savo veiklą kitose šalyse pasitelkiant skaitmeninę rinkodarą. Skaitmeninimas daugeliui verslų tapo pranašumo įrankiu. Pati organizacija gali būti veikianti vienoje šalyje, o kitoje naudojantis tinkamais kanalais pamatyti ir susidomėti tam tikru įmonės teikiamu produktu ar paslauga. Tokį darbo modelį organizacijos pradeda taikyti ir dėl didesnio našumo bei darbdavio išlaidų taupymo. Įmonės ir darbuotojo susitarimas yra kuriamas siekiant palengvinti darbą darbuotojui, leidžiant jam patenkinti įvairius poreikius: transporto išlaidos, papildomos maitinimo išlaidos, nuovargis ir daugelis kitų (Iqbal ir kt., 2021).

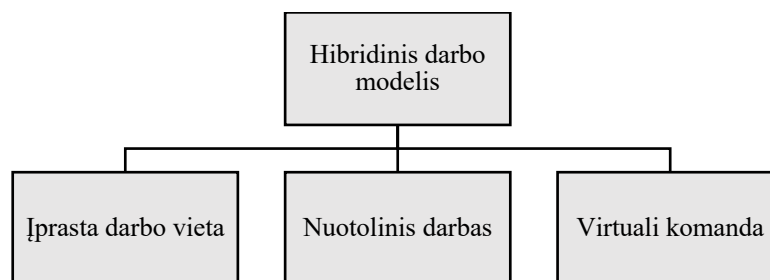
Pastebima, kad skirtingi autoriai apibūdina hibridinį darbo modelį panašiai, tačiau naudoja ir kitus sinonimus, tokius kaip: mišrus darbas; hibridiškumas; nuotolinis darbas; dviejų vietų darbas; modulinis darbas. Toliau pateikiamos kelių autorių hibridinio darbo modelio apibūdinimai:

„Mišrus darbas – tai darbo biure ir namuose derinys, kai tai leidžia darbo pareigas.“ (Ateeq, 2022).

„Hibridinis darbas yra trijų elementų – įprastinės darbo vietos, nuotolinio darbo ir virtualių komandų – mišinys.“ (Silva ir kt., 2022).

Baigiamajame magistro darbe bus remiamasi hibridinio darbo modelio apibrėžimu „Hibridinė darbo sistema sujungia fizinio darbo organizavimą ir nuotolinio darbo sistemą.“ (Iqbal ir kt., 2021).

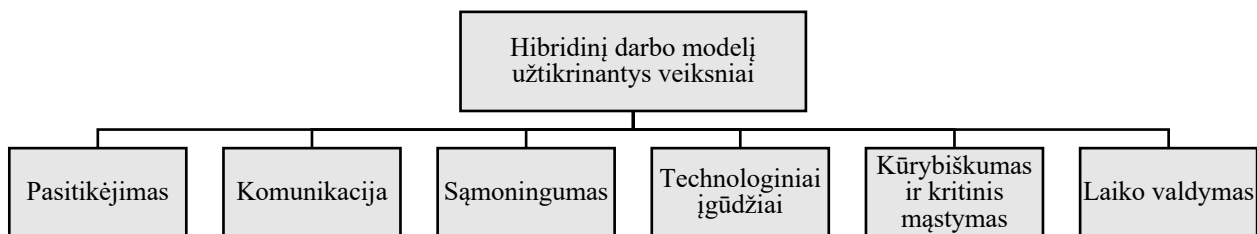
Paveiksle Nr. 5 yra vaizduojamas, Silva ir kt. (2022), hibridinio darbo modelio išskyrimas į 3 dalis.



5 pav. Hibridinio darbo modelio struktūra (sudaryta remiantis Silva ir kt., 2022)

Pagal paveikslą Nr. 5, hibridinį darbo modelį, visų pirma, tai sudaro darbą įprastoje darbo vietoje (biure). Tokia vieta išliks, tik skirsis vietoje dirbančių darbuotojų skaičius. Kolegoms dirbant vienoje erdvėje gali bendrauti „akis į akį“, nereikia tam siųsti elektroninių laiškų, kad galėtų komunikuoti ir suplanuoti virtualų susitikimą problemai spręsti. Dėl šios priežasties dalis užduočių gali vėluoti. Antra – nuotolinis darbas. Tokiam modeliui yra reikalingi savarankiški technologijas, įrankius ir procesus išmanantys specialistai. Ir trečia, tai virtualios komandos, kurios gali būti įvairių formų, turėti skirtingus tikslus ir atlikti skirtingas užduotis. Tokios komandos tarpusavyje bendrauja elektroniniu būdu ir turi turėti bendrus bruožus, tai du ar daugiau žmonių, kurie siekia bendrų tikslų ir bent vienas iš komandos narių yra dirbantis nuotoliniu būdu, tai yra kitoje vietoje. Anot Silva ir kt. (2022), hibridinis darbas yra darbo ateitis.

Iqbal'is ir kt. (2021) išskiria pagrindinius veiksnius, kurie yra reikalingi tinkamai organizuojant hibridinį darbo modelį. Jie pavaizduoti paveiksle Nr. 6.



6 pav. Hibridinį darbo modelį užtikrinantys veiksniai (sudaryta remianti Iqbal'o ir kt., 2021)

Pasitikėjimas yra vienas iš pagrindinių dalykų reikalingų taikant hibridinį darbo modelį. Vadovai ir kiti komandos nariai turi pasitikėti, kad darbuotojai dirbantys hibridiniu būdu dirba taip pat efektyviai kaip ir būdami biure. Komandų vadovams, fiziškai nedalyvaujant ir negalint stebėti savo darbuotojų dėl jų produktyvumo, gali kilti nerimas. Jei pradedama nerimauti dėl komandos darbo nuotoliniu, tai gali sukelti konfliktus, todėl svarbu pasitikėti darbuotojais, kad jie atliks savo darbus lygiai taip pat produktyviai ir iš kitos vietos.

Komunikacija ir bendravimas – tai priemonė padedanti kurti pasitikėjimą. Svarbu užtikrinti veikiančią komunikaciją, kadangi vieniems komandos nariams pasidalinus informacija prie pietų stalo ar kavos, kiti dirbantys nuotoliniu būdu bus neinformuoti apie tai. Todėl yra reikalinga sukurti komandų bendravimo platformas, kur būtų dedama aktualiausia ir svarbiausia informacija, kad nebūtų darbuotojų paliktų nuošalyje. Geros bendravimo kultūros palaikymas yra naudingas hibridinei darbo vietai. Černikovaitė ir Karazijienė (2023) teigia, kad dirbant hibridiniu ir nuotoliniu darbo modeliu yra svarbu pasirinkti tinkamą informacijos perdavimo būdą, kuris padeda užtikrinti kryptingą organizacijos tikslų siekimą, pokyčių valdymą ir sklandžius veiklos procesus. Bendravimas yra esminis dalis, norint dalytis informacija, užduotimis, planais ir kitais svarbiais dalykais. Dirbant nuotoliniu būdu yra sudėtinga bendrauti realiuoju laiku, nedelsiant reaguojant į situacijas, kadangi nuotoliniams susitikimams yra reikalingas planavimas. Esant virtualiam bendravimui pranyksta neverbalinis bendravimas, kuris labai svarbu bendraujant „akis į akį“, nes leidžia išreikšti įvairias emocijas. Neformalus bendravimas gali padėti darbuotojams jaustis susijusiais su kitais darbuotojais, o tai skatina organizacijos kultūros augimą ir tobulėjimą. Pagal atlikto tyrimo rezultatus padaryta išvada, kad dažniausi hibridinio darbo modelio naudojami bendravimo kanalai yra nuotolinio bendravimo platformos, skambučiai ir vaizdo susitikimai. Tačiau pabrėžiama, kad tyrimo respondentams dirbant hibridiniu darbo modeliu, trūksta tiesioginio bendravimo. Todėl galima teigti, kad labai svarbu planuojant ir vykdant hibridinį darbo modelį organizacijose yra vienas iš pagrindinių dalykų, nusimatyti tinkamą komunikaciją palaikymą.

Sąmoningumas/ informuotumas – dirbant nutolus nuo kolegų yra pasineriama į asmeninius rezultatus, susitelkiama į asmenines užduotis, nesidomint kitų darbuotojų naujienomis, kas vyksta jo asmeniniame gyvenime už darbo ribų. Jei organizacijoje prarandama sąmoningumo kultūra, nuoširdus rūpinimasis pranyksta. Sąmoningumas komandoje, suteikia darbuotojams jausmą, kad jie yra svarbūs, jų nuomonė yra vertinama.

Dirbant hibridiniu darbo modeliu labai svarbu komandos nariams išmanyti technologijas, kad galėtų optimaliai atlikti savo darbą. Svarbu užtikrinti darbuotojų apmokymą nuolat tobulėjančioms technologijoms. Be to ir patys darbuotojai turi patys prisiimti atsakomybę už savo tobulėjimą.

Kūrybiškumas ir kritinis mąstymas yra naudingas darbuotojams sprendžiant iššūkius. Dirbant hibridiniu darbo modeliu yra mažesnė vadovų kontrolė ir didesnė laivė darbuotojams priimti sprendimus.

Dirbant mišriu būrų yra labai svarbus laiko valdymas. Darbuotojams turi būti skiriamas adekvatus laikas kada įgyvendinti užduotis, tai yra nei per mažai, nei per ilgai. Dirbant iš namų, gali darbu trukdyti blaškanti aplinka, kuri prailgina užduoties atlikimo laikotarpį. Tokios pat pastangos užduotims atlikti ir laiko terminai turi būti skiriami neatsižvelgiant į darbą biure ar darbą namuose.

Oficialioje Europos Sąjungos interneto svetainėje (2021) teigiama, kad norint įgyvendinti mišrų darbo metodą, organizacijos turi:

- atlikti rizikos vertinimą. Jos metu įvertinti įmonei teikiamą mišraus darbo poveikį ne tik darbuotojams, bet ir pačiai organizacijai. Tai padėtų priimti tam tikrus sprendimus, tokius kaip: kiek kartų per savaitę darbuotojai gali dirbti nuotoliniu būdu; kokias darbo funkcijas galima atlikti nuotoliniu darbo modeliu; iš kokių vietų ir koku laiku leidžiama darbuotojams dirbti;
- užtikrinti vienodą požiūrį. Svarbu organizacijoms užtikrinti teisingumą, nediskriminavimą ir su mišriu ar visą laiką dirbančiais darbuotojais biure elgtis vienodai;
- stiprinti vadovų ir darbuotojų pasitikėjimą. Staiga prasidėjus COVID-19 pandemijai ir perėjus į nuotolinį darbo modelį, dalis organizacijų vadovų pradėjo sekti darbuotojų darbą papildomomis technologijos sistemomis. Tokiu būdu, vadovai norėjo kontroliuoti ir užtikrinti darbuotojų efektyvų darbą. Tačiau darbuotojams, jausmas, kad yra sekamas gali sumažinti jų motyvaciją.

Pastebima, kad hibridinio darbo intensyvumas (kai dirbama 1 dieną per savaitę nuotoliniu būdu ar dirbama didžiąją laiko dalį nuotoliniu būdu) veikia pačią organizaciją. Stasila-Sieradzka, Saneka ir Turska (2023) teigia, kad hibridinis darbas gali būti atliekamas įvairiomis formomis. Dažniausiai išskiriami šie modeliai:

- laisvas modelis – suteikia galimybę darbuotojams pasirinkti jiems geriausiai tinkančią darbo tvarką bet kurią konkrečią dieną;
- padalytos savaitės modelis – savaitė padalijama į 2-3 dienas per savaitę dirbant iš namų ir 2-3 dienas per savaitę dirbant fiziniame darbo vietoje;
- pamaininis darbas – pagal šį modelį darbuotojai dirbantys pamaininiu darbo grafiku dienos pamainoje dirba nuotoliniu būdu ir vakarinėse pamainose dirba darbo vietoje;
- savaitė po savaitės – darbuotojai dirba pakaitomis iš namų ir darbo vietoje kas savaitę.

Izoliacija dažnai įvardijama kaip pagrindinis iššūkis asmenims, dirbantiems nuotolinėje ir hibridinėje aplinkoje (Van Zoonen ir Sivunen, 2022). Kai dirbama nuotoliniu būdu 1 ar 2 dienas per savaitę tai yra neintensyvi darbo forma, palyginti su tuo, kai didžiąją savo darbo laiko dirbama kitoje vietoje. Literatūroje galima rasti atliktų tyrimų apie nuotolinio darbo intensyvumo perspektyvą. Kaip darbuotojai nuotoliniu būdu dirba didžiąją laiko dalį ir atvyksta į biurą retais atvejais. Mažai intensyvus nuotolinis darbas, kai ne biure dirbama 1 ar 2 dienas per savaitę. Darbuotojai, kurie nuotoliniu būdu dirba daugiau kaip 50 proc. savo darbo laiko turi skirtingus motyvus dirbti nuotoliniu

būdu, lyginant su tais, kurie mažiau kaip 50 proc. darbo laiko praleidžia biure. Į nuotolinį darbą orientuoti darbuotojai siekia suderinti darbo ir šeimos poreikius, o į biurą orientuoti darbuotojai siekia būti nepriklausomi nuo trukdžių. Daugiau dirbantys nuotoliniu būdu darbuotojai jaučia autonomiją, yra savarankiškesni, turi daugiau laisvės ir mažiau vadovų kontrolės. Didesnis nuotolinio darbo intensyvumas neigiamai veikia bendravimo su kitais asmenimis darbo vietoje kokybei. Didžiąją darbo savaitės dalį praleidžiant ne biure, mažėja galimybė bendrauti „akis į akį“ su vadovais ir kolegomis (Gajendran ir Harrison, 2007). Atlikti tyrimai rodo, kad dirbant nuotoliniu būdu daugiau kaip 2,5 dienos per savaitę nuotoliniu būdu, pablogėja santykiai darbo vietoje. Šią izoliaciją galima sumažinti veiksmingai naudojant informacines ir ryšių technologijas (Van Zoonen ir Sivunen, 2022). Darbuotojai, kurie bent 2 dienas per savaitę dirbo iš namų darbo ir šeimos konflikto lygis pagal skirtingus aspektus buvo žemesnis (Rohilla, Garg, Chandiramani, 2021).

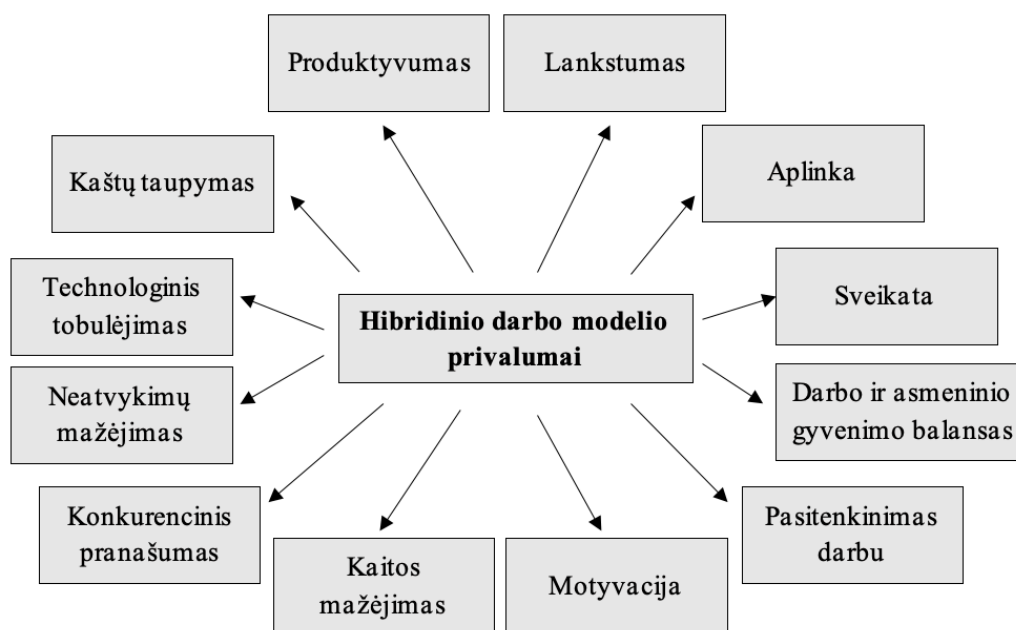
Hibridinis darbas apjungiantis tradicinį ir nuotolinį darbą kelia nemažai privalumų, tačiau kartu ir su jais kyla iššūkių.

Hibridinio darbo teikiami privalumai

Hibridinė darbo sistema užtikrina, kad ją taikanti organizacija naudosis ypatingais nuotolinio darbo sistemos privalumais (Iqbal ir kt., 2021). Malhotra ir Reay (2019) teigia, kad kai kartu egzistuoja ir tradicinės, ir nuotolinės darbo vietos sistemos privalumai, vadinama hibridiškumo situacija.

Daugelis mišrų darbo modelių nagrinėjantys tyrėjai sutinka su šio darbo modelio teikiamomis naudomis. Nuotolinis darbas suteikia darbo lankstumą, mažesnes sąnaudas, didesnę darbuotojų pasitenkinimą ir geresnę aplinką. Prie mišraus darbo modelio yra pridedama nauda, kurios yra tradicinėje darbo sistemoje, taip užtikrinama organizacijoje esančia vidine kultūra, palaikomas neformalus bendravimas fizinėje darbo vietoje, kuris skatinti komandų kūrybiškumą (Iqbal ir kt. (2021). Bacarra ir Decenor'is (2022) išskiria hibridinio darbo modelio teikiamus privalumus organizacijai ir darbuotojui. Tai: sumažėjęs darbuotojų neatvykimo rodiklis, didesnė darbuotojų laimė, sumažėjusios veiklos sąnaudos, geresnis bendradarbiavimas, didesnis produktyvumas ir efektyvumas, geresni santykiai bei naujoves. Anot Chafi'o, Hultberg'io ir Yams'o (2022), nuotolinio ir tradicinio darbo privalumas yra darbuotojų ir vadovų įgūdžių ir kompetencijų ugdymas, kurios padeda prisitaikyti prie naujų darbo būdų. Hilberrath'as ir kiti (2020) teigia, kad mišrus darbo modelis organizacijose yra galimybė. Tinkamai organizuojant šį modelį organizacija gali lengviau pritraukti talentus, siekti naujovių. Įmonės veikdamos drąsiai jau dabar, gali taikyti lankstesnę, skaitmeninę ir tikslingesnę darbo ateitį.

Paveiksle Nr. 7 yra vaizduojami skirtingi autorių, išskiriami pagrindiniai hibridinio darbo modelio teikiami privalumai.



7 pav. Hibridinio darbo modelio privalumai

Lankstumas – dauguma darbuotojų mėgsta ir geriau dirba lanksčioje aplinkoje. Šiuo atveju lankstumas, tai galimybė dalį laiko dirbti nuotoliniu būdu (Iqbal ir kt., 2021). Anot „Cisco“ (2022) atlikto tyrimo didžiajai daliai darbuotojų (65,6 proc.) renkantis organizaciją svarbiausia yra lankstus darbo grafikas, kurį suteikia hibridinis darbo modelis.

Produktyvumas – Darbuotojų produktyvumas yra siejamas su jų įvairiais veiksmiais tokiais kaip: motyvacija; darbo ir asmeninio gyvenimo balansas; darbo aplinka; darbo užmokestis; darbuotojų įsipareigojimas; darbuotojų gerovė; išitraukimas ir pasitenkinimas darbu. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius, galima teigti, kad hibridinis darbo modelis leidžia darbuotojams dirbti ten, kur ir kada jie yra produktyviausi. Organizacijoms svarbu didinti darbuotojų produktyvumą, kadangi jis gerina ir pačios įmonės efektyvumą. Kuo didesnis yra darbuotojų produktyvumas, tuo yra geresni organizacijos rezultatai (Castaneda ir kt., 2022). Hibridinis darbo organizavimas padeda užtikrinti darbuotojo produktyvumą būtų maksimaliai padidintas. Pagrindinės to priežastis yra darbuotojo motyvacija. Ją sukelia žinojimas, kad įmonėje kurioje darbuotojas dirba, rūpinasi jo interesais, kadangi toks darbo modelis yra daugiau orientuotas į darbuotojų patogumą. Didesnis darbuotojo produktyvumas reiškia didesnę įmonės efektyvumą. Pagal atlikto tyrimo duomenis, 75 procentai darbuotojų teigė, kad jų produktyvumas dirbant nuotoliniu būdu yra panašus į darbą fizinėje darbo vietoje. Tą patvirtina ir kitas „Coso Cloud“ atliktas tyrimas, kurio apklausa parodė, kad 77 procentai respondentai teigia, kad dirbami bent dalį laiko iš namų yra produktyvesni (Iqbal ir kt., 2021).

Kaštų taupymas – Hibridinis darbo modelis padeda taupyti finansus: sumažėja fizinių darbo vietos nuomos, transporto, įmonės logistikos ir komunalinių paslaugų (degalų, elektros, biuro interneto ir telefono sąskaitos) išlaidas. Daugiau darbuotojų dirbančių nuotoliniu būdu reiškia, kad į fizinę darbo vietą ateina mažiau žmonių (Iqbal ir kt., 2021). Vienas iš privalumų, kurį vertina darbuotojai, tai sutaupytas laikas bei finansai, skirtos kelionei į fizinę darbo vietą (Baker, 2021). Darbuotojai sutaupo laiko ir išlaidų kelionei, maistui ir kitoms išlaidoms, susijusiomis su kasdieniniu buvimu biure (Monnerat, 2023).

Technologinis tobulėjimas – Galima drąsiai teigti, kad hibridinis modelis yra technologinės pažangos darinys (Ateeq, 2022). Per paskutinį dešimtmetį didžiausią augimą patyrė technologijų sektorius. Prasidėjus COVID-19 pandemijai technologijų sprendimai padėjo užtikrinti gyvenimo tęstinumą. Pasitelkus technologijas darbo vietos buvo perkeltos į nuotolinę erdvę. Ši sritis ir toliau nuolat tobulėja (Iqbal ir kt., 2021). Cisco.com (2022) nurodo, kad didesnis technologijų naudojimas pandemijos laikotarpiu paskatino organizacijų veiklos gerinimą, tinkamos technologijos ir jų palaikymas bei tobulinimas teigiamai veikia hibridinio darbo sėkmę.

Mažėja neatvykimo į darbą skaičius – Anot „Cisco“ (2022) atlikto tyrimo, hibridinis darbo modelis mažina darbuotojų neatvykimo skaičių. Pagal tyrimo rezultatus 63,9 proc. darbuotojų nėra linkę susirgus kreiptis pas šeimos gydytojus dėl nedarbingumo, o tęsti darbą namuose. Nakrošienė, Bučiūnienė ir Goštautaitė (2019) nustatė, kad perspektyva dirbti sergant iš namų didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Atlikti tyrimai parodė, kad galimybė dirbti dalį laiko nuotoliniu būdu gali sumažinti neatvykimą į darbą skaičių nuo 26 proc. iki 88 proc. Galint dirbti hibridiniu modeliu, sumažėja rizika susidurti su sergančiais darbuotojais, bei juos apkrėsti.

Konkurencinis pranašumas – organizacijos gali išsiskirti konkurencingoje rinkoje, kadangi gali pritraukti talentingus darbuotojus. Galėdami samdyti darbuotojus iš bet kurios vietos ir įdarbinant juos iš kitų miestų ar miestelių galima pritraukti geriausius srities profesionalus, todėl organizacija gali padidinti įvairovę ir išplėsti talentų ratą (Baker, 2021).

Mažesnė darbuotojų kaita – atliktais tyrimais įrodyta, kad galimybė dirbti nuotoliniu būdu padidina talentų išlaikymą, todėl sumažėja darbuotojų kaita. Darbuotojo išėjimas iš darbo organizacijai kainuoja nuo 10 proc. iki 213 proc. darbo užmokesčio. Tai sudaro darbuotojo paieškos, atleidimo, produktyvumo ir mokymų išlaidos (Lister, 2021). Darbuotojo išėjimas gali sutrikdyti visą komandą, sustabdyti ar pavėlinti projektų įgyvendinimą (Baker, 2021).

Pasitenkinimas darbu – hibridiniame darbo modelyje pasitenkinimui darbu darbuotojams svarbų vaidmenį suteikia vadovo pasitikėjimas (Baker, 2021). Daugelis autorių teigia, kad hibridinis darbas didina darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojams yra suteikiama didesnė laisvė, jie vertina įmonės rūpestį dėl darbuotojo teikiamo privalumo, kas padidina jų pasitenkinimą organizacija bei darbu.

Darbuotojų motyvacija – skirtingi autoriai teigia, kad hibridinis darbo modelis gerina darbuotojo darbo sąlygas, dėl tai didina darbuotojų motyvaciją. Mišrus darbas suteikia darbuotojams daugiau lankstumo, laivės, savarankiškumo dėl ko darbuotojai jaučiasi motyvuoti.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas – dirbant hibridiniu darbo modeliu, darbuotojams yra suteikiama galimybė laisvai planuoti savo laiką, sutaupomas laikas vykimui į darbą, bei daugiau laiko praleidžiama namuose (Baker, 2021).

Sveikata – pagal atliktus tyrimus, galima teigti, kad hibridinis darbo modelis yra naudingas sveikatai, nes sumažėja stresas, pagerėja miegas, atsiranda daugiau laiko fizinei veiklai (sportui, mankštoms), galima rinktis sveikesnį maistą gaminant namuose bei pagerėja darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Pasak Hallmann'o ir kt. (2021) atlikto tyrimo, tomis dienomis kai dirbama iš namų, darbuotojai miega vidutiniškai 34 min. ilgiau. Kadangi miego trūkumas yra didėjanti visuomenės sveikatos problema, tai yra teigiamas nuotolinio darbo aspektas. Dėl geresnio darbuotojų miego, mažėja neišsimiegojimo rizika, todėl jie gali savo darbo funkcijas atlikti produktyviau. Taip pat, apie 40 proc. darbuotojų mano, kad dirbdami bent dalį laiko iš namų patiria mažiau streso. Hibridinį

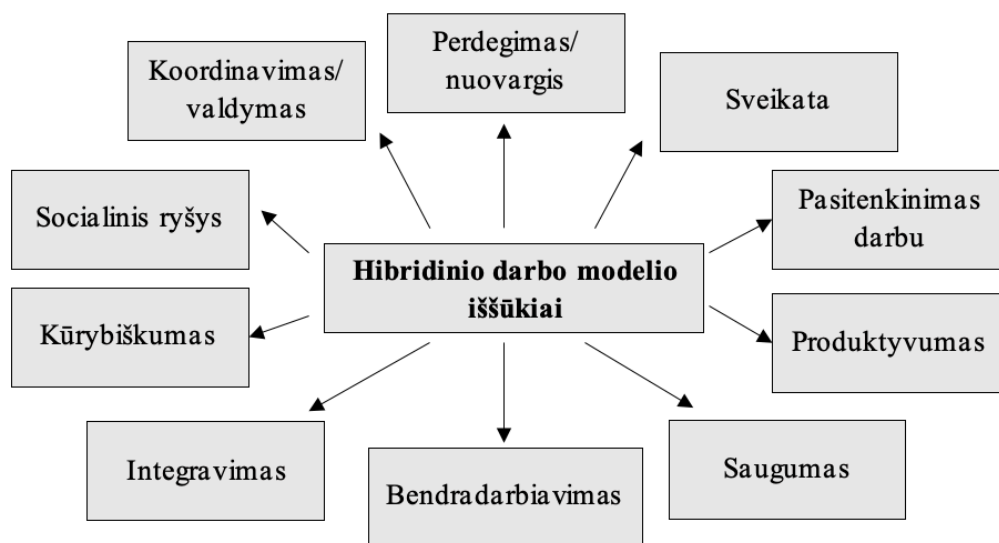
modelį taikantys darbuotojai teigia, kad jie daugiau sportuoja, sveikiau maitinasi bei geriau miega. (Baker, 2021). Restrepo ir Zeballos (2020) nustatė, kad nuotoliniu būdu dirbantys žmonės miegojo 37 minutėmis ilgiau nei dirbantys kitoje aplinkoje (Rohilla, Garg, Chandiramani, 2021). Galimybė dirbti dalį laiko nuotoliniu būdu gali sumažinti depresiją ir su ja susijusias psichologines problemas. (Conti ir Burton, 1994).

Aplinka – prasidėjus pandemijai ir praėjus kelioms savaitėms po jos, buvo paskelbta apie pagerėjusią oro kokybę, todėl retesnis vykimasis į fizinę darbo vietą automobiliu, sumažina aplinkos taršą (Baker, 2021).

Hibridinio darbo keliami iššūkiai

Hibridinis darbo modelis, kuris kombinuoja su darbu biure ir nuotoliniu būdu, tapo neatsiejama šiuolaikinio ir ateities verslo realybe. Šis darbo modelis nors ir suteikia lankstumą bei kitus privalumus, tačiau sukelia ir iššūkius organizacijos kultūrai, kuriuos vadovai turi suvaldyti ir sumažinti, kad būtų išlaikomas efektyvumas, bendradarbiavimas ir įgyvendinami organizacijos tikslai. Bacarra ir Decenor'is (2022) išskyrė iššūkius, su kuriais susiduria hibridinio darbo modelis. Tai apima padidėjusias investicijas į informacines technologijas, riziką dėl darbuotojų perdegimo, problemišką komunikaciją, santykių tarp darbuotojų palaikymo reikšmę, įmonės kultūros išlaikymą, darbo funkcijų nustatymą biure ir namuose, nuolatinio grįžtamojo ryšio teikimą, naujų darbuotojų integracijos procesą, lygybės kūrimą darbo vietoje, nesąmoningą šališkumą ir susidūrimus su darbuotojų bei vadovų pasipriešinimu. Haas'as (2022) nustatė 5 „C“ iššūkius kylant su hibridiniu darbo modelius, tai bendravimas (communication), koordinavimas (coordination), ryšys (connection), kūrybiškumas (creativity) ir kultūra (culture). Konovalova ir kt. (2022) teigia, kad pereinant prie hibridinio darbo modelio gali kilti informacijos saugumo užtikrinimo, nepakankama darbuotojų saviorganizacija, darbo ir poilsio balansas, bendravimo ir darbo efektyvumo palaikymo rizikos. Kaip galimas rizikas autoriai įvardijo ir emocinį perdegimą, atotrūkį tarp komandos narių ir lyčių skirtumo didėjimą.

Paveiksle Nr. 8 yra vaizduojami skirtingi autorių, išskiriami pagrindiniai hibridinio darbo modelio iššūkiai.



8 pav. Hibridinio darbo modelio iššūkiai

Darbuotojų perdegimas/ nuovargis – vienas iš iššūkių yra darbuotojų perdegimas. Dirbdami namuose dalis darbuotojų yra linkę dirbti ilgas valandas ir daryti mažiau pertraukų, todėl tai gali sukelti nepasitenkinimą ir perdegimą (Bacarra ir Decenor, 2022). Daugeliu atveju, darbuotojai dėl per didelio technologijų naudojimo ir priklausomybę nuo jų, kurios pakeitė ankstesnį asmeninį bendravimą, jaučia atskirtį. Dėl ilgalaikio nuotolinių konferencijų naudojimo, keliamo streso ir išsekimo būsenos, psichologiniuose tyrimuose yra naudojamas naujas terminas „lėtinis zoom sindromas“ (Savino ir Foster, 2023).

Koordinavimas/ valdymas – dirbant hibridiniu darbo modeliu dažniau susiduriama su koordinavimo iššūkiais nei dirbant akis į akį. Dėl papildomų pastangų reikalingų koordinuojant veiklą su nuotoliu dirbančiais komandos nariais, jie nepatenka į dalį sprendimų priėmimą, nes juos priima dirbantys biure (Haas, 2022).

Socialinis ryšys tarp kolegų ir vadovų – ryšio iššūkiai tai ne tik technologinės komunikacijos ir koordinavimo problemos. Iš įvairių tyrimų žinoma, kad asmeniniai ryšiai su kitais yra socialiai palaikantys ir svarbūs darbuotojų psichologinei gerovei. Hibridinis darbas gali sukurti dominuojančią darbuotojų grupę, kurie priima sprendimus ir tų kurie jaučiasi atskirti ne tik nuo darbo, bet ir nuo socialinio gyvenimo, kuri sieja darbuotojus su pačia organizacija. Tokių atskirtų darbuotojų pasekmės gali būti mažiau laimingi ir atsidavę darbuotojų, kurie linkę ieškoti darbo kitur, kur nesijaustų atskirti (Haas, 2022). Bacarra ir Decenor'is (2022) išskyrė santykių palaikymą su kolegomis iššūkį dirbant hibridiniu darbo modeliu. Kai vieni darbuotojai dirba biure, kiti namuose darbuotojai gali jaustis atskirti. Tampa sudėtinga priimti naujus darbuotojus, juos apmokėti kai dalį laiko dirba nuotoliniu būdu. Naujiems darbuotojams yra sunkiau užmegzti santykius su bendradarbiais. „Cisco“ (2022) teigimu, vienas iš mišraus darbo modelio iššūkių yra blaškanti darbo aplinka namuose ar kitoje erdvėje ir atskirties nuo kolegų jausmas.

Kūrybiškumas – mišrus darbas sukelia dviejų tipų kūrybiškumo iššūkį. Tai komandiniam ir individualiam kūrybiškumui. Neplanuoti pokalbiai su kolegomis darbe susitikimus prie pietų stalo ar koridoriuje gali skatinti naujas idėjas (Haas, 2022).

Naujų darbuotojų integravimas – naujai priimami darbuotojai dirbantys mišriu darbo modeliu susiduria su įmonės normų, vertybių ir lūkesčių problema. Dėl šios priežasties yra svarbu naujokus tinkamai integruoti į juos į įmonės kultūrą. Įmonės kultūra yra labai svarbi norint pritraukti kandidatus (Haas, 2022). Pagal Yang'o ir kt. (2022) atliktą tyrimą nustatyta, kad naujokai, kurie atėjo į hibridinę ir nuotolinę darbą taikančias organizacijas turi silpnesnius asmeninius ryšius su kolegomis, jiems sunkiau yra suprasti organizacinę kultūrą.

Bendradarbiavimas – vienas iš išskirtų hibridinio darbo modelio iššūkių – bendravimas. Naudojantis technologijomis yra sudėtingesnis bendravimas, kadangi tam yra reikalingi nuotoliniai susitikimai/ susirinkimai. Daliai žmonių yra patogiau bendrauti per ekraną, tačiau kitiems ne (Haas, 2022). Po ilgesnio laiko dirbant hibridiniu darbo modeliu, darbuotojas gali prarasti ryšį su kitais kolegomis. Dažniausiai tradicinėje darbo vietoje, bendraudami su kolegomis, tokiu būdu organizacijos vertybės, kultūra yra perduodama vieniems iš kitų. Dėl mažesnio bendravimo su kolegomis, darbuotojai gali prarasti tarpusavio ryšį. Taip nutikus, mažėja idėjų dalinimasis bei sprendimų priėmimas. Fizinėje darbo vietoje, galima iš anksto neplanuotai, atsitiktinai rengti susirinkimus, pasitarimus ir įgyvendinti idėjas. Praradus ryšį su kolegomis mažesnė tikimybė neplanuotai pasidalinti mintimis, idėjomis (Iqbal ir kt., 2021).

Saugumas – dirbant hibridiniu darbo modeliu, organizacija ne visada gali užtikrinti kibernetinį saugumą, duomenų praradimą. Darbuotojai dirbdami iš skirtingų vietų prisijungia prie skirtingų internetinių tinklų, kurie gali būti nesaugūs. Taip pat kyla rizika pasidalinti konfidencialia informacija, todėl būtina tinkamai apmokyti darbuotojus apie galimus pavojus ir duomenų apsaugą (Iqbal ir kt., 2021).

Produktyvumas – nors šis aspektas yra išskiriamas ir kaip hibridinio darbo modelio teikiamų privalumų, tai gali būti ir iššūkis, kadangi daugumoje darbo vietų darbuotojai turi dirbti komandiniu būdu, darbo rezultatai gali priklausyti nuo to ar kolegos dalį laiko dirba iš namų, kadangi dirbant nuotoliniu yra apsunkinama darbuotojų komunikacija bei bendradarbiavimas (Baker, 2021).

Pasitenkinimas darbu – hibridinis darbo modelis, gali didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, tačiau jį ir mažinti. Su pasitenkinimu darbu reikšmingai susiję yra vadovo ir kolegų parama, pasitikėjimas bei grįžtamasis ryšis, ką sudėtingiau atlikti dirbant mišriu darbo modeliu (Baker, 2021).

Sveikata – šis aspektas taip pat gali būti kaip privalumas. Tačiau yra pastebima, kad darbuotojai retai atvykstantys į biurą dažniau patiria neigiamų emocijų, kurie yra siejami su socialine izoliacija, nerimu, stresu ir negalėjimu pasidalinti problemomis su kolegomis bet priimti bendrus sprendimus (Baker, 2021).

Dauguma pateiktų iššūkių taikant hibridinį darbo modelį yra susijusių su organizacijos kultūra. Pagal „Cisco“ (2022) atlikto tyrimo rezultatus matoma, kad daugiau kaip pusė darbuotojų mano, kad vienas iš pagrindinių iššūkių su kuriais susiduriama mišriame darbe yra kultūra.

Apibendrinant, hibridinis darbo modelis yra darbo organizavimo struktūra, kurioje darbuotojai turi galimybę atlikti savo užduotis tiek tradicinėje biuro aplinkoje, tiek nuotoliniu būdu iš kitos pasirinktos vietos. Pagrindinis užtikrinantis darbą veiksnys tai naudojimas technologijomis ir internetu. Šis modelis jungia įprastą darbą biure ir nuotolinės darbo galimybes tiek organizacijoms tiek darbuotojams, prisitaiko prie besikeičiančios darbo rinkos poreikių, padeda pritraukti talentus bei suteikiant darbuotojams lankstumą. Šie teikiami privalumai sudaro palankią aplinką produktyviam ir sėkmingam organizacijos darbui bei formuoja organizacijos kultūrą. Nepaisant hibridinio darbo teikiamų privalumų, taip pat jis sukelia ir iššūkių, tokių kaip efektyvus komunikacijos palaikymas, vadovavimas ir organizacijos kultūros palaikymas. Siekiant sėkmingai įgyvendinti hibridinį darbo modelį, organizacijos privalo įvertinti iššūkius, kurti strategijas jiems spręsti, nuolat tobulinti savo veiklą, siekiant užtikrinti produktyvumą, darbuotojų gerovę ir organizacinę sėkmę. Baigiamojo magistro darbo hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų modelyje, bus nurodomi hibridinio darbo dimensijos, tai komunikacijos kanalai, darbo vieta bei darbo laikas.

2.2. Organizacijos kultūros samprata

Organizacijos kultūros sąvoka atsirado antropologijoje, kurioje tyrinėjami tautų ritualai, mitai, kalbos, vertybės, tikėjimai. Vadybos srityje ja pradėta domėtis prieš 100 metų (Pamula ir Zalewska-Turzynska, 2023). Organizacijos kultūrą nagrinėja antropologijos, psichologijos, ekonomikos, sociologijos ir vadybos sritys. Įmonės kultūra yra svarbi šiuolaikinio pobūdžio, susijusio su žmonių išteklių organizacijos dalis (Muscalu, 2014).

Organizacijos kultūra yra plati sąvoka (Billstein ir Hamasdi, 2023). Anot Staniulienės (2010), ilgą laiką praeityje, daugelis manė, kad norint išsiaiškinti organizacijos veiklą, užtenka suprasti įmonės

strategiją bei struktūrą. Tačiau po daugelio atliktų tyrimų, buvo pastebėta, kad organizacijose vyksta daug dalykų, kuriuos vėliau buvo pradėti vartoto kultūros apibūdinimu. Vienas pirmųjų, Schein'as 1992 m. pradėjo analizuoti organizacine kultūra. Zakarevičius (2004) teigia, kad organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik strategija, struktūra, tikslai, procesai, bet ir jos vidinė kultūra. Anot Nneji ir kt. (2021), įmonės kultūrą, kurią sudaro elgesys, nuostatos, papročiai, vertybės ir įsitikinimai yra raktas į organizacijos veiklos rezultatus ir konkurencinį pranašumą. Kaip teigia Warrich'as (2017), organizacijos kultūra yra vaistas nuo daugelio organizacijos problemų. Kultūros pokyčiai yra tai ką gauname po to, kai įmonės įdiegia naujus procesus ar struktūras, kad išspręstų verslo iššūkius. Stiprios kultūros negalima pasiekti, be gero organizacijos valdymo, o geras organizacijos valdymas reikalauja vadovų pastangų kuriant ir palaikant kultūrą. Patil, Shastri ir Dongare (2023) teigia, kad darbuotojų įsitraukimą ir atsidavimą įmonės tikslams skatina stipri įmonės kultūra, skatinanti darbuotojų vienybę ir tikslo jausmą. Ji taip pat turi įtakos kaip priimami sprendimai, kaip žmonės elgiasi darbe ir kokie yra bendri organizacijos veiklos rezultatai.

„Įmonės kultūra – tai dalykas, į kurio kūrimą daugelis įmonių investavo daug laiko ir pastangų, kad sėkmingai pritrauktų ir išlaikytų talentingus darbuotojus“ (Evans, 2022).

„Organizacijos kultūra – tai ženklai ir simboliai, bendri papročiai ir pagrindinės organizacijų prielaidos.“ (Spicer, 2020).

„Organizacinė kultūra – tai organizacijai būdingas įprotis. Kiekviena organizacija turi skirtingus modelius ir papročius. Organizacinė kultūra – tai pagrindinių prielaidų ir įsitikinimų, kuriais vadovaujasi organizacijos darbuotojai rinkinys.“ (Paais ir Pattiruhu, 2020). Organizacijos kultūra turi didelę reikšmę įmonės pažangai. Įmonės kultūra apima platesnius ir gilesnius aspektus, todėl ji yra puikus organizacinio klimato pagrindas.

Gutterman'as (2023) organizacijos kultūrą apibrėžia kaip bendrų vertybių ir įsitikinimų modelį, padedanti darbuotojams suprasti organizacijos veikimą ir elgesio normas. Ši sąvoka turi daug apibrėžimų ir dažnai atrodo, kad yra sudėtinga suprasti esamą organizacijos kultūrą, kad ją galima būtų nustatyti, išmatuoti ir palyginti. Įmonių vadovams yra labai svarbu įvertinti kultūrą, kad būtų teigiamos sąsajos tarp jos ir veiklos rezultatų. Lentelėje Nr. 2 vaizduojama Gutterman'io (2023), pateikiamus kitų autorių organizacijos kultūros sąvokų reikšmės skirtingais laikotarpiais.

2 lentelė. Organizacijos kultūros apibrėžimai (sudaryta remiantis Gutterman'o, 2023)

Autorius	Apibrėžimas
Kroeber ir Kluckhohn (1952)	Perduotų vertybių, idėjų ir kitų simbolinių sistemų modeliai, formuojantys organizacijos elgesį.
Hofstede (1980)	Komandos narių proto užprogramavimas, skiriantis vienos organizacijos narius nuo kitų. Tai apima bendrus įsitikinimus, vertybes ir praktiką, išskiriančius vieną organizaciją iš kitos.
Tompensaars (1993)	Tai bendra reikšmių sistema, kuriuo žmonės sprendžia problemas. Ji diktuoja į ką kreipiame dėmesį, kaip elgiames ir ką vertiname.
Wagner (2005)	Neformalus, bendras gyvenimo ir narystės organizacijoje suvokimo būdas, kuris sieja narius ir daro įtaką jų požiūriui į save ir savo darbą.
Jain, Mehta ir Bagai (2014)	Tai bendrų vertybių, įsitikinimų, normų ir elgsenos rinkinys, apibūdinantis organizacijos elgseną ir darbo aplinką. Ji apima įmonės misiją, viziją ir tikslus, taip

pat bendrą darbuotojų mąstymą ir nuostatas. Kultūra yra labai svarbi nustatant organizacijos tapatybę ir reputaciją.
--

Organizacijos kultūra yra svarbi šiuolaikinio požiūrio, susijusio su žmogiškuoju kapitalu organizacijose, dalis (Muscalu, 2014).

Anot Billstein'o ir Hamasdi'o (2023), kadangi organizacijos kultūra gali būti suprantama skirtingai, mokslininkai tiria organizacijos kultūrą remdamiesi trimis socialinių mokslų požiūriais: integracijos, diferenciacijos ir fragmentacijos perspektyvomis.

Integracijos perspektyva – dėmesys skiriamas į tai kas yra bendra visiems organizacijos darbuotojams. Įmonės kultūra suprantama tiriant viską, kas organizacijoje visiems yra aiškiai suprantama bendrai arba dėl kas yra sutariama visiems. Šioje perspektyvoje yra daroma prielaida, kad bendrą kultūrą kuria vadovas, ji būna ilgalaikė ir jos pokyčiai vyksta tik pakeitus esminius aspektus.

Diferenciacijos perspektyva – remiamasi, kad organizacijoje gali būti įvairių grupių, kur yra skirtingos kultūros. Jos gali būti skirtingos atsižvelgiant į įvairius aspektus, tokius kaip profesinius, funkcinčius ar hierarchinius. Tas pats darbuotojas gali priklausyti kelioms kultūrinėms grupėms, kurių kiekviena turi skirtingas vertybes ir įsitikinimus. Šioje perspektyvoje kultūrą gali formuoti ne tik vadovas, bet ir veiksniai iš organizacijos vidaus ar išorės.

Fragmentacijos (suskirstymo) perspektyva – kai organizacijos kultūroje nėra aiškių sutarimų, o yra interpretacijos, skirtingi supratimai. Darbuotojas priklausomai nuo situacijos gali turėti skirtingą nuomonę ir būti skirtingų kultūrų narys. Šioje perspektyvoje kultūra priimama kaip dviprasmiška.

Organizacijos kultūrą geriausiai supranta jos darbuotojai, todėl tai priklauso nuo stabilios darbo jėgos, kuri perduoda esančius įsitikinimus ir vertybes. Organizacijos kultūra laikui bėgant gali pranykti, kai vyksta didelė darbuotojų kaita, nes organizacijos žinios, istorija išeina kartu su darbuotojais. Efektyvus kultūros perdavimas yra būtinas siekiant sustiprinti pagrindines organizacijos prielaidas, vertybes ir įsitikinimus. Ibidunni ir Agboola (2013) nurodė, Schein'o 1991 metais išskirtus pagrindinius veiksniai, darančius įtaką organizacijos kultūrai:

- verslo aplinka. Bendra įmonės aplinka, kurioje veikia organizacija. Organizacijos kultūra gali skirtis nuo geografinių regionų skirtumų bei socialinių sluoksnių skirtumų. Šie skirtumai daro įtaką įsipareigojimui, pagarbai vadovams ir požiūriui;
- lyderystė. Vadovai formuoja vertybes, komunikuoja bei bendradarbiauja. Lyderiai, turintys aiškia viziją ir gebėjimą motyvuoti, sukuria teigiamą darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir įsipareigoję;
- valdymas. Valdymas dažniausiai yra apibūdinamas kaip procesų planavimas, biudžeto sudarymas, organizavimas, kontrolė, personalo planavimas ir problemų sprendimas. Vadovai atliekant šiuos veiksniai, daro įtaką organizacijos kultūros perdavimui. Taip kaip organizacija yra valdoma, gali daryti teigiamą arba neigiamą įtaką darbuotojų įsitikinimams, nuostatoms ir elgsenai;

- neformalus socializacijos procesai (bendravimas, bendradarbiavimas). Kiekvienas tam tikros grupės narys turi šios pagrindinius poreikius: jaustis grupės dalimi ir būti pripažintam kitų grupės narių; jaustis galinčiam daryti įtaką, tai išryškėja grupės narių vaidmenys; jaustis priimtam grupės narių ir jaustis saugiam.

Organizacijos dydis ir organizacijos kultūra

Mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingų apibūdinimų pagal ką skirstomas organizacijos dydis, tai gali būti įmonės turto vertė, pajamos ar darbuotojų skaičius. Tačiau organizacijų dydžio skirstymas į kategorijas pagal darbuotojų skaičių skiriasi, pavyzdžiui JAV mažos įmonės turi nuo 100 iki 500 darbuotojų, Irane ir daugumoje Artimųjų Rytų šalių apibrėžiamos kaip turinčios mažiau kaip 50 darbuotojų (Nazarian ir Atkinson, 2013). LR įmonių atskaitomybės įstatymo 4 str. išskiriama, kad organizacijos gali būti labai mažos, mažos, vidutinės ir didelės. Labai mažos įmonės išskiriamos kai vidutinis darbuotojų skaičius per metus yra 10 darbuotojų, mažose įmonėse 50 darbuotojų, vidutinėse – 250 darbuotojų ir didelėse kai vidutinis darbuotojų skaičius yra daugiau kaip 250. Amah ir Nwuche (2013) teigia, kad organizacijos dydis apibūdinamas kaip svarbus kintamasis darantis įtaką organizacijos kultūrai. Mažos ir didelės organizacijos turi savitų ypatybių ir poveikį organizacijos kultūrai bei veiklos efektyvumui. Moksliniais tyrimai įrodyta, kad greitai augančių organizacijų administracijos darbuotojai (specialistai ir vadovai) greičiau prisitaiko prie kultūrinių pokyčių nei žemesnės grandies darbuotojai. Mažėjančiose organizacijose yra atvirkščiai.

Organizacijos kultūros literatūroje yra kryptis, pagal kurią mažos organizacijos yra siejamos su lankstumu, novatoriškumu, biurokratijos stoka ir didesniu gebėjimu reaguoti į rinkos sąlygas. Didesnė vadovybės ir darbuotojų sąveika mažose ir vidutinio dydžio organizacijose sukuria palankesnę kultūrą, kuri yra stipresnė ir veiksmingesnė (Amah ir Nwuche, 2013). Mažos organizacijos yra lanksčios ir reaguoja į pokyčius, o tai joms lemia sėkmę. Mažoms organizacijoms būdinga plokščia struktūra bei laisvas valdymo stilius. Mažos įmonės dydis skatina motyvaciją ir įsipareigojimą, kurie būtini efektyvumui užtikrinti (Amah ir Nwuche, 2013). Mažose įmonėse dažniausiai vyrauja neformali ir lanksti atmosfera. Kontrolė mažose įmonėse gali būti lengvai pasiekama per neformalius tiesioginius santykius. Tokios įmonės dažnai orientuojasi į trumpalaikius tikslus, kadangi joms trūksta išteklių strategijoms įgyvendinti (Zeng ir Luo, 2013).

Didėjant organizacijų dydžiui jos linkusios labiau formalizuotis. Tai dažniausiai pasireiškia kaip daugiau taisyklių, procedūrų ir kontrolės. Didelės įmonės labiau siejamos su nuoseklumu. Organizacijos misija turi daugiau galimybių ir poreikio nustatyti ilgalaikę viziją, tikslus ir strategijas, kad išlaikytų savo pranašumą, nes jos turi daugiau išteklių savo strategijoms įgyvendinti (Zeng ir Luo, 2013). Kai organizacijose dirba daugiau kaip 300 darbuotojų, jų kultūroje yra daugiau biurokratijos, daugiau apibrėžtumo ir yra žemesnis pasitikėjimo lygis (Amah ir Nwuche, 2013). Didelės organizacijos siejama su vertikalia ir horizontalia sistema. Tokioje sistemoje, sprendimų priėmimai yra perduodami į žemesnius lygius, kuriuose dirbantys darbuotojai gali suvaldyti su siauresniu jų kontroliuojamų klausimų kiekiu. Tokiu būdu yra rengiamos dokumentinės tvarkos bei procesai. Didelėms organizacijoms yra būdinga biurokratinė organizacinė kultūra, kuri orientuota į įmonės vidų, nuoseklumą bei stabilią aplinką. Simboliai, ritualai palaiko bendradarbiavimą. Vyrauja aukštas nuoseklumo lygis, o nariai bendradarbiauja tarpusavyje (Amah ir Nwuche, 2013). Daugumoje didelių organizacijų yra ir subkultūrų. Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta dauguma darbuotojų, o subkultūros susiformuoja atspindėdamos narių bendras problemas,

situacijas ir patirtis. Subkultūros dažniausiai atsiranda skirtinguose padaliniuose arba skirtinguose geografinėse vietovėse (Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2012). Subkultūros dažnai atsiranda dėl nevienodos organizacijų padalinių padėties valdymo struktūroje. Jose susiformuoja tik šiai subkultūros bruožai (Valickas, Dačiulytė ir Sudnickas, 2012). Organizacinės subkultūros gali prieštarauti bendrajai organizacijos kultūrai arba gali derėti, išlaikydamos savitus bruožus (Yaari, Blit-Cohen ir Savava, 2021).

Organizacijos kultūros elementai

Frankin'as ir Pagan'as (2006) išskiria organizacijos kultūros elementus, kurie vaizduojami paveiksle Nr. 9.



9 pav. Organizacijos kultūros elementai (sudaryta remiantis Frankin'o ir Pagan'o 2006)

Paveiksle Nr. 9 yra pateikti skirtingų autorių išskiriami organizacijos kultūros elementai. Žemiau pateikiami baigiamojo darbo naudojami elementai:

Sprendimų priėmimas – ši organizacijos kultūros elementą apibrėžia darbuotojo savarankiškumą, gebėjimą prisiimti atsakomybę už veiksmus, sprendimus ir rezultatus. Atsakomybė remiasi vadovo pasitikėjimu darbuotoju bei darbuotojo pasitikėjimu savo kompetencija ir gebėjimu kokybiškai atlikti darbą. Sėkmingos darbuotojų atsakomybės dalis yra pripažinimas, padėka iš vadovų ir kolegų, kas darbuotoją motyvuoja. Organizacijos kultūra skatina organizacinę pasidalijimą. Tai reiškia, kad darbuotojai supranta kaip prisideda prie bendrų organizacijos tikslų, bendradarbiauja su kitais siekiant bendrų rezultatų. Organizacijoje, kurioje skatinama darbuotojų atsakomybė, kultūra remia klaidų priėmimą ir mokymąsi ir tobulėjimą. Bendradarbiavimas, pagrįstas atsakomybe ir pasitikėjimu formuoja stiprią organizacijos kultūrą, kuri skatina inovacijas ir sėkmę (OPENAI, Chat GPT, 2024).

Ritualai – ritualai darbo vietoje yra reikšmingi vertybėms, kuriomis grindžiama organizacijos kultūra. Praktinė prasme bet kokia rutina ar praktika, kurios pagrindas yra pagrindinės vertybės atitinka darbo vietos ritualo sąvoką. Veiksmai ritualuose turi simbolinę reikšmę. Priklausomai nuo

pobūdžio yra perteikiamos skirtingos pagrindinės vertybės (Erhardt, Martin-Rios ir Heckscher, 2016).

Sprendimų priėmimas – tai organizacijos veiklos dalis. Atitinkami veiksmai, kurių imamasi priimant sprendimus daro įtaką tikslų pasiekimui. (Mayasari ir Kemal, 2020). Organizacijos kultūra gali turėti įtaką sprendimų priėmimui, tai gali nulemti sprendimų priėmimo stilių ir procesą. Organizacijose su laisvesne kultūra, sprendimų priėmimas gali būti labiau demokratinis, skatinantis visų darbuotojų įsitraukimą. Įmonėje, kur yra griežta hierarchija sprendimai dažniausiai priimami yra vadovų (Marchisotti ir kt., 2018).

Vadovavimo stilius – organizacijos kultūrai didelę įtaką daro vadovavimas. Mokslinėje literatūroje apie organizacinę kultūrą yra pateikiama įrodymų apie vadovavimo stilių kuriant ir palaikant tam tikrą organizacijos kultūrą. Vadovų elgesys ir nuostatos stiprina kultūros pagrindus (Bell, Chan ir Nel, 2014). Taip, kaip vadovai reaguoja į problemas, sprendžia krizes, apdovanoja ar baudžia darbuotojus yra susiję su organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra daro įtaką vadovavimo stiliui, taip pat kaip vadovavimo stilius daro įtaką organizacijos kultūrai. Stipri organizacijos kultūra, kurioje vyrauja vertybės ir nuostatos, kuriomis vadovaujamosi siekiant visų darbuotojų savarankiškumo skatina pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir sąveiką tarp kolegų. Vadovai gali prisidėti prie organizacijos kultūros kūrimo, formavimo ir išlaikymo (Kolisang, 2011).

Bendradarbiavimas, santykiai su kolegomis – organizacija apima visus darbuotojus, kurie kasdien tarpusavyje komunikuoja, keičiasi patyrimu, mintimis ir išgyvenimais. Efektyvus bendravimas lemia tinkamą užduočių atlikimą siekiant įgyvendinti įmonės tikslus, tolimesnį vystymąsi ir sėkmę. Visų bendravimo priemonių tikslas yra vystyti bendradarbiavimą organizacijoje. Organizacinė kultūra kuriama, kai organizacijos nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis. Norint, kad organizacijos nariai turėtų bendrą kultūrą turi sugebėti bendrauti bendra kalba ir mokėti klausyti vieni kitų. Bendradarbiavimas ir organizacijos kultūra yra neatsiejami dalykai (Paužuolienė ir Trakšelys, 2009). Bendradarbiavimas ir santykiai su kolegomis formuoja darbo aplinką, kurioje dirba. Teigiami santykiai skatina efektyvų bendradarbiavimą. Stiprus kolegų ryšys skatina idėjų mainus, kūrybiškumą ir inovacijas, kurios gali lemti organizacijos augimą ir tobulėjimą.

Mokymai – organizacijos mokymo kultūra grindžiama organizacijos vertybėmis, verslo etika ir tikslais. Įmonių darbuotojai, kurios orientuojasi į darbuotojų augimą ir tobulėjimą, supranta, kad jų mokymosi pastangos yra vertingos organizacijai. Priešingai, kultūra, kurioje mokymasis laikomas investicija be grąžos, gali turėti neigiamą poveikį besimokančių suvokimui (Polo, Cervai ir Kantola, 2018).

Tyrėjai organizacinę kultūrą matuoja pagal įvairius elementus (Ibidunni ir Agboola, 2013). Remdamiesi Koteswar'io ir kt. (2005) atliktu tyrimu, literatūros šaltiniai parodė, kad iš viso išskirta 123 elementai, kurie yra pateikti lentelėje Nr. 3.

3 lentelė. Organizacijos kultūros elementai (Ibidunni ir Agboola, 2013)

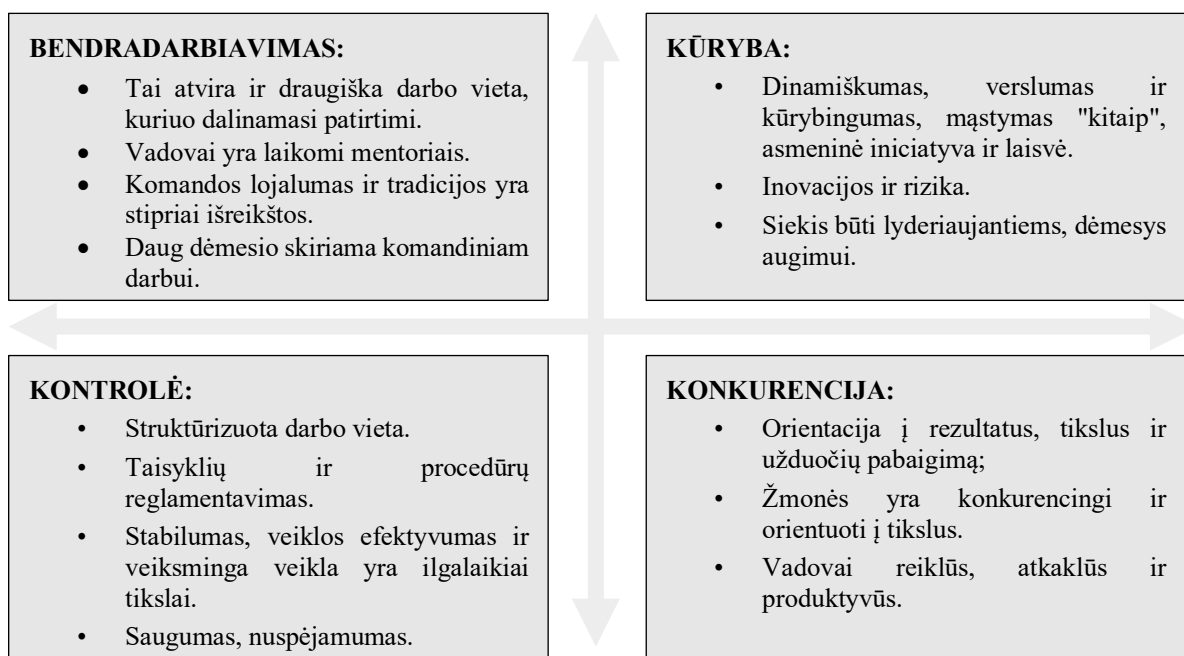
Autorius	Organizacijos kultūros elementai
Likert (1967)	Vadovavimas, motyvacija, bendravimo procesai, sąveikos procesai, sprendimų priėmimo procesai, tikslų nustatymo procesai, veiklos procesai, kontrolės procesai, naujų darbuotojų įvedimas
Robbins (1990)	Individuali iniciatyva, tolerancija rizikai, kryptis, integracija, vadovų parama, kontrolė, tapatybė, atlygio sistema, tolerancija konfliktams, bendravimo modeliai
Gordon (1988)	Krypties aiškumas, organizacijos pasiekiamumas, integracija, kontaktas su aukščiausio lygio vadovais, individualios iniciatyvos skatinimas, konfliktų sprendimas, veiklos aiškumas, veiklos akcentavimas, orientacija į veiksmus, kompensavimas, žmogiškųjų išteklių plėtra
Bettinger (1989)	Požiūris į pokyčius, strateginė orientacija į organizaciją, veiklos standartai ir vertybės, rūpinimasis žmonėmis, apdovanojimai ir bausmės, atvirumas bendraujant, konfliktų sprendimas, orientacija į rinką ir klientus, pasididžiavimo jausmas, įsipareigojimas, komandinis darbas
Dension (1990)	Darbo organizavimas, komunikacijos srautas, dėmesys žmonėms, sprendimų priėmimo praktika, įtaka ir kontrolė, biurokratijos nebuvimas, koordinavimas, darbo iššūkiai, atlygis už darbą, darbo aiškumas, vadovų palaikymas, vadovų komandos formavimas, vadovų tikslų akcentavimas, kolegų darbo palengvinimas, grupės veikimas, pasitenkinimas, tikslų integravimas.
Pareek (1996))	Dviprasmiškumas, tolerancija, jautrumas kontekstui, narciziškumas, orientacija į ateitį, individualumas, orientacija į organizacijos vidų, universalumas, vaidmenys, galios lygybė, saviraiška, konservatyvumas, užtikrintumas
Parida, Mathur Khurana (1990)	Parama, organizacijos struktūra, tolerancija konfliktams, atlygis už rezultatus, darbuotojų atsakomybė, tolerancija rizikai, individuali autonomija, įsitikinimai, grupės normos, įgaliojimų vykdymas ir tapatybė.
Cooke, Lafferty (1989)	Žmogiškumas / geranoriškumas, prisirišimas, pasiekimai, savirealizacija, pripažinimas, priimtinumas, priklausomybė, vengimas, priešiškus, valdžia, konkurencija, perfekcionizmas
Kilan, Saxton (1983)	Parama atliekant užduotis, užduočių naujovės, ryšiai su kolegomis, asmeninė laisvė
Sashkin (1984)	Įdomus darbas, buvimas geriausiu, inovacijos, kūrybiškumas, dėmesys detalėms, žmonių svarba ir vertė, kokybė, bendravimas, darbo atlikimas, augimas / pelnas / kiti sėkmės rodikliai, valdymas, bendra filosofija

Taigi, organizacijos kultūra yra svarbus kiekvienos įmonės elementas, apimantis bendras vertybes, normas, įpročius, simbolius, santykius ir kitus veiksnius, kurie formuoja organizacijos identitetą ir nurodo kaip darbuotojai elgiasi, bendrauja ir dirba kartu. Pabrėžiami svarbiausi veiksniai, kuriais vertinama ir matuojama organizacijos kultūra. Šiame darbe organizacijos bus išskiriami šie kultūros elementai: darbuotojų atsakomybė; vadovavimo stilius; lankstumas; darbuotojų emocinę gerovę (darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ir vadovų parama); bendradarbiavimas, komunikacija, ryšiai su kolegomis; kūrybiškumas; motyvacija; naujokų įvedimas ir apmokymai.

2.2.1. Organizacijos kultūros klasifikacija

Siekiant geriau suprasti organizacijos kultūrą, būtina atlikti jos klasifikaciją, kuri padeda kategorizuoti ir supaprastinti skirtingas organizacijos formas bei bruožus. Klasifikacija gali prisidėti prie gilesnio supratimo apie organizacijos kultūros įvairovę ir įtaką organizacijos veiklai. Skirtingos organizacijos gali turėti unikalias kultūros formas, kurių klasifikacija gali būti dinamiška ir kintanti priklausomai nuo organizacijos konteksto bei aplinkybių.

Tharp'as (2009) skirsto organizacijos kultūrą į 4 tipus: kontrolė (hierarchija); konkurencija (rinka); bendradarbiavimas; kūryba. Paveiksle Nr. 10 yra vaizduojami kultūros tipo klasifikacija ir pagrindiniai jų bruožai. Svarbu suprasti, kad organizacijos skirtingi padaliniai gali turėti skirtingų bruožų. To pavyzdys gali būti buhalterijos skyrius, kuriame yra ryški kontrolė, tačiau visa organizacija skatina kūrybiškumą.



10 pav. Organizacijos kultūros tipai (sudaryta remiantis Tharp'o, 2009)

Organizacija kultūra gali būti skirstoma ne tik į 4 Tharp'o išskirtus tipus, tačiau Warrich'as (2017) taip pat išskiria mažo ir didelio našumo kultūros aspektus. Autoriaus aspektai pateikti lentelėje Nr. 3.

4 lentelė. Didelio ir mažo našumo kultūros aspektai (sudaryta remiantis Warrich'o, 2017)

Didelio našumo kultūra	Mažo našumo kultūra
Lyderiai yra kvalifikuoti, kuria organizaciją, kuri pasižymi rezultatais, rūpinasi savo darbuotojais ir klientais	Lyderiai vadovauja minimaliai, nesistengia įtraukti darbuotojų, jais darbuotojai nepasitiki
Aiški ir suprantama vizija, misija, tikslai ir strategija	Vizija, misija, tikslai neaiškūs, neįpareigojantys, nenaudojami arba neegzistuojantys
Pagrindinės vertybės skatina kultūrą ir yra naudojamos priimant sprendimus	Pagrindinės vertybės neaiškios, neįpareigojančios, nenaudojamos arba neegzistuojančios
Įsipareigojimas tobulėti, viską daryti etiška ir teisingai	Trūksta įsitraukimo, abejotina etika ir reputacija darant tai kas tikslinga, o ne tai kas teisinga.
Aiškios pareigos, atsakomybės, ryškus įsitraukimas, darbuotojų įgalinimas	Neaiškios pareigos, atsakomybės, mažas susidomėjimas plėtoti darbuotojų gebėjimus ir potencialą.
Pozityvi darbo aplinka	Neigiama, įtempta darbo aplinka
Atviras, nuoširdus, tiesus ir skaidrus bendravimas	Ribotas bendravimas, uždarumas
Komandinis darbas, bendradarbiavimas ir įsitraukimas	Sprendimų priėmimas iš viršaus į apačią su minimaliu komandiniu sprendimų priėmimu, bendradarbiavimu ir dalyvavimu

Didelio našumo kultūra	Mažo našumo kultūra
Dėmesys nuolatiniam tobulėjimui, naujausioms žinioms bei praktikoms	Lėtai vyksta tobulėjimas, nesidalinama žiniomis
Noras keistis, prisitaikyti, mokytis iš sėkmių ir klaidų, pagrįstai rizikuoti ir išbandyti naujus dalykus	Prastai suplanuoti pokyčiai, pasipriešinimas pokyčiams, nesimokymas arba minimalus mokymasis iš sėkmių ir klaidų, nemėgstama rizikuoti

Gutterman'as (2023) pateikia 1991 m. Reill'io, Chatmann'o ir Caldwell'o sukurtą organizacijos kultūros profilį, kuris sulaukė pripažinimo dėl gebėjimo įvertinti organizacijos kultūrą. Tai 7 skirtingų kultūrų klasifikacija pateikta lentelėje Nr. 5.

5 lentelė. Reill'io, Chatmann'o ir Caldwell'o organizacijos kultūrų klasifikacija (sudaryta remiantis Gutterman'u, 2023)

Eil. nr.	Klasifikacija
1.	Inovatyvios kultūros
2.	Agresyvios kultūros
3.	Į rezultatus orientuotos kultūros
4.	Stabilios kultūros
5.	Į žmones orientuotos kultūros
6.	Į komandą orientuotos kultūros
7.	Į detales orientuotos kultūros

Lentelėje Nr. 5 pateiktos Reill'io, Chatmann'o ir Caldwell'o klasifikacijos. Tai inovatyvios kultūros – tokios įmonės yra lanksčios, lengvai prisitaikančios, linkusios eksperimentuoti, skatinančios rizikuoti, vertinti ne tik sėkmę, bet ir nesėkmes. Šios organizacijos dažnai pasižymi linijine (plokščia) organizacijos struktūra. To pavyzdys „Google“ organizacija. Agresyvios kultūros – organizacijos vertina konkurencingumą, konkurentų įveikimą. Dažnai yra nustatytos griežtos strategijos. To pavyzdys „Microsoft“ organizacija. Į rezultatus orientuotos kultūros – pabrėžia pasiekimus, rezultatus ir procesus. Suteikia darbuotojams išsamius mokymus, nuolatinį grįžtamąjį ryšį apie jų veiklos rezultatus, darbo užmokesčio sistemas. To pavyzdys „Best Buy“ organizacija. Stabilios kultūros – tokios organizacijos dažnai yra nuspėjamos, orientuotos į taisykles, orientuotos į darbo veiklos koordinavimą, kad būtų pasiektas efektyvumas. Tokios įmonės pasižymi centralizuotu sprendimų priėmimu ir dažnu atveju susiduria su naujovių diegimo iššūkiais. Į žmones orientuotos kultūros – tokios įmonės vertina teisingumą, palaikymą ir pagarbą. Dažniausiai suteikia darbuotojams galimybę dirbti smagioje ir teigiamoje aplinkoje ir siekti asmeninio tobulėjimo. Šiose organizacijose yra geresni darbuotojų išlaikymo rodikliai, nes jų darbuotojai yra labiau patenkinti darbovieta. To pavyzdys „Starbucks“ organizacija. Į komandą orientuotos kultūros – įmonės pabrėžia darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą. Tokios įmonės siūlo komandinius mokymus, paramą ir dažnu atveju palaiko teigiamus vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykius. Į detales orientuotos kultūros – įmonės pabrėžia tikslumą, dėmesį detalėms, kurios labiau pastebimos klientams ir pagerina jų patirtį ir sukuria teigiamą prekės ženklą įvaizdį. To pavyzdys „McDonalds“ organizacija.

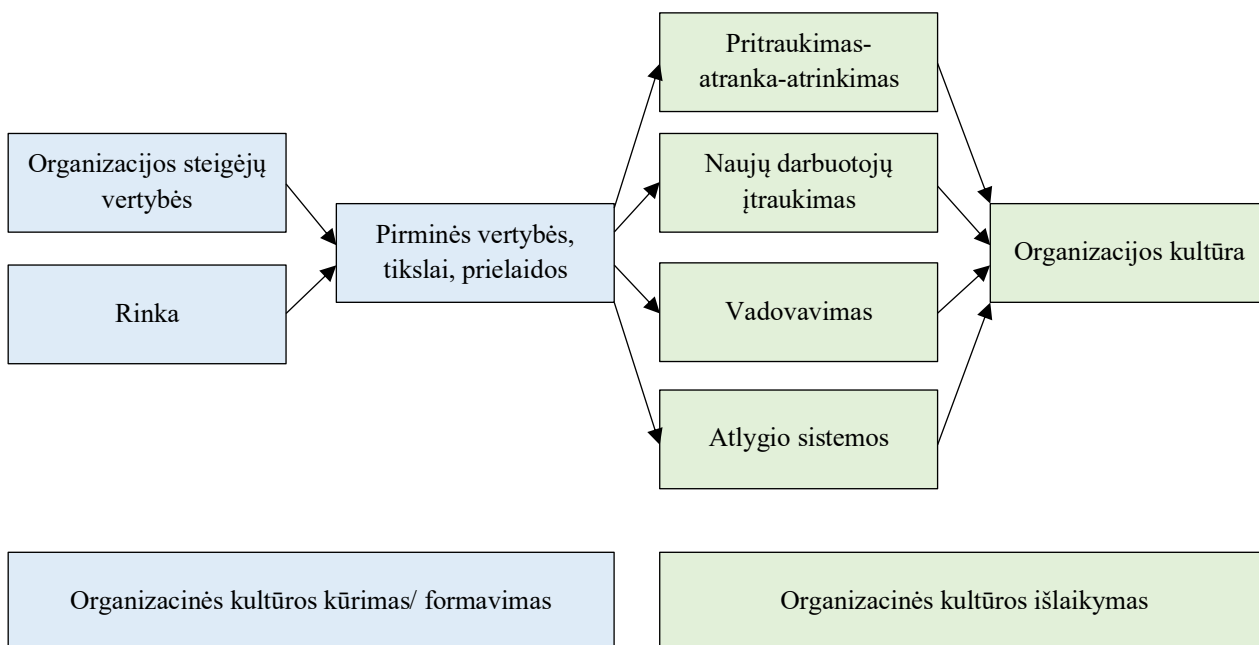
Organizacijos kultūros įvairovė gali būti suprantama per skirtingas klasifikacijas, tokiu būdu aiškinamasi apie jos sudėtingumą ir poveikį organizacijos veiklai. Tharp'o organizacijos kultūros tipai gali būti susieti su Warrich'o mažo ir didelio našumo kultūrų suskirstymu, atsižvelgiant į jų vertybes ir prioritetus. Pavyzdžiui, jei įmonės organizacijos kultūra būtų klasifikuojama kaip Tharp'o išskiriamą konkurencinę, tokia įmonė būtų orientuota į stiprią lyderystę ir rezultatus. Toks organizacijos požiūris atitinka Warrich'o didelio našumo kultūrą, kuri didelį dėmesį skiria nuolatiniam tobulėjimui, naujausioms žinioms bei praktikoms. Taip pat tokia įmonė gali turėti įvairių aspektų, atitinkančių Reilly'io, Chatmann'o ir Caldwell'io agresyvios kultūros klasifikaciją. Toks pavyzdys rodo, kaip įvairūs organizacijos kultūros aspektai gali būti susieti su remiantis skirtingomis klasifikacijomis, padedant geriau suprasti jos įvairovę ir įtaką organizaciniam veikimui.

Apibendrinant, organizacijos kultūra pagal skirtingus bruožus gali būti skirstoma į 4 tipus, tai kontrolė (hierarchija), konkurencija (rinka), bendradarbiavimas ir kūryba. Taip pat, Warrich'as, išskiria mažo ir didelio našumo kultūros aspektus.

2.2.2. Organizacijos kultūros formavimas, išlaikymas ir keitimas

Vienas iš svarbiausių organizacijos valdymo procesų tampa organizacijos kultūros vystymasis. Vystymasis – tai galimybių ir tikslų augimas (Dilienė, 2014).

Organizacijos kultūra formuojasi, kai organizacija susiduria su išoriniais ir vidiniais iššūkiais ir juos sprendžiant. Kada organizacijos sėkmingai prisitaiko prie aplinkos iššūkių ir užtikrina sėkmę, šios vertybės yra išlaikomos (Schein, 1992). Veiksniai, kurie yra svarbiausi formuojant organizacijos kultūrą yra vadovų vertybės, pageidavimai ir rinkos poreikiai. Paveiksle Nr. 11 yra vaizduojama organizacinės kultūros kūrimo ir išlaikymo veiksniai.



11 pav. Organizacijos kultūros formavimas ir išlaikymas (Librarie, 2010).

Organizacinės kultūros kūrimas/ formavimas – organizacijos kultūra, ypač įmonės veiklos pradžioje neišvengiamai yra susijusi su steigėjų asmenybėmis, kilme, vertybėmis ir su organizacijos ateities vizija. Įmonės steigėjai lemia organizacijos taisykles, įmonėje sukurtą struktūrą, žmones, kurie juos

samdo. Įmonės steigėjų vertybės tampa įmonės kultūros dalimi tiek kiek tai padeda įmonei būti sėkmingai. Nors organizacijos įkūrėjai daro didelę įtaką jos kultūrai, rinkos ypatybės taip pat lemia įmonės kultūrą. Tos pačios srities įmonės gali turėti labai skirtingas organizacijos kultūras, tačiau jas vienija veikla ir dėl tos priežasties jos turės kultūrinių panašumų. Pavyzdžiui, daugelis draudimo ir bankų sričių yra orientuotos į taisykles, turi biurokratinę įmonės struktūrą ir stabilią kultūrą.

Organizacinės kultūros išlaikymas – organizacijai bręstant jos kultūrinės vertybės išsigrūnina ir stiprėja. Pirminės naujos įmonės kultūros vertybės darbo įtaką jos ateities vertybėms. Organizacijos kultūra lemia, kokių tipų žmonės yra samdomi į įmonę bei naujus darbuotojus moko kaip viskas vyksta organizacijoje. Įmonės ieško tokių darbuotojų, kurie atitiktų jų dabartinę įmonės kultūrą. Dauguma tyrimų parodė, kad darbuotojo ir organizacijos vertybinis netinkamumas yra viena iš svarbių darbuotojų kaitos priežasčių. Tai paveiksle Nr. 11 vaizduojama kaip „pritraukimas-atranka-atrinkimas“ ir „naujų darbuotojų įtraukimo“ procesas. Anot Ibidunni'io ir Agboola (2013), organizacijos rekomenduojama stiprinti savo organizacinę kultūrą samdant žmones, kurių įsitikinimai, vertybės ir nuostatos yra panašios į organizacijų kultūrą. Kadangi yra pastebėta, kad žmogaus ir organizacijos atitikimas didina pasitenkinimą darbu, lojalumą organizacijai, nes nauji darbuotojai, kurių vertybės atitinka organizacijos kultūrą, greičiau prisitaiko prie organizacijos. „Naujų darbuotojų įtraukimas“ reiškia procesą kurio metu nauji darbuotojai įgyja žinių, elgesio, įgūdžių ir požiūrių sėkmingam įmonės gyvavimui. Daugelis organizacijų, kad palengvinti naujokų įtraukimą įgyvendina įvairias įvedimo programą bei priskiria naujiems darbuotojams mentorius. Vadovavimas yra labai svarbu formuojant, išlaikant ar keičiant organizacijos kultūrą. Vadovavimo stilius ir organizacijos kultūra yra tiesiogiai priklausoma. Pavyzdžiui, kai vadovai motyvuoja darbuotojus įkvėpdami, įmonės kultūra yra orientuota į žmones, kai vadovas motyvuoja, kad atlygis priklauso nuo veiklos rezultatų, organizacijos kultūra yra orientuota į rezultatus ir yra konkurencinga. Daugelis atliktų tyrimų parodė, kad vadovo elgesys, organizacijos politikos ir vadovo veiksmai lemia, kiek organizacijos kultūroje yra pabrėžiama etika. Vadovo veiksmai parodo koks elgesys yra priimtinas ir koks ne. Organizacijoje, kurioje vadovai įtraukia kitus darbuotoju į sprendimų priėmimą yra tikėtina, kad vystosi į komandą orientuota organizacijos kultūra. Kasdieniniais veiksmais vadovai formuoja ir išlaiko organizacijos kultūrą. Taip pat įmonės kultūrą formuoja ir išlaiko taikoma atlygio sistema. Vienas svarbiausių atlygio sistemos elementų yra tai, kaip organizacija apdovanoja darbuotojus už jų elgesį ar rezultatus. Dalis įmonių turi atlygio sistemas, kurios vertina neapčiuopiamus veiklos elementus ir stebimus rodiklius. Tokiose organizacijose kultūra yra orientuota į žmones ar komandą. Tačiau kitose įmonėse, atlygio sistemoje dėmesys skiriamas rezultatų matavimui, daug dėmesio nekreipiant į procesą. Tokių organizacijų kultūra yra orientuota į rezultatus ir konkurencingą kultūrą. Atlygio sistema yra viena iš priemonių, kurį vadovai gali naudoti vykdydami kultūros išlaikymo funkciją.

Organizacijos kultūrą formuoja įvairūs veiksniai, įskaitant įkūrėjų vertybes ir pageidavimus, rinkos poreikius, ankstyvasias vertybes, tikslus ir prielaidas. Kultūra yra išlaikoma per pritraukimą, atranką, naujų darbuotojų priėmimą, vadovavimą ir organizacijos atlygio sistemas (Librarie, 2010).

Organizacijos kultūra yra esminis jos tapatumo ir efektyvumo elementas, pradedant nuo jos formavimo iki išlaikymo ir keitimo. Organizacijos kultūros keitimas gali būti būtinas siekiant prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir užtikrinti organizacijos sėkmę. Tai gali reikšti vertybių, normų ir įpročių korekcijas. Tai yra būtinas ir dažnai išsūkius keliantis procesas, tačiau gali būti esminis organizacijos prisitaikymo veiksnys pokyčių aplinkoje.

Organizacijos kultūros keitimas yra tam tikras organizacijos pokytis, kadangi bet kokia transformacija reiškia dalies prielaidų keitimą. Nesvarbu ar pokyčiai vyksta įmonės struktūroje, technologijose, valdyme ar kitur, tai reikalauja ir kultūrinių pokyčių. Kultūros pokyčių šaltiniai organizacijoje gali būti tiek organizacijos viduje, tiek išorėje (Muscalu, 2014). Organizacijos kultūros keitimas yra vienas sudėtingiausių vadovavimo iššūkių, kadangi kultūrą sudaro tarpusavio susijusių tikslų, procesų ir komunikacijos visuma. Šis pokytis yra plataus pobūdžio, todėl svarbu į pokyčius įtraukti visų lygių darbuotojus bei panaudoti daug organizacijos priemonių, skirtas mąstysenai keisti. Siekiant pakeisti organizacijos kultūrą, pirmiausia reikia suprasti ją esamą ir aiškiai apsibrėžti ką norima pakeisti, kodėl norima pakeisti ir kada keisti. Pokyčiai gali vykti kaip nedideli pokyčiai tam tikrai kultūrai būdingų elementų viduje. Įmonės vadovas yra pagrindinis veiksnys darantis įtaką organizacijos kultūrai ir darbuotojų reakcijoms, todėl ir siekiant ją keisti jam tenka pagrindinis vaidmuo (Belias ir Koustelios, 2014).

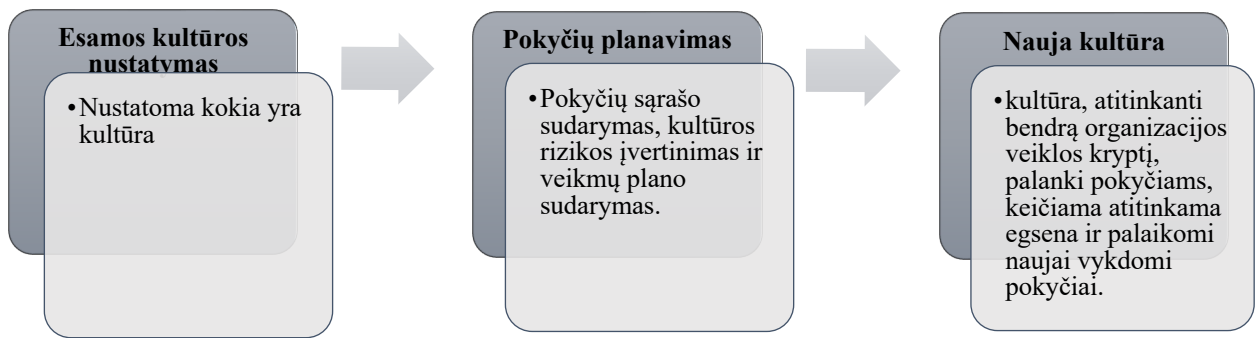
Muscal'o (2014) teigimu, norint suprasti ryšį tarp organizacijos kultūros ir pokyčių yra atsižvelgiama į pagrindinius aspektus:

- Kultūros elementus: įsitikinimai, elgsena ir nuostatai, kurie parodo ar veiksmai organizacijoje yra tinkamai ar ne individualiems darbuotojams ir jų grupėms;
- Kultūra yra bendra, skatinanti žmonių bendrumą organizacijoje;
- Kultūra vystosi su laiku. Dabartinė organizacijos kultūra yra įsitikinimų, elgesio ir nuostatų, kurie praeityje prisidėjo prie organizacijos sėkmės rezultatas.

Kulvinskienė ir Seminogova-Šeimienė (2009) nurodo, kad skirtingos įmonės, veikiančios toje pačioje aplinkoje, gaminančius panašius ar tokius ar produktus su panašiomis technologijomis ilgainiui jų kultūros gali tapti visiškai skirtingos. To priežastys yra skirtingi organizacijų vadovų požiūriai, vertybės ir tikslai. Kultūra, kurią sukūrė ir formavo vadovai dažniausiai yra stabili, prie jos darbuotojai yra pripratę ir kurioms jaučia išipareigojimą, todėl ją pakeisti yra sunku. Organizacijos kultūrą formuojantys ir jai darantys įtaką veiksniai grupuojami skirtingai. Įvairių mokslinės literatūros šaltinių analizė rodo, kad veiksnius galima skirstyti į grupes:

1. Veiksniai, netiesiogiai darantys įtaką organizacinei kultūrai (organizacijos makroaplinka). Apima ekonominius, socialinius, kultūrinius, politinius, teisinius, mokslinius, technologinius, gamtinius ir tarptautinius aspektus.
2. Veiksniai, darantys tiesioginę įtaką organizacijos kultūrai (organizacijos mikroaplinka). Sudaro vartotojai, klientai, partneriai ir kitos organizacijos.
3. Vadovo poveikio veiksniai. Tai priklauso nuo įmonės vadovo, tai yra įsitikinimai, vertybės ir jų įvedimo būdai, kuriuos skatina organizacijos įkūrėjai, o vėliau ir nauji vadovai.

Paveiksle Nr. 12 yra vaizduojama organizacijos kultūros pokyčių etapai.



12 pav. Organizacijos pokyčių etapai (sudaryta remiantis Muscalu, 2014)

Žmonės natūraliai pokyčiams priešinasi, todėl svarbu vadovams aiškinti darbuotojams kokių privalumų tikimasi gauti, kuom tai yra naudinga. Taip pat svarbu yra motyvuoti darbuotojus už pokyčių palaikymą, kad būtų mažesnis pasipriešinimas (Muscalu, 2014).

Apibendrinant, organizacijos kultūra yra svarbus ir sudėtingas neformalus organizacijos aspektas. Tai nėra tik formalios struktūros ar politikos, bet ir atskleidžia organizacijos visų komandos narių bendrus vertybinius, elgesio ir požiūrio modelius. Pagrindiniai organizacijos kultūros elementai apima vertybinius principus, bendravimo stilių, vadovavimo modelius ir žmonių įtraukimą. Svarbu suprasti, kad organizacijos kultūra nėra statinė – ji kinta laikui bėgant ir veikia organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie iššūkių. Siekiant sėkmingai formuoti ir palaikyti organizacijos kultūrą, būtina atkreipti dėmesį į vertybes, bendravimo praktikas, vadovavimo stilius ir įtraukimo strategijas. Tinkamai palaikoma organizacijos kultūra padeda įmonei įgyvendinti ilgalaikius tikslus bei išlaikyti konkurencingumą rinkoje.

2.3. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos

Organizacinė kultūra yra organizacijos elementas. Ji yra kiekvienos organizacijos dalis, dėl kurios kiekviena įmonė yra unikali savo kasdieninėje ir ilgalaikėje įmonės veikloje. Stiprios kultūros padeda nustatyti kryptį ir filosofiją, suteikia pasitikėjimo įgyvendinant novatoriškas idėjas ir sprendžiant problemas. Nuo 2019 m. daugelio organizacijų kultūrų pagrindinės vertybės ir tvirtumas buvo išbandytos dėl priklausomybės nuotoliniam ir hibridiniam darbui, kuris anksčiau nebuvo plačiai naudojamas, pritaikymo. Hibridiniame kontekste įmonės kultūra neišnyksta, ji vystosi už biuro rutinos, protokolų ir kasdieninių asmeninių sąveikų (Savino ir Foster, 2023).

„Darbuotojams vis dažniau dirbant paskirstytose aplinkose, vadovai nerimauja, kad jų organizacijos kultūra taps susiskaldžiusi ir silpnesnė, o tai lems žemesnį įsitraukimo, veiklos ir inovacijų lygį“, - sako Elisabeth Joyce, „Gartner“ vadovaujančioji viceprezidentė. (Baker ir Turner, 2022).

Organizacijos kultūros sudaro aiškiai apibrėžti elementai, tokie kaip vizija, misija ir išorinis prisistatymas. Tačiau dauguma sudarančių elementų yra „nematomi“, tokie kaip nerašytos taisyklės bei santykiai. Apie nematomą organizacijos kultūros dalį darbuotojai sužino stebėdami kolegų bendravimą ir elgesį. Kai bendraujama per ekranus, didelė dalis šio stebėjimo prarandama, kadangi nėra pilnai matoma kūno kalba, o neformalaus ar neplanuotų pokalbių sumažėja. Hibridinis modelis kelia reikšmingus iššūkius įmonės kultūrai, todėl vadovavimas turi pereiti nuo kontrolės prie

pasitikėjimo ir didelis dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų įtraukimui (Grzegorzcyk ir Marieniello, 2021).

COVID-19 pandemija ir jos sukeltas socialinis ir ekonominis sukrėtimas keitė organizacijų kultūras. Gerai žinoma, įprastą organizacijos veiklą, tokią kaip žmonėms atvirkta darbo vieta, vilkinčiais oficialius drabužius ar kostiumus, pakeitė kompiuterio ekranai ir asmeninės apsaugos veido kaukės. Tradicinius kasdieninius ritualus, tokius kaip bendravimas prie kavos aparato, pakeitė virtualūs susitikimai. Daugelio organizacijų pagrindines vertybes pakito – pereita prie saugumo ir stabilumo. Šie pokyčiai yra iššūkis vadovams dėl įmonės kultūros sukūrimo, kai dalis darbuotojų dirba iš namų (Spicer, 2020). Mantesi ir kt. (2022), teigia, kad pandemija sukėlė pokyčius įmonių darbo kultūroje. Lyginant su praeitimi, šiais laikais darbas namuose yra labiau priimtinas. Manoma, kad šis požiūris paveiks biuro vaidmenį. Todėl galima teigti, kad ateityje biure bus dirbama daugiausia siekiant bendradarbiavimo, biuro vieta bus naudojama kaip vieta bendravimui su kolegomis ir klientais, o tikslinis darbas vyks daugiausia nuotoliniu būdu. M. Beno (2021) atliko tyrimą, kurio metu išsiaiškino, kad mišrus darbas teigiamai veikia organizacijos kultūrą, jos teikiamos naudos, prisideda prie pozityvumo, efektyvumo, įvairovės bei mažina toksiškos darbo vietos riziką. Autorius teigia, kad biuro kultūrai ir mišraus darbo kultūrai reikia socialinės sąveikos ir ryšio. Remiantis hibridiniu modeliu dirbančio darbuotojo nuomone, šis ryšys yra labiau susijęs su įmonės vizija, tikslu ir kultūra.

Pasitikėjimas ir savarankiškumas yra esminiai hibridinės darbo kultūros elementai. Patil, Shastri ir Dongare (2023), teigia, kad mišrus darbo režimas daro poveikį organizacijos kultūrai. Hibridinės darbo kultūros vystymuisi ir sėkmei organizacijoje didelę įtaką daro lyderystė, valdymas, bendravimas, bendradarbiavimas, technologinė infrastruktūra, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, pasitikėjimas ir autonomija (Grzegorzcyk ir kt., 2021).

Veiksmingas vadovavimas – taikant hibridinį darbo modelį vadovybė turi peržiūrėti ir jei reikia pakeisti vadovavimo stilių, kad jis būtų pritaikomas tiek dirbant biure ir dirbantiems nuotoliniu būdu. Pritaikant veiksmingą komunikaciją, taikyti patikimus komunikacijos kanalus ir priemones, užtikrinti saugią nuotolinę prieigą prie informacinių technologijų sistemų, skatinti darbuotojus atsijungti nuo darbinių sistemų ir nedirbti ne darbo valandomis, skatinti iniciatyvumą bei nustatyti aiškius verslo tikslus.

Abipusis supratimas – hibridiniame darbe darbuotojai turėtų turėti galimybę būti savarankiškais, kad galėtų valdyti savo laiką ir atliktų paskirtas užduotis. Vadovai turėtų pasitikėti jų gebėjimais tai atlikti. Svarbu, kad organizacija skirtų didelį dėmesį darbuotojų įsitraukimui, gerovei, veiklos vertinimui bei grįžtamam ryšiui, taip pat investuoti į jų mokymus įgūdžių tobulinimui. Veiklos vertinimo kriterijai turi būti pritaikyti konkrečioms biuro bei nuotolinio darbo iššūkiams ir sąlygoms.

Nuolatinis kontaktas – dirbant hibridiniu būdu, svarbu reguliarus bendravimas, virtualios komandos formavimas skatinančios išlaikyti komandos narių priklausomybę ir bendrumo jausmą. Darbuotojai sėkmingiau prisitaiko prie hibridinio darbo jei yra ugdomi jų įgūdžiai.

Įvairovė, lygybė ir įtraukimas – taikant hibridinį darbo modelį svarbu siekti spręsti galimą nelygybę susijusią su nuotolinių darbuotojų darbu, kadangi dėl darbo funkcijų vieni darbuotojai gali dirbti nuotoliniu būdu, kiti ne. Siekiama užtikrinti vienodą galimybę naudotis ištekliais, karjeros galimybėmis bei teisingumą.

Patil'as, Shastri's ir Dongare (2023), nurodo, kad hibridinis darbas gali paskatinti įvairesnę ir patrauklesnę darbo vietą iš daugelio vietovių, tokiu būdu lengviau prisitraukti talentus iš skirtingų vietovių. Šis modelis gali skatinti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiais pasitikintys, savarankiški ir atsakingi už savo veiksmus. Hibridinis darbas lemia geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, o tai gali lemti darbuotojų laimę ir gerovę. Tačiau mišrus darbas riboja tiesioginį bendravimą, apsunkina bendrumo ir tikslo išsaugojimą ir gali pakenkti organizacijos kultūrai.

Hibridinio darbo nauda organizacijos kultūrai:

- Lankstumas;
- Motyvacija;
- Įtraukimas;
- Kūrybiškumas.

Hibridinio darbo iššūkiai organizacijos kultūrai:

- Sudėtinga išlaikyti bendrą tapatybę ir tikslo jausmą nuotolinio darbo aplinkoje;
- Neigiamai veikia motyvaciją;
- Tam tikros demografinės grupės izoliacija;
- Sunkumai bendraujant.

Kaip teigiama oficialioje Europos Sąjungos interneto svetainėje (2021), daugeliui organizacijų, norinčių pradėti dirbti hibridiniu darbo modeliu, reikės pakeisti organizacijos darbo kultūrą, parengti naujas politikas bei tvarkas. Įmonėms, kurios nepitaria lanksčioms darbo sąlygoms, šiuo laikotarpiu bei tikėtina ateityje, kyla didesnė rizika dėl darbuotojų kaitos, mažesnės darbuotojų motyvacijos bei naujų darbuotojų pritraukimo. Anot deloitte.com internetinio puslapio, ateities darbo vieta – tai ne darbas kabinete, darbdavio fizinėje vietoje, kur yra triukšmas ir šurmulyš ir ne geografiškai nutolę darbuotojai, kurie nuolat naudojami internetu „wi-fi“ vaizdo skambučiams, tai hibridinė darbo vieta. Tačiau tokio darbo modelio įgyvendinimas, hibridinė kultūra ir hibridinė praktika yra tokia unikali, kaip ją sudarančios organizacijos kultūros bruožai ir komandų misija, kuri skirianti pirmaujančias įmones nuo kitų. Dėl mišraus darbo modelio, įmonės vadovai turi valdyti, vadovauti ir dirbti kitaip – dažnai jie patys sugalvoja, kaip tai padaryti. Kad pasiekti sėkmę, vadovai turi formuoti ir keisti pačios organizacijos kultūrą, skatinančią naujus bendradarbiavimo ir komandinio darbo būdus, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai, strategija ir sėkmė. Anot Razzett'čio (2022), hibridinį darbo modelį tinkamai pritaikyti yra sudėtinga. Reikia peržiūrėti viską, kas susiję su organizacijos kultūra.

Anot Patil'o ir kt. (2023), organizacijos gali puoselėti kultūrą skatinančią darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją ir produktyvumą, teikdamos prioritetą darbuotojų gerovei. Organizacijos turi taikyti įvairias strategijas sukurti hibridinę darbo aplinką palaikančią kultūrą:

- Organizacijos tikslai, vertybės ir lūkesčiai turi būti perduodami darbuotojams dažnai ir aiškiai;
- Priemonės ir technologijos skatinančios veiksmingą komunikaciją ir komandinį darbą;
- Aiškios hibridinio darbo taisyklės;
- Darbuotojų laimės ir gerovės svarba. Socialinis įtraukimas ir komandos tobulėjimo galimybių sudarymas.

Pagal Dowling'o ir kt. (2022), mišraus darbo privalumus pajutę darbuotojai ir organizacijos yra pasiryžusios juos išlaikyti, tačiau darbdaviai susiduria su organizacijos kultūros kūrimo ir palaikymo problema. Norint sukurti įtraukiamą kultūrą vadovai turi parodyti jautrumą, kūrybiškumą ir

nuolankumą, kas pagerina veiklos rezultatus, pagerina darbuotojų savijautą, įsitraukimą ir išlaikymą. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojams dirbant mišriu darbo modeliu yra svarbiausia organizacijos kultūroje:

- Parama darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Tai pagarba su darbu nesusijusiems darbuotojų poreikiams, pareigoms ir interesams, organizacijos lankstumas.
- Komandos formavimas. Dirbant mišriu darbo modeliu yra mažiau bendraujama asmeniškai, todėl yra sunkiau jausti ryšį su kolegomis. Tai pastangos skatinti komandos narių pasitikėjimą, bendradarbiavimą, mokymąsi vieniems iš kitų. Kai vieni dirba biure, kiti namuose apsunkina kolegų bendravimą, dalijimąsi idėjomis, patirtimis, kai bendrai ieškoma problemos sprendimų būdų. Informacijos dalijimasis ir bendravimas yra ypač naudingas naujiems darbuotojams.
- Abipusė pagarba. Tai rūpinimasis darbuotojų gerove, pripažinimas, įsipareigojimas kolegoms vieniems su kitiems elgtis sąžiningai ir pagarbiai. Sukurti normas, skatinančias darbuotojus žiūrėti vienus į kitus kaip į žmones, o ne tik kaip į bendradarbius. Puoselėti kultūrą, skatinančią mokytis, augti kaip specialistams vieniems iš kitų, didinant komandos tobulėjimą. Klaidas vertinti kaip galimybę ką galima patobulinti. Skatinti grįžtamąjį ryšį, kad visi jaustųsi patogiai dalydamiesi tiek teigiamais, tiek neigiamais dalykais, pastebėjimais.

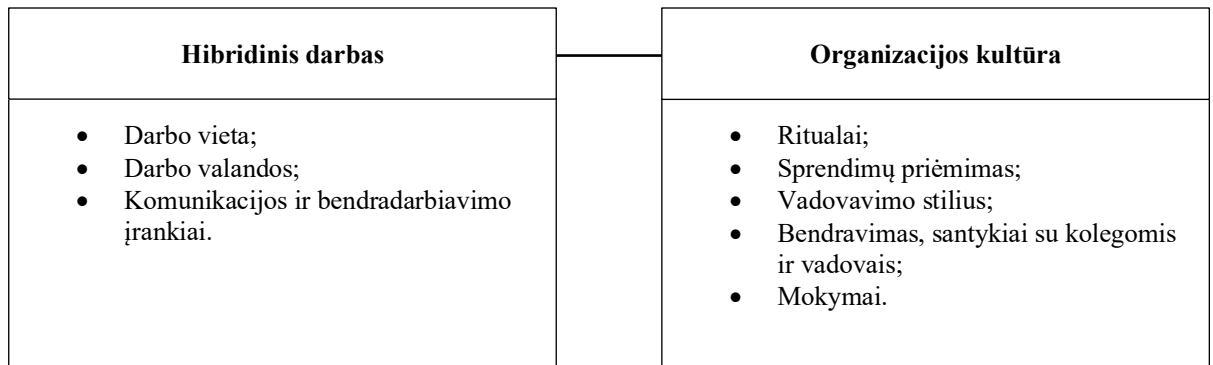
Apibendrinant, hibridinis darbo modelis turi didelį ryšį su organizacijos kultūra, nes toks darbo modelis formuoja darbo aplinką, bendradarbiavimo dinamiką, darančią įtaką organizacijos vertybėms normoms, komunikacijai ir vadovavimo stiliams. Mišrus darbo modelis gali sukelti iššūkių tiesioginiam bendradarbiavimui, kuris yra esminis organizacijos kultūros elementas. Bendravimas „akis į akį“ leidžia perduoti neformalią informaciją. Dirbant nuotoliu yra sunkiau sukurti atviresnę tiesioginę komunikaciją, kuri padeda formuoti ir išlaikyti organizacijos kultūrą. Tai pabrėžia būtinybę organizacijoms kurti strategijas, kurios formuotų ir išlaikytų organizacijos kultūrą, nepaisant kintančių darbo modelių ir sąlygų.

2.4. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų modelis

Atlikus hibridinio darbo įtakos organizacijos kultūrai literatūros analizę sudarytas hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų modelis, pateiktas paveiksle Nr. 13.

Paveikslo Nr. 13 modelyje vaizduojamas ryšys tarp pagrindinių magistro baigiamojo darbo temą sudarančių aspektų, tai hibridinio darbo ir organizacijos kultūros. Vaizduojama priklausomo kintamojo – organizacijos kultūros sąsajos nepriklausomam kintamajam – hibridiniam darbui. Hibridinis darbas apibūdinama jų dimensijomis: darbo vieta; darbo valandos; komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankiai.

Organizacijos kultūra apibūdinama jos dimensijomis: atsakomybė; vadovavimo stilius; lankstumas; darbuotojų emocinė gerovė (darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ir vadovų parama); bendradarbiavimas, komunikacija, ryšiai su kolegomis; kūrybiškumas; motyvacija; naujokų įvedimas ir apmokymai.



13 pav. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų modelis

Remiantis sudarytu teoriniu modeliu, kituose baigiamojo magistro darbo skyriuose bus atliekamas empirinis tyrimas siekiant nustatyti hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajas. Pateikiant metodologines nuostatas, aprašant gautus tyrimo rezultatus ir pateikiant rekomendacijas.

3. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimo metodologija

Šioje dalyje aptariama hibridinio darbo įtakos organizacijos kultūrai tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, pateikiami tyrimo metodai ir tyrimo instrumentas.

3.1. Tyrimo problema, objektas, tikslas ir uždaviniai

Tyrimo problema – Hibridinio darbo modelio įvedimas organizacijoje yra svarbus pokytis, turintis įtakos ne tik darbo organizavimui, bet ir organizacinės kultūros formavimuisi. Dėl šios priežasties kyla klausimas ar hibridinis darbas skatina ar slopina tam tikras organizacinės kultūros aspektus. Tyrimo problema kyla dėl poreikio išsiaiškinti kaip mišraus darbo taikymas veikia organizacijos kultūrą ir kaip ji prisitaiko prie tokio darbo organizavimo būdo. Svarbu išnagrinėti ar darbo organizavimo pokyčiai skatina naujų vertybių, normų ar ritualų atsiradimą ar priešingai gali kelti iššūkius organizacijos kultūros stabilumui. Šis tyrimas siekia atskleisti kaip hibridinis darbas įtakoja organizacijos kultūrą ir kokius pokyčius jis gali sukelti įmonės viduje.

Tyrimo objektas – hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos.

Tyrimo tikslas – nustatyti hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Empiriškai ištirti darbuotojų patirtį ir suvokimą dirbant hibridiniu darbo modeliu;
2. Įvertinti darbuotojų patirtį ir suvokimą apie organizacijos kultūros pokyčius hibridinio darbo metu;
3. Pateikti patikslintą hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų modelį.

3.2. Tyrimo metodas

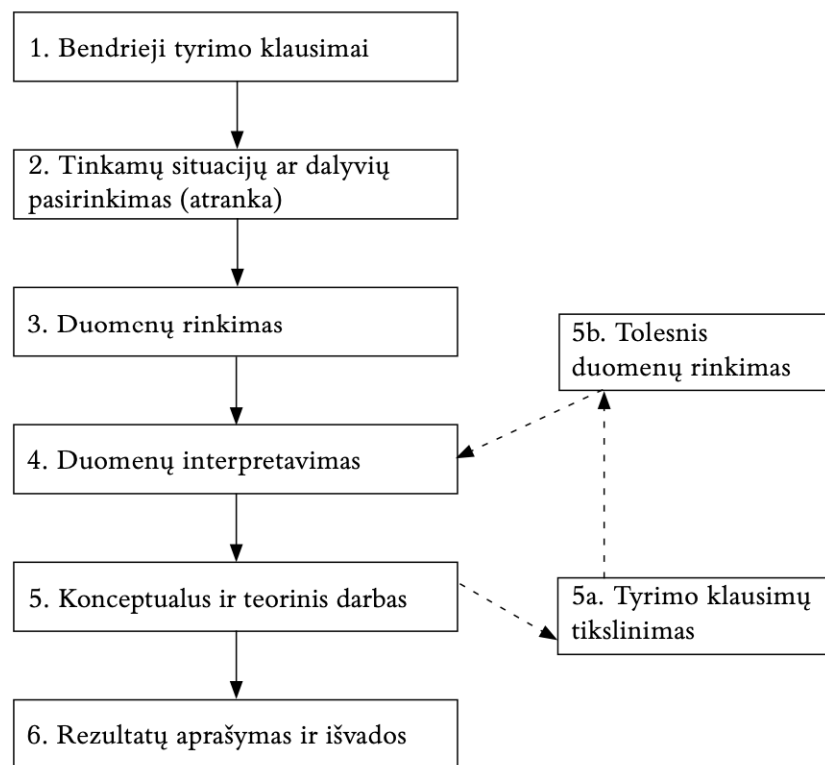
Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad hibridinis darbo modelis veikia organizacijos kultūrą. Siekiant nustatyti hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajas, atliekamas empirinis tyrimas – kokybinė tyrimo strategija. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), kokybiniai tyrimai siekia rezultatų patikimumo, išsamumo, tai apima tokias metodikas kaip interviu, grindžiamoji teorija, atvejo analizė, nuolatinį stebėjimą ir yra priešingi kiekybiniam tyrimams. Kokybinio tyrimo metu tikslingai atsirenkami tyrimo dalyviai, kurių asmeninė patirtis leistų tikslingiausiai ir išsamiausiai atsakyti į tyrimo klausimus. Atliekant kokybinį tyrimą yra naudojamas interviu tyrimo metodas. Pasirinkta atlikti šį metodą, kadangi, tokiu būdu naudojamas standartizuotas arba pusiau struktūrizuota interviu forma, kurioje individualių pokalbių metu tyrėjas klausia informantų apie jų patirtį, požiūrį, nuomones ir įsitikinimus tam tikra tema. Toks interviu yra grindžiamas ne standartizuotais klausimais, o diskusija, kurioje tyrėjas nustato bendrą pokalbio kryptį. Šis metodas naudojamas, siekiant gauti išsamią ir detalią informantų nuomonę. Tyrimo metu tiesiogiai susitikime bei nuotoliniu būdu (MS „Teams“, „Google Meet“ programomis) apklausiami tyrimo dalyviai, turintys ar turėję galimybę dirbti hibridiniu darbo modeliu.

Atliekant tyrimą, siekiant išsiaiškinti hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajas sudarytas klausimynas (žr. 1 priedą), kurį sudaro šios dalys:

1. Įvadiniai klausimai. Jie skirti įvesti informantus į pokalbį. Tai klausimai susiję apie informantą siekiant išsiaiškinti kokioje darbovietėje dirba.

2. Klausimai apie hibridinį darbą. Šią dalį sudaro 3 pagrindiniai klausimai bei tikslinamieji klausimai (jei trūktų informacijos iš tyrimo dalyvio atsakymo) apie hibridinio darbo dedamąsias: darbo vietą; komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankius; darbo valandas.
3. Klausimai apie organizacijos kultūrą. Šioje dalyje siekiama išsiaiškinti kaip hibridinis darbas paveikė organizacijos kultūros dedamąsias: ritualus; sprendimų priėmimą; vadovavimo stilių; bendradarbiavimą, santykius su kolegomis ir vadovais; mokymus. Šią dalį sudaro 5 pagrindiniai klausimai bei tikslinamieji klausimai. Su kiekvienu informantu bendraujant klausimai buvo natūraliai papildomi priklausomai nuo pokalbio, atsižvelgiant į atsakymus bei patikslinimus.

Paveiksle Nr. 14, pateikiama kokybinio tyrimo procesas.



14 pav. Kokybinio tyrimo procesas (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016)

Kaip matoma paveiksle Nr. X, skirtingi kokybinio tyrimo etapai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir tyrimo eiga vyksta pirmyn ir atgal atsižvelgiant į tyrimo rezultatus. Surinktų duomenų interpretacija gali lemti tyrimo klausimų peržiūrą (tikslinti ar konkretinti) ir sprendimą surinkti papildomų duomenų. Kokybinio tyrimas daromas tol kol surinktų duomenų užtenka nuoseklioms išvadoms padaryti (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tiriamoji grupė – atliekant tyrimą yra nustatoma tyrimo populiacija – siekiant išsiaiškinti hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajas, nustatoma, kad tyrimo populiacija yra skirtingų Lietuvos įmonių darbuotojai, kuriems yra tekę dirbti hibridiniu darbo modeliu.

Imtis – atliekant tyrimą, naudojamas netikimybinis atrankos metodas, remiamasi tikslingumo principu. Tyrimo imtis yra prisotinimas, tai reiškia apklausama tiek respondentų kol daugiau interviu

atilikti nėra tikslinga. Šiuo atveju, tai dirbančio amžiaus asmenys, moterys, vyrai, turintys ar turėję galimybę dirbti hibridiniu darbo modeliu.

Analizės metodas – interviu su informantais įrašomi telefonu bei transkribuojami. Gauti tyrimo duomenys analizuojami „MAXQDA“ programa.

3.4. Tyrimo etika

Kadangi atliekamas kokybinis tyrimas yra glaudesnis tyrėjo ir dalyvio ryšys, todėl yra keliami papildomi etikos reikalavimai. Pirmiausia tyrimas yra atliekamas saugantis ir nepažeidžiantis žmogaus laisvės bei orumo (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Prieš pradėdant apklausti informantus yra aiškiai nurodoma, kad tyrimas atliekamas tik mokslo tikslams, laikantis asmens duomenų apsaugos, tai yra laikomasi konfidencialumo bei anonimiškumo. Kadangi yra vykdoma tiesioginė apklausa, atliekant tyrimą darbo autorei yra žinomi asmens duomenys, tačiau jie nėra perduodami kitiems asmenims, tokiu būdu išlaikant anonimiškumą. Kiekvienas pokalbis su informantais yra įrašomas telefonu. Pokalbio pradžioje apie įrašymą informuojama ir duodamas žodinis informanto sutikimas, bei suteikiama informacija, kad po tyrimo atlikimo garso įrašo medžiaga bus sunaikinta.

4. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimo rezultatų analizė ir diskusija

Šiame skyriuje aprašomi hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrime dalyvavusieji informantai, pateikiamos jų charakteristikos. Dalyvavusiųjų informacija buvo rinkta naudojant struktūruotą interviu metodą, kuriame buvo nagrinėjami jų požiūriai, patirtis ir nuomonės apie hibridinį darbą ir organizacijos kultūrą. Pateikiami hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų empirinio tyrimo rezultatai, kuriuose analizuojamas hibridinio darbo įtaka organizacijos kultūros elementams. Pateikiama tyrimo rezultatų diskusija, kuriame analizuojami gauti duomenys, nurodant tyrimo apribojimus bei ateities galimybes.

4.1. Informantų charakteristikos

Tyrimas atliktas 2024 m. balandžio mėnesį. Jo metu buvo apklausiami informantai iki kol buvo pasiektas duomenų prisotinimas. Iš viso dalyvavo 9 tyrimo dalyviai, kurie dirba hibridiniu būdu. Tyrimo metu apklausti skirtingų organizacijų darbuotojai. Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą, jų asmeniniai duomenys nėra atskleidžiami. Duomenis apie apklaustuosius galima matyti lentelėje Nr. 6.

6 lentelė. Informantų charakteristika

Eil. nr.	Informanto kodas	Organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius	Hibridinio darbo santykis
1	I-1	Apie 70 darbuotojų	1-2 d. per savaitę nuotoliniu būdu (likusios darbas ofise). Pagal poreikį ir susitarimus galima dirbti dažniau nuotoliniu būdu.
2	I-2	Apie 200 darbuotojų	1-2 d. per savaitę nuotoliniu būdu (likusios darbas ofise). Pagal poreikį ir susitarimus galima dirbti dažniau nuotoliniu būdu.
3	I-3	1211 darbuotojų	2 d. per savaitę nuotoliniu būdu (likusios darbas ofise). Pagal poreikį ir susitarimus galima dirbti dažniau nuotoliniu būdu.
4	I-4	Apie 2000 darbuotojų	1 d. per savaitę nuotoliniu būdu (likusios darbas ofise). Pagal poreikį ir susitarimus galima dirbti dažniau nuotoliniu būdu.
5	I-5	Apie 150 darbuotojų	1-2 d. per savaitę nuotoliniu būdu (likusios darbas ofise). Pagal poreikį ir susitarimus galima dirbti dažniau nuotoliniu būdu.
6	I-6	Apie 3000 darbuotojų	1-2 d. per savaitę nuotoliniu būdu (likusios darbas ofise). Pagal poreikį ir susitarimus galima dirbti dažniau nuotoliniu būdu.
7	I-7	Apie 120 administracijos darbuotojų (apie 3000 darbuotojų įdarbinti dėl rangos kitoms įmonėms)	2 d. per savaitę nuotoliniu būdu (likusios darbas ofise). Pagal poreikį ir susitarimus galima dirbti dažniau nuotoliniu būdu.
8	I-8	Apie 50 darbuotojų	4 d. per savaitę nuotoliniu būdu (1 d. biure).
9	I-9	Apie 100 darbuotojų	4 d. per savaitę nuotoliniu būdu (1 d. biure).

6 lentelėje matoma apklaustų tyrimo informantų charakteristika. Cituojant informantų atsakymus bus identifikuojama su nurodytu eilės numeriu.

Siekiant atlikti išsamesnę tyrimo analizę, informantai yra skirstomi į 3 grupes pagal organizacijos dydį. Tai tyrimo dalyviai, kurių organizacijoje yra iki 100 darbuotojų, nuo 101 iki 200 darbuotojų ir nuo 201 darbuotojų. Kiekvienai grupei priskiriama po 3 informantus. Sekančiuose tyrimo darbo dalyse, yra išskiriami reikšmingi skirtumai tarp organizacijos darbuotojų skaičių rezultatai.

4.2. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimo rezultatai

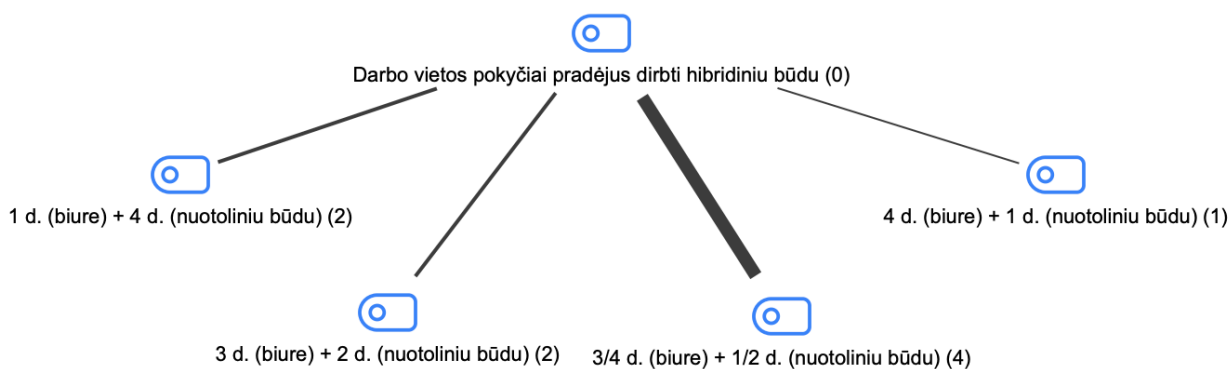
Siekiant atskleisti hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajas buvo atliktas kokybinis empirinis tyrimas. Pusiau struktūrizuoto interviu metu informantams buvo užduodami klausimai apie organizacijos kultūros elementų pokyčius bei vertinimą pradėjus dirbti hibridiniu būdu.

4.2.1. Hibridinio darbo bruožų tyrimo rezultatai

Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo sudarytas hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų modelis. Modelį sudaro 2 dalys, tai hibridinis darbas ir organizacijos kultūra. Žemiau pateikiama tyrimo rezultatai analizuojant hibridinio darbo kiekvieną dedamąją.

Darbo vieta

Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sudarytame modelyje, pirmasis hibridinio darbo elementas yra darbo vieta. Dirbant hibridiniu darbu yra keičiama fizinė darbo vieta. Yra dirbama tiek biure, tiek iš kitos vietos. Paveiksle Nr. 15 pateikiami darbo vietos pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu. Informantų atsakymai buvo išskiriami į subkategorijas.



15 pav. Darbo vietos pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu

Atlikus empirinį tyrimą išsiaiškinta, kad dažniausiai 1-2 dienas per savaitę yra dirbama nuotoliniu būdu, o likusias biure. Taip atsakė 4 iš interviu dalyvavusių informantų. Visi informantai teigė, kad pagal susitarimą, silpnos ligos atveju ar dėl kitų priežasčių gali dirbti nuotoliniu būdu ir ilgesnį laikotarpį. Informantas I-7 teigia „<...> dirbu pirmadieniais, trečiadieniais ir penktadieniais ofise ir 2 dienas iš namų <...>“.

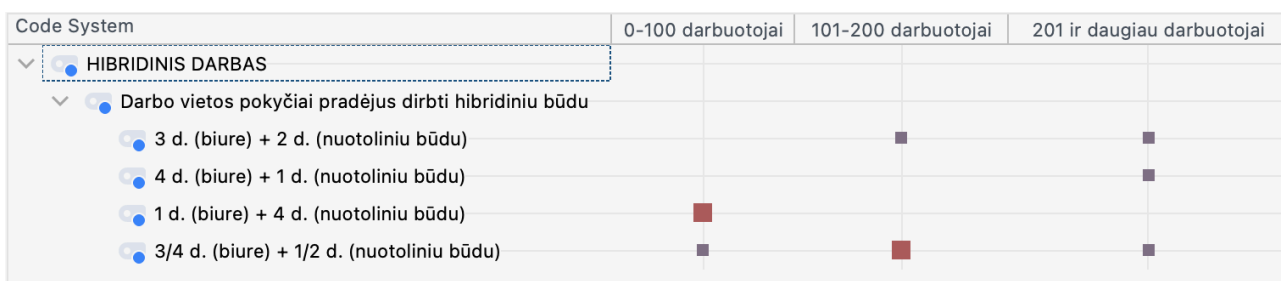
Tyrimo metu pastebėta, kad dirbant hibridiniu būdu, darbuotojai turi daugiau lankstumo renkantis nuotolinę darbo vietą, tai gali būti užsienis, sodybos ar kitos vietos. Atlikus tyrimą galima teigti, kad darbuotojai kai dirba nuotoliniu būdu dažniausiai renkasi darbą iš savo namų. Informantas I-3 „<...> kol kas nuotoliniu būdu dirbau tik iš namų. Vieną kartą yra tekę dirbti iš Palangos <...>“, informantas I-7 teigia „<...> dirbant nuotoliu visada dirbu iš namų, prie svetainės stalo <...>“. Informantas I-8 „<...> kadangi 4 dienas per savaitę dirbu iš namų, esu įsirengusi sau patogią darbo vietą. Įsigijau reguliuojamo aukščio stalą ir patogią kėdę <...>“.

Viena iš hibridinio darbo teikiamų naudų yra kaštų taupymas, tas atsiskleidė ir tyrimo metu. Tiek darbuotojai sutaupo laiko ir finansų kelionei į ir iš fizinės darbo vietos, tiek organizacijos pertvarko savo biurus, kad sumažinti savo turimas patalpas. Empirinio tyrimo metu daugumos informantų fizinė

biuro darbo vieta nepakito, tačiau 2 informantai, kurie didesnę laiko dalį praleidžia nuotoliniu būdu teigė, kad biure dalinasi darbo vieta su kitais kolegomis. Informantas I-8 „<...> įmonei besiplečiant ir priimant naujus darbuotojus nespręsta ofise viena darbo vieta dalintis dviem darbuotojams <...>“. Informantas I-9 „<...> 4 dienas dirbame iš namų, todėl ofisas perėjo prie bendros ofiso erdvės, kur neturi konkrečios darbo vietos, o darbo vietą gali rezervuoti arba atvykęs į ofisą sėsti prie laisvo stalo <...>“.

Visi informantai darbo vietos pokytį pradėjus taikyti hibridinį darbą organizacijoje vertina teigiamai. Informantas I-1 teigia, kad „<...> didžiausias privalumas, kad gali dirbti bet kur ir nereikia niekam užkrauti savo darbų <...>“, o apklaustasis I-9 „<...> vertinu teigiamai, gali dirbti iš bet kur, yra sutaupomas laikas kelionėj į darbą ir iš jo <...>“.

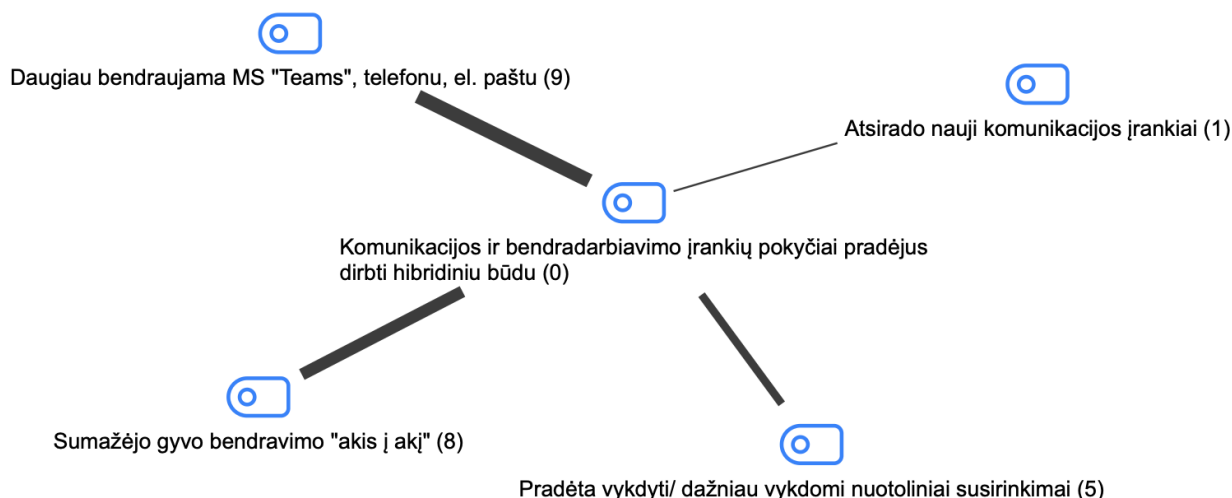
Atlikus duomenų analizę, galima matyti, kad organizacijose, kuriose dirba iki 200 darbuotojų dažniausiai nuotoliniu būdu dirbama 1-2 dienas per savaitę. Organizacijose, kuriose dirbama daugiau kaip 201 darbuotojas dėl darbo vietos yra lankstesnės ir matomas didesnis pasiskirstymas tarp dienų kiek dirbama biure ir kiek nuotoliniu būdu. Tą galima matyti paveiksle Nr. 16.



16 pav. Darbo vietos pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijos darbuotojų skaičių

Komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankiai

Sekanti tyrimo kategorija – komunikacija ir bendradarbiavimo įrankiai. Paveiksle Nr. 17 pateikiami komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankių pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu.



17 pav. Komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankių pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu

Empirinio tyrimo metu 8 iš 9 apklaustųjų teigė, kad dėl hibridinio darbo modelio komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankiai nepasikeitė, kadangi dėl įmonės padalinių pasiskirstymą per visą Lietuvą ir anksčiau sėkmingai naudodavosi skaitmeninėmis bendravimo platformomis. Informantas I-7 teigia, kad „<...> labai nepakito. Kadangi įmonės padaliniai yra per didžiuosius Lietuvos miestus, beveik visas nuotolinis bendravimas buvo ir anksčiau. Kadangi pati dirbu Kaune, tai būtent su Kauno kolegomis atsirado daugiau nuotolinio bendravimo, labiausiai naudojame „Teams“ programėlę <...>“. Informantas I-8 teigia, kad „<...> komunikacijoje didelių pokyčių nepastebėta. Dėl darbo specifikos didžioji dalis komunikacijos vyksta per „Teams“ platformą arba elektroniniais laiškais. Taip pat didžioji dalis klausimų sprendžiama per komandos susitikimus, kuriuose dalis darbuotojų būna ofise, o kiti prisijungia nuotoliu. Juose aptariame komandos rezultatus ir sprendžiame kilusias problemas. Komandos vadovė taip pat kas antrą savaitę padaro asmeninius susitikimus su kiekvienu darbuotoju ir aptaria kaip jis jaučiasi komandoje, kas jį neramina ir su kokiomis problemomis susiduria <...>“.

Natūralu, kad visi informantai teigė, kad pradėjus dirbti hibridiniu būdu sumažėjo gyvo bendravimo „akis į akį“ ir didelė dalis bendravimo persikėlė jis į nuotolinę erdvę naudojant ir anksčiau turėtus komunikacijos įrankius. Tyrimo metu pastebėta, kad viena populiariausių komunikacijos įrankių su komandos nariais tapo MS „Teams“ programa, dėl kurios funkcionalumo (susirašinėjimai, duomenų siuntimai, vaizdo skambučiai) nuotolinis bendravimas tapo daug paprastesnis. Informantas I-1 teigė, kad „<...> daugiau bendraujame telefonu, el. paštu ar per „Teams“ <...>“. Informantas I-5 teigia, kad „<...> komunikacijos kanalus naudojame tuos pačius kaip ir anksčiau. Jeigu kolegų nėra biure, tai komunikacija vykdoma telefonu arba elektroniniu paštu, jeigu kolegos yra biure, tai kontaktuojame gyvai <...>“. Informantas I-2 teigia, kad „<...> šiuo metu „Teams“ platforma yra pagrindinė vieta, kurioje bendraujame su kolegomis <...>“. Nors dauguma informantų (5) teigė, kad susirinkimai daugiau vykdomi nuotoliniu būdu, lyginant su anksčiau viena iš apklaustųjų teigė, kad įmonėje liko didelė dalis gyvų susirinkimų, kadangi organizacija siekia palaikyti tarpusavio ryšius tarp komandos narių ir, kad susirinkimų metu galėtų ištraukti visi juose dalyvaujantys asmenys. Informantas I-5 teigė, kad „<...> nuotolinių susitikimų nevykdome, nes susirinkimai dažniausiai vyksta gyvai, biure, nebent, kas nors negali gyvai dalyvauti, serga ar panašiai, tai jie prisijungia nuotoliniu būdu prie susirinkimo <...>“. Informantas I-3 teigia, kad „<...> dažniausiai viskas vyksta per „Slack“ žinutėm arba skambučiais, jeigu yra kažkokių didesnių planų aptarimas ar planavimas, dažniausiai tam pasiplanuojami „meetai“ <...>“.

Siekiant didinti darbuotojų informacijos sklaidą organizacijos diegia naujovės. Vienas iš apklaustųjų, I-2, teigė, kad įmonėje buvo pradėta naudoti naują komunikacijos kanalą – „<...> neseniai įmonėje pradėjome naudoti vidinį intranetą, kur dalinamasi visiems aktualia informacija <...>“.

Visi apklaustieji komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankius perėjus į mišrų darbą vertina teigiamai, kadangi yra galimybė su visais kolegomis susisiekti ir kitais būdais, ne tik „akis į akį“, taip pat pastebėta, kad užduočių perdavimas raštu yra paprastesnis ir aiškesnis už užduočių paskyrimą gyvo susitikimo metu. Informantas I-9 komunikacijos ir bendravimo įrankius „<...> vertinu teigiamai, visada yra gaunamas raštiškas atsakymas, kad net kiltus kažkokiais problemomis, nesusikalbėjimui, galima pasižiūrėti kaip buvo perduota informacija, ko po gyvo bendravimo nėra galimybės padaryti <...>“.

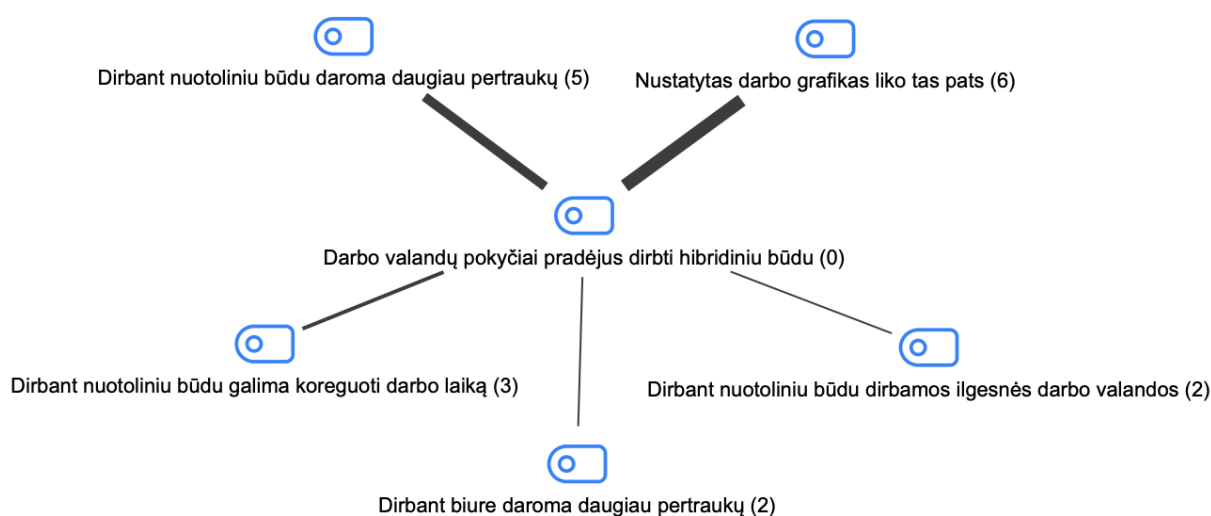
Atlikus duomenų analizę, galima matyti, kad nesvarbu kiek darbuotojų dirba organizacijose, pradėjus dirbti hibridiniu būdu bendravimas perėjo į nuotolinę erdvę. Tą galima matyti paveiksle Nr. 18. Paveiksle matoma, kad organizacijose iki 100 darbuotojų mažiausiai sumažėjo bendravimo „akis į akį“ lyginant su didesnėmis įmonėmis.

Code System	0-100 darbuotojai	101-200 darbuotojai	201 ir daugiau darbuotojai
HIBRIDINIS DARBAS			
Komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankių pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu			
Daugiau bendraujama MS "Teams", telefonu, el. paštu	■	■	■
Pradėta vykdyti/ dažniau vykdomi nuotoliniai susirinkimai	■	■	■
Sumažėjo gyvo bendravimo "akis į akį"	■	■	■
Atsirado nauji komunikacijos įrankiai		■	

18 pav. Komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankių pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijos darbuotojų skaičių

Darbo valandos

Atlikto tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip hibridinis darbas paveikė darbuotojų darbo valandas. Tyrimo rezultatus galima matyti paveiksle Nr. 19.



19 pav. Darbo valandų pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu

Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad dirbant hibridiniu darbo modeliu, dažnu atveju darbuotojų darbo grafikas nėra keičiamas. Apklaustasis I-2 teigia, kad „<...> darbo laikas nepasikeitė <...>“, informantas I3 teigė, kad net dirbant iš užsienio yra reikalaujama dirbti įprastu darbo laiku – „<...> dirbant nuotoliu iš užsienio, dirbama įprastu Lietuvos laiku dėl visokių suplanuotu „meeting‘ų“ „<...>“. Tačiau 2 iš apklaustųjų teigė, kad dirbant nuotoliu, gali keisti darbo laiką, kadangi organizacijos pasitiki darbuotojai ir, kad jų užduotys bus atliktos. Taip pat atsirado laisvė sergant apklaustųjų vaikams sergant darbo metu prižiūrėti vaikus, dėl to darbo grafikas yra lankstesnis ir dirba ne nustatytomis oficialiomis darbo valandomis. Tokiu būdu yra išlaikomas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Apklaustasis I-6 teigė, kad „<...> dirbdama iš namų, turiu galimybę atsikelti šiek tiek vėliau, jeigu reikia pasikoreguoju darbo grafiką pagal savo poreikius nors ir stengiuosi darbą taip pat pradėti ir pabaigti nustatytu laiku <...>“, bei informantas I-8 teigė, kad „<...> įmonėje iš dalies laisvai pradėta žiūrėti į darbo valandas, kiekvienas darbuotojas gali pasitvirtinti savo darbo laiką, kuriuo dirbs <...>“.

5 iš apklaustųjų teigė, kad kai dirba nuotoliniu būdu, darosi daugiau pertraukėlių. Informantas I-4, teigė, kad „<...> darbas namuose suteikia daugiau laisvės dažniau pasidaryti pertraukėles <...>“. Taip pat, apklaustasis I-5 prisipažino, kad „<...> dažniausiai darbo metu darausi pietus ar pusryčius, kas iš esmės atima daug darbo laiko <...>“. O 4 iš apklaustųjų teigė, kad dirbdami nuotoliniu būdu,

mažiau pertraukėlių darbo metu. Informantas I-3 „<...> dirbant iš ofiso, pertraukų būna daugiau, nes tai su kažkuo eini kavos atsigerti, pašnekėti, kažką pažaisti. Namuose daugiau fokusuojiesi į darbą <...>“.

Dauguma apklaustųjų (8 informantai) pokyčius dėl darbo laiko vertina teigiamai, kadangi dirbant mišriu būdu turi daugiau laisvės koreguojant darbo valandas. Informantas I-2 – „<...> tai vertinu teigiamai, kadangi visi kolegos, nepriklausomai iš kur jie dirba yra pasiekiami tuo pačiu metu <...>“. Tačiau, apklaustasis I-7 pokyčius vertina neigiamai, dėl ilgesnių darbo valandų dirbant nuotoliniu būdu, dėl ko gali atsirasti darbuotojams nuovargis ar perdegimas – „<...> vertinu neigiamai, kadangi kai dirbu iš namų, dirbu ilgiau nei kai dirbu ofise <...>“.

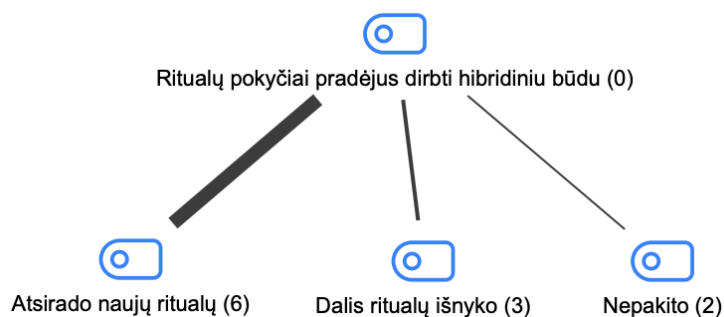
Apibendrinant, organizacijose pradėjus taikyti hibridinį darbo modelį pasikeitė darbuotojų darbo vieta, ji tapo kintanti tarp darbo biure ir darbo nuotoliniu būdu. Dalį laiko dirbant nuotoliniu būdu, dažniausiai yra renkama dirbti iš namų. Perėjus dirbti į daugiau į nuotolinę erdvę, dalis organizacijų pertvarkė biuro darbo vietas, kur dviem darbuotojams yra skiriama viena darbo vieta arba pereita prie bendrų biurų modeliui, kai darbo vietos rezervuojamos ir dirbama iš tos darbo vietos. Darbuotojams dėl bendros tvarkos nustatytas darbo grafikas nekito, tačiau pastebėta, kad kai yra dirbama nuotoliniu būdu, darbuotojai darosi dažnesnes pertraukas. Taip pat galima teigti, kad komunikacijos ir bendradarbiavimo būdai išliko tie patys kaip ir dirbant tik iš biuro, tačiau daugiau pradėta naudoti nuotolinius komunikacijos kanalus. Vienas populiariausių bendravimo būdų tapo „Teams“.

4.2.2. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros elementų tyrimo rezultatai

Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo sudarytas hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų modelis. Modelį sudaro 2 dalys, tai hibridinis darbas ir organizacijos kultūra. Žemiau pateikiama tyrimo rezultatai analizuojant kiekvieną organizacijos kultūros dedamąją.

Ritualai

Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sudarytame modelyje, pirmasis išskirtas organizacijos kultūros elementas yra ritualai. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip organizacijose pakito ritualai pradėjus dirbti mišriu būdu. Tyrimo rezultatai yra vaizduojami paveiksle Nr. 20.



20 pav. Ritualų pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu

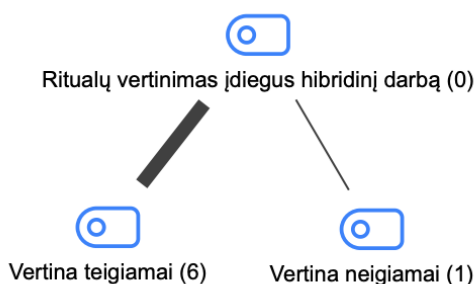
Interviu metu, 6 iš 9 informantų teigė, kad organizacijose pradėjus taikyti hibridinį modelį pajautė ritualų pokytį dėl gyvo kontakto su kolegomis sumažėjimo. Informantas I-9 teigė, kad „<...> mažiau

bendrų susitikimų, nebesusitinkam atsigerti rytais kavos ir panašiai <...>“. Taip pat dalis interviu dalyvių kalbėjo apie atsiradusius naujus ritualus skatinančius tarpusavio santykius:

- komandos susitikimai – informantas I-3 teigia, kad „<...> dėl įvesto hibridinio darbo modelio, organizacijoje buvo pradėta samdyti darbuotojus iš kitų miestų <...> , „<...> savo komandoje turiu pora kolegų kurie gyvena ir dirba iš Klaipėdos. Kas ketvirtį jiems kompensuoja kelionę į tam tikrą ofisą, kad galėtų gyvai susitikti su kolegom arba kartu vyksti į „team building‘ą“ <...>“. Apklaustasis I-2 minėjo, kad „<...> su kolegomis išeiname į miestą, tas padažnėjo prasidėjus hibridiniam darbui, kadangi rečiau visi pasimatome <...>“;
- kavos pertraukėlės – informantas I-7 teigia, kad „<...> pradėjom organizuotis su skyriaus vadove ir kolegomis kavos pertraukėles. Nesvarbu iš kur dirbame, prisijungiame kartą per savaitę tam tikrą valandą pasikalbėti. Prie šio naujo ritualo prijungti ne tik Kauno, bet ir kitų miestų kolegės <...>“;
- pietūs kartu su kolegomis – apklaustasis I-6 teigia, kad „<...> ketvirtadieniais esame susiplanavę pietauti kartu su departamento darbuotojais, visi stengiamės prisijungti ir palaikyti šią iniciatyvą <...>“. Informantas I-3 <...> kad skatinti darbuotojų bendravimą ir susitikimus, trečiadieniais įmonė apmoka į ofisą atėjusių darbuotojų pietų išlaidas. Todėl ir daugiausiai kolegų dirba iš ofiso trečiadieniai, kai visi kartu pietaujame <...>“.

Iš pateiktų naujų ritualų galima suprasti, kad organizacijų darbuotojai po hibridinio darbo įdiegimo kuria naujus ritualus skatinančius bendravimą ir bendradarbiavimą.

Paveiksle Nr. 21 pateikiamas informantų ritualų vertinimas įdiegus hibridinį darbą. 2 apklaustieji ritualuose pokyčių nepastebėjo, todėl vertinimas yra neutralus.



21 pav. Ritualų vertinimas įdiegus hibridinį darbą

Dauguma informantų naujus ritualų atsiradimą vertina teigiamai, kadangi jie skatina daugiau praleisti neformalaus laiko kartu su kolegomis. Informantas I-9 teigia, kad „<...> gaila, kad rytiniai kavos gėrimai su kolegomis nebevyksta, tačiau džiaugiuosi ir teigiamai vertinu naujas iniciatyvas ir įmonės skatinimą daugiau laiko praleisti kartu <...>“. Tačiau informantas I-5 ritualų pokyčių vertina neigiamai dėl sumažėjusių neformalių susitikimų biure su kolegomis – „<...> vertinu neigiami, kadangi bendravimo sumažėjo. Pavyzdžiui neturime galimybės aptarti dienos reikalų kartu prie puodelio kavos ir panašiai <...>“.

Paveiksle Nr. 22 galima matyti ritualų pokyčius pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijose dirbančių darbuotojų skaičių pasiskirstymą. Paveiksle galima matyti, kad neatsižvelgiant į darbuotojų skaičių labiausiai hibridinis darbas veikė naujų ritualų atsiradimą. Organizacijose, kuriose dirba iki 100 darbuotojų, matoma, kad labiausia dalis ritualų išnyko. Atsižvelgiant į literatūros analizę, galima

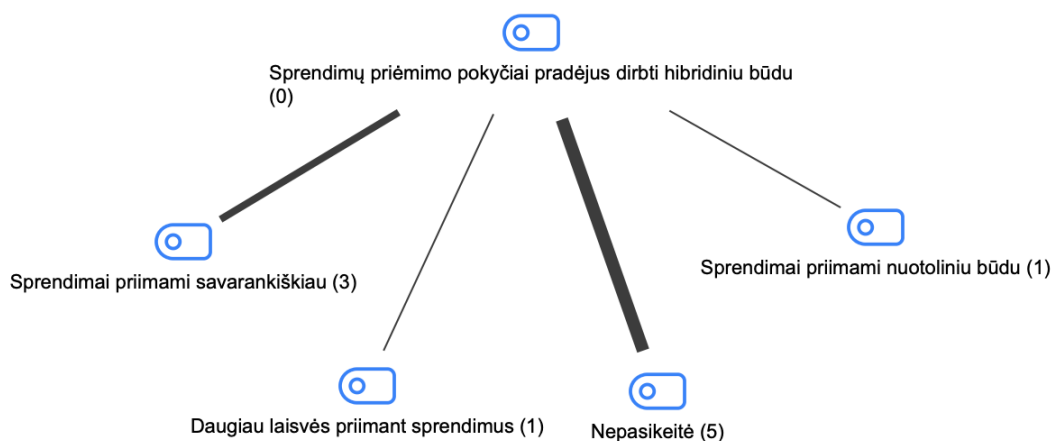
matyti, kad įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius yra didesnis kaip 101 ir daugiau matomas neryškus ritualų išnykimas, kadangi galima teigti, kad didesnėse organizacijose yra susikūrusios tam tikros subkultūros pagal padalinį, darbo vietą ar kitus aspektus.

Code System	0-100 darbuotojai	101-200 darbuotojai	201 ir daugiau darbuotojai
ORGANIZACIJOS KULTŪRA			
Ritualų pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu			
Dalis ritualų išnyko	■	■	
Nepakito	■		■
Atsirado naujų ritualų	■	■	■

22 pav. Ritualų pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijos darbuotojų skaičių

Sprendimų priėmimas

Antrasis išskirtas organizacijos kultūros elementas yra sprendimų priėmimas. Paveiksle Nr. 23 vaizduojama sprendimų priėmimo pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu.



23 pav. Sprendimų priėmimo pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu

Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad 3 iš 9 apklaustųjų mano, kad sprendimų priėmimui jokios įtakos nepadarys hibridinis darbo modelis. Informantas I-3 teigia, kad „<...> *niekaip nepakito* <...>“. Vienas iš apklaustųjų, informantas I-4, išskyrė, kad sprendimai daugiau priimami nuotoliniu būdu nei anksčiau – „<...> *dirbant hibridiniu būdu daugiau sprendimai priimami bendraujant per „Teams“ susirinkimus, mobiliu telefonu ar el. paštu* <...>“.

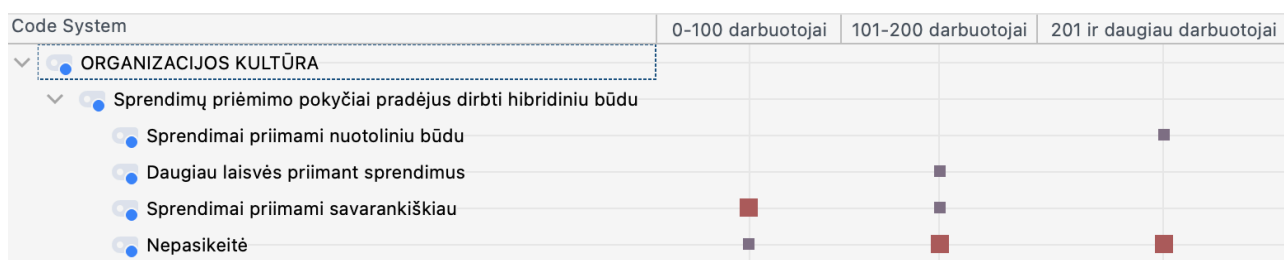
Šio darbo literatūros analizėje buvo pastebėta, kad darbuotojai dirbantys hibridiniu būdu yra labiausiai savarankiškesni. Tai skatina savarankiškiau priimti sprendimus ypač tada kai dirbama nuotoliniu būdu. Tą patvirtino ir 4 apklaustieji mano, kad sprendimus priima savarankiškiau nei prieš tai:

- apklaustasis I-8 teigia, kad „<...> *gal šiek tiek daugiau savarankiškumo, nes vadovas nesėdi greta. Bet šie pokyčiai yra nežymūs, nes komandos vadovas visada aktyviai palaiko komunikaciją, dėl iškilusių smulkių klausimų atsako žinute per „Teams“, o jei klausimas sudėtingesnis, tai per „Teams“ skambučių jis yra greitai aptariamas* <...>“.
- informantas I-9 teigė, kad „<...> *sprendimus priimu savarankiškiau, kadangi dirbant iš namų nėra galimybės taip greit pasitarti, o kai dirbi ofise, turi galimybę gyvai pasitarti ir priimti sprendimus* <...>“.

- informantas I-2 teigė, kad „<...> perėjus prie hibridinio darbo turiu daugiau galimybės pati priimti sprendimų, kadangi yra suteikiama daugiau laisvės. Juk kiekvienu klausimu neskambinsi vadovui ar kitiems kolegoms pasitarti. Tapau labiau savarankiškesnė <...>“.

Visi informantai sprendimų priėmimo pokyčius vertina teigiamai, kadangi tai suteikė daugiau laisvės, pasitikėjimo ir savarankiškumo. Informantas I-2 „<...> šiuos pokyčius vertinu teigiamai, mane tai motyvuoja, jaučiuosi svarbesnė organizacijai <...>“.

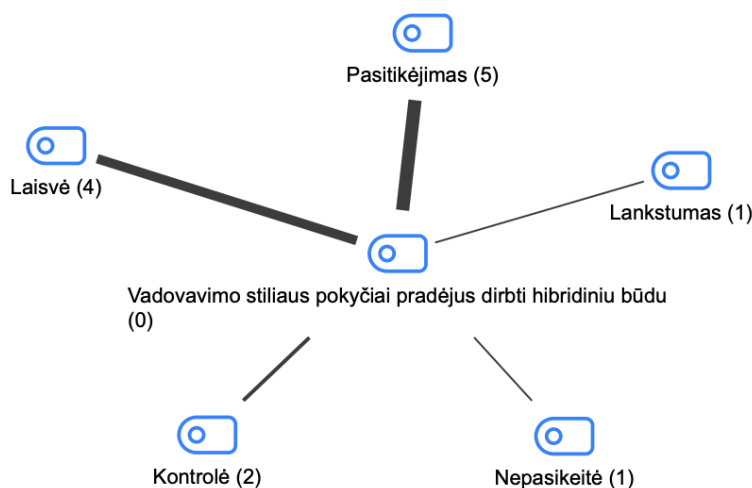
Paveiksle Nr. 24 vaizduojama sprendimų priėmimo pokyčiai po hibridinio darbo įvedimo, atsižvelgiant į organizacijos darbuotojų skaičių. Pagal pateiktus rezultatus galima teigti, kad organizacijose, kuriose dirba daugiau kaip 101 darbuotojas sprendimų priėmimai nepakito, o organizacijose, kuriose dirbama iki 100 darbuotojų, sprendimai priimami savarankiškiau nei prieš tai.



24 pav. Sprendimų priėmimo pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijos darbuotojų skaičių.

Vadovavimo stilius

Trečiasis organizacijos kultūros tiriamas elementas yra vadovavimo stilius. Paveiksle Nr. 25 yra pateikiami informantų pastebėti pokyčiai jų darbuotojų vadovavimo stiliuose.



25 pav. Vadovavimo stiliaus pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu

Kaip buvo pastebėta literatūros analizėje, hibridinis darbas gali turėti įtakos vadovavimo stiliui, kadangi tai sukelia naujus iššūkius ir galimybes vadovams. Atlikto tyrimo metu išsiaiškinta, kad vadovavai labiau pasitiki savo darbuotojai įdiegus hibridinį darbo modelį ir kai dalį laiko dirbama nuotoliniu būdu. Tą patvirtino 5 apklaustieji informantai. Informantas I-2 teigia, kad „<...> pradėjus dirbti hibridiniu būdu padidėjo vadovų pasitikėjimas darbuotojais ir jo atliekamu darbu, yra

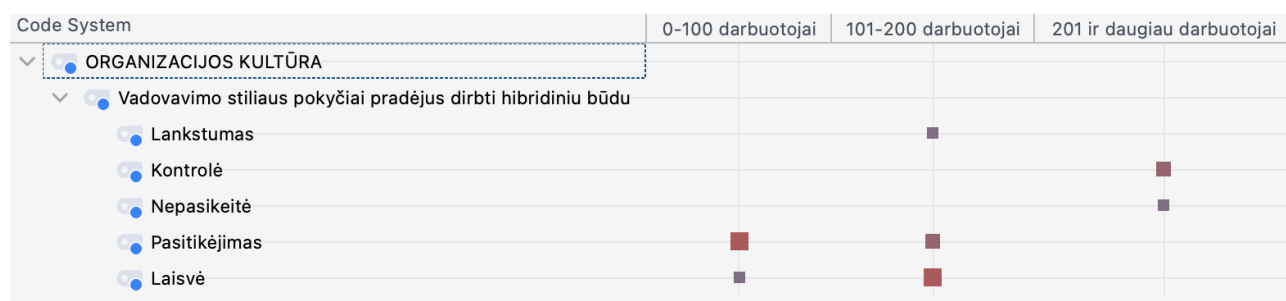
suteikiama yra daugiau laisvės. Šiuos pokyčius vertinu teigiamai. Tačiau mano organizacijoje yra pastebima, kad dalis vadovų labiau neigiamai vertina nuotolinį darbą, kadangi reikalauja dirbti iš ofiso ir tik „ekstra“ situacijomis leidžia dirbti iš namų. Turbūt tokiems vadovams trūksta pasitikėjimo savo darbuotojais <...>“. Taip pat, pastebėta, kad darbuotojai jaučia daugiau laisvės iš vadovų. Informantas I-2 teigia, kad „<...> pradėjus dirbti hibridiniu būdu padidėjo vadovų pasitikėjimas darbuotojais ir jo atliekamam darbu, yra suteikiama yra daugiau laisvės <...>“.

Viena iš informantų minėjo, kad vadovai tapo lankstesni. Informantas I-5 teigia, kad „<...> vadovai labai lanksčiai žiūri į tai ir jiems realiai nėra didelio skirtumo iš kur tu dirbsi, svarbu darbai būtų atlikti <...>, <...> šiaip, kai organizacija taiko hibridinį darbo modelį yra kur kas lanksčiau, nes tu tiesiog net ir pusdienį gali padirbti iš namų, o likusį pusdienį, gali iš ofiso dirbti <...>“.

Atlikto tyrimo metu, 2 iš apklaustųjų teigė, kad po hibridinio darbo atsiradimo jaučia didesnę kontrolę iš vadovų. Informantas I-4 teigia, kad „<...> pastebėjau galbūt, kad vadovas nėra labai laimingas, kai pasakome, kad dirbsime nuotoliniu būdu. Pradedą klausinėti ar viską susitvarkėme, ar neturime jokių reikalų tą dieną, kurie yra neatidėliotini ar netgi ar esame susitvarkę stalčius <...>“. Informantas I-3 teigė, kad „<...> šiaip man tik atėjus reikalavimo nebuvo dirbti x dienom iš ofiso, bet vadovybė pastebėjo, kad žmonės po Covid'o sunkiai grįžta į ofisą ir tų žmonių kurie dirba tik iš namų rezultatai yra prastesni negu tų, kurie dirba ofise, už tai ir atsidaro reikalavimai dirbti iš ofiso fiksuotomis dienom. Tiesioginiai vadovai neprieštarauja darbui nuotoliu, jeigu rezultatai tenkina <...>“.

Visi apklaustieji vadovavimo stiliaus pokyčius įdiegus hibridinį darbą vertina teigiamai. Informantas I-7 mano, kad įdiegus hibridinį darbo modelį, vadovavimo stilius „<...> pagerėjo. Anksčiau buvo nemažai „micro management'o“, darbuotojai jausdavo vadovo kontrolę, kas dažnu atveju jaunesniems darbuotojams keldavo nepasitikėjimą. Įmonėje buvo daug dėmesio skirta darbuotojų atsakomybių išsigrininimui, todėl dabar turime daugiau laisvės <...>“.

Paveiksle Nr. 26 galima matyti vadovavimo stiliaus pokyčius pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičių. Pagal tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijose, kuriose dirba iki 100 darbuotojų, pradėjus dirbti hibridiniu būdu labiausiai pasijautė pasitikėjimas, tačiau organizacijose, kuriose dirba daugiau kaip 201 darbuotojai, matoma, kad labiausiai dominuoja vadovų kontrolė.

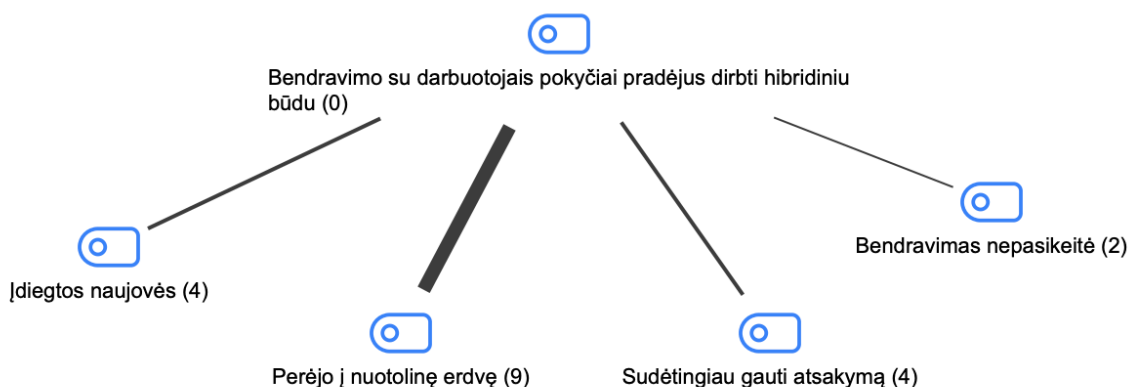


26 pav. Vadovavimo stiliaus pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu pagal organizacijos darbuotojų skaičių

Bendravimas

Sekantis organizacijos kultūros elementas yra bendravimas. Pirminiame tyrimo modelyje buvo išskirtas bendras elementas „bendravimas, santykiai su kolegomis ir vadovais“, tačiau tyrimo metu

pastebėta, kad per tai yra per platus elementas tirti kaip vieną bendrą, dėl tos priežasties buvo išskirti. Bendravimo tyrimo rezultatai yra pateikiami paveiksle Nr. 27.



27 pav. Bendravimo pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu

Visi apklaustieji teigė, kad po hibridinio darbo įdiegimo bendravimas perėjo daugiau į nuotolinę erdvę ir sumažėjo gyvo bendravimo. Komunikacija daugiau vyksta per įvairias virtualias priemones, tokias kaip pokalbiai telefonu, bendravimas el. paštu ir kt. Tai skatina ir technologijų naudojimą bei tobulėjimą. Tą patvirtino ir informantas I-2 „<...> bendravimas perėjo į nuotolinę erdvę <...>“. Tai natūralus procesas, kadangi dirbant mišriu darbo modeliu, sumažėja gyvo bendravimo, dėl to pradeda naudotis įvairiomis nuotolinėmis komunikacijos priemonėmis. 4 apklaustieji teigė, kad yra sudėtingiau gauti atsakymus iš kolegų. Informantas I-6 teigia, kad „<...> kartais sunku susisiekti su kai kuriais kolegomis paštu ar net telefonu, būna neatrašo tą dieną ar neatskambina, tai gal sakyčiau, kad kartais tai kelia tam tikrus iššūkius <...>“. Tą patvirtina ir informantas I-5, kuris teigia, kad „<...> šiek tiek suprastėja, nėra to gyvo bendravimo. Kai gyvai bendrauji informacija yra geriau perteikiama, galima labiau padiskutuoti, visada matai ką tau rodo ir panašiai <...>“.

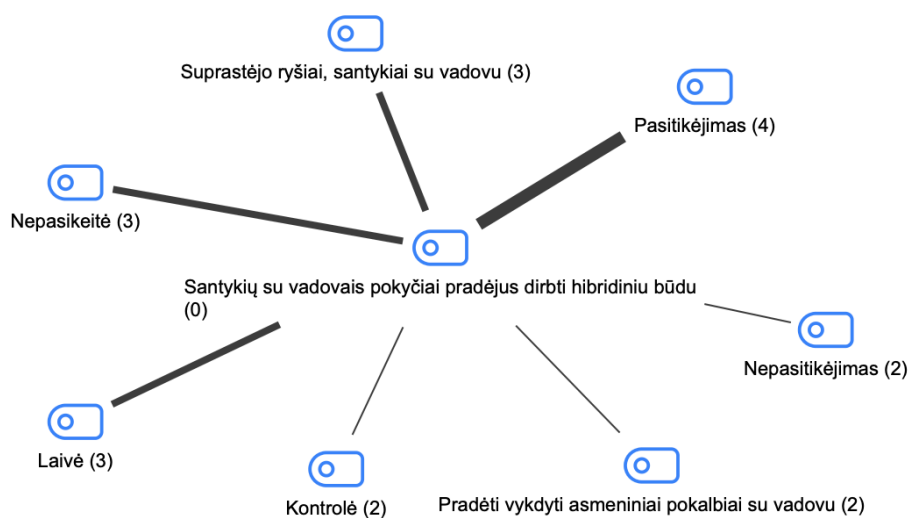
Tačiau 3 iš apklaustųjų, teigė, kad bendravimas nepasikeitė po mišraus darbo modelio įdiegimo. Informantas I-2 teigė, kad „<...> visuomet gaunu atsakymą į iškeltus klausimus, nepriklausomai kur dirbu tą dieną <...>“. Tą patvirtino ir informantas I-3, kuris teigė, kad „<...> bendravimo ir santykių neapsunkina niekaip, nes bet kada gali susiskambinti ir apsitarti ką reikia <...>“.

Taip pat, atlikus tyrimą pastebėta, kad organizacijos ieško būdu kaip skatinti bendravimą ir gerinti jo kokybę, todėl yra įdiegiamos naujovės, keičiamos tvarkos. Informantas I-1 teigė, kad „<...> galioja taisyklė kolegoms atsakyti laiškus tą pačią dieną <...>“.

Visi apklaustieji bendravimo su darbuotojais pokyčius įdiegus hibridinį darbą vertina teigiamai. Informantas I-2 teigė, kad „<...> visuomet gaunu atsakymą į iškeltus klausimus, nepriklausomai kur dirbu tą dieną <...>“.

Santykiai su vadovais

Kitas organizacijos kultūros elementas yra santykiai su vadovais. Jis taip pat pirminiame modelyje buvo apjungtas į bendrą elementą kartu su bendravimu ir santykiais su vadovais, tačiau tyrimo metu, pastebėta, kad kaip vieną elementą yra per platu tirti. Vienas iš pagrindinių hibridinio darbo keliamų iššūkių yra santykių su kolegomis išlaikymas. Paveiksle Nr. 28 yra vaizduojami santykių su kolegomis pokyčiai po hibridinio darbo įdiegimo.

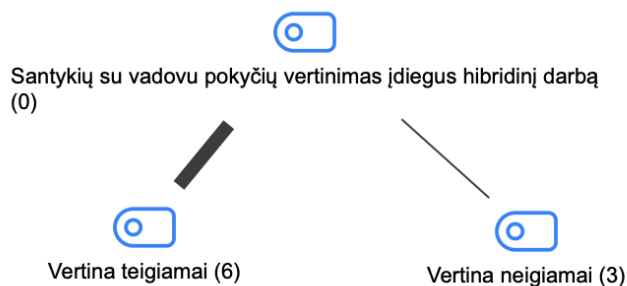


28 pav. Santykių su vadovais pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu

Atlikto empirinio tyrimo metu 3 informantai patvirtino, kad ryšiai suprastėjo ir su vadovu. Informantas I-5 teigia, kad „<...> vadovo palaikymas pasireiškia daugiau kai tu dirbi iš ofiso. Jis tuo metu mato tavo tikrąsias emocijas, gali pasikalbėti su tavimi atvirai. Vadovas labai didelio rūpinimosi neišreiškia, bet visuomet yra akcentuojama, jeigu kažkas negerai, blogai, nespėjama, galima pasikalbėti ir pasitarti dėl laisvų dienų, atostogų <...>“. Tyrimo metu pastebėta, kad dirbant hibridiniu būdu vadovais darbuotojams suteikia daugiau pasitikėjimo ir laisvės koreguoti savo darbo laiką, priimti sprendimus. Tačiau buvo pastebima, kad dalis apklaustųjų jaučia nepasitikėjimą iš vadovų, ką jie veikia dirbant nuotoliniu būdu ar visi darbai yra atlikti bei ar neatlieka ne su darbu susijusius dalykus darbo metu, kas didina jų kontrolę.

Kad išlaikyti santykius, ryšius darbuotojams su vadovais ir turėti galimybę aptarti darbo rezultatus bei iššūkius pradėta daryti reguliarius asmeninius pokalbius su vadovais. Informantas I-9 teigia, kad „<...> vadovai skiria individualų laiką su darbuotojais, stengiasi palaikyti ryšį, todėl ryšys su vadovu pagerėjo pradėjus dirbti dalį laiko iš namų <...>“. Tą patvirtina ir informantas I-8, kuris teigia, kad „<...> komandos vadovė taip pat kas antrą savaitę padaro asmeninius susitikimus su kiekvienu darbuotoju ir aptaria kaip jis jaučiasi komandoje, kas jį neramina ir su kokiomis problemomis susiduria <...>“.

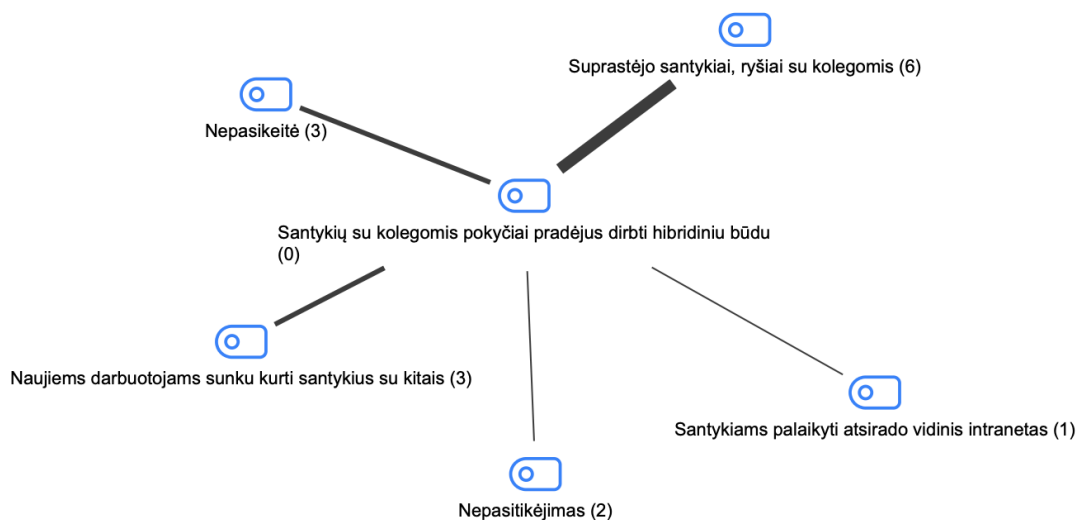
Atlikus tyrimą pastebėta, kad 6 tyrimo apklaustieji santykius su vadovu po hibridinio darbo įdiegimo vertina teigiamai, kadangi daugiau turi individualaus laiko su vadovu nei anksčiau, bei visada gauna raštišką atsakymą į iškilusius klausimus, jaučia jų palaikymą, didesnę laisvę. Tačiau pastebėta, kad 3 informantai šiuos pokyčius vertina neigiamai dėl sumažėjusio gyvo bendravimo bei jaučiamos didesnės kontrolės dėl užduočių vykdymo. Informantų vertinimą galima matyti paveiksle Nr. 29.



29 pav. Santykių su vadovu pokyčių vertinimas įdiegus hibridinį darbą

Santykiai su kolegomis

Sekantis organizacijos kultūros elementas yra santykiai su kolegomis. Tyrimo rezultatai yra pateikiami paveiksle Nr. 30.



30 pav. Santykių su kolegomis pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu

Atlikus literatūros analizę pastebėta, kad vienas iš hibridinio darbo keliamų iššūkių yra santykių su kolegomis suprastėjimas. Po atlikto empirinio tyrimo pastebėta, kad po hibridinio darbo įdiegimo organizacijose 6 iš 9 informantų teigė, kad suprastėjo ryšiai su kolegomis. Tą patvirtinta šie teiginiai:

- informantas I-2 teigia, kad „<...> dalis darbuotojų, kurie dėl tam tikrų priežasčių didesnę laiko dalį dirba nuotoliniu būdu šiek tiek yra atsiriboja nuo pačios komandos, ne taip įsitraukę. Taip pat pastebėjau, kad naujiems darbuotojams yra sudėtingiau sukurti ryšį su tokiais darbuotojais <...>“;
- informantas I-4 teigia, kad „<...> su kolegomis ryšys labai sumažėjo, nes bendraujame tik dirbant darbo vietoje <...>“;
- informantas I-7 teigia, kad „<...> jie yra šaltesni, nes rečiau matai gyvai žmones. Jeigu kalbant apie ilgalaikę perspektyvą, tai daro neigiamą įtaką, todėl nejauti ryšio, palaikymo ir panašiai. Kad pajustum komandą, jos pulsą, vertybes, kultūrą būtini gyvi susitikimai <...>“;

- informantas I-9 teigia, kad „<...> bendravimas ir santykiai su kolegomis tikrai yra prastesni nei anksčiau. Labai daug kolegų yra prisijungę prie komandos jau kai dirbome hibridiniu būdu, todėl labai sunku sukurti ryšį su kolegomis, kai dauguma atvyksta į ofisą 1 kartą per savaitę <...>“.

Iš atlikto tyrimo galima teigti, kad dėl hibridinio darbo įdiegimo labiau suprastėjo ryšiai su komandos nariais lyginant ryšius su vadovais. 6 apklausos dalyvių teigė, kad suprastėjo ryšiai su kolegomis, tačiau tik 3 patvirtino, kad ryšiai suprastėjo ir su vadovu.

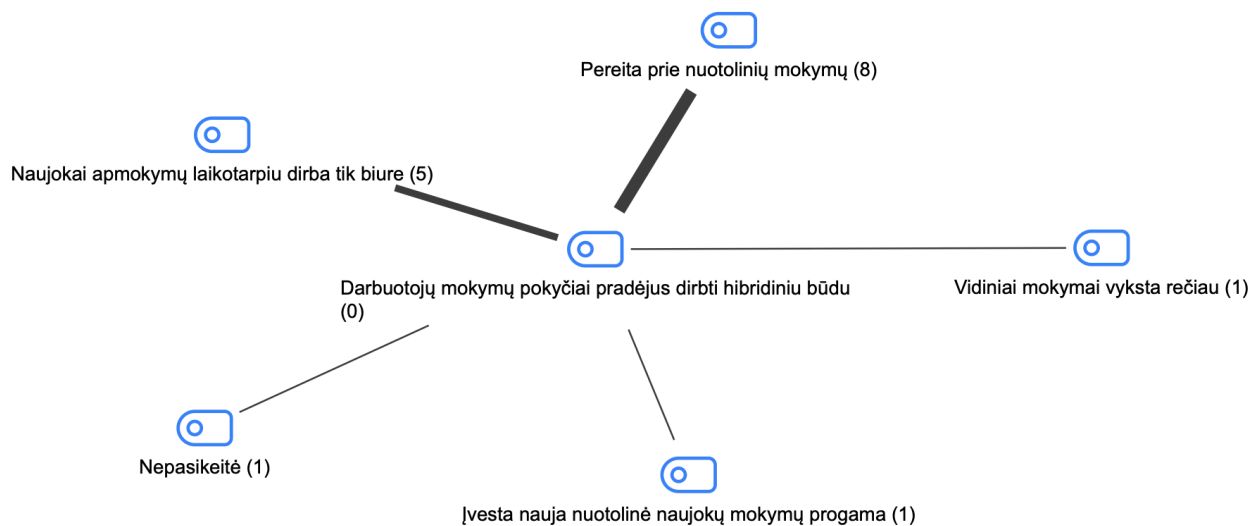
Tyrimo metu pastebėta, kad siekiant skatinti bendradarbiavimą tarp darbuotojų organizacijose yra diegiamos naujovės:

- pradėjus dirbti dalį laiko iš namų įmonė patvirtino nuotolinio darbo tvarką. Informantas I-2 „<...> patvirtinta nuotolinio darbo tvarka, kurioje aprašyta, kad turime reguliariai tikrinti el. pašta, dirbti nustatytu darbo grafiku ir panašiai <...>“.
- kad stiprinti komunikaciją ir ryšius įmonė sukūrė vidinį intranetą. Informantas I-2 „<...> kad visi darbuotojai žinotų kas vyksta įmonėje, neseniai susikūrėme intranetą, kur pats įmonės direktorius nemažai dalinasi informacijos bei kiti darbuotojai. Intranete galime visi aktyviai reikštis, rašyti komentarus, „like‘inti post‘us“ <...>“.

Galima daryti išvadą, kad dauguma informantų (6), pokyti vertina neigiamai dėl sumažėjusio gyvo bendravimo, atsiradusio nepasitikėjimo kolegomis. Informantas I-7 teigia, kad „<...> jie yra šaltesni, nes rečiau matai gyvai žmones. Jeigu kalbant apie ilgalaikę perspektyvą, tai daro neigiamą įtaką, todėl nejauti ryčio, palaikymo ir panašiai. Kad pajustum komandą, jos pulsą, vertybes, kultūrą būtini gyvi susitikimai <...>“. Dalis informantų pokyti vertina neutraliai, kadangi nejaučia pokyčio. Informantas I-1, teigia, kad „<...> jaučiu palaikymą iš vadovų ir kolegų, todėl pokytis yra geras. Patys darbuotojai jaučiasi išgirsti ir suprasti, jog įmonėje reikalingas darbas iš namų <...>“. Tą patvirtina ir informantas I-8, kuris teigia, kad <...> įmonėje yra nemažai bendrų renginių, todėl ryšį su kolegomis pavyksta palaikyti. Yra nemažai bendrų susitikimų ir per nuotolį, todėl bendravimas nenukentėjo <...>“.

Mokymai

Paskutinis organizacijos kultūros tyrime išskirtas elementas yra darbuotojų mokymai. Paveiksle Nr. 31 vaizduojami informantų išskiriama nuomonė apie pokyčius.



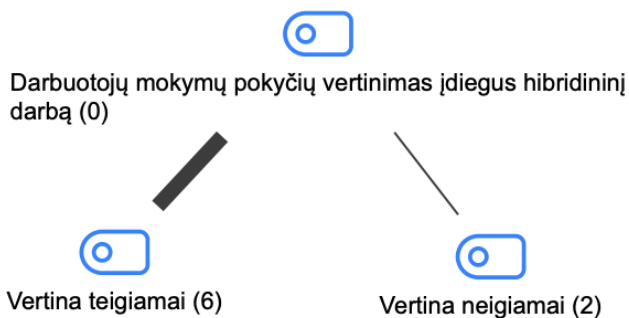
31 pav. Darbuotojų mokymų pokyčiai pradėjus dirbti hibridiniu būdu

8 iš 9 apklaustųjų patvirtino, kad po hibridinio darbo įdiegimo organizacijoje mokymai persikėlė daugiau į nuotolinę erdvę – informantas I-1 teigė, kad „<...> mokymai perėjo į nuotolinę erdvę <...>“.

Pastebėta, kad apmokinant naujokus, 5 apklaustieji paminėjo, kad mokymų metu reikalaujama, kad nauji darbuotojai atvyktų į biurą ir tik vėliau leidžiama dalį laiko dirbti nuotoliniu būdu. Informantas I-1 teigia, kad „<...> naujokų apmokymai vyksta tik gyvai. Vėliau leidžiama pradėti dirbti ir nuotoliniu būdu <...>“.

Vienas iš apklaustųjų pristatė po mišraus darbo modelio pradėta taikyti mokymų programą. Informantas I-7, teigė, kad „<...> pradėjus dirbti hibridiniu būdu įmonėje pastebėjome naujokų įvedimo problemą, kai dalis darbuotojų dirba iš namų, tapo sunkiau perduoti informaciją naujokams, todėl šiai dienai turime visą programą, kuri skirta naujokų įvedimui ir apmokymams. Šiai dienai nesvarbu iš kur darbuotojas yra, nes turime vidinių trenerių komandą <...>, <...> kadangi įmonė daug dėmesio skiria kvalifikacijos mokymus darome juos įvairiomis formomis. Dažniausiai organizuojami gyvai ir sutariame, kad tą laiką darbuotojai atvyktų į ofisą ar kur vyksta mokymai. Kartais organizuojame ir nuotolinius mokymus <...>“.

Paveiksle Nr. 32 yra vaizduojama informantų vertinimas apie mokymų pokyčius įdiegus hibridinį darbą.



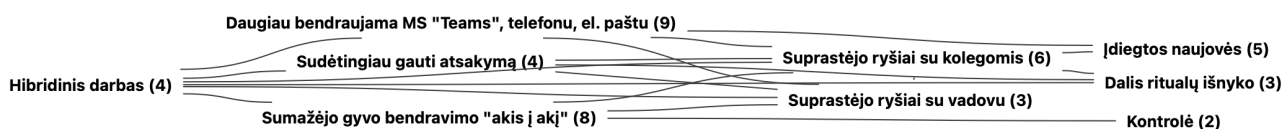
32 pav. Mokymų pokyčių vertinimas įdiegus hibridinį darbą

6 informantai mokymų pokyčius vertina teigiamai. Informantas I-5 „<...> pokyčius vertinu teigiamai, kadangi nesvarbu iš kur tą dieną dirbu galiu prisijungti prie nuotolinių mokymų. Anksčiau vykdavome su visa komanda į išorinių mokymų vietą, o dabar prisijungiant nuotoliniu sutaupome darbo laiko, kuris būtų skiriamas kelionei <...>“.

2 apklaustieji mokymų pokytį po hibridinio darbo įvedimo vertina neigiamai:

- informantas I-2 teigė, kad „<...> vertinu neigiamai. Vidinių mokymų sumažėjo, kadangi jie organizuojami gyvai. Susitinkame ir galim realiai pamatyti produktą <...>“.
- informantas I-4 teigė, kad „<...> mokymai galėtų būti rengiami gyvai, tokiu būdu lengviau įsitraukiama į mokymus <...>“.

Taigi, išanalizavus hibridinio darbo dedamąsias ir organizacijos kultūros elementus, galima tarpusavio sąsajas, jos pavaizduotas paveiksle Nr. 33. Kaip matoma, hibridinio darbo įvedimas organizacijoje mažina gyvą bendravimą „akis į akį“, daugiau yra bendraujama nuotolinėmis platformomis (MS „Teams“, telefonu, el. paštu), todėl yra sudėtingiau gauti atsakymus iš kolegų ir vadovų. Dėl šių veiksnių prastėja santykiai ir ryšiai su kolegomis bei vadovais, to rezultate yra diegiamos naujovės, tokios kaip nauji komunikacijos kanalai, kuriami nauji ritualai. Dėl sumažėjusio buvimo fizinėje darbo vietoje dalis ritualų išnyksta bei padidėja vadovų kontrolė.



33 pav. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajos

Apibendrinant hibridinis darbas daro įtaką organizacijos kultūros elementams. Dalis organizacijoje buvusių ritualų tokie kaip rytiniai pokalbiai prie kavos išnyko, tačiau pastebėta, kad atsirado naujų ritualų, skatinančių bendravimą tarp kolegų, tokie kaip susitikimai su kolegomis laisvalaikiu, „team buildingai“ (komandos stiprinimas). Darbuotojai dirbant nuotoliniu būdu darbuotojai tapo savarankiškesni, todėl tai paveikė ir sprendimų priėmimą. Darbuotojams suteikiama daugiau laisvės ir savarankiškumo juos priimant. Galima pastebėti, kad vadovavimo stiliuje yra pastebimas didesnis pasitikėjimas iš vadovų savo darbuotojais. Vienas ryškiausių pokyčių, kurie įvyko dėl hibridinio darbo, tai suprastėjęs bendravimas, santykiai su kolegomis ir vadovais. Pastebima, kad darbuotojai tarpusavyje mažiau komunikuoja, praranda santykius su kolegomis. Tas ypač pasireiškia su naujais darbuotojais, kuriems sunkiau sukurti ryšį su kolegomis, kurie rečiau dirba biure. Paskutinis iš tirtų organizacijos kultūros elementų – mokymai, kurie su mišriu darbo modeliu perėjo į nuotolinę erdvę.

4.3. Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimo apibendrinimas ir diskusija

Tyrimo analizė ir jo interpretacija.

Tyrimo tikslas buvo nustatyti hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajas. Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad hibridinis darbas veikia organizacijos kultūros elementus ir padarė teigiamą įtaką organizacijos ritualams, sprendimų priėmimams, vadovavimo stiliui ir mokymams, tačiau neigiamą įtaką padarė bendradarbiavimui, santykiams su kolegomis ir vadovais.

Dažniausiai dirbant įprastu darbo modeliu, darbuotojai dirba fizinėje darbo vietoje (biure). Jiems tenka vykti į darbą, todėl skiriamas laikas kelionei į ir iš darbo. Darbuotojai dirbantys biure, dirba nustatytu darbo grafiku, kaip pavyzdys nuo 8:00 iki 17:00 val. Taip pat esant biure dažniausiai bendraujama gyvai, „akis į akį“ su kolegomis. Taip vykdomi susirinkimai, pašnekesiai su kolegomis prie kavos puodelio ir panašiai.

Perėjus dirbti į hibridinį darbo modelį, darbo vieta tampa kintama. Dalį laiko praleidžiama biure, ir kitą nuotoliniu būdu. Pagal atliktą tyrimą išsiaiškinta, kad tai dažniausiu atveju yra darbuotojų namai. Dalis darbuotojų yra įsirengę sau skirtą darbo vietą. Perėjus į hibridinį modelį organizacijos irgi gali mažinti biure esamų darbo vietų kiekį. Kaip dalis informantų tyrimo metu teigė, kad biure dalinasi darbo vietą su kitais kolegomis. Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad dirbant nuotoliniu būdu oficialus darbo grafikas nepasikeičia, tačiau dauguma darbuotojų dirbdami nuotoliniu būdu darosi dažnesnes pertraukas, atlieka namų ruošos darbus ir dirba ilgesnes valandas. Perėjus prie nuotolinio darbo, sumažėja gyvo bendravimo. Didesnė komunikacija vyksta nuotoliniu būdu, tai yra el. paštu, telefonu. Viena dažniausių komunikacijos priemonių tapo MS „Teams“, per jį kolegos vieni su kitais bendrauja bei susirinkimai perkelti į tą pačią erdvę.

Dirbant hibridiniu darbo modeliu yra veikiama organizacijos kultūra. Pranyksta anksčiau buvę ritualai, tokie kaip rytiniai pašnekesiai su kolegomis prie puodelio kavos, tačiau pastebima, kad dėl mišraus darbo modelio atsiranda nauji ritualai skatinantys bendradarbiavimą, tai reguliarius įmonės organizuojami komandų susitikimai, stiprinantys ryšį su kolegomis, apmokami pietūs 1 kartą per savaitę, kad skatinti visus būti vieną dieną fizinėje darbo vietoje kartu ir pabendrauti bei patys darbuotojai organizuojasi dažniau išvykas ir susitikus neoficialioje aplinkoje. Mišrus darbas teigiamai veikia sprendimų priėmimą. Nustatyta, kad darbuotojai turi daugiau laisvės ir gali labiau savarankiškai priimti sprendimus, nei anksčiau. Jei priimant sprendimus vykdomi komandų pasitarimai, susirinkimai perėjo į nuotolinę erdvę. Pokytį galima matyti ir vadovavimo stiliuje, kadangi vadovai suteikia darbuotojams daugiau laisvės, lankstumo ir pasitikėjimo, tačiau kartu gali atsirasti ir vadovo kontrolė, kuri mažina pasitikėjimą. Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad mišrus darbas neigiamai veikia bendravimą, santykius su kolegomis ir vadovais. Tai pasireiškia mažesniu bendravimu, kadangi kolegos skambinasi ar susirašo tik esant darbiniams reikalams, dėl tos priežasties prarandamas asmeninis bendravimas ir sunkiau sukurti ryšį su komandos nariais. Dėl hibridinio darbo sumažėja pasitikėjimas kolegomis, kadangi sunkiau su jais susiekti, neatsako į elektroninius laiškus ar žinutes, kadangi nežinoma ką jie daro dirbant nuotoliniu būdu gali užsiimti asmeniniais reikalais, o tai mažina pasitikėjimą. Vadovai siekiant sukurti ir neprarasti ryšius su darbuotojais vykdo asmeninius ir komandinius pokalbius su darbuotojais. Hibridinio darbas veikia ir darbuotojų mokymus, daromi anksčiau vykdyti vidiniai mokymai sumažėję, kadangi rečiau komandos nariai būna darbo vietoje. Sudėtingiau yra įvesti naujus darbuotoju ir juos apmokyti. Dažnu atveju iš naujokų reikalaujama, kad apmokymo metu jie būtų fizinėje darbo vietoje ir tik išmokus kaip atlikti tam tikras užduotis leidžiama pradėti dalį laiko dirbti nuotoliniu būdu.

Organizacijos kultūros pokyčiai įdiegus hibridinį darbą vaizduojami empiriškai grįstame tyrimo modelyje paveiksle Nr. 34. Modelio papildymai yra vaizduojami žalia spalva. Hibridinio darbo dedamosios buvo papildytos jų veiksniais.

HIBRIDINIS DARBAS		
<p>Darbo vieta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalį laiko dirbama biure, dalį laiko dirbama nuotoliniu būdu; • Darbas namuose. 	<p>Darbo valandos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lankstus darbo laikas; • Daugiau pertraukų dirbant nuotoliniu būdu; • Nuotoliniu būdu dirbama ilgiau nei biure; • Išlaikomas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. 	<p>Komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankiai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuotolinė komunikacija (el. paštas, MS „Teams“, telefonu); • Mažiau gyvo bendravimo; • Nauji bendravimo kanalai (intranetas, nuotoliniai susitikimai ir kt.).
ORGANIZACIJOS KULTŪRA		
<p>Ritualai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ankstesnių ritualų praradimas (kavos pertraukos su kolegomis ir kt.); • Atsiradę nauji ritualai (neformalūs susitikimai su kolegomis, nuotoliniai susitikimai ir kt.). 		
<p>Sprendimų priėmimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savarankiškumas; • Vadovų pasitikėjimas; • Laisvė. 	<p>Vadovavimo stilius</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vadovo pasitikėjimas darbuotojais; • Laisvė; • Vadovo kontrolė. 	
<p>Bendravimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mažesnis gyvas bendravimas; • Nuotolinis bendravimas. 	<p>Santykiai su vadovais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mažesnis ryšys su kolegomis; • Pasitikėjimas darbuotojais; • Laisvė. 	
<p>Santykiai su kolegomis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mažesnis ryšys su kolegomis; • Nepasitikėjimas kolegomis. 	<p>Mokymai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuotoliniai mokymai; • Naujokų mokymai biure. 	

34 pav. Empirika grįstas hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimo modelis

Kuo šis tyrimas prisideda prie esamų tyrimų.

Šiuo metu, mokslinėje literatūroje hibridinio darbo tyrimai yra labai aktualūs. Ankstesni tyrimai parodė, kad prasidėjus COVID-19 pandemijai didžioji dalis darbuotojų perėjo į visiškai arba dalinai nuotolinę erdvę. Pasibaigus pandemijai, organizacijos susidūrė su iššūkiu dėl darbuotojų nenoru grįžti į fizines darbo vietas, todėl buvo rastas abi puses tenkinantis sprendimas – dirbti hibridiniu darbo modeliu. Nors hibridinis darbas suteikia visą naudų paketą tiek darbuotojams tiek organizacijoms, kartu su tuo kelia ir iššūkius, vienas jų pagrindinis yra organizacijos kultūra. Jundain ir kt. (2023) atliko tyrimą kurio metu nustatė, kad hibridinis darbas mažina pasitikėjimą kolegomis ir sumažėja tarpasmeninis bendravimas, o tai sukelia ir vadovų kontrolę. Tą patvirtino ir šis atliktas tyrimas, kadangi tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad kolegos ne visada atrašo ar galima su jais susisiekti.

Hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimas suteikia įžvalgų ir prideda vertės esamiems tyrimams dėl kelių priežasčių:

- ši tema yra nauja ir sparčiai auganti, todėl jos nagrinėjimas gali suteikti naujas įžvalgas ir supratimą apie tai, kaip hibridinis darbas veikia organizacijos kultūrą;
- tyrimas atskleidė, kaip hibridinis darbas paveikia įvairius organizacijos kultūros aspektus, tokius kaip ritualai, sprendimų priėmimas, vadovavimo stilius, bendravimas, santykiai su kolegomis ir vadovais bei mokymus.

- Tyrimo rezultatai gali padėti kurti praktines rekomendacijas organizacijoms, norinčioms sėkmingai įdiegti hibridinį darbą ir tuo pačiu išlaikyti stiprią organizacijos kultūrą.
- Tyrimas gali padėti tobulinti supratimą apie organizacijų elgesio šiuolaikinio darbo aplinkoje.

Praktinė empirinio tyrimo nauda.

Atliktas tyrimas parodė, kad hibridinis darbas veikia organizacijos kultūros elementus. Tai leidžia suprasti kaip pokyčiai organizacijoje veikia organizacijoje ritualus, sprendimų priėmimą, vadovavimo stilių, bendravimą ir santykius su kolegomis ir vadovais bei mokymus. Dėl šios priežasties tai gali padėti organizacijoms išvengti sunkumų ir priimti tinkamiausius sprendimus ateityje. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi organizacijoms siekiant tobulinti hibridinio darbo modelį ir stiprinti organizacinę kultūrą. Remiantis tyrimu, galima išskirti teigiamas ir neigiamas sritis ir pritaikyti atitinkamus sprendimus organizacijos kultūros išlaikymui ir tobulinimui.

Empirinio tyrimo ribotumai.

Šis atliktas empirinis tyrimas turi keletą ribotumų, į kuriuos verta atkreipti dėmesį tolimesniems tyrimams.

Visų pirma, interviu dalyvavusieji dalyviai yra iš skirtingų sričių bei organizacijų dydžių, todėl gauti rezultatai gali būti ne visiškai tikslingi visoms organizacijoms vertinant visas organizacijas. Tyrimo imtis yra ribota dėl laiko ir kitų resursų trūkumo, todėl tai gali turėti įtakos rezultatų patikimumui ir išvadoms.

Antra, tyrimo rezultatai gali būti paveikti subjektyvių veiksnių, tokių kaip informantų nuomonės ir patirtys, tyrėjo interpretacija arba naudojami tyrimo metodai.

Trečia, tyrimo metodiniai apribojimai, koks naudojamas tyrimo dizainas ar duomenų rinkimo būdas. Šie aspektai gali turėti įtakos gautų rezultatų patikimumui ir pritaikomumui.

Ketvirta, tyrimo metu informantų organizacijos kultūra nebuvo klasifikuojama ir vertinamas jos lygis, todėl gauti rezultatai gali būti riboti, kadangi šie veiksniai gali turėti įtakos duomenų interpretacijai ir poveikiui organizacijos veiklai.

Taip pat galima pridurti, kad hibridinis darbas ir organizacijos kultūra gali būti veikiamas įvairių veiksnių, kurių viename tyrime įvertinti negalima. Atliktame tyrime nebuvo atsižvelgiama į skirtingų lyčių ir amžiaus, kurie gali turėti įtakos tyrimo rezultatams.

Siūlymai tolimesniems tyrimams.

Atsižvelgiant į anksčiau aprašytus tyrimo ribotumus, galima pateikti rekomendacijas tolimesniems tyrimams.

Tolimesniuose tyrimuose rekomenduojama:

- darant tolimesnius tyrimus siūloma išskirti informantų nuomonės atsižvelgiant į jų lytį, amžių, įmonės dydį ir nuotolinio darbo intensyvumą, kurie gali turėti įtakos apklaustųjų nuomonėms, subkultūrų atsiradimui ir tyrimų rezultatams;
- įvertinti informantų organizacijos kultūros klasifikacija bei įvertinti jos lygį. Tai gali praplėsti rezultatus ir atlikti išsamesnius tyrimus;

- patobulinti tyrimo instrumento dedamąsias įtraukiant daugiau arba kitokio pobūdžio klausimų ir teiginių bei siūloma įtraukti kitus hibridinio darbo bruožus ir organizacijos kultūros elementus, tokius kaip vertybės, normos, pasitenkinimas darbu ar kt. kurie gali praplėsti tyrimo rezultatus;
- atlikti ilgalaikį tyrimą, kad įvertinti nuomones kai darbuotojai perėjo dirbti prie hibridinio darbo modelio ir kai jie jau ilgesnį laiką dirba tokiu būdu. Atsakymai į pateiktus klausimus gali skirtis priklausomai nuo to ar jie tik dabar pradėjo dirbti tokiu būdu ar dirba ilgą laikotarpį.

Išvados ir rekomendacijos

1. Po COVID-19 pandemijos hibridinis darbas tapo vienu dažniausių ir labiausiai norimu darbo modeliu visame pasaulyje. Įmonės perėjus prie šio modelio susiduria su organizacijos kultūros pokyčiais bei to keliamais iššūkiais, o tai ypač svarbu organizacijos kultūros išlaikymui ir tobulinimui. Nors hibridinio darbo įvedimas suteikia daug naudų tiek darbuotojams tiek organizacijoms, kartu atsiranda ir pokyčiais su kuriais susiduriama. Patys darbuotojai tokio darbo modelio įvedimą vertina kaip teigiamą kultūros pokytį, jie jaučiasi labiau įvertinti vadovų, jaučia jų pasitikėjimą ir rūpestį. Mišrus darbas modelis formuoja darbo aplinką, bendradarbiavimo dinamiką, darančią įtaką organizacijos vertybėms normoms, komunikacijai ir vadovavimo stiliams. Tačiau, moksliniu požiūriu, yra nemažai neištirtų sričių, tokių kaip ilgalaikis hibridinio darbo poveikis organizacijos kultūrai, kaip kurti ir išlaikyti savitą organizacijos kultūrą. Todėl galima teigti, kad hibridinio darbo modelio įtaką organizacijos kultūrai yra ypač aktualu tyrinėti.
2. Remiantis mokslinės literatūros analize, sudarytas hibridinio darbo ir organizacijos kultūros sąsajų tyrimo modelis. Modelyje nustatyti ir išskirti hibridinio darbo elementai: darbo vieta; darbo laikas; komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankiai, bei organizacijos kultūros elementai: ritualai; sprendimų priėmimas; vadovavimo stilius; bendravimas, santykiai su kolegomis ir vadovais; mokymai.
3. Kad patikrinti ir patikslinti tyrimo modelį buvo pasirinkta atlikti empirinį kokybinį tyrimo metodą, kadangi šis tyrimas leidžia giliau išanalizuoti ir įvertinti tiriamųjų patirtį ir nuomones. Pusiaus struktūrizuotas interviu buvo atliekamas su 9 informantais, kurie anksčiau dirbo įprastu darbo modeliu – biure, ir perėjo prie hibridinio būdo, kai dalį laiko dirbama biure ir kitą dalį nuotoliniu būdu. Tyrimas atliekamas laikantis etikos normų, nepažeidžiant asmens apsaugos. Atliktu empirinio tyrimu ištirta:
 - 3.1. Perėjus dirbti hibridiniu modeliu darbuotojų darbo vieta tampa kintanti. Tokiu būdu dalį laiko dirba nuotoliniu būdu ir dalį fizinėje darbo vietoje. Atlikus tyrimą, pastebėta, kad dirbant nuotoliniu būdu darbuotojai dažniausiai renkasi darbo vietą iš savo namų. Išanalizavus informantų atsakymus pastebėta, kad oficialus darbo grafikas dirbant hibridiniu būdu yra nekeičiamas, tačiau dažnu atveju dirbant nuotoliniu, darbuotojai linkę darytis daugiau pertraukų. Dirbant mišriu darbo modeliu, gyvas bendravimas su komandos nariais ir vadovais tampa mažesnis, todėl komunikacija pereina į nuotolinę erdvę;
 - 3.2. Pradėjus taikyti hibridinį darbą organizacijoje, keičiasi jos kultūra. Dalis organizacijose anksčiau buvusių ritualų išnyko, tačiau pastebėta, kad atsirado naujų ritualų, skatinančių bendravimą tarp kolegų, tokie kaip susitikimai su kolegomis laisvalaikio. Darbuotojai dirbant nuotoliniu būdu tapo savarankiškesni, todėl tai paveikė ir sprendimų priėmimą. Darbuotojams suteikiama daugiau laisvės ir savarankiškumo juos priimant. Galima pastebėti, kad vadovavimo stiliuje yra pastebimas didesnis pasitikėjimas. Vienas ryškiausių pokyčių, kurie įvyko dėl hibridinio darbo, tai suprastėjęs bendravimas, santykiai su kolegomis ir vadovais. Pastebima, kad darbuotojai tarpusavyje mažiau komunikuoja, praranda tarpusavio ryšius su kolegomis. Hibridinis darbas paveikė ir mokymus, kurie persikėlė į nuotolinę erdvę;
 - 3.3. Tyrimo modelyje išskirtas hibridinio darbo dedamosios: darbo vieta; darbo laikas; bendravimo ir komunikacijos įrankiai keičia organizacijos kultūros elementus, tokius kaip ritualai, sprendimų priėmimas, vadovavimo stilius, bendravimas, santykius su kolegomis ir vadovais bei mokymus. Atlikus empirinį tyrimą, patikslintas tyrimo modelis su kiekvieno elemento veiksniais.

Rekomendacijos:

- organizacijoms kurti nuotolinius ritualus. Kasdieninių rytinių susitikimų per nuotolines platformas, kad būtų išlaikytas ryšys tarp darbuotojų dirbant hibridiniu būdu;
- bendrų tradicijų, ritualų kūrimas. Kolegų gimtadienių šventimas ir kitų švenčių minėjimas neformalioje aplinkoje;
- organizacijos įtraukti įvairius darbuotojus į sprendimų priėmimą;
- mokymai vadovams apie efektyvius nuotolinio darbo vadovavimo metodus, pabrėžiant bendravimo, palaikymo, motyvacijos reikšmingumą;
- vadovams skatinti nuolatinį bendravimą su komandos nariais: individualūs susitikimai; reguliarūs aptarimai apie darbo rezultatus ir tikslus;
- skatinti atvirtą komunikaciją ir informacijos mainus tarp visų darbuotojų, skatinant bendradarbiavimą ir idėjų pasidalijimą.

Literatūros sąrašas

1. Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372. doi: 10.35629/5252-0301361372
2. Amah, E., & Nwuche, C. A. (2013). The influence of size on corporate culture and organizational effectiveness in the Nigerian banking industry. *International Journal of Business Administration*, 4(5), 15. doi:10.5430/ijba.v4n5p15
3. Ateeq, K. (2022, February). Hybrid working method: An integrative review. In *2022 International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS)* (pp. 1-8). IEEE. doi: 10.1109/ICBATS54253.2022.9759041.
4. Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
5. Bacarra, R., & Decenorio, N. (2022). The Hybrid Work Model: Benefits, Challenges & Strategies for Companies. *resmilitaris*, 12(6), 2425-2433. [žiūrėta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: <https://resmilitaris.net/menu-script/index.php/resmilitaris/article/view/3680/2884>
6. Baker, D. (2021). The future of work is hybrid: could COVID be the catalyst for organizations to implement a hybrid workplace model?. [žiūrėta 2024-04-06]. Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1573134/FULLTEXT02.pdf>
7. Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European scientific journal*, 10(7), 451-470. [žiūrėta 2024-03-21]. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51337137/2996-8812-1-PB_2-libre.pdf?1484320514=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTHE_IMPACT_OF_LEADERSHIP_AND_CHANGE_MANA.pdf&Expires=1711051828&Signature=f1LQ7eVbh~DJAIWB9f5NXXBsFavgs7A477ls68sLM53VziUU32VMcJj4rNiXEuRWezSA4gZLa0ViAfXkgHYtN5639fFZ-bCYeEJIgZGsYTGW1uplVYIbn06oZP9UOZER~qdi-D1tI9xHN0x8H4I56pxeppTaPaD1~Nj46hQKw0S1MGJ8gPbcqd0guKS8fxJI1xQMDL0~R4pCn4Ad1lcdr7yssDIKP3bpYdz9ITI0EJgXgh84HFL67ay-lWmgIxZpCNggq~Z~nsGMoKhhiEJhHuVOZJnuXkiUI4Ii~CM7Aa7snlWMkeKQDNh-eOfcv5IZEM8rD48tF1rPCP4XBt7qEOA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
8. Bell, C., Chan, M., & Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective. *benefits*. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n23p1970
9. Beño, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, (5). <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>
10. Castaneda, J. M., Japos, G., & Templonuevo, W. (2022). The Effects of Hybrid Work Model on Employees and Staff's Work Productivity: A Literature Review. *JPAIR Multidisciplinary Research*, 50(1), 159–178. <https://doi.org/10.7719/jpair.v50i1.537>
11. Cernikovaite, M., & Karazijiene, Ž. (2023). Hybrid Communication as a Prospect for Organisation Development. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 25(1), 5-19. <https://doi.org/10.54609/reaser.v25i1.286>

12. Dilienė, D. (2014). Organizacinės kultūros vystymo modelis. In Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos: 17-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija, Kaunas, 2014 m. gegužės 14 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 17 (2014). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. [žiūrėta 2024-03-27]. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/d7907af2-06d2-4dcd-9130-74223fc424ae/content>
13. Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *The McKinsey Quarterly*. [žiūrėta 2024-01-22]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy#/>
14. Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Heckscher, C. (2016). Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 31-41. doi: 10.1016/J.IJHM.2016.08.006
15. Evans, E. (2022). Cracking the hybrid work culture conundrum: how to create a strong culture across a workforce you may never even see. *Strategic HR Review*, 21(2), 46-49. doi: 10.1108/SHR-12-2021-0065
16. Franklin, A. L., & Pagan, J. F. (2006). Organization culture as an explanation for employee discipline practices. *Review of public personnel administration*, 26(1), 52-73. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.253>
17. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras. [žiūrėta 2024-04-26]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16724>
18. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524
19. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., & Sudnickas, T. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. *Vilnius: Mykolo Romerio universitetas*, 378. [žiūrėta 2024-04-20]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/382465655.pdf>
20. Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work* (No. 14/2021). Bruegel Policy Contribution. [žiūrėta 2024-03-25]. Prieiga per internetą: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/251067/1/1776157362.pdf>
21. Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
22. Hedda, B., & Kani, H. (2023). Navigating the new norm: Studying organizational culture in the era of hybrid working. Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1779911/FULLTEXT01.pdf>
23. Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., ... & Woolsey, K. (2020). Hybrid work is the new remote work. *Melbourne: Boston consulting group*. [žiūrėta 2024-01-27].

- Prieiga per internetą: <https://web-assets.bcg.com/c6/fe/e4f521174360a21f280425a04613/bcg-hybrid-work-is-the-new-remote-work-sep-2020.pdf>
24. Yaari, M., Blit-Cohen, E., & Savaya, R. (2021). Hybrid organizational culture: The case of social enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(2), 291-313. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1702581>
 25. Yang, C. L., Yamashita, N., Kuzuoka, H., Wang, H. C., & Foong, E. (2022). Distance matters to weak ties: Exploring how workers perceive their strongly-and weakly-connected collaborators in remote workplaces. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(GROUP), 1-26. <https://doi.org/10.1145/3492863>
 26. Ibidunni, S., & Agboola, M. (2013). Organizational culture: creating, changing, measuring and consolidating for performance. *Director*, 5(32). [žiūrėta 2024-04-07]. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53645385/9579-11702-1-PB-libre.pdf?1498293757=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganizational_Culture_Creating_Changing.pdf&Expires=1712522201&Signature=RZFmfTkjBfVhnhegBhjpBKRKyO-FLdLUUQTTSK0k9PGDmm~ME9nkZtgF~tYaBApS2J3~PSJm3lCUm~iO4BVcDp5AUN3byFl7AXjq1EzI3jxPDoRWNK9m9fg6vseFqgiDZzPYN25tFGWReFPI8uHDztAV6yJq7ZOGd1gUNaLz2yZv9GPYK8Sq89tABZnLQ3Cfa20sDnAR6l7a4GZwSR5hauaWknbeSMe-o6Ob1KP4YnllxmAYsLx7HwdQRa1Sl5b~B9X7PHjVK9N4Hxn9TS-6WololbbsvKQadg3C2ilIBNYUuiw2oGK7QHOyYooASfIBhTN8j0flcvYHJjRAZQcBqg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
 27. Iqbal, K. M., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. In B. Khan, M. Kuofie, & S. Suman (Eds.), *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education* (pp. 28-48). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003
 28. JD, D. (2023). Organizational Culture-An Overview of Research. Available at SSRN 4403558. Gutterman, Alan, Organizational Culture - An Overview of Research (March 28, 2023). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4403558>
 29. Jindain, C., & Gilitwala, B. (2023). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. *Rajagiri Management Journal*. doi: 10.1108/RAMJ-08-2023-0237
 30. Kolisang, L. O. (2011). *Exploring the relationship between leadership and organisational culture* (Doctoral dissertation, North-West University). [žiūrėta 2024-04-20]. Prieiga per internetą: https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/7359/Kolisang_LO.pdf?sequence=2&isAllowed=y
 31. Konovalova, V. G., Petrenko, B. V., & Aghgashyan, R. V. (2022, February). Choosing a hybrid work model and new challenges. In *Proceedings of the International Scientific Conference "Smart Nations: Global Trends In The Digital Economy" Volume 1* (pp. 547-554). Cham: Springer International Publishing. doi: [10.3390/ijerph192114337](https://doi.org/10.3390/ijerph192114337)
 32. Kulvinskienė, Violeta Raimonda, & Seminogova Šeimienė, Eleonora. (2009). Factors of organizational culture change. *Ekonomika*, 87, 27-44. <https://doi.org/10.15388/Ekon.2009.0.1047>

33. Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2023). How Remote Work Changes the World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>
34. Librarie. (2010). Creating and Maintaining Organizational Culture. <https://doi.org/10.24926/8668.1801>
35. Mayasari, L. I., & Kemal, I. (2020). Does Organisational Culture and Creativity Influence Principal's Decision Making. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(2), 625-639. [žiūrēta 2024-04-20]. Prieiga per internetą: https://www.ijicc.net/images/Vol_14/Iss_2/14241_Mayasari_2020_E_R.pdf
36. Malhotra, N., & Reay, T. (2019). Hybridity and power in the microfoundations of professional work. In *Microfoundations of institutions*. Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S0733-558X2019000065B017
37. Mantesi E, Chmutina K, Goodier C. (2022, May). The office of the future: Operational energy consumption in the post-pandemic era. *Energy Res Soc Sci*. doi: 10.1016/j.erss.2021.102472
38. Marchisotti, G. G., Domingos, M. D. L., & Almeida, R. L. D. (2018). Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(3), eRAMR180106. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR180106>
39. Monnerat, R. (2023). *A comparative analysis between on-site work, hybrid work, and remote work* (Master's thesis). [žiūrēta 2024-04-07]. Prieiga per internetą: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/31008/1/master_rafaela_monnerat.pdf
40. Muscalu, E. (2014). Organizational culture change in the organization. *Land Forces Academy Review*, 19(4), 392. [žiūrēta 2024-04-20]. Prieiga per internetą: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev4_2014/MUSCALU.pdf
41. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International journal of manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
42. Nazarian, A., & Atkinson, P. (2013). How size affects organizational culture in a national context. *Pensee*, 75(12). [žiūrēta 2024-04-20]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Alireza-Nazarian-3/publication/306119199_How_size_affects_organizational_culture_in_a_national_context/links/57b2e8cc08ae0101f17c0fb1/How-size-affects-organizational-culture-in-a-national-context.pdf
43. Ozimek, A. (2020). The future of remote work. Available at SSRN 3638597. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638597>
44. Paaís, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577
45. Pamula, A., & Zalewska-Turzyńska, M. (2023). Internal communication satisfaction while remote work: the organizational culture perspective. [žiūrēta 2024-01-28]. Prieiga per internetą: <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/110451/1/ERSJ26%28%29A3.pdf>
46. Patil, G., Shastri, A., & Dongare, S. (2023). A STUDY OF HYBRID WORK MODEL AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL CULTURE-A BIBLIOGRAPHY BASED. Enhancing Productivity in Hybrid Mode: The Beginning of a New Era, 253. [žiūrēta 2024-03-17]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Rupali-Ahluwalia-2/publication/371969224_Enhancing_Productivity_in_Hybrid_Mode_The_Beginning_of_a_Ne

- w Era Optimization of Productivity in the Banking and Finance Sector Through Hybridization of Traditional and Digital Channels Page 362-368/links/649fd5b595bbbe0c6e050f6d/Enhancing-Productivity-in-Hybrid-Mode-The-Beginning-of-a-New-Era-Optimization-of-Productivity-in-the-Banking-and-Finance-Sector-Through-Hybridization-of-Traditional-and-Digital-Channels-Page-362-368.pdf#page=268
47. Paužuolienė, J., & Trakšelys, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba, 14*(2), 157. [žiūrėta 2024-04-20]. Prieiga per internetą: [https://ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_2\(14\).pdf#page=157](https://ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_2(14).pdf#page=157)
 48. Polo, F., Cervai, S., & Kantola, J. (2018). Training culture: A new conceptualization to capture values and meanings of training in organizations. *Journal of Workplace Learning, 30*(3), 162-173. doi: 10.1108/JWL-01-2018-0024
 49. Rohilla, P., Garg, R., & Chandiramani, K. (2021). Negative effects of “work from home” culture during the coronavirus pandemic: a gender-based study. *International Journal of Indian Psychology, 9*(1), 1232-46. doi: 10.25215/0901.129
 50. Sansana, J., Joswiak, M. N., Castillo, I., Wang, Z., Rendall, R., Chiang, L. H., & Reis, M. S. (2021). Recent trends on hybrid modeling for Industry 4.0. *Computers & Chemical Engineering, 151*, 107365. <https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2021.107365>
 51. Savino, D. M., & Foster, D. C. (2024). Working Remotely and Corporate Culture Wars in the Post-Pandemic Era. *Journal of the North American Management Society, 13*(1), 3. [žiūrėta 2024-03-27]. Prieiga per internetą: <https://thekeep.eiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1108&context=jnams>
 52. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. [žiūrėta 2024-03-27]. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schein,+E.+H.+\(1992\).+Organizational+Culture+and+Leadership.+San+Francisco:+Jossey-Bass.&ots=oqccKj5sJi&sig=ECiLzy5tftDaTJGDuDch_i4pXVU&redir_esc=y#v=onepage&q=Schein%2C%20E.%20H.%20\(1992\).%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership.%20San%20Francisco%3A%20Jossey-Bass.&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schein,+E.+H.+(1992).+Organizational+Culture+and+Leadership.+San+Francisco:+Jossey-Bass.&ots=oqccKj5sJi&sig=ECiLzy5tftDaTJGDuDch_i4pXVU&redir_esc=y#v=onepage&q=Schein%2C%20E.%20H.%20(1992).%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership.%20San%20Francisco%3A%20Jossey-Bass.&f=false)
 53. Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies, 57*(8), 1737-1740. doi: 10.1111/joms.12625
 54. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra: mokomoji knyga [elektroninis išteklius]*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. [žiūrėta 2023-01-27]. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/286>
 55. Stasiła-Sieradzka, M., Sanecka, E., & Turska, E. (2023). Not so good hybrid work model? Resource losses and gains since the outbreak of the COVID-19 pandemic and job burnout among non-remote, hybrid, and remote employees. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 36*(2), 229. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02026>
 56. Tharp, B. M. (2009). Four organizational culture types. *Hawort Organizational Culture White Paper*. [žiūrėta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: https://dl1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/14789331/four-organizational-culture-_types_6-libre.pdf?1390863674=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFour_Organizational_Culture_Types.pdf&Expires=1706474639&Signature=Vts69ctiRLkgvWAu5tUf60XJ59XuVK6Cprrl0NaULh5RDEWmg0WXPXFuQGrxMBGTU2fJyWC~2-Ve7Gvpel2nWmgRmCwKMOirGhr4M-

- lkH1vmGb5VXXKzfRTLAJvkX3pM6ocOWjtRgJrAXENq~9H17PxgEtq8jwu4PBYT2RA-n0ZBDKHirWcvy34S-BQ~o1EHGA2fBSBENnWvFZoql8Ia3kxrRdyWvz9pWVDr0TkWksKo7VHAThkw0W4RqGrlEJYUhg-8DQm4Nt2HNyV1OgDx4MCmOakqnOQrYpl1sSw5UOr~zjWVsdcbKXpammaDGEayhqigWCpr~ccyRoYbV2cfQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
57. Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(4), 610-621. doi: 10.1080/1359432X.2021.2002299
58. Vveinhardt, J., & Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos. *Jaunųjų mokslininkų darbai, 1*(34), 167-173. [žiūrėta 2024-04-20]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Jolita-Vveinhardt/publication/318447737_Congruence_between_personal_and_organizational_values_search_for_dialogue_Asmeniniu_ir_organizacijos_vertybiu_kongruencija_dialogo_paiestos/links/596aa4daaca2728ca681eaa0/Congruence-between-personal-and-organizational-values-search-for-dialogue-Asmeniniu-ir-organizacijos-vertybiu-kongruencija-dialogo-paiestos.pdf
59. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons, 60*(3), 395-404. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
60. Zakarevičius. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė *Organizacijų vadyba, 30*, 201–209. [žiūrėta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=45850>
61. Zeng, K., & Luo, X. (2013). Impact of ownership type and firm size on organizational culture and on the organizational culture-effectiveness linkage. *Journal of Business Economics and Management, 14*(sup1), S96-S111. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.754373>
62. Žilinskas, V. J., & Maksimenko, M. (2007). Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, (1)*, 312-317. [žiūrėta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160550409/J.04~2007~1367160550409.pdf>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Cisco. (2022). *Employees are ready for hybrid work, are you?* [žiūrėta 2024-01-23]. Prieiga per internetą: https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/solutions/global-hybrid-work-study/reports/cisco-global-hybrid-work-study-2022.pdf
2. Deloitte. (2023). *The hybrid culture of tomorrow. Strategies for culture transformation.* [žiūrėta 2024-01-22]. Prieiga per internetą: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/hybrid-culture-transformation.html>
3. Emplonet. (2022). *Nuotoliu, mišriai, iš biuro: ką renkasi darbuotojai?* [žiūrėta 2024-01-22]. Prieiga per internetą: <https://emplonet.lt/hr-blogas/nuotoliu-misriai-is-biuro-ka-renkasi-darbuotojai/>
4. Europos parlamentas. (2022). *Nuotolinis darbas ir neapmokamas priežiūros darbas COVID-19 pandemijos metu* [žiūrėta 2024-01-22]. Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/news/lt/headlines/society/20220303STO24641/nuotolinis-darbas-ir-neapmokamas-prieziuros-darbas-covid-19-pandemijos-metu>
5. Fearless Culture. (2022). *5 Shifts to build a strong hybrid work culture.* [žiūrėta 2024-01-23]. Prieiga per internetą: <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/5-shifts-to-build-a-strong-hybrid-work-culture>
6. Forbes advisor. (2023). *Remote Work Statistics And Trends In 2024.* [žiūrėta 2024-01-22]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>
7. Gallup. (2023). *The Future of the Office Has Arrived: It's Hybrid.* [žiūrėta 2024-01-22]. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/511994/future-office-arrived-hybrid.aspx>
8. Gartner. (2022). *How to build a strong organizational culture – and why you must do it now.* [žiūrėta 2024-01-23]. Prieiga per internetą: <https://www.gartner.com/en/articles/two-years-into-the-pandemic-organizational-culture-is-more-important-than-ever>
9. Haas, M. (2022). *5 Challenges of hybrid work—and how to overcome them.* Harvard Business Review. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2022/02/5-challenges-of-hybrid-work-and-how-to-overcome-them>
10. Infolex. (2022). *Lietuvos Respublikos įmonių atskaitomybės įstatymas.* [žiūrėta 2024-04-26]. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/30590:str4#>
11. Oficiali Europos Sąjungos interneto svetainė. (2021). *Kaip darbdaviai gali pasirengti naujam mišriam darbo metodui* [žiūrėta 2024-01-22]. Prieiga per internetą: https://eures.europa.eu/how-employers-can-prepare-new-hybrid-way-working-2021-08-03_lt
12. OPENAI. ChatGPT. Darbo modelis. [žiūrėta 2024-04-10]. Prieiga per internetą: <https://chat.openai.com>
13. OPENAI. ChatGPT. Organizacijos kultūra ir darbuotojų atsakomybė. [žiūrėta 2024-04-20]. Prieiga per internetą: <https://chat.openai.com>
14. PWC. (2021). *It's time to reimagine where and how work will get done.* [žiūrėta 2024-01-22]. Prieiga per internetą: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/covid-19-us-remote-work-survey.html>
15. Valstybinė darbo inspekcija. (2023). *Darbas nuotoliniu būdu: kaip jį organizuoti tinkamai?* [žiūrėta 2024-01-22]. Prieiga per internetą: https://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai_ID=4106&lang=lt

Priedai

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas

Įvadiniai klausimai	1. Papasakokite apie įmonę, kurioje šiuo metu dirbate. <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kokia įmonės, kurioje dirbate veikla?</i> <i>Koks įmonės dydis?</i>
Hibridinis darbas	
Darbo vieta	2. Kaip įdiegus hibridinę darbą pasikeitė jūsų darbo vieta? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip vertinate šiuos pokyčius?</i>
Komunikacijos ir bendradarbiavimo įrankiai	3. Kaip įdiegus hibridinį darbą pasikeitė komunikacijos ir bendravimo įrankiai? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip vertinate šiuos pokyčius?</i>
Darbo valandos	4. Kaip įdiegus hibridinį darbą pasikeitė jūsų darbo valandos? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip vertinate šiuos pokyčius?</i>
Organizacijos kultūra	
Ritualai	5. Kaip įdiegus hibridinį darbą pasikeitė organizacijoje ritualai? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip vertinate šiuos pokyčius?</i>
Sprendimų priėmimas	6. Kaip įdiegus hibridinį darbą pasikeitė jūsų sprendimų priėmimas? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip vertinate šiuos pokyčius?</i>
Vadovavimo stilius	7. Kaip įdiegus hibridinį darbą organizacijoje pasikeitė vadovavimo stilius? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip vertinate šiuos pokyčius?</i>
Bendravimas, santykiai su kolegomis ir vadovais	8. Kaip įdiegus hibridinį darbą organizacijoje pasikeitė bendravimas, ryšiai su kolegomis? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip vertinate šiuos pokyčius?</i>
Mokymai	9. Kaip įdiegus hibridinį darbą organizacijoje pasikeitė darbuotojų mokymai? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip vertinate šiuos pokyčius?</i>