



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Keturių dienų darbo savaitės vertė ir iššūkiai darbuotojams
bei organizacijai**

Baigiamasis magistro projektas

Kornelija Vitkutė

Projekto autorė

Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Keturių dienų darbo savaitės vertė ir iššūkiai darbuotojams bei organizacijai

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Kornelija Vitkutė

Projekto autorė

Prof. dr.

Živilė Stankevičiūtė

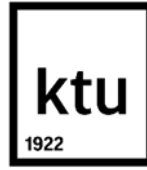
Vadovė

Doc.

Ramunė Čiarnienė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kornelija Vitkutė

Keturių dienų darbo savaitės vertė ir iššūkiai darbuotojams bei organizacijai

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.

Kornelija Vitkutė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Vitkutė, Kornelija. Keturių dienų darbo savaitės vertė ir iššūkiai darbuotojams bei organizacijai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: keturių dienų darbo savaitė, sutrumpinta darbo savaitė, vertė ir iššūkiai, gyvenimo ir darbo balansas, darbo ir šeimos balansas, produktyvumas, konkurencinis pranašumas.

Kaunas, 2024. 93 p.

Santrauka

Keturių dienų darbo savaitė – tai darbo organizavimo modelis, kai dirbama keturias dienas po aštuonias arba dešimt valandų per dieną, pasirenkant bet kokią papildomą laisvą dieną savaitėje (dažniausiai tai yra penktadienis). Sutrumpinta darbo savaitė kelia daug diskusijų šiuolaikinėje visuomenėje. Nemaža dalis darbuotojų ir darbdavių yra skeptiškai nusiteikę prieš keturių dienų darbo savaitę, turi daug baimių, nėra užtikrinti ar tai yra veiksminga. Todėl reikalinga išanalizuoti, kokias vertes ir iššūkius suteikia keturių dienų darbo savaitė darbuotojams bei organizacijai, kad kiltų kuo mažiau abejonių, nusprendžiant dėl keturių dienų darbo savaitės diegimo organizacijoje.

Projekto tikslas – atskleisti keturių dienų darbo savaitės vertę ir iššūkius darbuotojams bei organizacijai.

Projekto objektas: keturių dienų darbo savaitės vertė ir iššūkiai.

Projekto tikslui įgyvendinti iškelti uždaviniai: apibūdinti keturių dienų darbo savaitės darbo organizavimo genezę, identifikuoti keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius darbuotojams ir organizacijai parengti keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams ir organizacijai tyrimo metodiką, atlikus keturių dienų darbo savaitės verčių ir iššūkių darbuotojams ir organizacijai tyrimą, pateikti rekomendacijas.

Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimas, pusiau struktūruotas interviu, tam, kad būtų atskleidžiama keturių dienų darbo savaitės vertė ir iššūkiai tiek iš darbuotojo, tiek iš organizacijos pusės. Organizacijos kontekste nagrinėjamas darbuotojų pritraukimas, esamų išlaikymas, pasipriešinimas pokyčiams. Iš darbuotojo pusės gilinamasi į emocinę ir fizinę sveikatą, laisvadienių panaudojimo būdus, darbų produktyvumą, darbų intensyvumą, streso lygį. Tyrimo rezultatai parodė, kad keturių dienų darbo savaitės vertė yra didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu, geresnis darbo ir šeimos bei darbo ir gyvenimo balansas, geresnė emocinė ir fizinė sveikata, pagerėję santykiai su kolegomis ir artimaisiais, didesnis produktyvumas, didesnis įmonės konkurencinis pranašumas, geresnis esamų darbuotojų išlaikymas ir pritraukimas. Identifikuoti keturių dienų darbo savaitės iššūkiai yra padidėjęs darbų intensyvumo ir streso lygis, vadovų „spaudimas“, darbuotojų pasipriešinimas organizaciniais pokyčiams, sudėtingas darbo laiko planavimas. Pagal darbuotojų ir įmonių atstobų rekomendacijas, prieš diegiant keturių dienų darbo savaitę svarbu išsikelti tikslą, kodėl tai yra daroma, nusistatyti diegimo planą, įsivertinti įmonės veiklos procesus, kokioje srityje tai gali būti pritaikoma. Reikalinga vykdyti aiškią komunikaciją su darbuotojais, juos įtraukti, išbandyti bandomąją versiją.

Vitkutė, Kornelija. Four-Day Work-Week Value and Challenges for Employees and Organisation. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: four-day working week, compressed working week, value and challenges, work-life balance, work-family balance, productivity, competitive advantage.

Kaunas, 2024. Number of pages 93.

Summary

A Four-Day Work-Week is a model of work organization in which work is carried out four days of eight or ten hours a day, choosing any additional day off in the week (most often it is Friday). The shortened working week raises a lot of debate in modern society. A significant number of employees and employers are skeptical of the anti-four-day work week, have a lot of fears, are not sure whether it is effective. This requires an analysis of the values and challenges that a four-day work week brings to employees and the organization in order to minimize doubts when deciding on the implementation of a four-day work week in the organization.

The goal of the project: to reveal the value of the Four-Day Work-Week and the challenges for employees and the organization.

Project object: Four-Day Work-Week value and challenges.

The tasks set for the implementation of the project goal are: to describe the genesis of the work organization of the four-day working week, to identify the values and challenges of the four-day working week for employees and the organization, to develop a methodology for studying the value and challenges of a four-day work-week for employees and the organization, to make recommendations after conducting a study of the values and challenges of the four-day working-week for employees and the organization. A qualitative study, a semi-structured interview, was chosen to conduct the study in order to reveal the value and challenges of the four-day work-week from both the employee's side and the organization's side. In the context of the organization, the attraction of employees, the retention of existing ones, resistance to change are considered. From the employee's side, we delve into emotional and physical health, ways of using days off, work productivity, work intensity, stress level. The results of the study showed that the value of a four-day work week is higher job satisfaction of employees, a better balance between work and family and work and life, better emotional and physical health, improved relationships with colleagues and relatives, higher productivity, greater competitive advantage of the company, better retention and attraction of existing employees. The identified challenges of the four-day work week are the increased level of work intensity and stress, the pressure of managers, the resistance of employees to organizational changes, complex planning of working time. According to the recommendations of employees and managers, before installing a four-day work-week, it is important to set a goal for why this is being done, set an installation plan, evaluate the company's business processes, in what area it can be applied. It is necessary to conduct clear communication with employees, involve them, test the trial version.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	8
Terminų sąrašas.....	9
Įvadas.....	10
1. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams ir organizacijai problemos analizė	12
2. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams ir organizacijai teoriniai sprendimai.....	18
2.1. Keturių dienų darbo savaitės genezė ir samprata	18
2.2. Keturių dienų darbo savaitės vertė ir iššūkiai darbuotojams	21
2.2.1. Vertė darbuotojams raiška	21
2.2.2. Iššūkių darbuotojams raiška	27
2.2.3. Vertės organizacijoms raiška.....	30
2.2.4. Iššūkių organizacijoms raiška.....	31
2.3. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai teorinė struktūra.....	35
3. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai tyrimo metodika	36
4. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai tyrimo rezultatai ir diskusija	40
4.1. Keturių dienų darbo savaitės diegimo organizacijose ypatumai	40
4.2. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams ir organizacijai	46
4.2.1. Keturių dienų darbo savaitės vertės darbuotojams raiška	46
4.2.2. Keturių dienų darbo savaitės vertės organizacijai raiška	59
4.3. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai darbuotojams ir organizacijai	64
4.3.1. Keturių dienų darbo savaitės iššūkių darbuotojams raiška.....	64
4.3.2. Keturių dienų darbo savaitės iššūkių organizacijoms raiška.....	68
4.4. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai palyginimas ...	70
4.5. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai atnaujintas empirika grįstas modelis.....	72
4.6. Požiūrio į keturių dienų darbo savaitę ypatumai	74
4.7. Darbuotojų ir organizacijų rekomendacijų, vystant keturių dienų darbo savaitę, raiška	77
4.8. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai mokslinė diskusija.....	80
Išvados	84
Literatūros sąrašas	87
Informacijos šaltinių sąrašas	91
Priedai.....	94
1 priedas. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų sąrašas darbuotojams	94
2 priedas. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų sąrašas įmonių atstovams.....	96

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės samprata.....	20
2 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams	21
3 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams (pasitenkinimas darbu).....	22
4 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams (padidėjęs darbuotojų produktyvumas)	23
5 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams (geresnė darbuotojų emocinė ir fizinė sveikata).....	24
6 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams (pagerėjęs darbo ir šeimos bei darbo ir gyvenimo balansas)	26
7 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai darbuotojams	27
8 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai darbuotojams (padidėjęs streso ir darbo intensyvumo lygis).....	28
9 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai darbuotojams (padidėjęs „spaudimas“ iš vadovų). 29	
10 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė organizacijai.....	30
11 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė organizacijoms (didesnis talentų pritraukimas ir esamų darbuotojų išlaikymas)	31
12 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai darbuotojams	32
13 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai organizacijoms (sudėtingas darbo laiko organizavimas).....	32
14 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai organizacijoms (pasipriešinimas pokyčiams).....	33
15 lentelė. Informantų profiliai	38
16 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo pradinė stadija (įmonė „A“).....	40
17 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo ypatumai (įmonė „A“)	41
18 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo pradinė stadija (įmonė „B“).	41
19 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo ypatumai (įmonė „B“)	42
20 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo pradinė stadija (įmonė „C“).	42
21 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo ypatumai (įmonė „C“)	43
22 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo ypatumų tarp įmonių palyginimas	44
23 lentelė. Kategorija: prisitaikymas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „A“)	44
24 lentelė. Kategorija: prisitaikymas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „B“)	45
25 lentelė. Kategorija: prisitaikymas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „C“)	45
26 lentelė. Kategorija: emocinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“)	46
27 lentelė. Kategorija: emocinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“)	47
28 lentelė. Kategorija: emocinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“)	47
29 lentelė. Kategorija: pasitenkinimas darbu iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“).....	48
30 lentelė. Kategorija: pasitenkinimas darbu iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“).....	48
31 lentelė. Kategorija: pasitenkinimas darbu iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“).....	49
32 lentelė. Kategorija: darbo ir gyvenimo balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“).....	50
33 lentelė. Kategorija: darbo ir gyvenimo balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“).....	50
34 lentelė. Kategorija: darbo ir gyvenimo balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“).....	51
35 lentelė. Kategorija: darbo ir šeimos balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“).....	52
36 lentelė. Kategorija: darbo ir šeimos balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“).....	52
37 lentelė. Kategorija: darbo ir šeimos balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“).....	53
38 lentelė. Kategorija: fizinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“).....	53

39 lentelė.	Kategorija: fizinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“)	54
40 lentelė.	Kategorija: fizinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“)	54
41 lentelė.	Kategorija: santykiai iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“)	55
42 lentelė.	Kategorija: santykiai iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“)	55
43 lentelė.	Kategorija: santykiai iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“)	56
44 lentelė.	Kategorija: produktyvumas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“)	57
45 lentelė.	Kategorija: produktyvumas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“)	57
46 lentelė.	Kategorija: produktyvumas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“)	58
47 lentelė.	Kategorija: darbuotojų valdymas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „A“)	59
48 lentelė.	Kategorija: darbuotojų valdymas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „B“)	60
49 lentelė.	Kategorija: darbuotojų valdymas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „C“)	60
50 lentelė.	Kategorija: konkurencinis pranašumas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „A“)	61
51 lentelė.	Kategorija: konkurencinis pranašumas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „B“)	62
52 lentelė.	Kategorija: konkurencinis pranašumas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „C“)	63
53 lentelė.	Kategorija: darbų intensyvumas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „A“)	65
54 lentelė.	Kategorija: darbų intensyvumas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „B“)	65
55 lentelė.	Kategorija: darbų intensyvumas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „C“)	66
56 lentelė.	Kategorija: vadovų „spaudimas“ iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „A“)	67
57 lentelė.	Kategorija: pasipriešinimas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „B“)	68
58 lentelė.	Kategorija: pasipriešinimas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „C“)	69
59 lentelė.	Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių tarp organizacijų palyginimas	71
60 lentelė.	Požiūris į keturių dienų darbo savaitę (įmonė „A“)	74
61 lentelė.	Požiūris į keturių dienų darbo savaitę (įmonė „B“)	74
62 lentelė.	Požiūris į keturių dienų darbo savaitę (įmonė „C“)	75
63 lentelė.	Kategorija: komunikacija su klientais (įmonė „A“)	76
64 lentelė.	Kategorija: komunikacija su klientais (įmonė „B“)	76
65 lentelė.	Kategorija: komunikacija su klientais (įmonė „C“)	76
66 lentelė.	Kategorija: rekomendacijos	78

Paveikslų sąrašas

1 pav. Lietuvos gyventojų apklausa apie keturių dienų darbo savaitės įvedimą Lietuvoje (Macius, 2023).....	17
2 pav. Keturių dienų darbo savaitės vystymosi laiko juosta	18
3 pav. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams ir organizacijai teorinė struktūra	35
4 pav. Atnaujintas keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams empirika grįstas modelis	73

Terminų sąrašas

Darbo ir gyvenimo balansas – asmens būseną ir suvokimas, kad galima tarpusavyje derinti darbinę ir asmeninę veiklą, neįsiviešinant dėl to streso ar kito neigiamo poveikio (Thilagavathy, Geetha, 2023).

Darbo ir šeimos balansas – gebėjimas derinti darbo užduotis su šeimos poreikiais ir atsakomybėmis (Tomazevic ir kt., 2014).

Emocinė sveikata – visiška socialinė, fizinė ir psichinė gerovės būseną (World Health Organization, 2004).

Keturių dienų darbo savaitė – darbo organizavimo modelis, kai dirbama 10 valandų per dieną, pasiekiant 40 valandų darbo savaitę arba, kai dirbama 8 valandas per dieną, pasiekiant 32 valandų darbo savaitę (Tessema ir kt., 2023).

Įvadas

Temos aktualumas. Per COVID-19 pandemiją didžioji dalis darbuotojų patyrė daug streso ir įtampos tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Darbuotojai nurodė, kad pandemijos metu patyrė „perdegimą“. Šios aplinkybės pareikalavo visuomenę prisitaikyti prie kritinių situacijų ir darbą organizuoti lankstesniais būdais. Organizacijos taikė hibridinį, visiškai nuotolinį darbą, trumpino darbo dienos ar savaitės trukmę. Tai parodė, kad lankstūs darbo modeliai gali būti sėkmingai įgyvendinami ir kurti vertę ne tik įmonei, bet ir darbuotojams (Spicer, Lyons, 2023). Pastaruoju metu, dažnai galima pamatyti straipsnių, reportažų, susijusių su trumpesne darbo savaite. Taip pat, vis daugiau organizacijų socialinėje erdvėje drąsiau kalba apie keturių dienų darbo savaitės modelį, jo taikymą, vertes ir iššūkius tiek darbuotojams, tiek organizacijai. Atlikta tyrimų, kad keturių dienų darbo savaitė gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, motyvaciją. Galima teigti, kad ketvirtadieniai gali tapti „naujaisiais penktadieniais“. Tokia nuostata gali pagerinti žmonių emocinę būklę, kadangi sutrumpinta darbo savaitė suteikia darbuotojams daugiau laisvo laiko sau, pomėgiams ir šeimai (Tessema ir kt. 2023).

Atlikta tyrimų, rodančių, kad dėl keturių dienų darbo savaitės gerėja darbų efektyvumas, darbuotojų emocinė gerovė, mažėja darbuotojų kaita ir tampa lengviau į įmonę pritraukti naujų darbuotojų (Campbell, 2023). Tad nemaža dalis pasaulio šalių (pvz., Australija, Vokietija, Airija, Ispanija Naujoji Zelandija, Portugalija ir kt.) tam tikruose savo regionuose, organizuoja darbą pagal sutrumpintos darbo savaitės principą (4 days work week, 2023). Tačiau sutrumpinta darbo savaitė turi ne tik vertes, bet ir iššūkius, kurie gali būti susiję su padidėjusiu darbų intensyvumu, galinčiu sukelti didesnę streso lygį (Topp ir kt., 2022).

Keturių dienų darbo savaitė šiuolaikinėje darbo rinkoje vis dar yra naujovė, tad jos planavimas ir įgyvendinimas yra didelis iššūkis daugumai organizacijų. Todėl yra aktualu analizuoti šį darbo organizavimo metodą ir atlikti tyrimą, kuris parodytų, kaip įmonėms sekasi įgyvendinti keturių dienų darbo savaitės modelį ir kokią vertę bei iššūkius suteikia darbuotojams ir jų organizacijoms. **Tyrimo problema** – kokia keturių dienų darbo savaitės vertė ir iššūkiai darbuotojams bei organizacijai?

Darbo objektas: keturių dienų darbo savaitės vertė ir iššūkiai.

Darbo tikslas – atskleisti keturių dienų darbo savaitės vertę ir iššūkius darbuotojams bei organizacijai.

Darbo tikslui pasiekti, iškelti šie **uždaviniai**:

1. apibūdinti keturių dienų darbo savaitės darbo organizavimo genezę, atskleidžiant šio darbo modelio ypatumus;
2. identifikuoti keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius darbuotojams ir organizacijai;
3. parengti keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams ir organizacijai tyrimo metodiką;
4. atlikus keturių dienų darbo savaitės verčių ir iššūkių darbuotojams ir organizacijai tyrimą, pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Atliekama internetinių šaltinių, mokslinės literatūros analizė. Tyrimui naudojamas kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu).

Tiriamąo projekto struktūra. Tyrimo projektą sudaro 87 psl., projekte pateikta 69 lentelės, 4 paveikslai, 83 literatūros šaltiniai. Tiriamąjį projektą sudaro įvadas, lentelių ir paveikslų sąrašas, terminų sąrašas, keturi skyriai. Pirmajame skyriuje aptariama keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams ir organizacijai problemos analizė, kuri apima šiuos aspektus: naują tendenciją ir analizės trūkumą; darbuotojų kaitą ir talentų pritraukimą; darbuotojų fizinę ir emocinę gerovę; darbuotojų ir darbdavių baimę; darbuotojų ir organizacijų skepticizmą. Antrajame skyriuje pateikiama mokslinės literatūros analizė apimanti keturių dienų darbo savaitės genezę, sampratą, vertę ir iššūkius darbuotojams ir organizacijai. Trečiajame skyriuje aptariama keturių dienų darbo savaitės įtakos darbuotojams ir organizacijai tyrimo metodika, apžvelgti tyrimo etikos aspektai. Ketvirtame skyriuje pateikiami tyrimo rezultatai, gauti duomenys lyginami tarpusavyje.

1. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams ir organizacijai problemos analizė

Keturių dienų darbo savaitės konceptas šiuolaikinėje visuomenėje darosi vis populiariesnis, nors šio darbo modelio ištakos siekia apie penkiasdešimt metų (Topp ir kt., 2022). Jau tada buvo kalbama apie šio darbo organizavimo modelio vertę. Pastaruoju metu, vis daugiau organizacijų svarsto apie keturių dienų darbo savaitės įdiegimą savo įmonėse. Tačiau yra išvelgiama ir iššūkių, kurie kelia abejonių dėl trumpesnės darbo savaitės įvedimo organizacijose.

Literatūros analizė leidžia išskirti penkias priežasčių grupes, kodėl reikia nagrinėti keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius: nauja tendencija, darbuotojų kaitos ir talentų pritraukimo problema, darbuotojų fizinės ir emocinės gerovės svarba, darbuotojų ir darbdavių baimė, darbuotojų ir organizacijų skepticizmas. Taip pat, sutrumpinta darbo savaitė apžvelgiama Lietuvos kontekste.

Nauja tendencija ir analizės trūkumas. Per pastarąjį dešimtmetį keturių dienų darbo savaitės modelis visuomenėje tapo labai populiarus. Atlikta nemažai mokslinės literatūros apžvalgų apie šio darbo organizavimo modelio vertes, iššūkius, tačiau nėra apžvelgta daug detalių įmonių sėkmės ar nesėkmės pavyzdžių bei keturių darbo dienų savaitės įtakos tiek organizacijai, tiek darbuotojams (Hamermesh, Biddle, 2023). Dauguma tyrimų yra atlikta didelių šalių mastu (JAV, Islandija, Airija ir kt.), mažai orientuojamasi į mažesnes šalis, konkrečias organizacijas ir jų atvejus (Tessema ir kt., 2023). Padidinus tyrimų mastą, būtų galima išvelgti kokiose industrijose šis darbo organizavimo modelis yra labiau pritaikomas (Campbell, 2023). Svarbu paminėti, kad dauguma tyrimų apima bendrą darbuotojų tyrimą, nėra išskirtos keturių darbo dienų savaitės modelio vertės ir iššūkių skirtingų tipų ir lygių darbuotojams. Per pastaruosius keletą metų galima matyti vis daugiau straipsnių, kalbančių apie keturių dienų darbo savaitės naudą ir iššūkius. Nors dar nėra suformuotų tikslų politikų šiam konceptui, tačiau atsiranda vis daugiau įmonių ir valstybių, kurios nori išmėginti keturių dienų darbo savaitę. Įmonės išbandžiusios keturių dienų darbą dalinasi savo sėkmės istorijomis ir gerosiomis praktikomis (Ducharme, 2023; Peng, 2022). Pateikta keletas pasaulio šalių, kurios yra sėkmingai išbandžiusios keturių dienų darbo savaitę:

- **Japonija.** Ši šalis garsi ne tik savo moksliniais laimėjimais ir inovacijomis, tačiau ir tuo, kad čia žmonės dirba labai daug viršvalandžių, bijo išeiti atostogų, kad nesukeltų kitiems bendradarbiams nepatogumų. Japonijoje yra naudojamas terminas „*karoshi*“, kuris reiškia mirtį nuo pervargimo (Ryall, 2021). „Microsoft“ padalinys Japonijoje 2019-aisiais nusprendė išbandyti sutrumpintos darbo savaitės modelį. Po eksperimento įmonė teigė, kad darbuotojai buvo laimingesni, susirinkimai tapo efektyvesni, o produktyvumas išaugo 40 %. Be to, teigiama, kad įmonėje buvo sunaudota 23 % mažiau elektros energijos, o sunaudotų atspausdintų popieriaus lapų sumažėjo 59 % (Paul, 2019).
- **Ispanija.** Nuo 2021-ųjų šalyje šalyje eksperimentuojama dirbti pagal keturių dienų darbo savaitę, dirbant 32 valandas vietoj 40, nesumažinant darbuotojams atlyginimų. Ispanija yra pirmoji šalis, kuri šią programą vykdo nacionaliniu lygmeniu (Kelly, 2021). Pateikti eksperimento rezultatų duomenys teigia, kad pagerėjo darbuotojų sveikatos būklė, emocinė sveikata, jie tapo laimingesni. Pastebėta, kad sumažėjo išmetamų teršalų kiekis, susidarantis dėl naudojamų transporto priemonių (Latona, 2023).
- **Naujoji Zelandija.** Buvusiosios Naujosios Zelandijos ministrės pirmininkės Jacinda Ardern nuomone, keturių dienų darbo savaitė galėtų pagerinti šalies ekonomikos rodiklius (Agovino,

2020). Ji mano, kad jeigu žmonės išnaudotų trijų dienų savaitgalius vizituodami lankytinas vietas, muziejus ir kt., ši veikla galėtų kompensuoti užsienio keliautojų trūkumą šalyje, kuri yra labai priklausoma nuo turizmo (Agovino, 2020). 2021-aisiais įmonė „Unilever“ savo padalinyje Naujojoje Zelandijoje pradėjo vykdyti bandomąją programą, kurioje dalyvavo 81 darbuotojas (The Guardian, 2020). Po sėkmingo eksperimento, įmonė nusprendė sutrumpintos darbo savaitės darbo modelį įdiegti Australijoje esančiame padalinyje (Taylor, 2022). „Unilever“ paskelbė, kad taikant keturių darbo dienų modelį įmonėje 34 % sumažėjo neatvykimo į darbą atvejų, 33 % bandyme dalyvavusių asmenų teigė, kad sumažėjo jų streso lygis, o 67 %, kad pagerėjo darbo ir gyvenimo balansas (angl. *work-life balance*) (Taylor, 2022).

- **Airija.** Ši šalis nėra oficialiai įsidedusi keturių dienų darbo savaitės, tačiau 2022-aisiais didelė dalis įmonių dalyvavo bandomojoje programoje, kuri truko pusę metų. Po bandymo pastebėta, kad sumažėjo darbuotojų streso, nerimo ir nuovargio lygis (4 day week, 2022). 13 % apklaustųjų teigė, kad į penkių dienų darbo savaitės grįžtų tik tada, jei jų atlyginimas būtų pakeltas 50 %. Dar 13 % teigė, kad nepaisant atlyginimo padidėjimo, jie negrįžtų prie tradicinio darbo grafiko (4 day week, 2022).
- **Didžioji Britanija.** Ši šalis keturių dienų darbo modelio eksperimentą vykdė su daugiau nei 60 įmonių ir 3500 darbuotojų. (Moreau, 2023). Pasibaigus eksperimentui, 71 % darbuotojų teigė, kad dirbdami pagal analizuojamą darbo modelį, jautėsi mažiau „perdege“, 48 % buvo labiau patenkinti savo darbu. Iš organizacijų pusės pastebėta, kad 57 % sumažėjo darbuotojų kaita ir 65 % sumažėjo pasiimamų nedarbingumo dienų skaičius (Moreau, 2023).
- **JAV.** San Franciske įsikūrusi programinės įrangos kompanija nuo 2019 metų pradėjo taikyti bandomąjį keturių dienų, 32 valandų darbo savaitės režimą. Eksperimentas pasirodė labai sėkmingas, tad įmonė šį darbo modelį taiko iki šiol (Carbonaro, 2022). Kitas atvejis – kompanija „Bolt“, kurie nuo 2021-ųjų taiko keturių darbo savaitę. Organizacijos įkūrėjas Ryan’as Breslow’as teigė, kad taikant keturių dienų darbo savaitę padidėjo darbuotojų produktyvumas, įsitraukimas ir emocinė gerovė (Carbonaro, 2022). Kitas pavyzdys, įmonė „Justuno“, kuri užsiima dirbtinio intelekto optimizavimu. 2022-aisiais organizacijoje buvo įvesta sutrumpinta darbo savaitė tam, kad sumažintų darbuotojų „perdegimą“ ir numalšintų per COVID-19 pandemiją susidariusias neigiamas pasekmes darbuotojų emocinei sveikatai (Carbonaro, 2022).

2023-aisiais metais atlikta internetinė apklausa, kurioje dalyvavo 600 JAV įmonių vadovų. 20 % teigė, kad jų įmonėje šiuo metu taikoma keturių dienų darbo savaitė, o 41 % teigė, kad jų įmonė planuoja taikyti sutrumpintą darbo savaitę (Gurchiek, 2023). Nors daugiausiai JAV įmonių, norinčių įsivesti keturių dienų darbo savaitę, tai daro savo iniciatyva, bet šešios valstijos jau pristatė teisės aktus, kuriais vadovaujantis būtų privaloma arba teisiškai leidžiama pereiti prie keturių dienų darbo savaitės (Gurchiek, 2023).

Iš pateiktų šalių pavyzdžių galima teigti, kad keturių dienų darbo savaitės modelis dar yra bandymo stadijoje. Tačiau šiuolaikinėje visuomenėje darbo tempas yra ypač greitas, darbo rinkos tendencijos kinta nuolat, tad analizuojamo modelio įdiegimas gali leisti įmonėms dirbti lankstesniais būdais, ir keturių dienų darbo savaitę traktuoti kaip inovaciją, kuriančią pridėtinę vertę.

Padidėjusi darbuotojų kaita ir sumažėjęs talentų pritraukimas. COVID-19 pandemija pakeitė daugumos įmonių įprastus darbo organizavimo metodus. Nemažai įmonių pirmą kartą išbandė

nuotolinio ar hibridinio darbo metodus ir atrado jų privalumus. Pasibaigus pandemijai, dauguma darbuotojų nebenorėjo grįžti prie senojo darbo grafiko, tad įmonės buvo priverstos taikyti lankstesnius darbo organizavimo būdus (Bone, 2023). Dar viena pandemijos pasekmė – didelis darbuotojų stresas, nerimas ir „perdegimas“. Vienas iš didžiausių to padarinių – didysis išėjimas (angl. *great resignation*). Keturių dienų darbo savaitė buvo vienas iš sprendimų, padedančių užkirsti kelią didžiajam išėjimui arba reaguoti į jį (Peng, 2022). Atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai, dirbantys lanksčiu darbo grafiku pasižymėjo 29 % didesniu produktyvumu ir 53 % didesne koncentracija darbe (Bone, 2023). Vienas iš lanksčių darbo organizavimo pavyzdžių yra analizuojama keturių dienų darbo savaitė. Tyrimai parodė, kad įmonėse, išbandžiusiose šį darbo modelį, 57 % sumažėjo darbuotojų kaita (Bone, 2023). Apklausoje, kurioje dalyvavo JAV įmonių vadovai, savininkai, personalo vadovai, 92 % apklaustųjų teigė, kad trumpesnės darbo savaitės įvedimas mažina darbuotojų kaitą (Gurchiek, 2023). Tačiau šiuo metu tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje didėja nedirbančių asmenų skaičius, mažėja darbuotojų paklausa (Lietuvos bankas, 2023). 2023-aisiais metais lapkričio mėnesį bedarbių skaičius buvo 1,2 % didesnis nei 2022 m. tuo pačiu laikotarpiu (Užimtumo tarnyba, 2023). Vienas iš šios problemos sprendimo būdų yra keturių dienų darbo savaitė, kurią įdiegus, dėl didesnio pasitenkinimo darbu, gali sumažėti darbuotojų kaita. Darbuotojai labiau linkę būti lojalūs ir likti dirbti toje įmonėje, kuri siūlo lanksčias darbo sąlygas (Rozenals, 2022). Galima daryti prielaidą, kad keturių dienų darbo savaitė gali suteikti galimybę mažesnėms įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą prieš dideles įmones, pritraukiant vis daugiau talentingų, motyvuotų darbuotojų, naudojant patrauklią darbo vietą. Svarbu paminėti, kad šiais laikais darbuotojai vis labiau dėmesį skiria darbo sąlygoms, darbo ir gyvenimo balansui, o ne atlyginimui (Hopkins ir kt., 2023).

Įmonės turi nebijoti skelbti viešai, kad turi įsidedusios keturių dienų darbo savaitę. Tai ypač būtų aktualu viešajam sektoriui ir ne pelno siekiančioms organizacijoms, į kurias darbuotojus pritraukti sudėtinga dėl mažesnių atlyginimų nei privačiame sektoriuje (Peng, 2022).

Darbuotojų emocinė ir fizinė gerovė. Remiantis Pasaulio sveikatos organizacijos duomenimis, pastaraisiais metais vis dažniau pripažįstama, kad emocinė sveikata atlieka svarbų vaidmenį, siekiant pasaulinių vystymosi tikslų. Apie 15 % visų pasaulio darbingo amžiaus žmonių turi psichikos sveikatos problemų (World Health Organization, 2022). Tokie veiksniai, kaip per didelis darbo krūvis, nelankstus darbo laikas, prasta organizacijos kultūra turi neigiamos įtakos darbuotojų emocinei būklei. To pasekmė gali būti mažesnis produktyvumas darbe. Apskaičiuota, kad dėl darbuotojus kamuojančios depresijos ar nerimo prarandama apie 12 mlrd. darbo dienų, o tai kainuoja 1 trilijoną JAV dolerių per metus (World Health Organization, 2022). Be to, jeigu žmogus nori likti geresnės fizinės būklės kuo ilgiau, jam reikalinga ilsėtis tris dienas, kadangi pensinis amžius šiuo metu vis ilgėja (Macius, 2023). Keturių dienų darbo savaitė gerina darbuotojų sveikatą: darbuotojai patiria mažiau streso ir nerimo, pagerėja jų miego kokybė (Ducharme, 2023). Didžiojoje Britanijoje buvo apklausti 61 įmonės darbuotojai, 73 % apklaustųjų tapo labiau patenkinti savo gyvenimu dėl pagerėjusios emocinės sveikatos, miego kokybės ir sumažėjusio nuovargio lygio (Bonnell, 2023). JAV esanti įmonė „Buffer“, 2020-aisiais metais, kaip bandomąjį projektą pradėjo taikyti sutrumpintą darbo savaitę. Jau po šešių mėnesių buvo nuspręsta, kad tai bus nuolatinė darbo organizavimo forma (Carbonaro, 2022). Įmonės vadovas Joel'is Gascoigne'as paminėjo, kad buvo nuspręsta diegti šį modelį tam, kad pagerėtų darbuotojų gerovė, emocinė sveikata (Carbonaro, 2022). Po eksperimento buvo atlikta apklausa, kurios rezultatai parodė, kad 91 % darbuotojų tapo laimingesni ir produktyvesni. Taip pat, įmonėje „Emtrain“ 82 % darbuotojų pagerėjo emocinė gerovė ir fizinė

sveikata dėl keturių dienų darbo savaitės taikymo organizacijoje (Carbonaro, 2022). Darbo savaitės sutrumpinimas gali padėti įmonių vadovams ir savininkams įveikti psichinės sveikatos problemas, kurias sukelia didelis darbo krūvis, įvairių rizikų ir atsakomybių prisiėmimas (Pang, 2020). Pusė verslininkų turi žymiai didesnę nei įprasta depresijos lygį, o iki 80 % įmonės savininkų turi narcisizmo požymių ir kitų asmenybės sutrikimų (Pang, 2020). Galima teigti, kad sutrumpinta darbo savaitė naudinga ne tik darbuotojams, bet ir pačioms įmonėms, nes vadovų „perdegimas“ yra viena iš pagrindinių priežasčių, lemiančių 65 % naujai įsteigtų įmonių nesėkmės atvejų (Pang, 2020). Buvo apklaustos 505 įmonės ir daugiau nei 2000 darbuotojų Jungtinėje Karalystėje. Gauti rezultatai parodė, kad sutrumpintos darbo savaitės praktiką teigiamai vertino 75 % apklaustų Z ir X kartų atstovų (Laker, Roulet, 2019). Jie teigė, kad papildomą laisvą dieną išnaudoja savanoriavimui, kūrybai, mokymams. 67 % Z kartos atstovų teigė, kad renkasi dirbti pagal tai, ar taikoma įmonėje keturių darbo savaitė ar ne (Laker, Roulet, 2019).

Darbuotojų ir darbdavių baimė. Daugėja tyrimų, atskleidžiančių keturių dienų darbo savaitės vertę tiek įmonėms, tiek darbuotojams (Peng, 2022). Visgi, viena esminių problemų yra ta, jog įmonių vadovai, baiminasi įsidięti šį modelį dėl nežinios, ar tikrai ši naujovė pasiteisins jų organizacijoje. Įmonė „Wellcome trust“, kuri užsiima sveikatos tyrimų rėmimu, sustabdė keturių dienų savaitės diegimą, kadangi buvo per sunku šį modelį įgyvendinti praktiškai (Laker, Roulet, 2019). Taip pat, minima, kad organizuojant darbą tokiu būdu, didėja darbo jėgos kaina t. y. reikia samdyti daugiau darbuotojų, kad būtų kompensuojamas laikas, kai yra nedirbama (Laker, Roulet, 2019; Walker, Fontihna, 2021). Atlikus apklausą, 45 % apklaustųjų teigė, kad jiems nerimą kelia tai, jog dirbant keturias dienas iš penkių, jų bendradarbiai galvos, kad tie, kas taiko šį modelį, tinginiauja ir nedirba (Laker, Roulet, 2019). Tą patį pastebėjo Walker'is ir Fontihna (2021), kurių tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai nebūtų linkę pereiti prie keturių dienų darbo savaitės, jeigu kiti bendradarbiai galvotų, kad jie poilsiauja, o ne dirba (Walker, Fontihna, 2021). Kai kurios įmonės nemato prasmės įsivesti sutrumpintą darbo savaitę, jeigu jie suteikia lanksčias sąlygas dirbti darbuotojams pilnai nuotoliniu ar hibridiniu būdu (Meyer, 2019). Be to, kai kurios organizacijos baiminasi, kad dirbant trumpesnę darbo savaitę, būtų sunku užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo lygį, dirbant 100 % pajėgumu per 80 % laiko (Meyer, 2019). Kitas dalykas, dėl ko įmonės vengia keturių dienų darbo savaitės, tai darbo sutarčių keitimas ir kitos reikalingos dokumentacijos rengimas. Nustatyta, kad didžioji dalis įmonių, taikančių sutrumpintą darbo savaitę, nėra to oficialiai įforminę darbo sutartyse ir yra taikomos senosios (Hopkins ir kt., 2023).

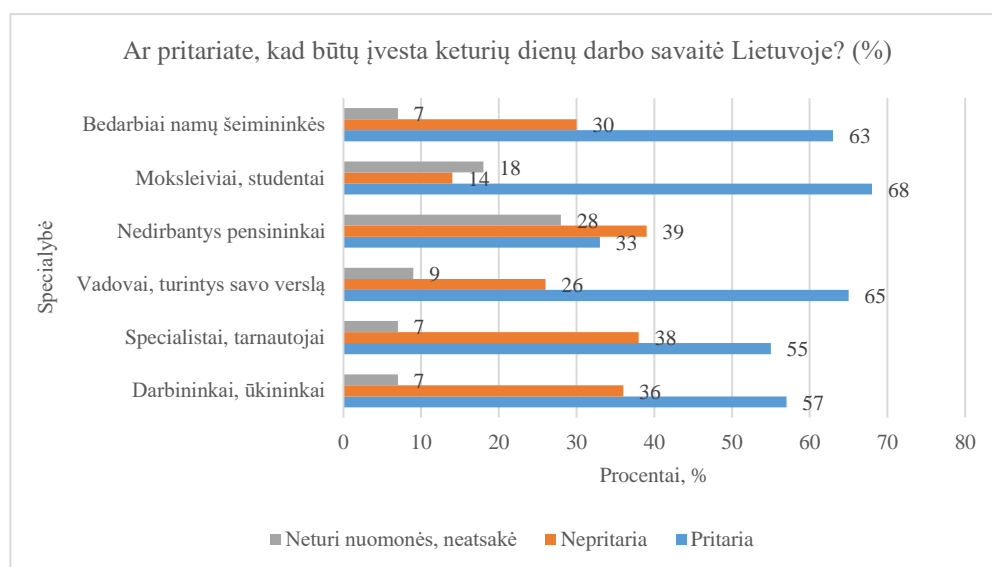
Galima teigti, kad įmonės, kurios labiau orientuotos į pelną, ne į darbuotojų gerovę, gali vengti sutrumpintos darbo savaitės. Kitas dalykas, organizacijos nežino, kaip reikia diegti keturių dienų darbo savaitę, nuo ko pradėti, kokias apklausas ar analizes atlikti (Hopkins ir kt., 2023). Nėra daug rekomendacinės informacijos, o tai kelia abejones priimant sprendimus dėl keturių dienų darbo savaitės diegimo įmonėje.

Darbuotojų ir organizacijų skepticizmas. Keturių dienų darbo savaitė vis dar nėra įprasta praktika organizacijose dėl darbuotojų ir darbdavių skepticizmo. Didžiojoje Britanijoje kai kurios įmonės (turinčios 25 ar mažiau darbuotojų) teigė, kad yra labiau linkusios taikyti lankstų darbo modelį, bet ne sutrumpintą darbo savaitę (Timsit, 2023). Skeptikai teigia, kad šis darbo organizavimo modelis nėra pritaikomas visoms industrijoms (pavyzdžiui, sveikatos ar vaikų priežiūros sektoriuose, kuriuose susiduriama su labai dideliu darbuotojų trūkumu ir darbo krūviu). Kai kurių manymu, keturių dienų darbo savaitė, kaip tik sumažintų darbuotojų produktyvumą (Timsit, 2023). Australijoje atliktas

tyrimas rodo, kad kai kurių įmonių tiek vidinės, tiek išorinės suinteresuotos šalys netikėjo šio modelio veiksmingumu ir nematė teigiamos koreliacijos tarp sutrumpinto darbo laiko ir didesnio produktyvumo (Hopkins, Bardoel, Djurkovic, 2023). Bird'as (2010) teigė, kad pasitenkinimas sutrumpinta darbo savaitė yra trumpalaikis ir ilgainiui darbuotojai prie jo pripranta. Be to, kai kurie vadovai nenori įsivesti keturių dienų darbo savaitės, kadangi būtų reikalingas didesnis atliekamų darbų bei darbuotojų stebėjimas, rezultatų vertinimas (Turner, 2022). 55 % Vokietijoje gyvenančių žmonių nepitaria keturių dienų darbo savaitės modeliui. Jų nuomone, šis darbo organizavimo modelis nėra praktiškai pritaikomas (Jones, 2023). Taip pat, neigiamai nusiteikę yra ir ekonomistai. Jų nuomone, taikant sutrumpintą darbo savaitę gali padidėti darbo jėgos kaina ir sumažėti gamybos apimtys. Manoma, kad ilgainiui tai gali atnešti daugiau problemų nei naudos (Ashford, Kallis, 2014). Kalbant apie globalią situaciją Lietuvoje, yra nuomonių, kad jeigu kitos šalys dirbs penkias dienas, o Lietuva keturias, labai greitai galima iškristi iš ekonominės rinkos (Macius, 2023). O Spencer'is (2022) teigė, kad dauguma įmonių geriau renkasi apmokėti darbuotojams viršvalandžius ar sumažinti darbo krūvį nei trumpinti darbo savaitę, ir kad tokios pridėtinės vertės, kaip planetos tausojimo galimybės, darbuotojų gerovės didinimas, didelės įtakos įmonių vadovams ir savininkams nedarys (Spencer, 2022). Tačiau reikia paminėti tai, kad įmonės, kurios taiko sutrumpintą darbo savaitę teigia, kad šį darbo modelį įgyvendino sėkmingai ir pasiliko penktadienį kaip „budėjimo“ dieną t. y. neatidėliotinu atveju darbuotojai turi būti pasiekiami (Macius, 2023). Taip pat, Tessema ir kt. (2023) iškėlė klausimą – ar nebus taip, kad vėliau visuomenė norės pereiti ir prie trijų dienų darbo savaitės, nes darbas keturias dienas jų nebemotyvuos?

Kalbant apie sutrumpintą darbo savaitę Lietuvoje, nuo 2023-ųjų sausio pirmosios, darbuotojai dirbantys valstybės ir savivaldybių įstaigose ir auginantys vaiką iki trejų metų turi teisę dirbti 32 valandas per savaitę vietoj įprastų 40 (Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603, 2016). Tačiau yra pastebima, kad ypač jaučiamas privataus verslo sektoriaus priešiškas nusteikimas sutrumpintos darbo savaitės atžvilgiu Lietuvoje (LRT, 2023). Tačiau reikia paminėti, kad Lietuvoje, visgi, yra įmonių, kurios taiko keturių dienų darbo savaitę. Viena iš organizacijų teigia, kad pradėjus dirbti keturias dienas vietoj penkių, darbų efektyvumas padidėjo 23 %, 69 % teigė, kad sumažėjo streso lygis ir beveik visi darbuotojai (97 %) džiaugiasi tokiu įmonės sprendimu (Macius, 2023). Ta pati įmonė teigia, kad naujai prisijungusių darbuotojų nuomone, sutrumpinta darbo savaitė yra priežastis kandidatuoti į įmonės siūlomą poziciją (Buslevičiūtė, 2023). 2023-ųjų lapkričio mėnesį tyrimų kompanija „Baltijos tyrimai“ atliko tyrimą apie keturių dienų darbo savaitę Lietuvoje (Macius, 2023). Buvo apklausta 1018 gyventojų, kurių amžius yra 18 metų ir daugiau. Tiriamųjų buvo klausta, ar jie sutiktų dirbti keturias dienas per savaitę vietoj įprastų penkių. Tyrimo rezultatai parodė, kad 51 % gyventojų tokiam sprendimui pritartų, 35 % nepritartų, o 14 % neturėjo nuomonės šiuo klausimu (Macius, 2023). 1 paveikslėlyje galima matyti Lietuvos gyventojų pritarimą / nepitarimą dėl keturių dienų darbo savaitės įvedimo Lietuvoje, pagal jų profesinį statusą visuomenėje. Iš pateiktos diagramos (1 pav.) galima matyti, kad dauguma skirtingų grupių atstovų sutrumpintos darbo savaitės įvedimui pritaria, išskyrus nedirbančius pensininkus (39 %). Daugiausiai šiai naujovei pritaria besimokantys

moksleiviai ir studentai (68 %). Taip pat, 65 % vadovų, turinčių savo verslą, pritartų keturių dienų darbo savaitei (Macius, 2023).



1 pav. Lietuvos gyventojų apklausa apie keturių dienų darbo savaitės įvedimą Lietuvoje (Macius, 2023)

Kitas pavyzdys, viena automobilių diagnostikos įrankių platintojų Lietuvoje, taip pat, išbandė keturių dienų darbo savaitę. Rezultatai nebuvo tokie pozityvus, kaip anksčiau aptartuose atvejuose. Darbuotojai prašė eksperimento nebekartoti, kadangi jie pastebėjo padidėjusį darbų intensyvumo lygį. Kiti skundėsi, kad negali papildomos laisvos dienos praleisti su šeima, kadangi jie tuo metu dirba. Tačiau buvo pastebėta, kad pagerėjo darbuotojų emocinė sveikata, darbo ir gyvenimo balansas, išsaugo pasitenkinimas darbu, produktyvumas, o įmonės rezultatai nenukentėjo (Kirilova, 2024).

Išanalizavus šaltinius, galima teigti, kad dauguma organizacijų turi teigiamą požiūrį į sutrumpintą darbo savaitę. Apžvelgtų šalių atvejai patvirtina teiginį, kad keturių dienų darbo savaitė šiuo metu tampa vis didesne tendencija, kurią nori įsivesti dauguma įmonių. Tačiau reikia paminėti, kad norint įsidiesti sutrumpintą darbo savaitę, pirmiausia reikia atlikti įmonės vidinę analizę, išsiaiškinant keturių dienų darbo savaitės poreikį organizacijoje, darbuotojų pritarimą / nepritaringumą bei galimus ekonominius rodiklius, kurie gali trukdyti, arba kaip tik paskatinti sutrumpintos darbo savaitės įvedimą. Tačiau yra tokių industrijų, kuriose taikyti sutrumpintą darbo savaitę yra sudėtinga, pavyzdžiui, slaugos, pirmosios pagalbos ar gamybos sritys (kadangi čia reikia darbuotojų, kurie dirbtų visa parą), bet šiuose sektoriuose reikalinga ieškoti išeičių, kad būtų pagerintas darbuotojų pasitenkinimas. Pavyzdžiui, 2023-aisiais Jungtinėje Karalystėje buvo pastebėti aktyvūs medicinos darbuotojų išėjimai iš darbo. Darbuotojai reikalavo geresnių darbo sąlygų (Bonnell, 2023). Šią problemą galėtų išspręsti sutrumpinta darbo savaitė, pagerinant darbuotojų fizinę ir emocinę gerovę, sumažinant skepticizmą.

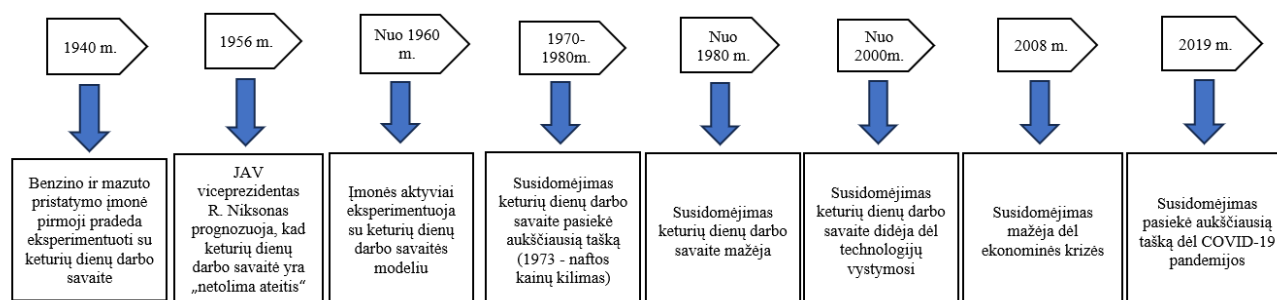
Yra pastebima nemažai įmonių, kurios bijo įsivesti keturių dienų darbo savaitę. Šių organizacijų teigimu, jos tam dar yra nepasiruošusios dėl praktinių ir teorinių žinių trūkumo arba nemato šiame darbo modelyje prasmės. Tad yra reikalinga išsiaiškinti ne tik sutrumpintos darbo savaitės vertes, bet ir iššūkius, kad suprasti, kokioms įmonėms ją įmanoma pritaikyti, su kokiais sunkumais yra susidūriama ir kokios yra kitų organizacijų patirtys, kad liktų kuo mažiau abejonių priimant sprendimą dėl sutrumpintos darbo savaitės įvedimo įmonėse.

2. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams ir organizacijai teoriniai sprendimai

Šiame skyriuje pateikiama mokslinės literatūros analizė. Apžvelgiama keturių dienų darbo savaitės vystymosi istorija nuo 1940-ųjų iki šių dienų. Analizuojamos atsiradimo priežastys, apžvelgiami aprašomuoju laikotarpiu atlikti tyrimai ir svarbiausi jų rezultatai. Nagrinėjama keturių dienų darbo savaitės samprata bei vertė ir iššūkiai tiek darbuotojams, tiek organizacijai.

2.1. Keturių dienų darbo savaitės genezė ir samprata

Keturių dienų darbo savaitės vystymąsi galima suskirstyti į aštuonis etapus: nuo pirmojo keturių dienų darbo savaitės eksperimento iki COVID-19 pandemijos, sukėlusios didelį susidomėjimą keturių dienų darbo savaitę (žr. 2 pav.).



2 pav. Keturių dienų darbo savaitės vystymosi laiko juosta

Keturių dienų darbo savaitės genezė. Sutrumpinto darbo grafiko idėja yra populiaru jau kelis dešimtmečius. 1933 m. JAV Senate buvo priimtas įstatymo projektas, kuriuo darbo savaitė buvo pakeista dirbant šešias valandas per dieną, penkias dienas per savaitę (Tessema ir kt., 2023). Tačiau tuometinis prezidentas Ruzvelt’as šio pokyčio atsisakė ir nusprendė kurti daugiau darbo vietų, o ne mažinti darbo valandas (jo sprendimu buvo nustatytos standartinės aštuonios darbo valandos per dieną). JAV visuomenės dėmesio sutrumpinta darbo savaitė susilaukė dar ketvirtajame dešimtmetyje. 1940-aisiais benzino ir mazuto pristatymo įmonės sunkvežimių vairuotojai dirbo keturias dienas po 40 valandų ir eksperimentavo su šiuo darbo grafiku iki 1960-ųjų pabaigos. Tai išliko vienas pirmųjų raštiškai patvirtintų sutrumpintos savaitės atvejų pasaulyje (Bird, 2010; Dunham and Hawk, 1977;). 1956-aisiais tuometinis JAV viceprezidentas Ričardas Niksonas prognozavo, kad visuomenė pereis prie keturių dienų darbo savaitės ir jo manymu, tai yra „netolima ateitis“ (Tessema ir kt., 2023). Nuo 1960 m. įmonės pradėjo aktyviai eksperimentuoti su keturių dienų darbo savaitės modeliu, susidomėjimas sparčiai augo. Tuo metu buvo prognozuota, kad keturių dienų darbo savaitė pasaulyje įsitvirtins iki 2000-ųjų metų (Bird, 2010).

Iki 1970 m. buvo įprastas penkių dienų ir 40 valandų per savaitę darbo modelis (Campbell, 2023), kuris buvo įvestas 1920-aisiais, kadangi prieš tai žmonės dirbdavo įtemptu grafiku – 6/96 (t. y. šešias dienas, po 14 – 16 valandų per dieną). Todėl darbuotojai reikalavo geresnių darbo sąlygų (Bird, 2010). 5/40 (penkių dienų, 40 valandų per savaitę) darbo modelis buvo įvestas remiantis profesinių sąjungų nuomone, kad ilgos darbo valandos didina nelaimingų atsitikimų skaičių darbe, mažina produktyvumą ir trukdo darbuotojams dalyvauti tiek politinėje, tiek socialinėje veikloje (Mahoney, Newman, Frost, 1975). Po to, žmonės vis labiau pradėjo kalbėti apie sutrumpintą darbo savaitę – kai dirbama keturias dienas iš penkių. Tai buvo grindžiama tuo, kad esant trimis laisvoms dienoms bus

padidintas darbų efektyvumas, sumažės pravaikštų skaičius, padidės pasitenkinimas darbu (Campbell, 2023).

Didžiausio susidomėjimo sutrumpinta darbo savaitė susilaukė aštuntajame dešimtmetyje ir tai sutapo su 1973 m. įvykusių naftos kainų pakilimu, kuris galėjo padidinti nuolat transporto priemonėmis važinėjančių darbuotojų išlaidas (Bird, 2010). Tuomet apie keturių dienų darbo savaitę aktyviai rašė laikraščiai ir žurnalai, kurie skatino visuomenės susidomėjimą (Campbell, 2023). Valandų skaičius tuo metu diskutuotinas nebuvo, darbuotojai kaip tik buvo linkę dirbti keturias dienas po tas pačias 40 valandų per savaitę (Campbell, 2023). 1972-aisiais metais buvo atlikta apklausa, kurios metu buvo apklausti Amerikos valdymo asociacijos nariai. 143 įmonės (5 %), esančios asociacijoje, dirbo pagal keturių dienų darbo savaitės modelį, o 237 (18 %) planavo prie to pereiti (Gannon, 1974). Tuo metu, 55 % apklaustų darbuotojų norėjo dirbti pagal keturių dienų darbo savaitės modelį (Mahoney, Newman, Frost, 1975). Gannon'as (1974) teigė, kad keturių dienų darbo savaitę pradėjo taikyti mažo arba vidutinio dydžio įmonės, kad įgytų konkurencinį pranašumą prieš dideles organizacijas, ir kad sumažintų pravaikštų skaičių bei darbuotojų kaitą (Gannon, 1974). Kita įmonė pasidalino patirtimi, kad įvedus sutrumpintą darbo savaitę sumažėjo pravaikštų skaičius, padidėjo naujų darbuotojų, norinčių pas juos dirbti, o esamų darbuotojų produktyvumas padidėjo 20–25 % (Bird, 2010). Dunham'o ir Hawk'o (1977) atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojai, kurie turi susidarę neigiamą nuomonę apie savo darbą ir įmonę, yra labiau linkę dirbti pagal sutrumpintą darbo savaitę tam, kad išvengtų neigiamų emocijų patiriamų darbe.

Svarbu paminėti, kai dirbama keturias dienas per savaitę, dažniausiai laisvadieniai yra pirmadienis arba penktadienis, tačiau galimas ir toks variantas, kai laisva diena duodama savaitės eigoje, pavyzdžiui trečiadienį (Campbell, 2023). Tad 1974-aisiais atlikta apklausa parodė, kad tik 24 % apklaustųjų sutiktų dirbti pagal sutrumpintą darbo savaitę, jeigu laisvadienis būtų savaitės viduryje (Campbell, 2023).

Galima teigti, kad aštuntajame dešimtmetyje sutrumpintos darbo savaitės idėja domino daugelį (ypač JAV), tačiau taip ir nepasiekė susidomėjimo globaliu mastu. Be to, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad septintajame dešimtmetyje tyrimų metodologijos dar nebuvo gerai išvystytos, tad dažnai labiau buvo pasitikima nuomonių duomenimis (Campbell, 2023).

Devintajame dešimtmetyje susidomėjimas keturių dienų darbo savaitę sumažėjo, tačiau kai kurios organizacijos vis dar eksperimentavo su sutrumpintos darbo savaitės grafiku (Campbell, 2023). 1999-aisiais atliktas meta analizės tyrimas, kurio metu nustatyta, kad sutrumpinta darbo savaitė teigiamai paveikė darbuotojų pasitenkinimą darbu, tačiau produktyvumo rodikliai žymiai nepadidėjo, o pravaikštų skaičius nesumažėjo (Baltes ir kt., 1999).

Nuo 2000-ųjų susidomėjimas keturių dienų darbo savaitę pradėjo po truputį didėti. Tai galima sieti su tuo metu besivystančiomis technologijomis. Buvo pradėta kalbėti apie lankstesnius darbo metodus. Atsirado pirmieji eksperimentai, susiję su nuotolinio darbo galimybėmis (Bloom ir kt., 2023). Tačiau ištikus ekonominei krizei 2008-aisiais metais, dauguma įmonių patyrė bankrotą, atleidinėjo daug darbuotojų, mažino biudžetus skirtus žmonių išteklių valdymui, tad daugelis darbdavių nerizikavo taikyti keturių dienų darbo savaitės modelio, kadangi tai būtų atsiliepę jiems finansiškai (Campbell, 2023). Be to, tai būtų buvusi pernelyg didelė „privilegija“ krizės akivaizdoje (Campbell, 2023; Wadsworth, Facer, 2016). Tačiau Bird'o (2010) nuomone, keturių dienų darbo savaitė yra modelis, „kuriam jau atėjo laikas“.

Didžiausią dėmesį visuomenėje keturių dienų darbo savaitę įgijo po COVID-19 pandemijos, kaip priemonė įmonėms taikyti lankstesnius darbo organizavimo metodus (Pang, 2020). Campbell (2023) teigė, kad keturių dienų darbo savaitės idėją labiau populiarina žiniasklaida, socialiniai tinklai, politikai, o ne akademinė bendruomenė. Tačiau, galima pastebėti, kad daugiausia populiarumo ir teigiamų reakcijų apie sutrumpintą darbo savaitę galima sulaukti iš jaunesniosios kartos atstovų. Pastaraisiais metais daugėja bandomųjų eksperimentų, tyrimų, susijusių su sutrumpinta darbo savaitė. Dauguma žmonių kreipia dėmesį į gyvenimo ir darbo balansą ir savo emocinę gerovę. Tad žvelgiant į ateities perspektyvą, galima teigti, kad keturių dienų darbo savaitę vis populiarės ir kels diskusijas organizacijose, visuomenėje ir politikoje. Yra nuomonė, kad keturių dienų darbo savaitę reikia priimti kaip socialinę naujovę ir būdą geriau vystyti ekonomiką XXI-ajame amžiuje (Gomes, 2022).

Keturių dienų darbo savaitės samprata. Keturių dienų darbo savaitės sąvoka yra interpretuojama skirtingai pagal išdirbamų valandų skaičių per savaitę ir pasirenkamą papildomą laisvą dieną (**žr. 1 lentelė**).

1 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės samprata

Autorius	Metai	Samprata
Bird'as; Campbell	2010; 2022	Keturių dienų darbo savaitė yra darbo organizavimo modelis, kai dirbama 4/32 arba 4/40 grafiku.
Tessema ir kt.	2023	Keturių darbo savaitė yra, kai dirbama 10 valandų, kad pasiekti 40 valandų darbo savaitę arba, kai dirbama 8 valandas per dieną, išdirbant 32 valandas per savaitę.
Veal'as	2022	Keturių dienų darbo savaitė yra, kai dirbama 32 valandas per savaitę, nesumažinant darbuotojams atlyginimų ir nekeičiant darbo sąlygų.
Wheeler'is ir kt.	1972	Keturių dienų darbo savaitę yra bet koks darbo grafikas, apimantis tam tikrą dienų ir valandų skaičių, kai darbiniai įsipareigojimai įvykdomi per mažiau nei penkias standartines darbo dienas.
Gannon'as	1974	Keturių dienų darbo savaitė yra, kai dirbama keliais galimais darbo grafikais: 4/35, 4/37, 4/40.
Beno ir kt.	2022	Keturių dienų darbo savaitė yra darbo modelis, kai dirbama keturias dienas, vietoj penkių, gaunant tą patį atlyginimą.

Lentelėje matoma, kad Bird'as (2010) keturių dienų darbo savaitę apibūdino, kaip darbo organizavimo modelį, kuris gali turėti kelias alternatyvas:

- 1) kai dirbama keturias dienas po 8 valandas (4/32);
- 2) kai dirbama keturias dienas po 10 valandų (4/40).

Minima, kad pastaroji alternatyva yra labiausiai paplitusi tarp įmonių, taikančių keturių dienų darbo savaitę (Bird, 2010). Campbell (2023) bei Tessema ir kt. (2023) išskiria, kad keturių dienų darbo savaitė gali būti taikoma, kai dirbama 40 valandų arba 32 valandas per savaitę. Gannon'as (1974) išskyrė kelis įmanomus keturių darbo dienų savaitės grafikus: 4/35, 4/37, 4/40. Veal'as (2022) išskiria, kad keturių dienų darbo savaitė yra darbo grafikas, kai dirbama 40 valandų per savaitę. Delaney ir Casey (2021) apibūdina keturių dienų darbo savaitę, kaip darbo organizavimo metodą, kai dirbama 4/32 grafiku, bet nemažinant darbuotojams atlyginimo ir nekeičiant darbo sąlygų. Dauguma autorių teigia, kad dirbant pagal sutrumpintą darbo savaitę laisvi būna pirmadieniai arba penktadieniai, tačiau Campbell (2023) pateikė apibrėžimą, kuriuo sakoma, kad taikant sutrumpintą darbo savaitę laisva diena gali būti taikoma bet kurią kitą darbo dieną, ne tik penktadienį t. y. savaitės

viduryje. Amerikos vadybos asociacija (angl. *American Management Society*) keturių dienų darbo savaitę apibrėžia kaip bet kokią darbo grafiką, apimančią tam tikrą dienų ir valandų skaičių, kuri planuoja organizacija, ir viena ar kelios darbuotojų grupės darbo įsipareigojimus įvykdo per mažiau nei penkias standartines darbo dienas (Wheeler ir kt., 1972). Kiti autoriai keturių dienų darbo savaitės sąvoką aprašė kaip darbo modelį, kai darbuotojai dirba keturias dienas vietoj penkių ir gauna tą patį atlyginimą (Beno ir kt., 2022).

Apžvelgus lentelėje pateiktus autorių apibrėžimus, galima teigti, kad keturių dienų darbo savaitė yra darbo organizavimo metodas, kai dirbama keturias dienas po aštuonias valandas arba keturias dienas po 10 valandų, nemažinant darbuotojams atlyginimų.

2.2. Keturių dienų darbo savaitės vertė ir iššūkiai darbuotojams

Keturių dienų darbo savaitė turi vertę ir iššūkius, į kuriuos svarbu atsižvelgti prieš modelio diegimą organizacijose. Pagrindinės vertės ir iššūkiai darbuotojams bei organizacijai pateikti sekančiuose skyreliuose.

2.2.1. Vertė darbuotojams raiška

Mokslinėje literatūroje dominuoja keturių dienų darbo savaitės vertės darbuotojams įvairovė (žr. **2 lentelė**).

2 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams

Vertė	Autoriai
Darbuotojams	
Padidėjęs pasitenkinimas darbu	Topp ir kt. (2022); Spicer'is, Lyons'as (2022); Lewis'as ir kt. (2023); „Perpetual Guardian“ (2019); Schor'as ir kt. (2022).
Padidėjęs produktyvumas	Kelly ir kt. (2022); Hopkins'as ir kt. (2023); Topp ir kt. (2022); Rafferty, Pillai'us (2022); Lewis'as ir kt. (2023); „Perpetual Guardian“ (2019); Schor'as ir kt. (2022).
Geresnė emocinė ir fizinė sveikata	Kelly ir kt. (2022); Hopkins'as ir kt. (2023); Haraldsson'as, Kellam'as (2021); Lewis'as ir kt. (2023); „Perpetual Guardian“ (2019); Schor'as ir kt. (2022); Stronge ir kt. (2019).
Geresnis darbo ir šeimos bei darbo ir gyvenimo balansas	Kelly ir kt. (2022); Haraldsson'as, Kellam'as (2021); Wadsworth'as, Facer (2016); Spicer'is, Lyons'as (2022); Rafferty, Pillai'us (2022); Lewis'as ir kt. (2023); „Perpetual Guardian“ (2019); Schor'as ir kt. (2022); Hopkins'as ir kt. (2023).

Toliau, baigiamajame projekte yra aptariamoms šios keturių dienų darbo savaitės vertės darbuotojams: padidėjęs pasitenkinimas darbu, padidėjęs produktyvumas, geresnė emocinė ir fizinė sveikata, geresnis darbo ir gyvenimo bei darbo ir šeimos balansas.

Padidėjęs pasitenkinimas darbu.

Mokslinėje literatūroje labiausiai yra paplitusi Locke'o (1976) pasitenkinimo darbu sąvoka, nurodanti, kad pasitenkinimas darbu (angl. *job satisfaction*) yra „teigiama arba maloni emocija, atsirandanti vertinant savo darbo patirtį ar patį darbą“ (Judge ir kt., 2020 cit. Locke, 1976). Pastaruoju metu, dėmesys pasitenkinimui darbu vis didėja, kadangi ši dedamoji turi didelį poveikį darbuotojų asmeninio gyvenimo kokybei, santykiams su šeima, sveikatos būklei, darbo rezultatams (Montuori ir kt., 2022). Didesnis pasitenkinimas darbu yra viena iš keturių dienų darbo savaitės verčių, kuri analizuojama mokslinėje literatūroje (žr. **3 lentelė**)

3 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams (pasitenkinimas darbu)

Pasitenkinimas darbu	
Autorius	Argumentavimas
Topp ir kt. (2022)	Darbuotojai tapo motyvuotesni, laimingesni ir patenkinti savo darbu.
Lewis'as ir kt. (2023)	Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas vidutiniškai išaugo nuo 7,12 iki 7,69 iš 10 balų. 48 % daugiau darbuotojų jautėsi patenkinti savo darbu nei prieš tyrimą.
Spicer'is, Lyons'as (2022)	Darbuotojų, teigiančių, kad yra patenkinti savo darbu, procentas išaugo nuo 79 % iki 83 %.
„Perpetual Guardian“ (2019)	Darbuotojai teigė pajutę, kad yra labiau vertinami organizacijos, kad į juos yra kreipiamas dėmesys. Tai padidino tiek jų motyvaciją, tiek pasitenkinimą darbu.
Schor'as ir kt. (2022)	Pasitenkinimo darbu vertinimo balas reikšmingai padidėjo nuo 7,34 (tyrimo pradžioje) iki 7,62 iš 10 balų (tyrimo pabaigoje).

Topp ir kt. (2022) atliko keturių dienų darbo savaitės tyrimą internetinės rinkodaros įmonėje. 2020-aisias analizuojama įmonė atliko eksperimentą, pereidama prie 4,5 darbo dienos savaitės modelio. Jam pasiteisinus, organizacija perėjo prie keturių dienų darbo savaitės (Topp ir kt., 2022). Atliktas kokybinis tyrimas, pusiau struktūruoti interviu, remiantis suformuluotų klausimų gairėmis, atlikta 14 susitikimų stebėjimų (mėnesiniai susirinkimai, kavos pertraukėlės ir kt.) ir išanalizuoti 8 įmonės dokumentai. Rezultatai parodė, kad taikoma sutrumpinta darbo savaitė teigiamai paveikė darbuotojų pasitenkinimą darbu, jie tapo motyvuotesni. Vienas iš apklaustųjų teigė, kad jo kolegos tapo motyvuotesni, laimingesni ir patenkinti savo darbu, kadangi darbuotojai jaučiasi labiau pailsėję, gali daugiau laiko praleisti su šeima (Topp ir kt., 2022).

Kitas tyrimas buvo atliktas Kanadoje. Per COVID-19 pandemiją viešajame sektoriuje buvo pradėtas taikyti sutrumpintos darbo savaitės modelis tikintis, kad pagerės darbuotojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija. Atliktas kiekybinis tyrimas (dvi apklausos prieš ir po sutrumpintos savaitės taikymo), skirtas pamatuoti darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją. Darbuotojams buvo pateikti teiginiai, kuriuos jie turėjo įvertinti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Rezultatai parodė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu išaugo (Spicer, Lyons, 2022). 2022-aisias Didžiojoje Britanijoje atliktas keturių dienų darbo savaitės tyrimas (Lewis ir kt., 2023). Prieš eksperimentą du mėnesius buvo rengiami praktiniai seminarai, koučingo (angl. *coaching*) sesijos, instruktažai remiantis patirtimi tų įmonių, kurios jau visiškai dirba pagal sutrumpintą darbo savaitę. Buvo atliktos darbuotojų apklausos, interviu, tirti administraciniai duomenys. Po tyrimo 92 % įmonių nusprendė tęsti keturių dienų darbo savaitę įmonėje (Lewis ir kt., 2023). Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas vidutiniškai išaugo nuo 7,12 iki 7,69 iš 10 balų, o 48 % daugiau darbuotojų jautėsi patenkinti savo darbu nei prieš tyrimą (Lewis ir kt., 2023).

2018-aisias Naujosios Zelandijos įmonė „Perpetual Guardian“ pradėjo aštuonių savaitės trukmės keturių dienų darbo savaitės bandymą. Darbuotojai dirbo 30 valandų per savaitę (Perpetual Guardian, 2019). Po bandomojo projekto darbuotojai pajuto, jog yra labiau vertinami organizacijos, kad į juos yra kreipiamas dėmesys. Tai padidino tiek jų motyvaciją, tiek pasitenkinimą darbu. Be to, darbuotojai teigė, kad dirbant pagal keturių dienų darbo savaitę, jie pastebėjo, kad pagerėjo jų ryšys su kolegomis, tapo vienas kitam draugiškesni, ėmė labiau bendradarbiauti. Kai kurie teigė, kad yra labiau atsidavę organizacijai ir nebėra linkę eiti į kitas įmones (Perpetual Guardian, 2019).

2022-aisiais „Four Day Week Global“ pradėjo remti įmones ir ne pelno siekiančias organizacijas, kurios norėjo išbandyti sutrumpintą darbo savaitę, nemažinant atlyginimų. Tais pačiais metais

prasidėjo pirmieji keturių dienų darbo savaitės bandymai organizacijose (Schor ir kt., 2022). Eksperimentas truko šešis mėnesius, prieš tai du mėnesius vykdant paruošiamąsias veiklas su įmonių darbuotojais: buvo vedami mokymai, seminarai kaip sudėlioti darbų grafikus, prasidėjus sutrumpintai darbo savaitei, koučingo sesijos ir pan. Eksperimente daugiausiai dalyvavo informacinių technologijų, telekomunikacijų įmonės. Tyrime pateikti pirmųjų dviejų bandymų rezultatai, kuriame dalyvavo 33 įmonės ir 903 darbuotojai iš Airijos, Didžiosios Britanijos, Australijos ir kt. Pirmasis tyrimas prasidėjo 2022-ųjų vasarį, kitas – tų pačių metų balandį. Buvo tirti administraciniai duomenys ir darbuotojų apklausų rezultatai (Schor ir kt., 2022). Duomenys buvo renkami prieš bandymą ir po jo. Pasibaigus eksperimentui, darbuotojai įvertino keturių dienų darbo savaitės grafiką dešimtbalėje skalėje. Rezultatas buvo lygus – 9,1. 97 % teigė norintys toliau dirbti pagal sutrumpintos savaitės grafiką. Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas padidėjo nuo 7,34 (tyrimo pradžioje) iki 7,62 (tyrimo pabaigoje) (10 balų skalėje) (Schor ir kt., 2022).

Padidėjęs darbuotojų produktyvumas.

Darbuotojo produktyvumas ir tai, kaip jis galėtų būti padidintas, yra vienas iš pagrindinių organizacijų rūpesčių, todėl daugelis mokslininkų, įmonių atstovų domisi įvairiomis schemomis ir metodais, susijusiais su darbuotojų produktyvumo didinimu (Daniel, 2019). Keturių dienų darbo savaitė gali būti vienas iš būdų, lemiančių produktyvumo padidėjimą. Tą įrodo ir atlikti tyrimai (žr.4 lentelė).

4 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams (padidėjęs darbuotojų produktyvumas)

Padidėjęs darbuotojų produktyvumas	
Autorius	Argumentavimas
Kelly ir kt. (2022)	Darbuotojų nuomone, taikant keturių dienų darbo savaitę, jie dirbo produktyviau ir geriau, išmoko planuoti savo laiką ir jį išnaudodavo tikslingiau.
Hopkins'as ir kt. (2023)	70 % apklaustųjų teigė, kad padidėjo jų produktyvumas.
Topp ir kt. (2022)	Susirinkimai tapo dažnesni, tačiau trumpesni, efektyvesni ir nešantys daugiau praktinės naudos.
Rafferty, Pillai'us (2022)	Darbuotojai ėmė dirbti žymiai produktyviau nei tada, kai dirbo penkias dienas per savaitę. Didesnio produktyvumo priežastis – padidėjusi darbuotojų motyvacija.
Lewis'as ir kt. (2023)	Darbuotojai nurodė, kad jautėsi produktyvesni nei prieš eksperimentą.
„Perpetual Guardian“ (2019)	Darbuotojų produktyvumas padidėjo 40 %. Jie pradėjo pilnai sutelkti dėmesį į vieną užduotį nuo pradžios iki pabaigos, o ne pereiti nuo vieno dalyko prie kito.

Airijoje atliktas tyrimas, kurį sudarė dvi dalys: įmonių administracinių duomenų analizė ir darbuotojų apklausa. Buvo naudotos „prieš“ ir „po“ apklausos. Bandymas truko šešis mėnesius (Kelly ir kt., 2022). Darbuotojų paprašyta pateikti duomenis apie jų produktyvumą. Gauti rezultatai parodė, kad darbuotojai prieš tyrimą savo produktyvumą vertino 7,16 iš 10 balų, o po bandymo – 7,72 balo. Darbuotojų nuomone, taikant keturių dienų darbo savaitę, jie dirbo produktyviau, išmoko planuoti savo laiką, jį išnaudodavo tikslingai. Bendrai visas keturių dienų darbo savaitės konceptas įvertintas 9,4 iš 10 balų (Kelly ir kt., 2022).

Panašus tyrimas atliktas Australijoje. Buvo apklausti organizacijų vadovai, kurių įmonės taiko keturių dienų darbo savaitę. Visos organizacijos taikė 100–80–100 modelį t. y. 100 % atlyginimo, už 80 % laiko ir 100 % produktyvumo. 70 % darbuotojų teigė, kad padidėjo jų produktyvumas (Hopkins ir kt., 2023). Topp ir kt. (2022) tyrime informantų teigimu pasikeitė susirinkimų pobūdis t. y. jie tapo

dažnesni, tačiau trumpesni, efektyvesni, praktiškai naudingesni. Rafferty ir Pillai'us (2022) automobilių dalių gamybos įmonėje atliko kokybinį tyrimą. Buvo atlikti penki nestruktūruoti interviu su įmonės darbuotojais. 2020 m. spalio mėnesį organizacija pradėjo taikyti keturių dienų darbo savaitę (Rafferty, Pillai, 2022). Tyrimo rezultatai parodė, kad viena iš sutrumpintos savaitės verčių – padidėjęs darbuotojų produktyvumas. Sandėlio vadovo nuomone, pradėjus taikyti keturių dienų darbo savaitę, jo skyriaus darbuotojai pradėjo dirbti žymiai produktyviau. Kito informanto nuomone, padidėjusio produktyvumo priežastis – didesnė motyvacija (Rafferty, Pillai, 2022). Lewis'o ir kt. (2023) atliktame tyrime Didžiojoje Britanijoje, 55 % darbuotojų nurodė, kad jie jautėsi produktyvesni, labiau patenkinti savo darbu nei prieš eksperimentą.

„Perpetual Guardian“ atveju, pagrindinė priežastis, kodėl organizacija nusprendė pabandyti dirbti pagal sutrumpintą darbo savaitę – noras pagerinti darbuotojų produktyvumą. Po eksperimento rezultatai parodė, kad darbuotojų produktyvumas padidėjo 40 %, lyginant su duomenimis, kurie buvo stebėti prieš bandomąjį projektą (Perpetual Guardian, 2019). Vienas iš darbuotojų teigė, kad svarbiausias dalykas, ko išmoko per eksperimentą, tai kad nebūtina dirbti pagal tradicinį darbo grafiką, jei nori dirbti produktyviai. Kiti darbuotojai nurodė, kad pradėjus dirbti pagal sutrumpintos darbo savaitės grafiką padidėjo jų pasitikėjimas savimi profesinėje srityje, kadangi jie buvo labiau įgalinti patys priimti sprendimus dėl darbų pobūdžio ir jų planavimo (Perpetual Guardian, 2019). Informantai nurodė, kad dėl keturių dienų darbo savaitės išmoko pilnai sutelkti dėmesį į vieną užduotį. Dienos pabaigoje matydavo, kad susikoncentruojant ties vienu darbu ji dirbo žymiai geriau ir produktyviau. Be to, darbuotojai buvo patenkinti galimybe turėti papildomą laisvą dieną. Pats keturių darbo dienų savaitės bandymas „Perpetual Guardian“ sulaukė daug teigiamų atsiliepimų (Perpetual Guardian, 2019).

Schor'as ir kt. (2022) atliko tyrimą su tokiais šalimis kaip Airija, Australija, Naujoji Zelandija ir kt. Prieš sutrumpintos darbo savaitės bandomąjį eksperimentą darbuotojų vidutinis produktyvumo vertinimo vidurkis buvo 7,17 iš 10 balų. Po bandymo balo vertė reikšmingai pakilo iki 7,83 iš 10 balų (Schor ir kt., 2022). Taip pat, Facer'is ir Wadsworth (2010) atliko kiekybinį tyrimą, kurio metu buvo vykdoma darbuotojų apklausa, dirbančių keturias dienas per savaitę. Rezultatai parodė, kad beveik 80 % apklaustųjų teigiamai įvertino patirtį, susijusią su keturių dienų ir dešimties darbo valandų per dieną grafiku. 47 % apklaustųjų teigė, kad padidėjo jų produktyvumas (Facer, Wadsworth, 2010).

Geresnė emocinė ir fizinė sveikata.

Pasaulio sveikatos organizacijos teigimu, emocinė sveikata yra visiška socialinės, fizinės ir psichinės gerovės būseną. Iš šio apibrėžimo išplaukia, kad emocinė sveikata yra neatsiejama asmens fizinės sveikatos dalis (World Health Organization, 2004). Tad viena labiausiai literatūroje išryškėjusių keturių dienų darbo savaitės verčių – geresnė darbuotojų emocinė ir fizinė sveikata, kuri siejama su laisvo laiko galimybėmis, kai kiekvienas gali išnaudoti savo laiką kaip nori, pavyzdžiui, mokantis, sportuojant ar tiesiog ilsintis (žr. **5 lentelė**).

5 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams (geresnė darbuotojų emocinė ir fizinė sveikata)

Geresnė darbuotojų emocinė ir fizinė sveikata	
Autorius	Argumentavimas
Kelly ir kt. (2022)	Pagėrėjo tiriamųjų psichologinė būklė, kadangi galėjo daugiau laiko skirti asmeniniams hobiams.
Hopkins'as ir kt. (2023)	Darbuotojai turi daugiau laiko apsilankyti pas gydytoją ir reguliariai tikrintis sveikatą, ko nedarė, kai dirbo penkias dienas per savaitę.

Haraldsson'as, Kellam'as (2021)	Dirbantys pagal sutrumpintos darbo savaitės modelį, pasižymėjo geresne emocine gerove, jautėsi laimingesni, energingesni ir pozityvesni.
Lewis'as ir kt. (2023)	Apklausti darbuotojai teigė, kad pagerėjo jų emocinė ir fizinė sveikata, jie tapo laimingesni, ėmė gauti daugiau teigiamų emocijų.
„Perpetual Guardian“ (2019)	Informantai teigė, kad jie jaučiasi laimingesni ir gyvenantys pilnavertį gyvenimą nei prieš tai, kai dirbo penkias dienas per savaitę.
Schor'as ir kt. (2022)	Darbuotojai teigė patiriantys mažiau neigiamų minčių ir emocijų.
Stronge ir kt. (2019)	Keturių dienų darbo savaitė gali pagerinti darbuotojų sveikatos būklę, taip sumažinant išlaidas sveikatos paslaugoms.

Kelly ir kt. (2022) tyrimo atlikto Airijoje, rezultatai parodė teigiamą keturių dienų darbo savaitės vertę darbuotojų emocinei gerovei. Darbuotojų psichologinė būklė pagerėjo, kadangi jie galėjo daugiau laiko skirti pasivaikščiavimams, knygų skaitymui ar tiesiog pietums mieste. Taip pat, darbuotojai buvo paprašyti įvertinti 10 balų skalėje savo pasitenkinimą gyvenimu. Prieš tyrimą, šis rodiklis buvo 6,3 balo iš 10, po bandymo reikšmė padidėjo iki 7,4 (Kelly ir kt., 2022). Tyrimo Australijoje rezultatai parodė, kad darbuotojai kaip vieną iš verčių išskyrė papildomą laiką, kurį gali skirti sveikatinimosi procedūroms ir laisvalaikiui. Buvo minimos tokios veiklos, kaip masažai, veido procedūros, golfas, pasivaikščiavimai ir banglenčių sportas. Darbuotojų teigimu, dėl keturių dienų darbo savaitės, atsirado daugiau laiko reguliariam sveikatos tikrinimui, apsilankymui pas gydytoją, ko nedarė, kai dirbo penkias dienas per savaitę (Hopkins ir kt., 2023).

2015–2019 metais Islandijoje, Reikjavike vyko sutrumpintos darbo savaitės modelio bandymas. Jo tikslas buvo stebėti, ar darbo laiko sutrumpinimas turės įtakos darbuotojų darbo ir gyvenimo balansui ir, ar padidės darbuotojų produktyvumas. Šiam eksperimentui buvo pasirinktos dvi įmonės – Reikjaviko miesto paslaugų centras ir vaikų teisių tarnyba (Haraldsson, Kellam, 2021). Abi institucijos pasirinktos dėl didelio darbuotojų streso lygio, kurį kelia ilgos darbo valandos. Nuo 2017-ųjų metų eksperimentas buvo pradėtas taikyti šalies lygmeniu. Bandymo rezultatai parodė, kad dirbantys pagal sutrumpintos darbo savaitės modelį, pasižymėjo geresne emocine gerove, jautėsi laimingesni, energingesni ir pozityvesni, atsirado daugiau laiko asmeniniams hobiams (Haraldsson, Kellam, 2021).

Taikant keturių dienų darbo savaitę Didžiojoje Britanijoje, darbuotojų pasitenkinimo emocine būkle vertinimas išaugo nuo 2,95 iki 3,32 iš 5 balų, 43 % darbuotojų pagerėjo emocinė sveikata, 64 % tapo laimingesni, teigė gaunantys daugiau teigiamų emocijų, o 37 % darbuotojų pagerėjo ne tik emocinė, bet ir fizinė sveikata. 40 % dalyvių pagerėjo miego kokybė. Darbuotojai įvertino savo pasitenkinimą gyvenimu, vertinimo rezultatas dešimties balų skalėje pakito nuo 6,69 iki 7,56 (Lewis ir kt., 2023).

Tyrimo, atlikto Jungtinėje Karalystėje, metu stebėta, kokias problemas gali išspręsti keturių dienų darbo savaitė. Pateikta išvada, kad perėjimas prie sutrumpintos darbo savaitės gali pagerinti darbuotojų sveikatos būklę, taip sumažinant tiek darbdavių, tiek pačios valstybės išlaidas, skirtas sveikatos paslaugoms (Stronge ir kt., 2019).

„Perpetual Guardian“ atveju, dauguma darbuotojų nurodė, kad atsirado laiko mokymuisi ir seniai pamirštų pomėgių atnaujinimui. Kai kurie nurodė, kad pradėjo užsiimti labdaringa veikla. Taip pat, dauguma paminėjo, kad jie jaučiasi laimingesni ir gyvenantys pilnavertį gyvenimą nei prieš tai, kai dirbo įprastu darbo grafiku (Perpetual Guardian, 2019).

Schor'o ir kt. (2022) bandyme, apklausiant darbuotojus apie jų emocinę sveikatą, vertinimo balai padidėjo nuo 3,03 (tyrimo pradžioje) iki 3,33 (tyrimo pabaigoje) iš 5 balų. Fizinės sveikatos rodikliai

taip pat pakilo (nuo 3,17 iki 3,35 iš 5 balų). Nurodyta, kad pagerėjo darbuotojų miego kokybė. Asmeninio pozityvumo vertinimas reikšmingai padidėjo nuo 3,03 iki 3,33. Darbuotojai teigė patiriantys mažiau neigiamų emocijų ir minčių. Pasitenkinimo gyvenimu vertinimo rodikliai padidėjo nuo 6,64 iki 7,53 iš 10 balų. Taikant keturių dienų darbo savaitę darbuotojams atsirado daugiau laiko užsiimti mėgstamai veikla. Remiantis atliktais tyrimais, galima teigti, kad darbuotojai džiaugiasi pagerėjusia emocine ir fizine sveikata, jaučiasi laimingesni, pozityvesni.

Pagerėjęs darbo ir šeimos (angl. *work-family balance*) ir **darbo ir gyvenimo** (angl. *work-life balance*) balansas. Darbo ir gyvenimo balansas literatūroje yra apibūdinamas kaip asmens būseną ir suvokimas, kad galima tarpusavyje derinti tiek su darbu susijusias, tiek asmenines veiklas, nejučiant dėl to streso ar kito neigiamo poveikio. Darbo ir gyvenimo balansas turi teigiamos įtakos darbuotojų emocinei ir fizinei gerovei, mažina streso lygį, (Thilagavathy, Geetha, 2023). Darbo ir šeimos balanso sąvoka yra panaši į darbo ir gyvenimo, tačiau labiau yra pabrėžiamas ryšys tarp profesinio gyvenimo ir šeimos įsipareigojimų. Darbo ir šeimos balansas reiškia gebėjimą suderinti darbo užduotis su šeimos poreikiais ir atsakomybėmis. Ši sąvoka yra svarbi norint užtikrinti, kad darbuotojai turėtų galimybę skirti pakankamai laiko šeimos poreikiams, o tuo pačiu metu produktyviai dalyvauti profesinėse veiklose (Tomazevic ir kt., 2014). Darbo ir šeimos bei darbo ir gyvenimo balanso pagerėjimas atsispindi ir mokslinės literatūros šaltiniuose (žr. **6 lentelė**)

6 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams (pagerėjęs darbo ir šeimos bei darbo ir gyvenimo balansas)

Pagerėjęs darbo ir šeimos bei darbo ir gyvenimo balansas	
Autorius	Argumentavimas
Kelly ir kt. (2022); Rafferty, Pillai'us (2022)	Darbuotojai, kurie turi vaikų, teigė, kad sutrumpinta darbo savaitė jiems leido praleisti daugiau laiko su jais.
„Perpetual Guardian“ (2019)	Atsirado daugiau laiko šeimai, namų ruošos darbams, įsitraukimui į vaikų mokyklinės veiklas.
Haraldsson'as, Kellam'as (2021)	Informantai teigė, kad gali daugiau laiko praleisti su šeima ar patys pasiimti savo vaikus iš darželio, mokyklos, skirti laiko asmeniniams pomėgiams, asmeninių reikalų sutvarkymui,
Lewis'as ir kt. (2023)	60 % apklaustųjų nurodė, kad taikant sutrumpintą darbo savaitę, tapo lengviau derinti darbą ir šeimos poreikius.
Hopkins'as ir kt. (2023)	Darbuotojams atsiranda daugiau laiko asmeninių reikalų sutvarkymui, naujų dalykų mokymuisi.

Kelly ir kt. (2022) atliktame tyrime darbo ir šeimos ir darbo ir gyvenimo balanso rodikliai penkių atitinkamai nuo 2,9 iki 3,9 ir nuo 3,0 iki 4,0 (iš penkių balų). Dėl keturių dienų darbo savaitės darbuotojai buvo laimingi, kad atrado daugiau laiko praleisti su vaikais ir, kad gali jiems skirti visą savo laisvą laiką. Informantas teigė, kad jeigu šis modelis būtų buvęs taikomas prieš 20 metų, kai jo sūnus mokėsi mokykloje, gyvenimas būtų buvęs žymiai paprastesnis. Darbuotojai, neturintys vaikų teigė, kad dirbant viena diena mažiau, jie gali daugiau laiko praleisti su savo tėvais (Kelly ir kt., 2022). Kuomet 2008-aisiais metais Jutos valstijoje buvo įdiegta sutrumpinta darbo savaitė, pagal sutrumpintos darbo savaitės modelį dirbo 75 % gyventojų. Po devynių mėnesių taikymo buvo atlikta apklausa, skirta įvertinti keturių dienų darbo savaitės poveikį darbo rinkai. Gauti rezultatai parodė, kad dirbant pagal sutrumpintos darbo savaitės modelį pagerėjo darbuotojų šeimos ir gyvenimo balansas. Moterys buvo labiau linkusios teigiamai vertinti naują darbo organizavimo metodą iš darbo ir šeimos balanso perspektyvos (Wadsworth, Facer, 2016). Spicer'io ir Lyons'o (2022) atliktame

tyrime, taip pat, buvo pastebėta, kad po keturių dienų savaitės taikymo eksperimento pagerėjo darbuotojų darbo ir gyvenimo balansas. Tyrimo, kuris buvo atliktas Islandijos mastu, rezultatai parodė, kad darbuotojai taikę sutrumpintos darbo savaitės režimą teigė, galintys daugiau laiko praleisti su šeima ar tiesiog pasiimti savo vaikus iš darželio, mokyklos. Vyrų nuomone, atsiradus daugiau laisvo laiko jie gali prisidėti prie namų ruošos darbų. Be to, dėl keturių dienų darbo savaitės darbuotojai galėjo daugiau laiko skirti sau, mėgstamiems pomėgiams, asmeninių reikalų sutvarkymui (Haraldsson, Kellam, 2021). Rafferty ir Pillai'aus (2022) tyrimas parodė, kad darbuotojai, kaip pačią didžiausią keturių dienų darbo savaitės vertę išskiria tai, kad gali daugiau laiko skirti šeimai. Viena didžiausių verčių yra ta, kad darbuotojai gali patys vežti vaikus penktadieniais į mokyklą (ką anksčiau galėdavo daryti tik per atostogas), o tuo pačiu ir praleisti daugiau laiko kartu (Rafferty, Pillai, 2022). Lewis ir kt. (2023) tyrime, kuris buvo atliktas Didžiojoje Britanijoje, kalbant apie darbo ir šeimos balansą, 60 % respondentų nurodė, kad taikant sutrumpintą darbo savaitę, tapo lengviau derinti darbą ir šeimos poreikius. 54 % teigė, kad jie rečiau jautėsi pavargę, kad darytų namų ruošos darbus. Taip pat, 45 % teigė, kad jie yra labiau patenkinti savo santykiais su antra puse nei prieš tyrimą (Lewis ir kt., 2023).

„Perpetual Guardian“ įmonės atveju, darbuotojai teigė, kad dėl trumpesnės darbo savaitės grafiko, atrado daugiau laiko šeimai, draugams (Perpetual Guardian, 2019). Buvo darbuotojų, kurie paminėjo, kad džiaugiasi, galintys su savo antromis pusėmis, dirbančiomis pamaininiu grafiku, praleisti laisvą dieną, jeigu abiems sutampa darbo grafikai. Taip pat, moterys akcentavo, kad atsirado daugiau laiko namų ruošos darbams. Kiti nurodė, kad labiau įsitraukia į savo vaikų mokyklinės veiklas – kai kurie savo atžalų mokyklose dienai pabūna „padėjėjais“ mokytojams (Perpetual Guardian, 2019).

Australijoje atlikto tyrimo duomenimis, viena didžiausių keturių dienų darbo savaitės verčių darbuotojams yra tai, kad atsiranda laiko susitvarkyti tokius asmeninius reikalus, kaip nuvykti į banką, valyklą, apsipirkti parduotuvėje ir kt. Atlikę tokius darbus, darbuotojai gali labiau mėgautis savaitgaliu. Kai kurie darbuotojai atrado laiko naujiems pomėgiams: naujų kalbų mokymuisi, fotografavimui dronu, mokymuisi groti nauju muzikos instrumentu (Hopkins ir kt., 2023).

Schor'o ir kt. (2022) tyrimo rezultatai rodo, kad pagerėjo darbuotojų darbo ir gyvenimo balansas, padidėjo pasitenkinimas santykiais darbuotojai jaučiasi mažiau pavargę atlikti namų ruošos darbus, darbe tapo lengviau susikaupti, kadangi šeimos problemos ir atsakomybės nebe taip blaškė (Schor ir kt., 2022). Facer'io ir Wadsworth (2010) tyrime respondentai teigė, kad pagerėjo jų darbo ir šeimos balansas, sumažėjo konfliktų su šeimos nariais.

2.2.2. Iššūkių darbuotojams raiška

Keturių dienų darbo savaitė turi ne tik vertes, bet ir iššūkius. Mokslinėje literatūroje daugiausiai dėmesio skiriama vertėms, tačiau yra atlikta tyrimų, kurie analizuoja iššūkius darbuotojams, su kuriais jie gali susidurti dirbant keturias dienas (žr. **7 lentelė**).

7 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkių darbuotojams

Iššūkių	Autoriai
Darbuotojams	
Padidėjęs streso ir darbo intensyvumo lygis	Delaney, Casey (2022); Tessema ir kt. (2023); Topp ir kt. (2022); Schor'as ir kt. (2022); Rafferty, Pillai'us (2022); Tessema ir kt. (2023); Desmukh (2021), Lewis ir kt. (2023).

Padidėjęs „spaudimas“ iš vadovų	Delaney, Casey (2022); Tessema ir kt. (2023)
Sudėtingesnis darbų planavimas	Orehova, Chepischeva (2022)

Padidėjęs streso ir darbo intensyvumo lygis.

Stresas darbe yra apibūdinamas kaip visos darbo ypatybės, keliančios grėsmę dirbančiam asmeniui. Taip pat, tai galima apibūdinti kaip įtampą, kuri sukelia psichologinį bei fizinį disbalansą ir veikia darbuotojo emocijas, mąstymą (Soelton ir kt., 2020). Literatūroje darbo intensyvumas yra apibūdinamas kaip pastangų lygis, kurio vadovai tikisi iš savo darbuotojų, jiems atliekant darbą (Treuren, Fein, 2022). Padidėjęs darbų intensyvumas darbuotojams sukelia didesnę stresą, kuris susijęs su galimu emociniu išsekimu, sumažėjusiu produktyvumu ir įsitraukimu į darbą. Taip pat, didelis darbo intensyvumas gali turėti neigiamos įtakos veiklos rezultatams bei sukelti emocinę bei fizinę žalą (Treuren, Fein, 2022). Atlikta tyrimų, rodančių, kad sutrumpinta darbo savaitė gali padidinti darbų intensyvumo ir streso lygį (žr. **8 lentelė**).

8 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai darbuotojams (padidėjęs streso ir darbo intensyvumo lygis)

Padidėjęs streso ir darbo intensyvumo lygis	
Autorius	Argumentavimas
Topp ir kt. (2022)	Keturių dienų darbo savaitė sukėlė poreikį dirbti viršvalandžius, tam, kad galėtų turėti papildomą laisvą dieną. Keli darbuotojai išskyrė, kad sutrumpinta darbo savaitė kelia jiems stresą, kadangi ne visada spėja pasidaryti reikiamus darbus.
Schor'as ir kt. (2022)	53 % darbuotojų pranešė apie padidėjusį darbo tempą.
Rafferty, Pillai (2022)	Taikant keturių dienų darbo savaitę labiausiai pavargsta vyresnio amžiaus darbuotojai, kurie nepratę prie intensyvesnio darbo.
Delaney, Casey (2022)	Taikant keturių dienų darbo savaitę, darbuotojai jautėsi įsitempę, buvo orientuoti tik į darbą. Specialiai sau mažindavosi pietų ar kavos pertraukų laiką, kad spėtų padaryti jiems priskirtus darbus per keturias darbo dienas.
Lewis ir kt. (2023)	Taikant keturių dienų darbo savaitę, 15 % darbuotojų turėjo viršvalandžių, ėmė dirbti daugiau.
Desmukh (2021); Tessema ir kt. (2023)	Viena didžiausių neigiamų keturių dienų darbo savaitės pasekmių yra padidėjęs darbų intensyvumas. Tai gali sukelti stresą tiems darbuotojams, kurie ir taip yra linkę į pervargimą.

Topp ir kt. (2022) atliktame tyrimas parodė ne tik keturių dienų darbo savaitės vertę, bet ir iššūkius. Išskirta, kad keturių dienų darbo savaitė sukėlė poreikį dirbti viršvalandžius. Taip pat, darbuotojai ėmė dirbti žymiai daugiau po darbo nei prieš sutrumpintos savaitės taikymą, kad galėtų turėti papildomą laisvą dieną. Keli darbuotojai pasisakė, kad sutrumpinta darbo savaitė kelia jiems stresą, kadangi ne visada spėja pasidaryti reikiamus darbus, sudėtinga planuoti laiką (Topp ir kt., 2022).

Didžiojoje Britanijoje atliktas tyrimas parodė, kad 15 % apklaustųjų pradėjo daugiau ir ilgiau dirbti, taikant keturių dienų darbo savaitę. Iš to galima matyti, kad daliai darbuotojų yra sunku prisitaikyti prie trumpesnio darbo grafiko, planuoti darbus ir suspėti viską padaryti iki tam paskirto laiko (Lewis, 2023). Schor'o ir kt. (2022) atliktame tyrime buvo pastebėta, kad daugiau nei pusė darbuotojų (53 %) pranešė apie padidėjusį darbo tempą, o 4 % pasisakė, kad jis sumažėjo (kiti pokyčio nepastebėjo).

Rafferty ir Pillai'us (2022), atlikę savo tyrimą automobilių dalių gamybos įmonėje, nustatė, kad pailgėjusios darbo valandos, taikant keturių dienų darbo savaitę, buvo tinkamos ne visiems. Rezultatai rodo, kad vyresnieji darbuotojai labai pavargsta, nes yra nepratę prie ilgesnių darbo valandų. Taip pat, nustatyta, kad trečiadienis ir ketvirtadienis būna ypač įtempti, kadangi darbų intensyvumas būna

didelis. Buvo besipiktinančių, kad nėra sąžininga dirbti ilgesnes darbo valandas už tą patį atlygį (Rafferty, Pillai, 2022). Moterys, turinčios vaikų, buvo nepatenkintos naujuoju darbo grafiku su ilgesnėmis darbo valandomis, kadangi joms papildomai reikia samdytis auklę (kas sudaro daugiau išlaidų), kuri prižiūrėtų vaikus (Rafferty, Pillai, 2022).

Tikslinių grupių tyrimo rezultatai parodė, kad taikant keturių dienų darbo savaitę, darbuotojai jautėsi įsitempę, buvo orientuoti tik į darbą. Specialiai sau mažindavosi pietų ar kavos pertraukų laiką, kad spėtų padaryti jiems priskirtus darbus per keturias darbo dienas (Delaney, Casey, 2022). Darbuotojų teigimu, dėl sutrumpintos darbo savaitės jaučiamas „spaudimas“ darbe sukėlė per didelį streso lygį, todėl papildoma diena darbuotojams buvo būtina, kad pailsėtų nuo patirtos didelės įtampos. Nustatyta, kad sutrumpinta darbo savaitė sukėlė įtampą tarp kolegų, nebeliko komandiško darbo. Nemažai buvo norinčių grįžti prie įprasto darbo grafiko, kad turėtų daugiau „laisvės“ darbų planavimui, pietų ir kavos pertraukoms (Delaney, Casey, 2022).

Tessema ir kt. (2023) teigė, kad mažinant darbo dienų skaičių, galima padėti darbuotojams kovoti su streso problemomis, tačiau yra įmonių, kurios taiko tokį modelį, kai dirbama dešimt valandų vietoje aštuonių. Tai ypač gali turėti įtakos darbuotojų padidėjusiam streso lygiui, „perdegimui“, kadangi dirbama daugiau nei įprastai. Kaip ir minėta, viena didžiausių neigiamų keturių dienų darbo savaitės pasekmių yra padidėjęs darbų intensyvumas. Tai gali sukelti stresą tiems darbuotojams, kurie yra linkę į pervargimą (Tessema ir kt., 2023).

Tokias pačias išvalgas pateikė Desmukh (2021), kad mažinant darbo dienų skaičių, padidėja darbo valandų skaičius, kadangi darbuotojai dirba intensyviau, o tai gali sukelti didelį darbuotojų nuovargį, kuris neigiamai gali paveikti darbo rezultatus (Desmukh, 2021).

Padidėjęs „spaudimas“ iš vadovų.

Padidėjęs „spaudimas“ iš vadovų dėl veiklos rezultatų gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų emocinei sveikatai, padidėjusiam streso lygiui, sumažėjusiai savivertei. Taip pat, tai gali pabloginti miego kokybę bei gali atsirasti dėmesio koncentracijos sutrikimų. Dideli vadovų ir kolegų lūkesčiai gali darbuotojui kelti nuolatinę įtampą ir nerimą (Priya ir kt., 2023). Atlikta tyrimų, kuriuose nustatyta, kad taikant keturių dienų darbo savaitę, darbuotojai patiria „spaudimą“ iš vadovų, yra skatinami dirbti greičiau (žr. **9 lentelė**).

9 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai darbuotojams (padidėjęs „spaudimas“ iš vadovų)

Padidėjęs „spaudimas“ iš vadovų	
Autorius	Argumentavimas
Tessema ir kt. (2023)	Dirbant pagal sutrumpintos darbo savaitės grafiką, darbuotojai gali jausti „spaudimą“ iš vadovų, susijusį su darbo rezultatais, aktyvesniu darbų kontroliavimu, stebėjimu.
Delaney, Casey (2022)	Darbuotojai jautė spaudimą iš savo vadovybės, kad dirbtų sparčiau.

Delaney ir Casey (2022) atliktame tyrime nustatyta, kad taikant keturių dienų darbo savaitę, darbuotojai jautė spaudimą iš savo vadovybės, kad dirbtų intensyviau. Vadovų nuomone, eksperimento metu nukentėjo darbų kokybė, kadangi buvo bandoma padaryti 100 % rezultato per 80 % laiko. Tyrimo rezultatai parodė, kad per papildomą laisvą dieną darbuotojai planuodavo kitos savaitės darbus, dėliodavosi grafiką, kad spėtų viską padaryti laiku. Darbuotojai jautė nebylų spaudimą, kad jeigu nebus padaryti numatyti savaitės darbai, jie negalės mėgautis papildomu laisvadieniu (Delaney, Casey, 2022). Tessema ir kt. (2023) teigė, kad dirbant pagal sutrumpintos

darbo savaitės grafiką, darbuotojai gali jausti spaudimą iš vadovų, susijusį su darbo rezultatais, aktyvesniu darbų kontroliavimu, stebėjimu. Tai gali būti dėl to, kad darbuotojai darytų mažiau pertraukų, trumpintų pertraukų laiką, ribotų neįpareigojančius pasikalbėjimus su kolegomis, kad spėtų atlikti paskirtus darbus iki numatyto termino. Toks savęs ribojimas gali slopinti darbuotojų kūrybiškumą (Tessema ir kt., 2023).

Sudėtingesnis darbų planavimas.

Orehova, Chepischeva (2022) atliko keturių darbo dienų savaitės tyrimą iš antrinių duomenų. Pirmasis duomenų šaltinis – vaizdo įrašas socialinėje erdvėje – „Kaip keturių dienų darbo savaitė pakeitė mano gyvenimą“. Jis sukurtas įmonės „Goal Guys“ (maža šeimos įmonė, užsiimanti elektronine prekyba) atstovų ir vaizdo įrašė vienas iš darbuotojų pasakoja apie savo asmeninę keturių dienų darbo savaitės patirtį (Orehova, Chepischeva, 2022). Įmonės darbuotojas išskyrė, kad taikant keturių dienų darbo savaitę, jis pradėjo dirbti penktadieniais, šeštadienio rytais, kad tik spėtų pasidaryti visus numatytus darbus. Jis įvardino, kad nebesugebėjo planuoti savo darbo laiko. Taip pat, nurodė, pastebėjęs, jog kuo ilgiau dirbdavo, tuo pats darbo procesas būdavo neefektyvesnis. Buvo pastebėjimų, kad sunku mėgautis papildomu laisvadieniu, kai yra žinoma, kad tavo šeimos nariai, artimieji tuo metu dirba (Orehova, Chepischeva, 2022).

2.2.3. Vertės organizacijoms raiška

Literatūroje atlikta tyrimų, rodančių, kad keturių dienų darbo savaitė turi vertę ne tik darbuotojams, bet ir organizacijai. Šiame skyrelyje vertė organizacijoms nagrinėjama per tris grupes: didesnį darbuotojų pritraukimą ir esamų išlaikymą, padidėjusį darbuotojų įsitraukimą, didesnį konkurencinį pranašumą (žr. **10 lentelė**).

10 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė organizacijai

Vertė	Autoriai
Organizacijai	
Padidėjęs darbuotojų įsitraukimas	„Perpetual Guardian“ (2019); (Lewis ir kt., 2023).
Didesnis darbuotojų pritraukimas ir esamų išlaikymas	„Perpetual Guardian“ (2019); Kelly ir kt. (2022); Tessema ir kt. (2023); Walker’is, Fontihna (2021); Bajaj’us ir kt. (2023)
Didesnis konkurencinis pranašumas	Kelly ir kt. (2022)

Padidėjęs darbuotojų įsitraukimas.

Darbuotojų įsitraukimą galima apibūdinti kaip požiūrį, skatinantį siekti organizacijos vertybių, tikslų bei pilnai atsiduoti darbui. Gerai įsitraukę darbuotojai didina darbo efektyvumą, lemiantį didesnį klientų pasitenkinimą bei aukštesnius įmonės veiklos rezultatus, pelno augimą (Chanana ir kt., 2021).

„Perpetual Guardian“ atvejo rezultatai atskleidė, kad taikant keturių dienų darbo savaitę, darbuotojų įsitraukimas padidėjo 40 % (lyginant rezultatus prieš ir po bandymo). Įmonės žmonių išteklių valdymo vadovė teigė, kad šis rezultatas nustebino labiausiai (gerąją prasme) (Perpetual Guardian, 2019).

Tyrimo atliko su Jungtinės Karalystės organizacijomis rezultatai parodė, kad po eksperimento 92 % įmonių nusprendė pas save tęsti keturių dienų darbo savaitės modelį. O sutrumpintos savaitės bendras

vertinimas siekė 8,3 balo (iš 10). Taip pat, buvo analizuoti darbuotojų išėjimo iš darbo skaičiai, tai rezultatai parodė, kad darbuotojų išėjimų skaičius sumažėjo 57 % (Lewis ir kt., 2023).

Didesnis naujų darbuotojų pritraukimas ir esamų darbuotojų išlaikymas.

Darbuotojų išlaikymo sąvoka yra apibūdinama, kaip įmonės pastangos palaikyti ir kurti tokią aplinką, kuri motyvuotų esamą darbuotoją likti įmonėje (Mahadi ir kt., 2020). Šiais laikais, organizacijos ieško vis naujų būdų, kaip pritraukti ir išlaikyti esamus darbuotojus. Atlikta tyrimų, rodančių, kad sutrumpinta darbo savaitė yra viena iš dedamųjų, galinčių išlaikyti ir pritraukti darbuotojus (žr. **11 lentelė**).

11 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertė organizacijoms (didesnis talentų pritraukimas ir esamų darbuotojų išlaikymas)

Didesnis naujų darbuotojų pritraukimas ir esamų darbuotojų išlaikymas	
Autorius	Argumentavimas
„Perpetual Guardian“ (2019)	Keturių dienų darbo savaitė, verslo požiūriu, reiškia, kad bus išlaikomi esami talentingi darbuotojai.
Bajaj ir kt. (2023); Kelly ir kt. (2022); Walker, Fontihna (2021)	Apklaustų įmonių atstovai teigė, kad keturių dienų darbo savaitė padėjo įmonė pritraukti daugiau darbuotojų ir išlaikyti esamus.

Vieno iš „Perpetual Guardian“ grupės įmonių vadovų nuomone, keturių dienų darbo savaitė, verslo požiūriu, reiškia, kad įmonėse bus išlaikomi talentingi darbuotojai ir esamiems darbuotojams bus suteikta galimybė tobulėti (Perpetual Guardian, 2019). Kelly ir kt. (2022) tyrime, kalbant apie darbuotojų pritraukimą, 50 % dalyvavusių organizacijų padidėjo darbuotojų skaičius (Kelly ir kt. (2022)). Taip pat, Tessema ir kt. (2023) pateikė keturių dienų darbo savaitės taikymą, kaip pranašumą prieš kitas įmones, pritraukiant naujus darbuotojus. Walker’is, Fontihna (2021) atliko kiekybinį tyrimą su daugiau. Nustatyta, 68 % dalyvavusių įmonių pavyko į įmonę pritraukti naujų darbuotojų dėl taikomos keturių dienų darbo savaitės (Walker, Fontihna, 2021). Bajaj’us ir kt. (2023) teigė, kad keturių dienų darbo savaitė padėjo įmonėms išlaikyti esamus darbuotojus ir pritraukti naujus.

Padidėjęs konkurencinis pranašumas.

Literatūroje konkurencinis pranašumas yra apibūdinamas kaip įmonės ir jos konkurentų pasiekimų, pranašumų palyginimą tikslinėje kategorijoje. Šiuolaikinėje darbo rinkoje vis dar yra įmonių, nežinančių, kaip padidinti savo konkurencinį pranašumą (Darmawan, 2021). Tad vienas iš šių būdų gali būti keturių dienų darbo savaitė.

Kelly ir kt. (2022) atliktame tyrime Airijoje nustatyta, kad taikant keturių dienų darbo savaitę ypač išaugo jų konkurencinis pranašumas prieš kitas įmones. Organizacijos vadovo teigimu, ne visi darbuotojai iš karto patiki, kad toks darbo organizavimo modelis yra taikoma įmonėje, tačiau potencialūs darbuotojai į tai žiūri labai teigiamai. Kiti vadovai teigė, kad jų darbas tapo paprastesnis, kadangi darbuotojai tapo labiau motyvuoti, orientuoti į rezultatą (Kelly ir kt., 2022).

2.2.4. Iššūkių organizacijoms raiška

Keturių dienų darbo savaitė kelia iššūkių ir organizacijoms. Atlikta tyrimų, parodančių, kad pagrindiniai iššūkiai yra susiję su sudėtingo darbo laiko planavimu, padidėjusiomis išlaidomis ir darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams (žr. **12 lentelė**).

12 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai darbuotojams

Iššūkiai	Autoriai
Organizacijai	
Sudėtingas darbo laiko planavimas	Tessema ir kt. (2023); Walker'is, Fontihna (2021); Bajaj'us ir kt. (2023); Desmukh (2021).
Padidėjusios išlaidos	Tessema ir kt. (2023); Bajaj'us ir kt. (2023); Haraldsson'as, Kellam'as (2021).
Pasipriešinimas pokyčiams	Haraldsson'as, Kellam'as (2021); Walker'is, Fontihna (2021); Bajaj'us ir kt. (2023); Desmukh (2021).

Sudėtingas darbo laiko organizavimas.

Vienas iš iššūkių, susijusių su keturių dienų darbo savaitė organizacijoms, tai darbo laiko planavimas. Literatūroje išskiriama, kad sudėtingas darbo laiko planavimas, taikant keturių dienų darbo savaitę susijęs su pamaininių grafiku ir klientų aptarnavimo industrija (žr. **13 lentelė**).

13 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai organizacijoms (sudėtingas darbo laiko organizavimas)

Sudėtingas darbo laiko organizavimas	
Autorius	Argumentavimas
Tessema ir kt. (2023)	Teigiama, kad keturių dienų darbo savaitę sunku organizuoti klientų aptarnavimo srities organizacijoms ir įmonėms dirbančioms pamainomis, 24/7 grafiku.
Walker'is, Fontihna (2021)	Klientų aptarnavimo įmonėms, kurių darbuotojai dažnai turi būti pasiekiami po darbo valandų, yra sunku įdiegti sutrumpintą darbo savaitę dėl sudėtingo darbų planavimo.
Desmukh (2021)	Keturių dienų darbo savaitę sunkiai proitaikoma įmonėms dirbančioms klientų aptarnavimo srityje ir dirbančioms visą parą.
Bajaj'us ir kt. (2023)	Klientų aptarnavimo srities, gamybinės įmonės nėra suinteresuotos įvesti keturių dienų darbo savaitę dėl sudėtingo darbo grafiko organizavimo.

Tessema ir kt. (2023) nurodė, kad kai kurios įmonės negali trumpinti darbo savaitės dėl savo veiklos pobūdžio, kadangi yra organizacijų, dirbančių septynias dienas per savaitę, pamainomis, todėl planuoti grafikus tampa sudėtinga. Tokių pačių iššūkių kyla ir klientų aptarnavimo įmonėse, kurių darbų grafikas labai priklauso nuo klientų poreikių (Tessema ir kt., 2023). Tą patį patvirtino Walker'is ir Fontihna (2021), kad klientų aptarnavimo įmonėms, kurių darbuotojai dažnai turi būti pasiekiami po darbo valandų, yra sunku įdiegti sutrumpintą darbo savaitę dėl sudėtingo darbų planavimo. 75 % įmonių, kurios nėra įsidedusios sutrumpintos darbo savaitės, teigė, kad to dar nepadarė todėl, kad bijo prarasti savo klientus dėl papildomos laisvos dienos, kai organizacijos darbuotojai yra nepasiekiami (Walker, Fontihna, 2021). 2022 m. Singapūre buvo atlikta anketinė apklausa. Rezultatai parodė, kad tik 2 % tyrime dalyvavusių įmonių yra įsidedusios sutrumpintą darbo, o 75 % nėra įsidedusios ir nesuinteresuotos tos daryti (Bajaj ir kt., 2023). Keturių dienų darbo savaitės modeliu nebuvo susidomėjusios tos įmonės, kurių darbo specifiška susijusi su klientų aptarnavimu, komunikacija, finansais, paslaugų teikimu. Gamybinės, energetikos komunalinių paslaugų įmonės, taip pat, nebuvo suinteresuotos įvesti sutrumpintos darbo savaitės. Jų požiūris pagrįstas atsakymu, kad jie turi per mažai darbuotojų ir jų veikla vykdoma 24 valandas per parą (Bajaj et al., 2023). Desmukh (2021) teigė, kad keturių dienų darbo savaitę yra sunkiai pritaikoma įmonėms, dirbančioms 24 valandas, 7 dienas per savaitę ir aptarnaujančioms klientus.

Pasipriešinimas pokyčiams.

Vykdam naują pokytį įmonėje, yra neišvengiamas darbuotojų pasipriešinimas įvairiomis formomis. Ne išimtis ir keturių dienų darbo savaitė (žr. **14 lentelė**).

14 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai organizacijoms (pasipriešinimas pokyčiams)

Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	
Autorius	Argumentavimas
Haraldsson'as, Kellam'as (2021)	Prasidėjus sutrumpintos darbo savaitės eksperimentui, iš kai kurių įmonių išėjo darbuotojai, kurie buvo nepatenkinti įvykusiiais organizaciniais pokyčiais.
Bajaj'us ir kt. (2021)	Įmonės baiminasi įsidiesti keturių dienų darbo savaitė dėl galimo netinkamo darbuotojų įvedimo.
Walker'is ir Fontihna (2021)	Įmonės baiminasi, keturių dienų darbo savaitė sukels darbuotojų nepasitenkinimą.
Desmukh (2021)	Keturių dienų darbo savaitės įvedimas gali sukelti konfliktus tarp darbuotojų, kuriems mokamas valandinis atlyginimas ir tiems, kuriems mokamas pastovus.

Islandijoje atlikto tyrimo metu buvo pastebėta, kad prasidėjus sutrumpintos darbo savaitės eksperimentui, iš kai kurių įmonių išėjo darbuotojai, kurie buvo nepatenkinti įvykusiiais organizaciniais pokyčiais (Haraldsson, Kellam, 2021). Tą patį teigė Walker'is ir Fontihna (2021), kurių tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos nerimauja, jog įvestas naujas darbo organizavimo modelis gali sukelti didelį darbuotojų nepasitenkinimą. Įmonės, kurios nėra įsivedusios ir nėra suinteresuotos įsidiesti keturių dienų darbo savaitės, vieną iš pagrindinių priežasčių įvardino baimę netinkamai įvesti darbuotojus į naująjį darbo modelį (Bajaj ir kt., 2023). Desmukh (2021) teigė, kad keturių dienų darbo savaitės įvedimas gali sukelti konfliktus tarp darbuotojų, kuriems mokamas valandinis atlyginimas, ir tų, kuriems mokamas pastovus. Tai galima pagrįsti tuo, kad darbuotojams, kuriems mokama už išdirbtas valandas jaus nelygybę, palyginus su kitais, ir jų darbo užmokestis galimai sumažės. (Desmukh, 2021).

Padidėjusios išlaidos.

Dar vienas iššūkis – didesnės išlaidos, kurios susidaro papildomai apmokant darbuotojus ir priimant jų daugiau. Įmonės būna priverstos mokėti darbuotojams, kuriems dėl padidėjusio darbo krūvio tenka dirbti viršvalandžius. Organizacijoms gali tekti padidinti įkainius savo klientams tam, kad kompensuoti susidariusias išlaidas, o tai gali daryti įtaką klientų praradimui (Tessema ir kt., 2023). Bajaj'us ir kt. (2021) teigė, kad įmonės nėra linkusios diegti sutrumpintą darbo savaitę dėl padidėjusių išlaidų kiekio, kuris reikalingas dėl papildomos darbo jėgos (Bajaj ir kt., 2023). Kallis'as ir Ashford'as (2014) teigė, kad taikant keturių dienų darbo savaitę, organizacijos susidurs su išlaidų padidėjimu, kurios susijusios su didesniu valandiniu užmokesčiu, papildoma reikalinga darbo jėga.

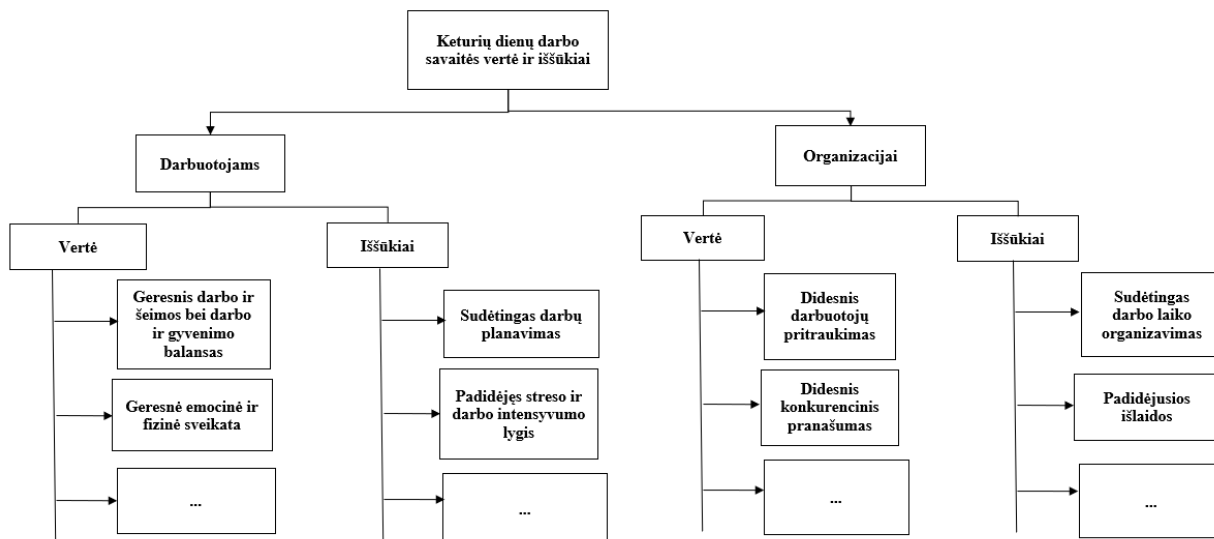
Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo išskirtos pagrindinės keturių dienų darbo savaitės vertės, iššūkiai darbuotojams ir organizacijai. Pagrindinės vertės: padidėjęs pasitenkinimas darbu, padidėjęs produktyvumas, geresnė emocinė ir fizinė sveikata, geresnis darbo ir gyvenimo bei darbo ir šeimos balansas, didesnis naujų darbuotojų pritraukimas ir esamų išlaikymas, padidėjęs darbuotojų įsitraukimas, didesnis konkurencinis pranašumas. Iššūkiai: padidėjęs „spaudimas“ iš vadovų, sudėtingas darbo laiko planavimas, padidėjęs streso ir darbo intensyvumo lygis, padidėjusios išlaidos, pasipriešinimas pokyčiams.

Darbuotojams viena didžiausių keturių dienų darbo savaitės verčių yra darbo ir gyvenimo bei darbo ir šeimos balansas, pagerėjusi emocinė sveikata. Dėl šių priežasčių darbuotojai jaučiasi labiau pailsėję, motyvuoti, produktyvesni, yra labiau pasitenkinę savo darbu, gali daugiau laiko skirti šeimai, mėgstamiems pomėgiams, sveikatos priežiūrai. Tačiau susiduriama darbų intensyvumo lygiu, vadovų „spaudimu“ darbus atlikti greičiau, viršvalandžiais, kas gali lemti didesnį streso lygį.

Organizacijų viena iš pagrindinių verčių yra tai, kad dėl padidėjusio konkurencinio pranašumo, į įmonę galima pritraukti daugiau naujų ir motyvuotų darbuotojų bei išlaikyti esamus. Tačiau įvedant keturių dienų darbo savaitę galima susidurti su darbuotojų pasipriešinimu, nepasitenkinimu, sudėtingu darbo grafikų planavimu. Taip pat, galimos ir didesnės išlaidos, susidariusios dėl reikalingos papildomos darbo jėgos ar atsiradusių darbuotojų viršvalandžių.

2.3. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai teorinė struktūra

Atlikus mokslinės literatūros analizę, pateikiama keturių dienų darbo savaitės iššūkių ir vertės darbuotojams bei organizacijai teorinė struktūra (žr. **3 pav.**). Joje galima matyti išskirtas kelias keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius. Kiekvienas tyrimo informantas yra individualus asmuo ir kiekvienam iš jų vertės ir iššūkių gali būti skirtingi. Todėl tyrimo metu siekiama išsiaiškinti kuo daugiau verčių ir iššūkių, kuriuos suteikia keturių dienų darbo savaitė.



3 pav. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams ir organizacijai teorinė struktūra

3. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai tyrimo metodika

Keturių dienų darbo savaitė yra pakankamai naujas konceptas, kuris didžiausio dėmesio sulaukė po COVID-19 pandemijos, kai tiek darbuotojai, tiek įmonių atstovai suprato, kad dirbti galima ne tik iš biuro. Tad tam, kad keturių dienų darbo savaitė visuomenėje būtų suprantama ir diegiama teisingai, reikalinga įvertinti vertes ir iššūkius, su kuriais susiduria tiek darbuotojai, tiek pačios organizacijos.

Tyrimo tikslas – ištirti keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius darbuotojams bei organizacijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. iš žmonių išteklių valdymo vadovo / specialisto ir (arba) įmonės vadovo perspektyvos nustatyti keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius organizacijai;
2. iš darbuotojo perspektyvos nustatyti keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius darbuotojams.

Tyrimo metodas

Atlikus literatūros analizę ir apibrėžus tyrimo tikslą, tyrimui naudojamas kokybinis metodas. Literatūroje šis metodas apibūdinamas kaip toks, kuris remiasi neskaitiniais duomenų rinkimo ir analizės metodais. Kokybinis metodas yra tinkamas įrankis, norint ištirti žmonių patirtis, istorijas, kultūrą (Bhangu ir kt., 2023). Šis metodas pasirinktas tam, kad būtų atskleidžiamas keturių dienų darbo savaitės poveikis tiek iš darbuotojo, tiek organizacijos pusės, kadangi analizuojamos vertės ir iššūkiai, skirtingoms suinteresuotoms šalims, gali būti visiškai skirtingi. Organizacijos kontekste nagrinėjama įtaka darbuotojų pritraukimui, esamų išlaikymui, pasipriešinimui. Iš darbuotojo pusės gilinamasi į emocinę ir fizinę sveikatą, laisvadienių panaudojimo būdus, darbų produktyvumą, darbų intensyvumą, streso lygį. Naudojamas metodas suteikia daug skirtingos informacijos, tad orientacija yra ne į kiekybę, o į kokybę ir tikslinių rezultatų išsamumą (Bhangu ir kt., 2023). Šio tyrimo metu siekiama išanalizuoti, kokias skirtingas emocijas jaučia darbuotojai (tiek vadovai, tiek darbuotojai). Siekiama išnagrinėti kokias teigiamas ar neigiamas patirtis yra patyrusios organizacijos, diegiant sutrumpintą darbo savaitę, planuojant darbus, atliekant užduočių ir pačių darbuotojų stebėseną. Prieš atliekant kokybinį pusiau struktūruotą interviu suformuojami pagrindiniai klausimai. Informantams į juos atsakius, užduodami papildomi klausimai, kurie vysto tolesnę diskusiją.

Duomenų aprašymui pasirinkta atvejo analizė (angl. *case study research*), kuri skirta identifikuoti organizacijų darbuotojų, jų vadovų įžvalgų skirtumus bei panašumus į keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkius realaus gyvenimo kontekste. Šis metodas naudingas tuo, kad yra orientuotas į rezultatų išsamumą ir gylį (Schoch, 2020). Tai suteikia detalų supratimą apie analizuojamas organizacijas ir jų požiūrį į keturių dienų darbo savaitę, diegimo procesą. Šis analizės būdas leidžia pasimokyti iš konkrečių įmonių patirčių, gerųjų praktikų, rekomendacijų, ką daryti ir ko nedaryti ateityje, kad keturių dienų darbo savaitės diegimas ir vykdymo procesas būtų sklandus (Schoch, 2020).

Tyrimo instrumentas

Kaip tyrimo instrumentas taikomas pusiau struktūruotas interviu. Tam yra iš anksto sugalvoti pagrindiniai ir papildomi klausimai. Tačiau šių gairių nebūtina laikytis, svarbu stebėti, kuria linkme

vyksta diskusija. Tai yra lankstus ir neformalus pokalbis, tačiau jo metu siekiama ne tik suprasti, bet ir įsigilinti, įprasminti interviu metu gautą informaciją (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

Interviu klausimai sugalvoti remiantis literatūroje išanalizuotos keturių dienų darbo savaitės verčių ir iššūkių dedamosiomis ir apibrėžtu tyrimo tikslu. Analizuojamos dvi grupės: organizacijos atstovai ir įmonių darbuotojai. Interviu klausimai parengti, remiantis įmonės „Welcome to the Jungle“ atlikto kokybinio tyrimo pavyzdiniais klausimais (4 Day Week, 2021). Pats interviu vykdomas, remiantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) keturiais eigos etapais.

- 1 Prieš pokalbį. Šiame etape prisistatoma, papasakojama apie tyrimą, pagrindinius tyrimo vykdymo etikos principus.
- 2 Interviu pradžia. Užduodami įvadiniai klausimai, kuriais „apšildomas“ informantas. Siekiama užmegzti pokalbį, pajusti ryšį.
- 3 Pagrindiniai interviu klausimai. Šiame etape klausiama pagrindinių ir papildomų (jei reikalinga), į tyrimą, orientuotų, klausimų.
- 4 Interviu užbaigimas. Apibendrinamas pokalbis, paprašoma pateikti papildomų komentarų, minčių. Padėkojama (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

Atlikti 15 struktūrizuotų interviu. Vienuolika interviu buvo atliekami turint realius kontaktus su informantais jų įmonėje, keturi buvo atlikti nuotoliniu būdu, naudojanti platforma „Microsoft Teams“. Klausimynai abejoms analizuojamoms grupėms buvo sudaryti skirtingi (žr. **1 priedas; 2 priedas**). Juos sudarė kelios dalys.

Organizacijų žmonių išteklių valdymo specialistams / vadovams: įvadiniai klausimai (užimama pozicija įmonėje, kiek laiko įmonėje dirba, amžius); klausimai apie keturių dienų darbo savaitės diegimą įmonėje (diegimo procesas, idėja, organizuoti mokymai, stebėti rodikliai, darbuotojų reakcija); klausimai, identifikuojantys požiūrį į keturių dienų darbo savaitę (vertės ir iššūkiai, rekomendacijos, pritaikymas, populiarėjimas Lietuvoje); klausimai, identifikuojantys keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius organizacijai (darbuotojų kaita, esamų darbuotojų išlaikymas, naujų darbuotojų pritraukimas, nedarbingumo dienų skaičius, darbų stebėsena, pasitenkinimas darbu, konkurencinis pranašumas, ekonominiai rodikliai).

Organizacijų darbuotojams: įvadiniai klausimai (užimama pozicija įmonėje, kiek laiko įmonėje dirba, amžiumi, įsidarbinimo priežastys); klausimai, identifikuojantys požiūrį į keturių dienų darbo savaitę (reakcija į sutrumpintą darbo savaitę, vertės ir iššūkiai darbuotojui); klausimai, identifikuojantys keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius darbuotojui (pasitenkinimas darbu, pajamos, produktyvumas, organizaciniai pokyčiai, darbų planavimas, „spaudimas“ iš vadovų, santykiai, darbo intensyvumas, streso lygis, fizinė ir emocinė sveikata, darbo ir šeimos bei darbo ir gyvenimo balansas); baigiamieji klausimai (ateities planai įmonėje, nuomonė apie keturių dienų darbo savaitės vystymąsi).

Tyrimo ir tiriamųjų apibūdinimas

Tyrimo dalyvavo trys Lietuvos įmonės, dirbančios pagal keturių dienų darbo savaitę. Iš kiekvienos tyrimo dalyvaujančios įmonės kalbinti keturi darbuotojai ir vienas žmonių išteklių valdymo skyriaus vadovas arba įmonės vadovas, kuris sutiko dalyvauti tyrimo. Tyrimo orientacija yra į gaunamos

informacijos gylį ir dalyvius, kurie turi specifinių ir ypatingų žinių, leidžiančių kuo išsamiau išnagrinėti tiriamąjį objektą. Atliekant ir planuojant pokalbius, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad atlikus per daug interviu, informacija gali pradėti kartotis (ypač, jei apklausiami daugiau toje pačioje įmonėje dirbančių žmonių). Pagrindinis kriterijus, taikant įmonių atranką tyrimui, kad organizacija keturių dienų darbo savaitę taikytų vienerius metus ar ilgiau.

Informantai parinkti remiantis kriterijais:

1. iš organizacijos pusės: tiesioginis vadovas arba žmonių išteklių valdymo vadovas / specialistas, ar kitas asmuo, kuris susidūrė su sutrumpintos darbo savaitės diegimu ir / ar vystymu analizuojamojoje įmonėje;
2. iš darbuotojo pusės: bet kokio tipo, lygio darbuotojas, kuris įmonėje, pagal keturių dienų darbo savaitę, dirba pusę metų ar ilgiau.

Tyrimė dalyvauja trys įmonės: „A“, „B“, „C“.

Įmonė „A“ – personalo atrankų įmonė, savo veiklą vykdanči daugiau nei 10 metų. Organizacija, be darbuotojų atrankos ir paieškos, vykdo išorinio žmogiškųjų išteklių vadovo paslaugas, atlieka mikroklimato tyrimus, psichometrinius testavimus. Taikomi tokie atrankos metodai, kaip individualūs interviu, „galvų medžioklė“ (angl. *head-hunting*). Įmonė darbuotojų ieško per specializuotas duomenų bazines. Organizacija dirba su Lietuvos rinka. Įmonėje dirba 11 darbuotojų. Vidutinis darbuotojo atlyginimas siekia 2908 Eur (2024 m. vasaris), o grynasis pelnas 18 902 Eur (2022 m.). Organizacija atskiro žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus neturi. Žmonių išteklių valdymo funkcijas atlieka įmonės vadovas (Įmonės „A“ informacija, 2024).

Įmonė „B“ – tarptautinė įmonė, savo veiklą vystanti daugiau nei dešimt metų ir vykdanči automobilių pervežimo paslaugą visoje Europoje. Organizacijos tikslas – per trumpiausią laiką suteikti aukščiausios kokybės paslaugą. Organizacijoje dirba 50 darbuotojų. Vidutinis atlyginimas siekia 4125 Eur (2024 m. vasaris), o grynasis pelnas 599 438 Eur (2022 m.). Organizacija turi atskirą žmonių išteklių valdymo skyrių, kurį sudaro personalo vadovas ir jo pavaldume esantis vadybininkas (Įmonės „B“ informacija, 2024).

Įmonė „C“ – karšto vandens ir šilumos tiekėjas. Įmonė savo veiklą vykdo daugiau kaip 25 metus ir aptarnauja daugiau kaip 200 000 klientų. Įmonės tikslas – veikti tvariai ir efektyviai, todėl nuolat yra tobulinami įvairūs procesai, kad būtų galima tiekti aukščiausios kokybės paslaugas. Įmonėje dirba 596 darbuotojai. Vidutinis darbuotojo atlyginimas siekia 2383 Eur (2024 m. vasaris), o grynasis pelnas 12 447 000 Eur (2022 m.). Organizacija turi atskirą žmonių išteklių valdymo skyrių (Įmonės „C“ informacija, 2024).

15 lentelėje pateikti informantų profiliai. Vidutinė interviu trukmė su kiekvienu informantu buvo 28 minutės. Interviu pradėti kovo 4 dieną ir baigti balandžio 10. Tyrimė dalyvavo 13 moterų ir 2 vyrai.

15 lentelė. Informantų profiliai

Lytis	Amžius	Pareigos	Kiek laiko dirba įmonėje	Kodavimas
Moteris	22	Atrankų konsultantė	1 metai	Id1
Moteris	33	Projektų pardavimo vadovė	Pusė metų	Id2
Vyras	25	Ekspedicijos vadybininkas	Virš metų	Id3

Moteris	52	Buhalterė	Virš 2 metų	Id4
Vyras	27	Ekspedicijos vadybininkas	1 metai ir 2 mėnesiai	Id5
Moteris	41	Atrankų konsultantė	1 metai ir 3 mėnesiai	Id6
Moteris	36	Vyresnioji atrankų konsultantė	2 metai ir 9 mėnesiai	Id7
Moteris	35	Klientų patirčių vadybininkė	2 metai	Id8
Moteris	38	Žmonių ir kultūros komandos verslo partnerė	6 metai	Id9
Moteris	43	Veiklos efektyvumo komandos vadovė	4 metai	Id10
Moteris	35	Žmogiškųjų išteklių vadybininkė	3 metai	Id11
Moteris	36	Veiklos efektyvumo partnerė	2 metai 7 mėnesiai	Id12
Moteris	52	Įmonės „A“ direktorė	15 metų	Iv1
Moteris	43	Įmonės „B“ personalo vadovė	2 metai ir 9 mėnesiai	Iv2
Moteris	50	Įmonės „C“ žmonių ir kultūros komandos vadovė	Virš 2 metų	Iv3

Interviu analizė pradėta po kelis kartus skaitant sugeneruotą tekstinę medžiagą (citas). Tuomet gautos citatos yra grupuojamos į subkategorijas, kurios buvo analizuojamos atskirai pagal kiekvienos įmonės atvejį (Järlström ir kt., 2018).

Tyrimo etika

Darant tyrimą, laikomasi Gaižauskaitės, Valavičienės, (2016) apibrėžtų etikos principų:

- Vedant pokalbį, tyrėjo tonas turi būti mandagus, pokalbis vedamas nespaudžiant ir netrikdant tyrimo dalyvio, vengiant reikšti savo nuomonę (ypač neigiamą).
- Klausimai formuluojami taip, kad jie būtų orientuoti į gylį ir skatintų tiriamąjį kalbėti. Analizuojant duomenis svarbu, kad būtų apsaugotos informantų tapatybės ir tyrimo rezultatai būti pateikti korektiškai ir etiškai, būtina užtikrinti konfidencialumą, nuasmeninti duomenis.

Prieš atliekant interviu, visiems informantams buvo papasakojama apie tyrimą, koks jo tikslas. Buvo akcentuojama, kad tyrimas yra anoniminis, visi duomenys bus nuasmeninti ir naudojami tik tyrimo tikslais. Visi pokalbiai buvo įrašomi telefonu, pasitelkus garso įrašymo įrankį. Pradedant interviu buvo atsiklausama, ar informantas sutinka, kad garsas būtų įrašytas. Tik jam sutikus buvo pradedamas tolesnis pokalbis.

4. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje aptariama keturių dienų darbo savaitės vertė ir iššūkiai darbuotojams bei organizacijai, diegimo ypatumai ir požiūris. Tyrimo rezultatai pateikiami per subkategorijas ir kategorijas, remiantis įmonių atstovų t. y. žmonių išteklių skyrių vadovų arba įmonės vadovo (**Iv1 – Iv3**) ir darbuotojų (**Id1 – Id12**) pateiktais atsakymais. Atskirai aprašomi kiekvienos įmonės atvejai, kurie vėliau yra lyginami tarpusavyje.

4.1. Keturių dienų darbo savaitės diegimo organizacijose ypatumai

Šiame poskyryje kalbama apie analizuojamų organizacijų patirtis diegiant ir vystant keturių dienų darbo savaitės modelį. Analizuojama per šias sritis: diegimo pradžią (idėją), apibrėžtas taisykles, darbuotojų reakciją, mokymų (susirinkimų) vykdymą, stebimus rodiklius, specialias išimtis ir dalį darbuotojų, kuriai taikoma keturių dienų darbo savaitė.

Įmonė „A“ keturių dienų darbo savaitės bandomąjį projektą pradėjo 2023-ųjų sausio mėnesį ir po trijų mėnesių sėkmingo bandomojo projekto, keturių dienų darbo savaitę pradėjo taikyti visiškai. Organizacijos vadovė (**Iv1**) teigė, kad pirmiausia, apie keturių dienų darbo savaitę paskaitė spaudoje, o vėliau pasikalbėjusi su kitos įmonės, taikančios keturių dienų darbo savaitę, vadovais, nusprendė šį modelį išbandyti ir savo organizacijoje. Prieš pradėdant taikyti keturių dienų darbo savaitę, buvo apibrėžtos aiškios taisyklės, kurių kiekvienas darbuotojas privalo laikytis, norint dirbti keturias dienas. Visų įmonės darbuotojų, be išimties, reakcija į planuojamą pokytį buvo teigiama (žr. **16 lentelė**).

16 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo pradinė stadija (įmonė „A“)

Diegimo pradžia	<i>„Pirmiausia, gal paskaičiau spaudoj, kad tokie jau galimi variantai sutrumpinto darbo. [...] po dar kokių poros mėnesių, iš viso susitikimas įvyko su „X“ direktoriais. Atvažiavo į susitikimą ir sako, jau mes darome, turime demo versiją“ (Iv1). „[...] vadovė gal turėjo klientų, kurie taikė šitą keturių darbo dienų savaitę. [...] galbūt pasitarusios su klientais, išgirdus jų grįžtamąjį ryšį, gal ir išgirdus darbuotojų tokius pamąstymus, nu galbūt, priėmė tą sprendimą pabandyti“ (Id7).</i>
Apibrėžtos taisyklės	<i>„[...] aš iš karto pasakiau, kad planai nemažės, tikslai nemažės darbu, kad reikės juos padaryti“ (Iv1). „Taip, pas mus yra susitarimas, kad mes keliam ragelį. Mūsų klientas negali nukentėti nuo to, kad mes turime privalumą nedirbti vieną dieną“ (Iv1).</i>
Darbuotojų reakcija	<i>„Tai buvo tikrai palaikymas, net abejonių nebuvo“ (Iv1). „[...] faktas, tai buvo teigiamos emocijas. Labai džiaugėsi visi“ (Id1). „Tikrai labai apsidžiaugiau, labai sunku buvo patikėti. Tikrai daugelis įmonių to netaiko, tai yra naujiena darbo rinkoje“ (Id7).</i>
Susirinkimai, mokymai	<i>„Aišku, per susirinkimą aš padariau mini apklausą, kokia komandos nuomonė, ar jie norėtų, ar tai motyvuotų, ar jie mano, kad suspėtų padaryti darbus tuos“ (Iv1).</i>

Įmonės „A“ vadovės teigimu, įvedant keturių dienų darbo savaitę, komandos nariai apmokymų apie šį darbo organizavimo modelį neturėjo. Organizacijoje „A“ papildoma laisva diena yra penktadienis. Tačiau svarbu paminėti, kad tą dieną yra taikomas budėjimo režimas t. y. darbuotojai tą dieną privalo būti pasiekiami. Diegiant keturių dienų darbo savaitę, įmonė nematavo konkrečių rodiklių, kad stebėtų sutrumpintos darbo savaitės poveikį įmonės veiklos rezultatams. „Įmonėje „A“ visiems

darbuotojams iškart, be išimties, pradėta taikyti sutrumpinta darbo savaitė ir tai daroma iki šiol (žr. **17 lentelė**).

17 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo ypatumai (įmonė „A“)

Specialūs mokymai apie keturių dienų darbo savaitę, laiko planavimą ir kt.?	„Kadangi mūsų kolektyvas nėra labai didelis, tai čia to prisitaikymo ir kažkio kitokio nebuvo. Buvo per tą patį susirinkimą, pačioj pradžioj, pasakyta, kaip dirbam, pasiskirstėm dienas“ (Iv1).
Kokie rodikliai buvo stebimi bandomuoju laikotarpiu	Pas mus nieks nepasikeitė, naujų rodiklių neatsirado. Pas mus išvis niekas nepasikeitė, mūsų versle, perėjus iš penkių į keturių dienų darbo savaitę. Ta prasme, išliko tie patys KPI – tai pas mus yra gaunamos pajamos“ (Iv1).
Kokiai darbuotojų daliai taikoma keturių dienų darbo savaitė	100 %

Įmonė „B“ keturių dienų darbo savaitę pradėjo taikyti nuo 2020-ųjų liepos mėnesio. Personalo vadovės (**Iv2**) teigimu idėja, taikyti sutrumpintą darbo savaitę, kilo akcininkui. Keturių dienų darbo savaitės modelis buvo įvestas per mėnesį laiko. Diegiant, darbuotojų įvedimas į šį darbo modelį nebuvo taikomas, specialūs mokymai nebuvo vedami. Darbuotojų reakcijos, kaip ir įmonės „A“ atveju, į planuojamą pokytį buvo teigiamos (žr. **18 lentelė**).

18 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo pradinė stadija (įmonė „B“)

Diegimo pradžia	„Idėja kilo pačiam akcininkui, kuri mes turim vieną vienintelį. [...] Ir akcininkas pasakė, kad jisai tiki tuo, kad nė vienas nuvargęs dar šitam pasaulyje nieko gero nesukūrė“ (Iv2).
Per kiek laiko įvesta keturių dienų darbo savaitė	„Nes buvo, mano žiniomis, labai staigiai padaryta. Per mėnesį laiko. Nuo teisinių dalykų iki ten, tarkim, informavimo žmonių ir visa kita“ (Iv2).
Apibrėžtos taisyklės	„[...] tikslas buvo, kad klientai nenukentėtų. Tai, kad mes kaip darbuotojai, įsipareigojam padaryti tą patį darbą su keturiom dienom“ (Iv2).
Darbuotojų reakcija	„[...] tai buvo ir gerai kažkam, tai kitiem kilo streso. Tai kaip reikės padaryti tą patį darbą per trumpesnį laiką ir užtikrinti, kad klientas nepajustų to“ (Iv2). „[...] buvau nustebintas šito dalyko, nes man tai yra pakankamai šiuolaikiškas dalykas“ (Id7). „Jo, visi buvo labai nustebę. Ypač, kadangi žinom, kad čia yra logistika. Nieks nesuprato, kaip taip įmanoma, kad taip būtų“ (Id3).
Susirinkimai, mokymai	„Nevyko, tikrai šitą galiu pasakyti. [...] Tai prieš keturis metus, man atrodo, tiesiog buvo sprendimas priimtas, persirašytos sutartys ir tiek žinių“ (Iv2).

Organizacijoje, administracijos darbuotojai, kaip papildomą laisvą dieną, turi penktadienį, o klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojai – pagal grafiką. Įmonė oficialiai budėjimo režimo nėra numačiusi, tačiau yra pabrėžiama, kad klientai negali nukentėti nuo to, kad jų darbuotojai dirba keturias dienas. Pastebima išimčių tarp pardavimų skyriaus darbuotojų, kurie penktadieniais dirba, kad užsidirbtų papildomą priedą prie atlyginimo, kadangi įmonė turi motyvacinę priedų sistemą. Reikia paminėti, kad įmonė „B“ nestebėjo ir nestebi jokių rodiklių, kurie parodytų sutrumpintos darbo savaitės įtaką

organizacijos rezultatams. Įmonėje visiems darbuotojams, be išimties, yra taikoma keturių dienų darbo savaitė (žr. **19 lentelė**).

19 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo ypatumai (įmonė „B“)

Kuri papildoma laisva diena yra laisva	„Tie, kas dirba administracijoje, tai tie dirba nuo pirmadienio iki ketvirtadienio ir penkta diena yra laisva. Tie, kas dirba su klientų aptarnavimu, tai yra su paslaugom arba produktų pardavimu, tai tenai gaunasi, kad yra pagal grafiką“ (Iv2).
Papildomos laisvo dienos išimtis	„Bet yra, pastebėjome tendenciją, tie, kas dirba su pardavimais, tai jie tiesiog penktadienį atsiliepia, nes jie taip renkasi bonusą“ (Iv2).
Kokie rodikliai buvo stebimi bandomuoju laikotarpiu	„Nestebim KPI, nes yra čia, žinot, kaip tuo pačiu metu būti dvejose vietose“ (Iv2).
Kokiai darbuotojų daliai taikoma keturių dienų darbo savaitė	100 %

Įmonė 2022 metais atliko kiekybinį tyrimą, kuriame dalyvavo 100 žmonių. Jo rezultatai parodė, kad taikant keturių dienų darbo savaitę 72 % darbuotojų pagerėjo darbo efektyvumas, o 49 % sutrumpinta darbo savaitė buvo vienas iš lemiančių veiksnių pradėti ir / ar tęsti darbą šioje įmonėje. Tad galima teigti, kad sutrumpinta darbo savaitė padidina darbų efektyvumą ir darbuotojų išlaikymą įmonėje.

Įmonė „C“ viena pirmųjų įmonių Lietuvoje, pradėjusių taikyti keturių dienų darbo savaitę. Sutrumpintos darbo savaitės modelio bandomoji versija buvo taikoma 2020-aisiais metais, o pilnai įdiegta 2021-aisiais metais (žr. **20 lentelė**).

20 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo pradinė stadija (įmonė „C“)

Diegimo pradžia	„[...] tai buvo du pagrindiniai tikslai organizacijoje, darant šitą sprendimą. Tai vienas buvo ieškoti efektyvumo pačioje veikloje, o kitas – sukurti būtent kaip darbdavio pranašumą, kitų įmonių kontekste“ (Iv3). „Tai viskas atsirado nuo noro, tai būtų, na, nuo aukščiausio vadovo, nuo generalinio, kad tiesiog, na, yra tokia idėja, nes tai turi būti visų pirma labai stiprus palaikymas“ (Id11).
Per kiek laiko įvesta keturių dienų darbo savaitė	„Tai tas testavimas vyko nuo būtent 2020 metų rugsėjo iki gruodžio mėnesio. Nuo 2021 metų pilnai įsidedėm“ (Iv3).
Apibrėžtos taisyklės	„Tai vat, jeigu kažkas atsitiktų, tai tikrai mūsų žmonės turi būti pasiruošę atvykti ir spręsti tam tikras kritines, krizines situacijas ir esam sutarę tai, kad, pavyzdžiui, mūsų žmonės nuo skambučio gavimo, jie turi būti galintys prisijungti prie darbų per dviejų valandų laiką“ (Iv3). „[...] susitikimų kultūra, kad jeigu susitinki, tai tu turi ateiti į susitikimą jau pasiruošęs, jau turėdamas konkrečius atsakymus ar klausimus kažkokius, kad tie susitikimai būtų struktūrizuoti“ (Id11).
Darbuotojų reakcija	„Didžioji dauguma pozityviai. [...] buvo vienas iš tų sudėtingesnių momentų, kai buvo diegiama, kad vadovai, kurie irgi labai, labai abejojo tuo, ar tikrai tai pavyks“ (Iv3). „Pirma mintis, kad ko gero neįmanoma, nes čia tiek daug darbų. Tokia buvo pirma mintis. O po to kažkaip man labai, labai aiškiai išsikristalizavo, kad tai yra labai geras dalykas“ (Id10) „Tai, jeigu taip atvirai, tai ne, neįmanoma. Nu ir dauguma tas matėsi iš kolegų toks kaip pasimetimas“ (Id11)

Susirinkimai, mokymai	„[...] tikrai buvo irgi ne viena sesija, kur buvo pristatyta, kaip reikia organizuoti susirinkimus, kaip pasirošti, kaip planuoti“ (Iv3). „[...] tiesiog buvo komunikuojama. Kuriame mes žingsnyje dabar esame, kurioj stadijoj mes dabar, esame, kaip mums sekasi ir kas bus toliau“ (Id11).
-----------------------	--

Diegiant sutrumpintą darbo savaitę, bandomuoju laikotarpiu, buvo stebimi tam tikri rodikliai, priklausantys nuo kiekvieno dalyvaujančio skyriaus darbo specifikos (žr. **21 lentelė**). Į bandomąjį projektą buvo įtraukta 30 % organizacijos. Tam buvo pasirinkti ir tie skyriai, kuriuose keturių dienų darbo savaitę pritaikyti būtų sudėtingiausia: „[...] Ir į tą pradinę, būtent testavimo, buvo įtraukta 30 % organizacijos [...] tačiau buvo ne vien įtrauktos tos komandos, kurios lengviausiai galėtų pereiti, bet buvo ir tos komandos, kur tikrai buvo tam tikros specifikos, kur irgi reikėjo pergaltoti. Pavyzdžiui, kaip klientų aptarnavimo komanda“ (Iv3).

Darbuotojų reakcijos į keturių dienų darbo savaitę buvo pozityvios, tačiau buvo ir besipriešinančių. Todėl yra labai svarbu tinkamai iškomunikuoti darbuotojams apie keturių dienų darbo savaitę, koks jos tikslas, kodėl vieniems taikoma, kitiems ne: „[...] aišku, kalbėti su žmonėmis. Tie, kurie negalėjo išeiti į keturių darbo dienų režimą, nes yra tam tikros funkcijos gamyboje, kurios ir šiai dienai dar vis tęsia darbą penkių darbo dienų režimu“ (Iv3). Organizacijoje buvo vedami mokymai susiję su susirinkimų planavimu, kadangi įmonėje viena iš nustatytų sutrumpintos darbo savaitės taisyklių yra, kad į susirinkimus būtina ateiti pasiruošus, žinoti klausimus ir atsakymus.

Papildoma laisva diena yra penktadienis. Tą dieną taikomas budėjimo režimas ir priimta taisyklė, kad į krizinę situaciją darbuotojas privalo sureaguoti per dvi valandas. Organizacijoje keturių dienų darbo savaitę taikoma 84 % darbuotojų (dalis gamybos irgi įtraukta). Šiuo metu įmonė reguliariai stebi šiuos rodiklius: „EBIDTA stebime [...] Stebime darbuotojų įsitraukimą. [...] Ir stebime klientų pasitenkinimą“ (Iv3).

21 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo ypatumai (įmonė „C“)

Kuri papildoma laisva diena yra laisva	Visada buvo galvojama, kad turėtų būti viena diena vien dėl to, kad organizacijai būtų aišku ir neatsirastų, sakykime, tų papildomų tokių dalykų, kur reikėtų derinti ir po to tada buvo svarstoma penktadienis ir buvo apsisota ties penktadieniu“ (Iv3)
Kokie rodikliai buvo stebimi bandomuoju laikotarpiu	„[...] buvo stebima ir darbuotojų kaita, būtent nedarbingumo rodikliai buvo stebimi. Po to buvo stebimi atrankos rodikliai, per kiek tos atrankos vyksta. [...] kiek buvo priimta klientų skambučių, per kiek laiko aptarnauta“ (Iv3)
Kokiai darbuotojų daliai taikoma keturių dienų darbo savaitė	„Gamybai mes netaikom labai mažai daliai, kur turi užtikrinti būtent šilumos tiekimą 24 valandas per parą arba karšto vandens tiekimą 24 valandas per parą. Ir šiai dienai tokių darbuotojų organizacijai likusių 16 % tiktai“ (Iv3).

Įmonė „C“ atliko apklausą, kurioje dalyvavo 71 % organizacijos darbuotojų. Rezultatai parodė, kad 70 % darbuotojų spėja atlikti visus darbus iki ketvirtadienio darbo dienos pabaigos, o 93 % sutiktų toliau dirbti pagal keturių dienų darbo savaitę neribotą laiką.

Iš pateiktų duomenų galima matyti, kad didžioji dalis darbuotojų keturių dienų darbo savaitės projektą vertina teigiamai, jiems pavyksta visus darbus pasidaryti iki ketvirtadienio. Beveik visi apklausoje dalyvavę darbuotojai išreiškė norą toliau dirbti pagal keturių dienų darbo savaitę.

Visų įmonių keturių dienų darbo savaitės diegimo ypatumų palyginimas pateiktas **22 lentelėje**. Apibendrinus, galima teigti, kad „A“ ir „B“ įmonės, diegiant keturių dienų darbo savaitę rėmėsi panašiais principais: nevykdė mokymų, nestebėjo rodiklių, iškart visiems darbuotojams pritaikė sutrumpintą darbo savaitę. Tačiau, galima teigti, kad dideli pokyčiai nebuvo vykdomi todėl, kad šios įmonės yra nedidelės darbuotojų skaičiumi, palyginus su įmone „C“, kurioje darbuotojų skaičius yra žymiai didesnis. Be to, įmonės „C“ viduje vyrauja sudėtingi energetiniai, gamybiniai procesai, todėl norint dirbti keturias dienas, jiems teko peržiūrėti tam tikrus procesus, juos efektyvinti, stebėti rodiklius, vykdyti mokymus.

22 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės diegimo ypatumų tarp įmonių palyginimas

Įmonė	„A“	„B“	„C“
Papildoma diena, kuri yra laisva	Penktadienis	Penktadienis arba pirmadienis (priklauso nuo grafiko)	Penktadienis
Ar buvo taikomas bandomasis, keturių dienų darbo savaitės, periodas	Taip	Ne	Taip
Ar vyko specialūs mokymai apie keturių dienų darbo savaitę, laiko planavimą ir kt.?	Ne	Ne	Taip
Kokie rodikliai buvo stebimi bandomuoju laikotarpiu	Nebuvo stebimi	Nebuvo stebimi	Darbuotojų kaita; atrankos laikas; priimtų klientų skaičius; laikas, per kurį aptarnauti klientai (priklauso nuo skyriaus)
Kokiai darbuotojų daliai taikoma keturių dienų darbo savaitė	100 %	100 %	84 %

Aktualu žinoti, kaip **darbuotojams sekėsi prisitaikyti** prie keturių dienų darbo savaitės.

Įmonės „A“ atveju, darbuotojams pokyčio pradžioje buvo sunku suprasti, kad jie turi laisvą penktadienį (žr. **23 lentelė**). Buvo tokių, kurie jautėsi nemalonai dėl to, nes kiti penktadieniais dirba, o jie turi laisvadienį: „*Tai buvo keista ir galbūt net tokia sąžinės graužatis, kad visi dirba, aš nedirbu, reikia ir man dirbti. Paskui pamažu, pamažu, integravau tą dalyką į save ir dabar jau nesusiduriu su bėdom ir tikrai pilnavertiškai galiu ilsėtis*“ (**Id2**). Iš pateiktų duomenų galima matyti, kad darbuotojai keturių dienų darbo savaitės diegimo pradžioje dirbdavo ir penktadieniais, jiems buvo neįprasta tą dieną nedirbti. O įmonės vadovės teigimu, jokie prisitaikymo nebuvo, visi greit priprato, kadangi kolektyvas yra mažas.

23 lentelė. Kategorija: prisitaikymas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginiai
Prisitaikymas	Pokyčio pradžioje	„ <i>Tai pradžioj gal buvo, kad dažniau gal penktadieniais dar padirbdavai, tą penktą dieną kartais</i> “ (Id7).

	dirbdavo penktadieniais	„Taip, tikrai reikėjo ir galiu atsakyti atvirai, kad pačioje pradžioje, turbūt kokį mėnesį ar pusantro, aš dirbau penkias dienas, nes man tiesiog buvo neįprasta“ (Id2).
	Prisitaikyti buvo paprasta	„Kadangi mūsų kolektyvas nėra labai didelis, tai čia to prisitaikymo ir kažkokio kitokio nebuvo“ (Iv1).
	Sunku suvokti, kad penktadienis yra laisvadienis	„Nu iš pradžių gal sunku buvo suvokti, kad tik tos keturios dienos, kad penkta diena, visgi, jau tau yra laisva“ (Id6).

Įmonės „B“ atveju, personalo vadovės nuomonė, buvo tokia pati, kaip ir „A“, kad darbuotojams prisitaikyti nebuvo sunku dėl to, nes įmonė nėra didelė (žr. 24 lentelė). Du kalbinti (50 %) „B“ darbuotojai tam pritarė. Viena darbuotoja (25 %) užsiminė, kad buvo nelengva priprasti prie naujo darbo modelio, todėl dirbdavo šeštadieniais (kadangi dirbo slenkančiu grafiku, todėl jai kaip papildoma laisva diena turėdavo būti šeštadienis) ir būdavo sunku suprasti, kad ji turi papildomą laisvą dieną.

24 lentelė. Kategorija: prisitaikymas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija B	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Prisitaikymas	Pokyčio pradžioje dirbdavo penktadieniais	„Taip, iš pat pradžių buvo, nu, kadangi esi pratęs dirbti, aš prieš tai dar dirbau netgi ir šeštadieniais. Na, ta prasme, man persukta buvo savaitė ir pirmadienis laisvas buvo, šeštadieniais dirbdavau“ (Id4).
	Prisitaikyti buvo paprasta	„Tai man prisitaikyti nebuvo problema. Pakankamai greitai, lengvai prisitaikiau“ (Id5). „Šiaip, manau, kad pagal tai, kokio mes dydžio, tai darau prielaidą, kad greitai. Jo, nes, nu, nesam, ta prasme. Mes vidutinio dydžio įmonių grupė, tai nesame tokie labai dideli“ (Iv2). „Ne. Tai prisimenant kovidą visi žmonės, daugumai žmonių teko dirbti iš namų, tai dabar tiesiog reikia įsivaizduoti ir penktadienį, kaip tą darbą iš namų. Ir tas darbas būtent tą dieną, kai tu neturi daug darbo“ (Id5).
	Sunku suvokti, kad penktadienis yra laisvas	„Tai, nu, pirmi penktadieniai buvo, ką dabar čia veikti? Nu, realiai, ką dabar čia veikti? (Id4).

Organizacijos „C“ atveju, taip pat, du darbuotojai teigė, kad dirbdavo penktadieniais, nes jiems tai būdavo neįprasta. Tačiau buvo išskirta, kad tą papildomą darbą iššaukia nustatytas budėjimo režimas. Todėl galima daryti prielaidą, kad žmonės jaučia atsakomybę prie save ir įmonę, todėl dirba penktadieniais, kad spėtų numatytus darbus atlikti laiku.

25 lentelė. Kategorija: prisitaikymas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija B	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Prisitaikymas	Pokyčio pradžioje dirbdavo penktadieniais	„Dar kartais tekdavo jungtis penktadieniais. Vėlgi tas penktadienis, na ji pas mus yra toks kaip budėjimo režimu“ (Id11) „Iš pradžių buvo neįprasta, reikėjo galvoti, kaip čia... Nes natūraliai tą penktadienį atsikeli, atrodo, nu tai ką, sėdu ir dirbu, nes nu taip esi pratęs daug metų tą daryti“ (Id9)

Apžvelgus visų įmonių atvejus, galima teigti, kad kiekvienoje analizuojamoje įmonėje buvo darbuotojų, kurie sutrumpintos darbo savaitės diegimo pradžioje dirbo penktadieniais, kadangi

penkta laisva diena jiems buvo neįprasta praktika. Tačiau dauguma teigė, kad dabar jau yra įpratę visus darbus pasidaryti per keturias dienas ir penktadieniais dirbti tik tada, kai atsiranda skubūs ir nenumatyti atvejai. Įmonių „A“ ir „B“ vadovų teigimu, prisitaikyti darbuotojams prie pokyčio nebuvo sunku (Įmonės „C“ atstovės to nebuvo klausta). Tačiau svarbu paminėti, kad įmonės „A“ darbuotojai teigė, jog buvo šiokių tokių sunkumų prisitaikant, bet galima matyti, kad vadovas to nepastebėjo. Todėl labai svarbu keturių dienų savaitės pokyčio pradžioje ir viso diegimo bei vystymo metu kalbėti su darbuotojais, gauti iš jų grįžtamąjį ryšį, kaip jie jaučiasi, kaip sekasi planuoti darbus.

4.2. Keturių dienų darbo savaitės vertė darbuotojams ir organizacijai

Šiame poskyryje nagrinėjamos keturių dienų darbo savaitės vertės darbuotojams ir organizacijai. Lentelėse pateiktos subkategorijos, kurios suskirstytos į kategorijas pagal informantų atsakymus, nurodančius, kokias vertes jiems suteikia keturių dienų darbo savaitė.

4.2.1. Keturių dienų darbo savaitės vertės darbuotojams raiška

Keturių dienų darbo savaitė yra nagrinėjama per septynias kategorijas: emocinė sveikata, pasitenkinimą darbu, darbo ir gyvenimo bei darbo ir šeimos balansus, fizinę sveikata, santykius ir produktyvumą.

Pirmoji kategorija, nusakanti keturių dienų darbo savaitės vertę, yra **emocinė sveikata**.

Įmonės „A“ atveju, darbuotojai laimę akcentavo per tai, kad turi daugiau laiko sau, gali labiau realizuoti save (žr. 26 lentelė). Galima teigti, kad taikant keturių dienų darbo savaitę, darbuotojai jaučiasi labiau pailsėję nuo darbų, pirmadienį grįžta su kita emocija, energija ir didesne motyvacija, kadangi turi tris laisvadienius: „[...] turi puikų laiką, ilgesnį laiką atsigauti, pailsėti ir grįžti į darbus jau pirmadienį pasikrovus ir vėl dirbti pagal planą“ (Id2).

26 lentelė. Kategorija: emocinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Emocinė sveikata	Emociškai pailsėję darbuotojai	<p>„Nes turiu daug ilgiau laiko tokiai savirefleksijai ir poilsio laikas yra žymiai ilgesnis, ir atitrūkimas nuo darbo minčių. Ir, nežinau, paprastai žymiai geriau jaučiuosi pirmadienį atėjusi į darbą“ (Id6).</p> <p>„[...] pailsėjęs, aišku, labiau jauties, nes tikrai yra didžiulis skirtumas, kur turi tik dvi dienas, kur jau tris“ (Id1).</p> <p>„[...] kadangi pas mus įmonėje tai yra penktadienis, tai tada tau ilgesnis savaitgalis, tu gali labiau pailsėti. Jau tada, vėlgi, į tuos darbus grįžti su kita nuotaika“ (Id7).</p>
	Laimingesni darbuotojai	<p>„Kai turiu tuos laisvus penktadienius, labai smagu, kad galiu laiko sau skirti [...]. Tai aš tikrai tampu daug laimingesnė, nes jaučiuos, kad kažką naudingo nuveikiau“ (Id1).</p> <p>„[...] tu turi tokio laiko sau daugiau, tai vis tiek gali daugiau kažkaip realizuoti save. Ir bendrai kyla pasitenkinimas gyvenimu“ (Id7).</p>

Įmonės „B“ atveju, darbuotojai buvo panašios nuomonės, kaip ir įmonės „A“. Visi darbuotojai teigė, kad pirmadienį atėję į darbą jaučiasi pailsėję, labiau susikaupę (žr. 27 lentelė). Laimę, taip pat, akcentavo per laiką sau, asmeninių reikalų sutvarkymą, atsipalaidavimą. Be to, darbuotojams svarbu,

kad jie būtų pailsėję nuo darbų, nes tada jaučias emociškai laimingesni: „Jeigu tu esi pailsėjęs, tai aišku, kad esi ir laimingesnis, o jeigu esi nusidirbęs ir nematai nieko apart to, kad turi dirbti ar ne, tai tada tikrai tavo laimės tas pojūtis yra mažesnis“ (Id2). Organizacijos „A“ personalo vadovė (Iv2), taip pat, pastebėjo, kad darbuotojai po trijų dienų savaitgalio ateina į darbą, turintys daugiau įkvėpimo, motyvuoti.

27 lentelė. Kategorija: emocinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Emocinė sveikata	Emociškai pailsėję darbuotojai	„[...] žmonės pailsi tą penktą dieną, jie gauna daugiau įkvėpimo ir pirmadienį ateina visiškai kitoje kokybėje“ (Iv2). „Pirmadienį ateina labiau pailsėjęs ir daugiau energijos turi, tai, manau, didina ir susikaupimą darbo metu, ir bendrą psichologinę būklę. Mažiau pavargsti nuo darbo“ (Id5). „Tai per tris poilsio dienas sugebu atjungti protą nuo darbo ir atrodo, kad kai grįžti po savaitgalio, tai atrodo, kad praėjo tikrai daugiau negu trys... Na, trys poilsio dienos tai pakankamas laiko tarpas pailsėti“ (Id8).
	Laimingesni darbuotojai	„[...] žmonės būna labiau atsipalaidavę, jie nesėdi penktadienis ofise ir negalvoja greičiau namo, greičiau prasidėtų savaitgalis“ (Id3) „Taip, tikrai jaučiuosi ženkliai laimingesnis, nes yra daugiau laiko asmeniniam reikalui ir laisvalaikiui“ (Id5)

Įmonės „C“ atveju, darbuotojai, kalbant apie emocinį poilsį nuo darbų, buvo panašios nuomonės kaip įmonių „A“ ir „B“ (žr. 28 lentelė). 100 % kalbintų darbuotojų, teigė, kad trys poilsio dienos suteikia daugiau motyvacijos naujai darbo savaitei. Jie jaučiasi laimingesni, nes yra pailsėję. Įmonės žmonių ir kultūros komandos vadovė, taip pat, pastebėjo, kad trys poilsio dienos daro teigiamą pokytį darbuotojų emocinei savijautai: „[...] tikrai žmonės yra darbinesni ir geresnės nuotaikos, nes, vis vien, tas trijų dienų, sakykime, poilsis per savaitę jis duoda savo teigiamą įtaką“ (Iv3).

28 lentelė. Kategorija: emocinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Emocinė sveikata	Emociškai pailsėję darbuotojai	„Manau, kad labiau pailsiu negu per dvi dienas [...] bet tas ilgesnis laikas, manau, leidžia labiau atitrūkti ir pailsėti“ (Id9). „[...] žinok, tas trijų dienų poilsis, visiškai su kitokia energija tu ateini į darbą“ (Id10). „Emocinė sveikata yra geresnė. Ir daugelio kolegų, kai darom tas, na, apklausas bendrai visų kolegų, tai dauguma pritaria, kad yra geresnė ir pačios geresnė. Tikrai. Nes kai grįžti pirmadienį į darbą, nu, tai tu jauti, kad buvo trys dienos, ne dvi [...] grįžti pirmadienį į tuos darbus tikrai pailsėjęs ir su šviežiom mintim“ (Id11).
	Laimingesni darbuotojai	„[...] tu pati sau pavydi, kad tu gali, turi tokią didelę prabangą šiais laikais... Didelę prabangą sustot tuomet, kai visi dirba. [...] aš pati laimingesnė penktadieniais, nes labiau pailsėjus“ (Id10). „Laimingesnė, vienareikšmiškai laimingesnė, nes tikrai kiekvienas savaitgalis džiugina, nes jis yra ilgasis savaitgalis ir gali pati planuoti savo laiką“ (Id11). „[...] žmonių, sakykime, tai savijautai ir būsenai yra labai teigiamas pokytis tos trys poilsio tokio su ta viena budėjimo diena“ (Iv3).

Apžvelgiant visų trijų įmonių atvejus, galima teigti, kad tiek kalbintų darbuotojų, tiek vadovų požiūriai sutampa, kad viena iš keturių dienų darbo verčių yra geresnė darbuotojų emocinė sveikata. Jie jaučiasi pailsėję ir motyvuoti naujai darbo savaitėi.

Antroji vertės kategorija – **pasitenkinimas darbu**.

Įmonės „A“ atveju, darbuotojai beveik neakcentavo pasitenkinimo darbu, kaip vertės (žr. **29 lentelė**). 50 % darbuotojų (**Id1, Id2**) šiek tiek užsiminė apie pasitenkinimą darbu motyvacijos kontekste: „*Tai man iš dalies prideda papildomos motyvacijos, nes aš suprantu, kad jeigu tie tikslai nebus įgyvendinti, tikėtina, kad mes kažkada grįšim į tas penkias darbo dienas, kaip buvo anksčiau, ar ne. Tai iš dalies yra papildomos motyvacijos*“ (**Id2**). **Id6** teigė, kad keturių dienų darbo savaitė neturėjo įtakos jos pasitenkinimui darbu: „*Negalėčiau atsakyti šitą klausimą, nes jau atėjau į tokią darbo formą. Na, mano ir šiaip yra didesnis pasitenkinimas darbu, šiuo metu, negu buvo prieš tai*“ (**Id6**).

29 lentelė. Kategorija: pasitenkinimas darbu iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasitenkinimas darbu	Didesnė motyvacija	„[...] laimingi darbuotojai tai ir sėkminga įmonė, visų pirma. Tai jeigu mes laimingi, tai mes ir labiau stengiamės“ (Id1).

Organizacijos „B“ atveju, darbuotojai apie pasitenkinimą darbu kalbėjo iš padidėjusios motyvacijos pusės (žr. **30 lentelė**). 50 % informantų nuomone, jeigu darbuotojas yra pailsėjęs jis dirbs efektyviau, bus patenkintas tiek savimi, tiek savo rezultatais, o tai turės teigiamos įtakos pasitenkinimui darbu. Taip pat, vienas darbuotojas teigė jaučiantis didesnę pasitenkinimą darbu, kadangi įmonė suteikia galimybę turėti laisvą penktadienį. Viena darbuotoja teigė, kad pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo keturių dienų darbo savaitės. Jos teigimu tai labiau priklauso nuo darbų intensyvumo: „*Darbo pasitenkinimas, tai yra, kaip pasakyt, šioje atveju, kaip ir moteriškai, labai svyruoja emocijos. Tarkim, darbo pabaigoje, kai grįžt, kaip pasakau, pusiau lavonas, tai tikrai ten tos mažumoj. Bet penktadienį, kai atsisėdi visiškaj tyloj išgerti puodelį kavos, nu žinai, vėl pakyla tas pasitenkinimas*“ (**Id4**).

30 lentelė. Kategorija: pasitenkinimas darbu iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasitenkinimas darbu	Didesnė motyvacija	„[...] pailsėjęs žmogus yra tiek, nu, našesnis, efektyvesnis ir tikrai turbūt labiau mylintis savo darbą“ (Id8). „Realiai vis tiek, jeigu gerai jautiesi, esi labiau pailsėjęs, efektyviai dirbi ir labiau esi pasitikintis savimi, patenkintas savo rezultatais“ (Id5)
	Penktadienis – ne darbo diena	„Įmonė suteikia tau, sakykim, laisvą penktadienį. Tai, jeigu tos laisvės tu neišnaudoji, tai tu ir nejauti tokio pasitenkinimo iš įmonės pusės. Nu tai tu tikrai aišku jauti tą pasitenkinimą, nes įmonė tau duoda tą galimybę“ (Id3) „Laisvė. Savaitgalis man, savaitgalis“ (Id4).

Organizacijos „C“ atveju, žmonių ir kultūros komandos vadovė teigė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra išaugęs: „*Taip, mūsų pasitenkinimas yra irgi išaugęs*“ (**Id3**). Darbuotojai džiaugiasi, kad įmonė suteikia galimybę turėti laisvą penktadienį ir trijų dienų savaitgalį, kurio metu

jie gali užsiimti mėgstama veikla, turi laisvę (žr. **31 lentelė**). Dėl šių priežasčių yra padidėjęs darbuotojų pasitenkinimas darbu. **Id10** teigė jaučianti pasididžiavimą savo įmone, kadangi keturių dienų darbo savaitė parodo, kad įmonė „C“ yra inovatyvi: „*Aš ir į pačią įmonę visiškai kitaip žiūriu ir labai, labai toks pasididžiavimas viduje [...] leidžia labiau didžiulotis įmone, kad mes esam ne kažkokie tai komunalininkų, o esam progresyvūs, pagaunam tendencijas, orientuoti į darbuotojų gerovę*“ (**Id10**).

31 lentelė. Kategorija: pasitenkinimas darbu iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija C	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasitenkinimas darbu	Didesnė motyvacija	„Keturių darbo dienų savaitė tai vienas, irgi, iš mūsų tokių dalykų, kas juos tikrai labai ir motyvuoja ir skatina“ (Id3). „Bet motyvacija yra labai didelė, kai tu žinai, kad tu turi galimybę nedirbti penktadienį“ (Id11).
	Penktadienis – ne darbo diena	„Kaip sakiau, pagerėjo. Nebuvo ir prieš tai blogas pasitenkinimas darbu, nes patinka sritis, kurioje dirbu ir ką veikiu, bet tai pagerino tuo, kad, na žinai, kad penktadienis yra visai kitoks, kad aš turiu laisvę“ (Id9). „Didelę įtaką tikrai turėjo. Nes pasitenkinimas, na tikrai, kai esi visą laiką pripratęs dirbti tas penkias dienas ir turi laisvą penktadienį. Tai tokios atsiveria, kaip ir, na, galimybes“ (Id11).

Apibendrinus visų trijų įmonių rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra padidėjęs dėl įmonės suteikiamos galimybės ilsėtis ilgiau. Tačiau galima teigti, kad nei darbuotojai, nei įmonių vadovai ryškaus poveikio pasitenkinimui darbu neįžvelgė. Tai nebuvo pagrindinė išskirta vertė, kurią suteikia keturių dienų darbo savaitė.

Trečioji kategorija – **darbo ir gyvenimo balansas**.

Įmonės „A“ atveju, darbo ir gyvenimo balanso kategorija pas didžiąją dalį darbuotojų, išsiskyrė labiausiai (žr. **32 lentelė**). 100 % kalbintų informantų, iš darbuotojų perspektyvos, darbo ir gyvenimo balansą akcentavo per tai, kad turi daugiau laiko savo asmeniniams reikalams, kurių negali susitvarkyti savaitės eigoje, pomėgiams. Buvo pastebėjimų, kad keturių dienų darbo savaitė yra „patogi“ tuo, nes visur reikalus valstybinėse institucijose, kurios paslaugas teikia tik darbo dienomis, galima susitvarkyti penktadienį, nereikia jaustis nemaloniai, kad reikia išsiprašyti iš darbo: „[...] nemažai, tarkime, paslaugų teikiama yra būtent darbo dienomis. Nes ten į banką, jei reikia nuvykti ar kitur į kokią valstybinę instituciją, tai vat, galbūt čia irgi labai gerai, kad gali daugiau nuveikti dėl savęs“ (**Id7**). Darbuotojai išskyrė tai, kad laisvas penktadienis yra „diena sau“, kurią jie gali skirti savo pomėgiams, buvimui su savimi: „Tai mano laisva diena yra skirta vien man: asmeniniam vizitams pas gydytoją, pas grožio specialistus, treniruotėms, masažams. Žodžiu, visiškai, mano diena“ (**Id6**). Tokie pastebėjimai rodo, kad laikas, kurį darbuotojas gali skirti tik sau yra labai svarbus ir tai gali teigiamai paveikti jo emocinę būseną. Tai galima pagrįsti tuo, kad ir prie pirmajai kategorijai priskirtų citatų matoma, jog darbuotojai akcentuoja geresnę emocinę būseną per ilgesnį poilsio laiką.

32 lentelė. Kategorija: darbo ir gyvenimo balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo ir gyvenimo balansas	Darbuotojai turi daugiau laiko asmeniniams reikalams	<p>„[...] pamačiau, kad galbūt atsiras galimybė daugiau skirti laiko asmeniniams dalykams ir nereikės darbo metu atsiprašinėti ar pas gydytoja, ar ten kitais asmeniniais klausimais“ (Id6).</p> <p>„Aišku, jeigu tau reikia, gali ten pas gydytoją kur tau reikia nueiti. Kadangi dar studijuoju, tai labai gerai bakaluro rašymui, nes nereikia tiek savaitgalių paaukot“ (Id1).</p> <p>„Tai va, šitas dalykas yra tikrai labai didelis privalumas, nes tu tą laisvą dieną pasiskiri savo asmeniniams dalykams, kurių įprastai neturi laiko susitvarkyti“ (Id2).</p> <p>„[...] savo asmeninių darbų dienotvarkę, tai tu jau daug ką keli į penktadienį, nes tada tau nereikia blaškytis, kaip čia yra darbo dienom, ką susitvarkyti ir tada viską nukeli į tą dieną“ (Id7)</p>
	Darbuotojai turi daugiau laiko asmeniniams pomėgiams	<p>„Labai mėgstu skaityti, tai vėl atradau to laiko savo pomėgiui. Taipogi, nueinu į sporto klubą“ (Id7).</p>

Įmonės „B“ atveju, informantai, kaip ir įmonės „A“, darbo ir gyvenimo balansą išskyrė kaip keturių dienų darbo savaitės vertę (žr. **33 lentelė**). Daugiausiai buvo akcentuota tai, kad savo asmeninius reikalus darbuotojai gali susitvarkyti penktadienį su tomis institucijomis, kurios dirba tik įprastomis darbo dienomis: „Nu, tai būna penktadienis tobula ta diena, kaip palikti automobilį ir, sakyt, pirmadienį ryte paimsiu arba ten penktadienį ryte nuveži ir pasakai darbo dienos gale paimsiu ir viskas“ (Id5). Šios įmonės darbuotojai mažiau kalbėjo apie tai, kad gali daugiau laiko skirti pomėgiams ar kitai mėgstamai veiklai (nors visi kalbinti darbuotojai apie tai užsiminė), labiau buvo akcentuojama tai, kad jiems yra aktualu, jog nebereikia išsiprašinėti iš darbo tam, kad galėtų išspręsti asmeninius reikalus.

33 lentelė. Kategorija: darbo ir gyvenimo balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo ir gyvenimo balansas	Darbuotojai turi daugiau laiko asmeniniams reikalams	<p>„[...] penktadienis, kaip ir visur, yra darbo diena, bet kadangi pas mus yra nedarbo diena, tai gali per tą laiką apsilankyti vizituose, kur dirba tikrai darbo valandom, darbo dienom“ (Id5).</p> <p>„[...] kai kitiems yra darbo diena, tau ne darbo, tai yra tikrai, nu, patogiaus susiderinti ir vizitus pas gydytojus, pas kažkokias, nežinau, kitas instancijas, kurios dirba, vat na, tuo pačiu grafiku darbo dienomis nuo 8 iki 17 valandos“ (Id8).</p> <p>„[...] man nereikia atsiprašinėti, man nereikia prašytis to laisvesnio laiko, kad man čia išleiskit, man čia pas gydytoją, man čia kažkur“ (Id4).</p>
	Darbuotojai turi daugiau laiko asmeniniams pomėgiams	<p>„[...] tavo penktoji diena, per kurią tu galėjai skirti laiko sau, saviugdai ir visiems kitiems dalykam“ (Id8).</p> <p>„Tai būtų papildomo laiko sau. Viena iš vertybių – sau būtent. Aišku, šeimai, draugams ir tiesiog savo psichologijai gal“ (Id3).</p> <p>„[...] gali daugiau laiko skirti tiek sau asmeniškai: masažas, manikiūras, šukuosena“ (Id8).</p>

34 lentelėje pateiktas įmonės „C“ informantų požiūris į gyvenimo ir darbo balansą keturių dienų darbo savaitės kontekste. 75 % informantų darbo ir gyvenimo balansą akcentavo per tai, kad jie gali skirti laiko savišvietai, mokymuisi: „[...] tai ne savaitgalį tam skiriu, o skiriu būtent visokiam tobulėjimui, augimui būtent penktadienį [...] žinai, kad galėsi kažkam tai skirti, saviem reikalams, mokymuisi, pomėgiams [...] tiesiog nueinu kokią parodą aplankyti, kažką savišvietai“ (**Id9**). Viena darbuotoja, taikant sutrumpintą darbo savaitę, pradėjo svarstyti savanoriavimo galimybes: „Kažkaip galvoju savanoriauti, niekur nesavanoriauju“ (**Id10**). Buvo išskiriančių, kad darbuotojai gali nesijauti nemaloniai, kai reikia išsiprašyti iš darbo dėl asmeninių reikalų: „Man tas penktadienis, sakau, tu be streso gali kažką susiplanuot, nejausti diskomforto išeiti arba prašyti išleidžiamas anksčiau“ (**Id10**); „[...] lieka kažkokie tai, nežinau, ar vizitai pas daktarus, dantistus, kirpyklas. Tiesiog, tu žinai, kad tu gali panaudoti tą penktadienį [...] viską susidedi į penktadienį ir be streso, visiškai ramiai, nes tu ir darbus padarei, nereikia atsiprašyti iš darbo“ (**Id11**).

34 lentelė. Kategorija: darbo ir gyvenimo balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo ir gyvenimo balansas	Darbuotojai turi daugiau laiko asmeniniams reikalams	„Tai vienas dalykas, laisvą savo tą penktadienį gali skirti savo, nežinau, asmeniniam reikalams, pas gydytojus, šeimos kažkokiem tai“ (Id9). „[...] tikrai kiekvienas savaitgalis džiugina, nes jis yra ilgasis savaitgalis ir gali pati planuoti savo laiką“ (Id11).
	Darbuotojai turi daugiau laiko asmeniniams pomėgiams	„Tai yra didelė vertė, kad, na, gali skirti tą laiką savo įvairiems poreikiams, sakiau, ugdymuisi ir visa kita [...] penktadienis yra man skirtas [...] tai vat, ir pagalvoji, kad eisiu kažką pasimokyti, seminare sudalyvausi, galbūt audioknygą paskaitysi“ (Id9). „Tai aš sakau, mano va būna penktadienis toksai, kad atsikeliu arba aš bėgu, arba išeinu pasivaikščiot“ (Id10). „[...] atsiranda laisvo laiko tam, kam tu niekada neturėdavai to laiko. Tai gali kažkokia ta kūrybine veikla užsiimti ar į save investuoti, kažkokius mokymus pradėt lankyti“ (Id11). „[...] tu gali skirt laiko mokymuisi penktadieniais, ar ne. Visa šeima išeina į darbus, mokyklas, darželius ir tu gali skirti ten, nežinau, mokyti kalbas“ (Id12).

Apžvelgus visų analizuojamų įmonių atvejus, galima teigti, kad darbo ir gyvenimo balansas yra viena didžiausių verčių, kurių gali suteikti keturių dienų darbo savaitė. Visi organizacijų darbuotojai teigė, kad tapo lengviau derinti asmeninio gyvenimo ir darbo poreikius. Daug kartų išskirta, kad darbuotojai nebejaucia nepatogumo išsiprašyti iš darbo, kad galėtų nueiti į banką, pas gydytoja ir kitas institucijas. Taip pat, darbuotojai džiaugėsi, kad gali patys planuoti savo laiką, kad gali skirti laiko savišvietai, pomėgiams, įvairioms procedūroms.

Ketvirtoji kategorija – darbo ir šeimos balansas.

Įmonės „A“ atveju, informantai darbo ir šeimos balanso, kaip vertės, stipriai neišskyrė (žr. **35 lentelė**). **Id1** ir **Id2** (50 % informantų) teigė, kad darbo ir šeimos balansas nepakito, kadangi artimieji penktadieniais dirba: „Gal tiek labai nepasijautė, kadangi šeima tai toliau dirba. Dirba tuo metu, kai aš nedirbu“ (**Id1**); „[...] neskiriu šeimai, kadangi šeimos nariai dirba standartinėm darbo valandom ir penkias darbo dienas, tai praleisti daugiau laiko su jais aš galimybės neturiu“ (**Id2**). Bet **Id7** išskyrė, kad pagerėjo jos santykiai su antrąja puse, kadangi jie gali daugiau laiko skirti vienas kitam: „[...] kadangi mano vyras turi irgi tokį grafiką kintantį, tai būdavo tai, kad turim abu laisvą penktadienį, tai tikrai labai smagu. Tada gali skirti daugiau laiko vienas kitam ir asmeninei laimei

pridėjo teigiamų emocijų“ (Id7). Id2 išskyrė, kad keturių dienų darbo savaitė yra vertinga šeimoms, auginančioms vaikus, nes tuomet jie gali daugiau praleisti laiko kartu.

35 lentelė. Kategorija: darbo ir šeimos balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo ir šeimos balansas	Darbuotojai turi daugiau laiko asmeniniams reikalams	„Galbūt tą penktadienį skirdama sau, kai vaikai mokykloje, vyras dar dirba, aš sugrįžtu į save kaip, vat, į savo tą normalią būseną. Aš galiu jau pilnai dalyvauti šeimos veiklose, skirti jiems daug dėmesio“ (Id6). „Tai jau tada, jau toks ilgesnis laikas su artimaisiais. Jau tada gali išvažiuoti penktadienį tarkime, ar ne, ir grįžti sekmadienį tai pabūt ilgiau su giminėmis“ (Id7).
	Darbuotojai turi daugiau laiko asmeniniams pomėgiams	„[...] kurie augina vaikus, kaip pavyzdys, nes tikrai atsiranda papildoma diena, kada tu gali kažkur nuvažiuoti, kažką nusipirkti, kažką pamatyti“ (Id2).

Įmonės „B“ atveju, trys informantai (75 %), darbo ir šeimos balansą, pateikė, kaip vieną iš keturių dienų darbo savaitės verčių (žr. 36 lentelė). Penktadienis dažniausiai yra ta diena, kai skiriama laiko šeimai, pokalbiams su jais: „[...] penktadienis būna ta diena, kai aš visai šeimai per visą dieną turiu paskambinti, paklausti, kaip jie gyvena, pasakyti, kaip aš gyvenu“ (Id3). Pastebėta, kad turint papildomą laisvą dieną palengvėja darbuotojų gebėjimas suderinti asmeninius šeimos poreikius: „[...] kadangi aš gyvenu viena ir šeimos visi tie dalykai yra praktiškai ant mano kupros, kaip vyriausio suaugusio žmogaus, iš principo, tai tas balansas, kad aš galiu daugiau laiko skirti [...] Nes aš dabar turiu, kaip pasakyti, neturiu to tokio spaudimo vidinio verstis per galvą dėl savo šeimos. Nes aš turiu laisvesnę tą laiką“ (Id8).

36 lentelė. Kategorija: darbo ir šeimos balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo ir šeimos balansas	Darbuotojai turi daugiau laiko šeimai ir artimiesiems	„Tapau jo, laimingesnė. Na, nes atsirado daugiau laiko, kaip ir sakiau draugams, šeimai, namams“ (Id3). „Mažiau jeigu būnu pavargęs, daugiau turiu tų laisvų dienų, tai gal geriau jaučiuosi, daugiau norisi bendrauti ir atrast laiko su artimaisiais praleisti“ (Id5).
	Darbuotojai turi daugiau laiko šeimos poreikiams, namų ruošos darbams	„[...] penktadienis būna ta diena, kaip ir sakiau, aš maistą gaminu, namus sutvarkau, jeigu reikia, maisto nuvažiuoju, nuperku“ (Id3). „[...] tiek parsivežti ten tarkim iš nutolusių mokyklų galiu, tiek tas apsipirkimas, tiek daugiau laiko su šeima gali praleisti“ (Id8).

Iš 37 lentelės galima matyti, kad įmonės „C“ atveju, informantai, taip pat, išskyrė, kad dėl keturių dienų darbo savaitės jie turi daugiau laiko šeimai, namų ruošai. Galima matyti, kad sutrumpinta darbo savaitė suteikia galimybę daugiau dėmesio skirti vaikams ir jų veiklai: „Nu tai faktas, kad aš tą penktadienį galiu skirti daugiau vaikams, ar ne. Ten mano vienas iš sūnų lanko futbolą kelis metus, tai jie ten ir varžybas važinėja, viską. Nu, tai penktadienį aš galiu, vėlgi, sėst su juo važiuot, ten kažkur, jei varžybos“ (Id12). Dažnai informantai renkasi aktyvius laiko praleidimo būdus su vaikais: „[...] anksčiau, bent jau, paimu iš mokyklos, tai būna arba biblioteka, knyga, arba šiaip kažkokie pasivaikščiavimai. Arba mama bėga, vaikas mina dviratį. Nu va tokie kartu praleidimo būdai“ (Id10).

Tačiau reikia paminėti, kad visi įmonės informantai akcentavo tą patį, kad negali skirti šeimai laiko tiek, kiek norėtų, kadangi artimieji arba dirba, arba eina į ugdymo įstaigas: „Nes, kadangi kitai pusei vis tiek darbas įprastai penktadienį vyksta, vaikams į ugdymo įstaigas įprastai vyksta“ (Id11).

37 lentelė. Kategorija: darbo ir šeimos balansas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo ir šeimos balansas	Darbuotojai turi daugiau laiko šeimai ir artimiesiems	„[...] sakyčiau, penktadienį gaunasi tikrai daugiau šeimai skiriama [...] Gali pabendrauti besąlygiškai su šeimos nariais, ne prie puodų verdant kokią nors sriubą“ (Id10). „O čia daug daugiau gauni, tai tiesiog tu pats tampi laimingesnis ir tu gal daugiau gali fokusą dėti į save, į savo artimuosius, šeimą“ (Id11). „[...] tai aš manau, kad šeimai tai tikrai davė didelį plusą, kad aš galiu daugiau jiems skirti“ (Id12).
	Darbuotojai turi daugiau laiko šeimos poreikiams, namų ruošos darbams	„Vyras džiaugiasi, kad penktadieniais aš esu lankstesnė ir galiu irgi prisidėti, kaip pasakyt, kitaip dirbti ir kai reikia kokius nors reikalus pasitvarkyti [...] Kartais tiesiog namus tvarkausi ir skiriu namų reikalams“ (Id9). „[...] kuriam naujus namus, tai aš tiesiog tą, pavyzdžiui, penktadienį galiu skirti namų, ten kieme kapstyti, priežiūrai, medelių sodinimui“ (Id12).

Apibendrinus visų trijų įmonių atvejus, galima teigti, kad organizacijų darbuotojai sutinka, jog dėl keturių dienų darbo savaitės, pagerėjo jų darbo ir šeimos balansas, jie gali daugiau laiko skirti artimiesiems, namų ruošos darbams. Tačiau tai, kad kiti artimieji penktadieniais dirba arba eina į ugdymo įstaigas, jiems trukdo praleisti daugiau laiko kartu. Norint išspręsti šią problemą, keturių dienų darbo savaitė reiktų taikyti valstybės lygmeniu. Todėl galima teigti, kad dėl šios priežasties darbuotojai darbo ir šeimos balanso neišskyrė, kaip svarbiausios keturių dienų darbo savaitės vertės.

Penktoji kategorija – fizinė sveikata.

Iš pateiktos 38 lentelės galima matyti, kad įmonės „A“ atveju, informantai teigia, atradę daugiau laiko sveikatos priežiūrai. Visi kalbinti informantai išskyrė, kad atsirado daugiau laiko vizitams pas gydytojus, tyrimų atlikimui, sportui. Vienas iš informantų pastebėjo pagerėjusią miego kokybę, bet tik iš tos pusės, kad atsirado viena papildoma diena, kai gali pamiegoti ilgiau. Kiti 75 % to neišskyrė. Pastebėta, kad 50 % informantų atrado daugiau laiko aktyviai fizinei veiklai, sportui. Tačiau Id6 teigė, kad kadangi yra fiziškai aktyvi, todėl keturių dienų darbo savaitė įtakos jos fizinei sveikatai neturėjo: „Kadangi esu fiziškai visiškai aktyvi, tai ne, negalėčiau atsakyti į šį klausimą“ (Id6).

38 lentelė. Kategorija: fizinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Fizinė sveikata	Kokybiškas miegas	„Jo, tai tik plusas, nes tu žinai, kad tu neprivalai keltis, ten 6-7 valandą. Tai tikrai pailsi, pamiegi daugiau“ (Id1).
	Daugiau laiko sveikatos priežiūrai, fizinei veiklai	„[...] tai tikrai, vat, ir prisiverčiu, ir pasportuoti, ar bent jau išeit pasivaikščiot, ar, nežinau, turiu va hobj žirgyną, ar tai šuniukų jogą“ (Id1). „Visuomet mano gyvenime, aišku, yra ir sportas, tai galiu neskubant skirti sau laiko, tai kiek noriu vat tą dieną. Ir be abejo visi vizitai tarkim į medicininės įstaigas, odontologai, daktarai, tyrimai“ (Id2).

		„[...] gali laiko daugiau skirti nueiti ar į sporto klubą, ar tarkime, susiderinti kažkokį vizitą pas gydytoją, pas specialistą” (Id7).
--	--	---

Iš **39 lentelėje** pateiktų duomenų galima matyti, kad įmonės „B“ atveju informantai išskyrė, jog dėl keturių dienų darbo savaitės atrado galimybę labiau prižiūrėti savo sveikatą. **Id3** teigė, kad nors ir budi penktadienį, tačiau tai netrukdo mėgautis sveikatinimosi procedūromis: „*Tai tą patį penktadienį išvažiuok į kokią į „Eglės sanatoriją“ ar kažkur panašiai ir tu ten sau sėdėk sau ant telefono ramiai ir viskas*“ (**Id3**). Taip pat, buvo pastebėjimų, kad dėl papildomos laisvos dienos darbuotojams lengviau susiderinti vizitus pas gydytojus: „*Tai, be abejo, kad ta penkta diena tai yra, kai kitiems yra darbo diena, tau ne darbo, tai yra tikrai, nu, patogiau susiderinti ir vizitus pas gydytojus*“ (**Id8**). Kalbant apie miego kokybės pagerėjimą, nei vienas kalbintas informantas to nepastebėjo. Vienas teigė, kad penktadieniais vis tiek keliasi įprastu metu: „*Kaip ir sakiau, turim būti pasiekiami klientų. Tai penktadieniais vis tiek gaunasi, kad darbo laiku atsikeliu*“ (**Id3**). Buvo teigiama, kad miego kokybė nepriklauso nuo keturių dienų darbo savaitės, tai priklauso nuo kiekvieno žmogaus asmeninio režimo: „*[...] kiekvienas žmogus asmeniškai turi savo režimą prisiziūrėti ir kadangi keturias dienas dirbi, tris ne tai reikia tiesiog pačiam režimą susiplanuoti, kad būtų geras miegas*“ (**Id5**).

39 lentelė. Kategorija: fizinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Fizinė sveikata	Daugiau laiko sveikatos priežiūrai, fizinei veiklai	„[...] ko gero, penktadieniais, tai tu sau gali leisti ir pas daktarą, žinai, kokį appointment ‘ą pasidaryti tyrimams“ (Id3) „[...] turiu laisvo laiko, einu reguliariai ir į masažus, ir jau matau ant savęs, kad jau yra kažkoks tai, nes sėdimas darbas, turi savo minusų ir kurie ypač su amžium labai matosi“ (Id4).

Iš pateiktos **40 lentelės** galima matyti, **organizacijos „C“ atveju**, 75 % informantų išskyrė tai, kad sutrumpinta darbo savaitė pagerina jų miego kokybę tuo, nes suteikia galimybę vieną dieną papildomai pamiegoti ilgiau. Visi keturi informantai, iš darbuotojo perspektyvos, sutiko, kad dėl keturių dienų darbo savaitės atsirado daugiau laiko vizitams pas gydytojus: „*Tai tikrai yra visur lengviau papulti ir pas gydytojus, nežinau, pas grožio specialistus ir visur kitur*“ (**Id12**). Taip pat, 75 % kalbintų informantų atrado daugiau laiko aktyviai fizinei veiklai.

40 lentelė. Kategorija: fizinė sveikata iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Fizinė sveikata	Kokybiškas miegas	„[...] penktadienį, aš prisipažinsiu, tikrai pamiegu ilgiau. Na, nesikeliu tiek. Arba jeigu vaikus nuvedu į darželį, po to galiu grįžusi dar tą laiką skirti jau valandą kitai poilsiui” (Id9). „[...] dabar penktadienį ilgiau pamiegi, tada įsijungia tas biologinis, vis tiek, laikrodis. Turiu omeny, kad tu kaip į darbą keliesi, nemiegi kaip savaitgalį. Bet tu pamiegi ilgiau“ (Id10). „[...] miegas pagerėjo, kadangi plius viena diena be žadintuvo“ (Id11).
	Daugiau laiko sveikatos	„Daugiau judu, daugiau vaikštau, skiriu laiko išėjimui. Anksčiau skyriau tiesiogėjimui ir vaikščiojimui. Dabar daugiau su šuniu tą darau“ (Id9) „Pagerėjo fizinė sveikata, galima sakyti, nes vis tiek tai yra sėdimas darbas, darbas prie kompiuterio. Tai ar tu dvi, ar tu tris dienas ilsiesi nuo sėdimo darbo ir kompiuterio, ir

	priežiūrai, fizinei veiklai	gali vėlgi išnaudoti tai ilgąjį savaitgalį buvimui gamtoje, kažkokiai fizinei ir aktyviai veiklai“ (Id11). „[...] penktadieniais pusdienį aš dažnai skiriu sportui, tai turbūt puoselėja teigiamai“ (Id12).
--	-----------------------------	--

Apibendrinus galima teigti, kad visų trijų organizacijų darbuotojai sutiko, kad dirbant pagal keturių dienų darbo savaitės modelį atsirado daugiau laiko vizitams pas gydytojus, tyrimų atlikimui, aktyviai fizinei veiklai. Tokius pastebėjimus galima pamatyti „Darbo ir gyvenimo balanso“ kategorijoje. Miego kokybės pagerėjimą išskyrė keturi darbuotojai (30 %) ir visų dvylikos kalbintų (daugiausiai iš įmonės „C“ t. y. 3 darbuotojai). Tačiau apie tai kalbama iš tos pusės, kad darbuotojai penktadieniais gauna galimybę pamiegoti ilgiau. Kiti jokio pokyčio miego kokybei nepastebėjo. Taigi, galima teigti, kad viena iš keturių dienų darbo savaitės verčių yra fizinės sveikatos pagerėjimas, kurį lemia tai, kad darbuotojai turi daugiau laiko sveikatos priežiūrai.

Šeštoji kategorija – **santykiai**. Informantų buvo klausama, kaip keturių dienų darbo savaitė paveikė jų santykius su kolegomis, artimaisiais.

Iš **41 lentelės** galima matyti, kad įmonės „A“ atveju, informantai pagerėjusių santykių kategorijos neišskyrė kaip vertės, kurią suteikia keturių dienų darbo savaitė: „Ne, nepasakyčiau irgi, kad turėjo kažkokios ar teigiamos, ar neigiamos įtakos ilgalaikėj perspektyvoj“ (Id7). Tik Id1 pastebėjo galimą santykių pagerėjimą su kolegomis, bet tik iš tos pusės, kad dėl ilgesnio savaitgalio turi pirmadienį daugiau ką aptarti. Be to, Id7 pastebėjo, santykių su artimaisiais pagerėjimą, nes gali skirti daugiau dėmesio šeimai. Kiti likę 75 % jokios įtakos santykiams su kolegomis ar bendradarbiais nepastebėjo

41 lentelė. Kategorija: santykiai iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pagerėję santykiai	Geresni santykiai su kolegomis	„Gal net kažkiek mažiau atsibostam, nežinau. Turim, ką daugiau pašnekėt, nes ilgesnis savaitgalis gaunasi. Pirmadienį pirmoj dienos pusėj turim daugiau ką aptarti. Tik iš tos pusės, bet tik į gerą“ (Id1).
	Geresni santykiai su artimaisiais	„Na, sakyčiau taip, daugiau laiko turi artimiesiems. Tai ir tas dažnesnis bendravimas yra“ (Id7).

Įmonės „B“ atveju vienas informantas išskyrė, kad pagerėjo jo santykiai su kolegomis: „Kaip tai, būna variantų, kai su kolega tiesiog pas kolegą važiuojam į namus padirbti. Tai ir tiesiog, ale, dirbam“ (Id3). Iš artimųjų pusės darbuotojai geresnį santykį su šeima mato, per tai, kad gali jiems skirti daugiau laiko (kaip ir įmonės „A“ atveju): „Šiaip manau, kad gali paveikti vis tiek. Mažiau, jeigu būnu pavargęs daugiau turiu tų laisvų dienų, tai gal geriau jaučiuosi, daugiau norisi bendrauti ir atrast laiko su artimaisiais praleisti“ (Id5). Tačiau daugiausiai pastebima, kad sutrumpinta darbo savaitė įtakos santykiams nei su kolegomis, nei artimaisiais nepadarė: „Nu, normalūs, kaip ir santykiai. Tiesiog trumpesnė savaitė. Ir tie, santykiai kaip santykiai, viskas lygiai taip pat lieka“ (Id4).

42 lentelė. Kategorija: santykiai iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
------------	---------------	--------------------------

Pagerėję santykiai	Geresni santykiai su kolegomis	„[...] galima sakyti, kad tas penktadienis gal net sutvirtino kai kuriuos santykius su kolegom“ (Id3).
	Geresni santykiai su artimaisiais	„Teigiamai, teigiamai, nes nu daugiau dėmesio skirti, tinkamai atitinkamai dėmesys yra“ (Id4).

Įmonės „C“ atveju, kaip ir „A“ ir „B“, buvo išskiriančių pagerėjusius santykius su artimaisiais iš tos pusės, kad gali daugiau laiko skirti šeimos reikalams (žr. **43 lentelė**). 50 % neišskyrė jokio pokyčio santykiuose su bendradarbiais: „*Nei ten geresni, nei ten blogesni. Ne, visiškai neutralu*“ (Id10). Tačiau buvo nurodyta, kad pagerėjo darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas: „[...] *kolegiški labai tapom, nes mes vardan to paties tikslo dirbom visi toj pačioj organizacijoje*“ (Id11).

43 lentelė. Kategorija: santykiai iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pagerėję santykiai	Geresni santykiai su kolegomis	„ <i>Tai lygiai taip pat mes turime tą laisvą penktadienį, tai mes galim kartu, kaip kolegos, nueiti kažkur</i> “ (Id11).
	Geresni santykiai su artimaisiais	„ <i>Irgi džiaugiasi, kad aš anksčiau parvažiuoju, galiu kur nors nuvežti, kažką padėti, tai į pozityvių tokių pusę tik tai</i> “ (Id9).

Apžvelgus visų trijų įmonių atvejus, galima teigti, kad visose įmonėse buvo informantų teigusių, kad pagerėjo santykiai su artimaisiais iš tos pusės, kad gali daugiau skirti laiko šeimai, jos reikalams t. y. pagerėjęs darbo ir šeimos balansas. Santykių pagerėjimas tarp kolegų pastebimas, taip pat, iš tos pusės, kad gali penktadienį praleisti drauge neoficialioje aplinkoje. Be to, darbuotojai labiau linkę bendradarbiauti vienas su kitu, siekti tų pačių tikslų. Tačiau apibendrinus galima teigti, kad santykių pagerėjimas nebuvo stipriai išreikšta dedamoji, kurianti vertę keturių dienų darbo savaitės atžvilgiu.

Septintoji kategorija – **produktyvumas**. Tai kita, dažniausiai informantų minima keturių dienų darbo savaitės vertė (po darbo ir gyvenimo balanso).

Pateiktoje **44 lentelėje** galima matyti, kad **įmonės „A“ atveju** darbuotojai padidėjusi produktyvumą išskiria, kaip keturių dienų darbo savaitės vertę. Vienas iš penkių kalbintų informantų (20 %) nurodė, kad produktyvumas priklauso nuo pačio žmogaus asmeninių savybių, o ne nuo keturių dienų darbo savaitės: „[...] *aš į tikslą orientuotas žmogus. Ir, ar aš dirbčiau keturias dienas per savaitę, ar penkias, aš susiplanuoju dieną taip, kad ji būtų produktyvi ir atneštų man efektyvų rezultatą*“ (Id2). Tačiau pagal daugumos darbuotojų pasiskirstymą, galima daryti prielaidą, kad sutrumpinta darbo savaitė padidina darbuotojų produktyvumą: „*Mano tai tikrai produktyvesnė darbo diena. Aš turiu nusistačius tikslus. Aš žinau, ką turiu padaryti, kad manęs negraužtų sąžinė, kad kažko nepadariau, nespėjau*“ (Id6). Taip pat, išbandžius keturių dienų darbo savaitės modelį, įmonė įsivertino, kad keturių dienų visiškai pakanka numatytoms užduotims atlikti: „*Pamatėme per tuos metus laiko, kad nereikia tų penkių dienų mums per savaitę su dabartiniais mūsų krūviais ir tikrai mums to užtenka. Tai vat, pastebėjau, kad produktyviai galima gauti tą patį rezultatą*“ (Id1).

44 lentelė. Kategorija: produktyvumas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Produktyvumas	Geresni laiko planavimo įgūdžiai	<p>„Smarkiai žmonės išmoko planuoti, susidėlioti, taupyti laiką, vertinti laiką. Kiekvienas, vat tas, nu, mąstantis žmogus ir galvoja, kaip man padaryt darbus, kad man visai nereiktų penktadienį daryt“ (Iv1).</p> <p>„[...] tikrai daug efektyviau planuojiesi savo dieną, savo laiką stengiesi išnaudoti, galbūt jau nuo savaitės pradžios labai tikslingai paskirstyti“ (Id7).</p> <p>„[...] būni organizuotas labiau. Tiesiog pasidarai tų darbų daugiau, kad tik nereikėtų dirbti tą penktadienį ir tiek“ (Id1).</p> <p>„[...] stengiesi tą dieną maksimaliai išnaudoti, kiek tik gali, ir tuos darbus susidėlioti taip, kad, ką galiu padaryti, tai iš karto tada darai, neatidėlioji“ (Id7).</p>
	Efektyvesnis darbo atlikimas	<p>„[...] jau vien tas, kad jie padarė rezultatą tokį patį kaip penkių dienų darbo savaitę ir dar didesnę“ (Iv1).</p> <p>„[...] išmoksta kitaip gal efektyviau planuoti savo darbo laiką, susidėlioti prioritetus, ką reikia padaryti ir nešvaistyti darbo laiko kitiems reikalams“ (Id6)</p> <p>„Daugiau padarai per tas keturias darbo dienas, nei padarydavai anksčiau per tą patį laiką“ (Id7).</p>

Įmonės „B“ atveju, informantai, apie pagerėjusį produktyvumą kalbėjo iš laiko planavimo perspektyvos (žr. **45 lentelė**). Darbuotojai išmoko planuoti savo darbo dieną, nebešvaisto laiko veltui. Galima teigti, kad keturių dienų darbo savaitė pagerino darbuotojų susikaupimą darbe, geriau skirstomi darbų prioritetai, todėl darbai yra atliekami efektyviau: „[...] penkių dienų darbo savaitės atžvilgiu žiūrint, tai būdavo nemažai laisvo laiko, kurį gal neefektyviai išnaudodavau, o dabar tiesiog stengiuosi maksimaliai efektyviai išnaudoti visas keturias darbo dienas tam, kad galėčiau ilgiau savaitgalį ilsėtis“ (Id5).

45 lentelė. Kategorija: produktyvumas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Produktyvumas	Geresni laiko planavimo įgūdžiai	<p>„Labiau gal planuoti į priekį ir bandai išnaudoti tų keturių dienų darbo grafiką kuo naudingiau, kuo mažiau švaistyti laiko tam tokiam scroll'inimui, ar ten tiesiog nežinau, tokiem bereikšmiam darbam“ (Id3).</p> <p>„Nebuvo laiko planavimo. Dabar, kadangi išmokau tą maždaug per visą dieną savo laiką suplanuoti ir darbus, tai, manau, tai yra didelis privalumas“ (Id5).</p> <p>„[...] mano asmeniškai keitėsi vien dėl to, kad aš, turėdama tą laisvą penktadienį, pradėjau galvoti, kaip jį išnaudoti tinkamai, nes ta, vis tiek, diena yra papildoma ir norisi ją produktyviai praleisti“ (Id8).</p> <p>„[...] tu žinai, kad yra ketvirtadienis paskutinė darbo diena. Aš susiplanuojau taip, kad tu turi į tai spėti. Nes dirbti savo dienom laisvom niekas nenori“ (Id4).</p>
	Efektyvesnis darbo atlikimas	<p>„[...] nebeleidi laiko veltui ir tą visą dieną išnaudoji efektyviai“ (Id5).</p> <p>„[...] produktyvumas tai toks yra, kad atsisėdi ir dirbi, nes žinai, kad tu nelabai turi čia to laiko kažkur blaikštytis, šlaistyti“ (Id4).</p>

Iš pateiktos **46 lentelės** galima teigti, kad **įmonės „C“ atveju**, darbuotojai į produktyvumą žiūrėjo ir iš darbų planavimo, ir iš darbų efektyvumo perspektyvos. Kaip anksčiau buvo minėta, šios organizacijos keturių dienų darbo savaitės diegimo tikslas buvo padidinti darbų efektyvumą, ką jiems ir pavyko pasiekti. Tam, kad produktyvumas būtų dar didesnis, galima įsidiegti programas, kurios

skatintų galvoti apie veiklos efektyvumą: „[...] organizacija buvo inicijuota ir startuota su patobulinimo programa, tai reiškiasi, kad kiekvienas darbuotojas buvo pakviestas, ir tikrai labai skatino organizacija, kad galvotų irgi apie savo veiklos efektyvumą ir buvo už tai jie galėjo gauti taškus ir kuriuos išsikeisdavo į tam tikras minimalias dovanėles“ (Iv3). Be to, keturių dienų darbo savaitė gali padėti automatizuoti įmonėje esančius procesus: „[...] tikrai labai buvo, tais pirmais metais, didžiulis šuolis su būtent robotizavimo tam tikrų IT sprendinių“ (Iv3). Taip pat, keturių dienų darbo savaitė gali efektyvinti susirinkimus, kurie, dažnu atveju, įmonėse būna per ilgi: „Ką apie susirinkimų kultūrą padarėm tai, kad aiškiai apibrėžėm, kas yra susirinkimas, kas jame turi dalyvauti, kad dalyvauja tik tai reikalingi asmenys“ (Id9). Darbuotojų teigimu, pradėjus dirbti keturias dienas, jie labiau susikoncentravo į darbą, neieškoja laiko veltui: „[...] jie tada susikoncentruoja tas keturias dienas, į savo darbus ir, sakau, čia yra stimulus tau atlikti kokybiškai, gerai, iš pirmo karto tam, kad tau nereikėtų taisyti“ (Id12).

46 lentelė. Kategorija: produktyvumas iš darbuotojo perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija C	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Produktyvumas	Geresni laiko planavimo įgūdžiai	<p>„[...] žmonės žinodami, kad gali dirbti keturias darbo dienas, patys tiesiog galvoja irgi kaip patogiau ir efektyviau organizuoti savo darbo dieną“ (Iv3).</p> <p>„Išmokau kitaip planuoti, dėlioti, trumpinti susitikimus“ (Id9).</p> <p>„[...] tiesiog atsirado ta griežtesnė kontrolė dienotvarkės, kad turi susižiūrėti. Tiesiog panaikinti tuos visus laiko švaistymus“ (Id11).</p> <p>„Tai, tai va, tai sekasi susiplanuoti ir praktiškai pasidarai, bet tai tos jau dienos keturios jos tampa intensyvos“ (Id10).</p> <p>„[...] iš tikrųjų tokia disciplina pas mane atsirado ir, nu, kol kas jinai man labai gerai, aš matau, ką aš padariau“ (Id12).</p>
	Efektyvesnis darbo atlikimas	<p>„Produktyvumas. Tai esmė yra, kad mes, kaip sakom, jį išaugo apie 20 % vien dėl to, kad su tais pačiais žmonėmis mes tuos pačius darbus padarome ir netgi daugiau padarom per trumpesnę laiką“ (Iv3).</p> <p>„[...] kuo daugiau žmogus pailsi, tuo labiau jis tampa efektyvesnis ir dirba labiau koncentruotai ir atlieka tas užduotis tiek laiku, tiek per trumpesnę laiką, ieško tų efektyvių sprendimų, kad jam tai pavyktų“ (Id9).</p> <p>„Tas varikliukas susisuko toks ne tai, kad tu ateini į darbą ir atneši savo kūną padaryti kažkokią užduotį, bet tu dar ateini ir darai ką galima padaryti greičiau, efektyviau“ (Id10).</p> <p>„[...] darbuotojai patys yra labiau pailsėję, labiau orientuoti į darbą, ne į kažkokias tenais kitas veiklas, bet tiesiog visas, visas fokusas eina į darbą. „Tai tada tas pats darbuotojas tampa labiau efektyvus, labiau produktyvus“ (Id11).</p> <p>„[...] tu nori tą penktadienį turėti laisvą, tai tu sėdi dirbi, kaip sakyt, nebimbinėji, atlieki savo darbą ir tu žinai, kaip čia, tu žinai, kad savaitės gale tavęs laukia trys laisvadieniai. Tai tu darai tai, kad tu juos gautum“ (Id12).</p>

Apibendrinus visų įmonių atvejus, galima teigti, kad 11 kalbintų (iš 12) informantų teigė, kad keturių dienų darbo savaitė padidino darbų produktyvumą, jie išmoko geriau planuoti darbo laiką, susidėlioti prioritetus, kad galėtų turėti trijų dienų savaitgalį. Kalbinti vadovai, taip pat, pamatė, kad darbuotojai tapo produktyvesni, labiau motyvuoti.

4.2.2. Keturių dienų darbo savaitės vertės organizacijai raiška

Keturių dienų darbo savaitė vertę kuria ne tik darbuotojams, bet ir organizacijai. Analizuojamos dvi kategorijos: darbuotojų valdymas ir konkurencinis pranašumas.

Pirmoji vertės organizacijai kategorija – **darbuotojų valdymas**. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl kalbinti informantai nori likti dirbti savo įmonėse, tai yra keturių dienų darbo savaitė. Tai jiems suteikia lankstumo asmeninio gyvenimo atžvilgiu, jie gali produktyviai susidėlioti darbo dieną. Iš įmonės pusės, trumpesnė darbo savaitė lemia geresnį esamų darbuotojų išlaikymą ir naujų pritraukimą.

Iš pateiktos **47 lentelės** galima teigti, kad **įmonės „A“ atveju** nurodyta, jog keturių dienų darbo savaitė pritraukė daugiau potencialių kandidatų į įmonėje siūlomą poziciją: „*I savo komandą priimam naują žmogų, tai kalbinti kandidatai. Man net baisu, kad jie tiesiog nori pas mus ateiti dėl keturių dienų darbo savaitės. [...] Bet tai yra labai didelis ir didžiulį efektą duodantis motyvacijai*“ (**Iv1**). Galima teigti, kad sutrumpinta darbo savaitė suteikia būsimiems darbuotojams motyvacijos dirbti tai siūlančioje įmonėje ir rodyti gerus rezultatus. Tačiau, kalbintų organizacijos „A“ darbuotojų nuomonės išsiskyrė. Vienas informantas iš keturių (25 %) teigė, kad dėl keturių dienų darbo savaitės, jis nori pasilikti įmonėje dirbti ilgiau, kadangi tai yra patogus darbo ir šeimos balanso atžvilgiu: „*Tarkime, vaikas eina į muzikos mokyklą, tai gali nuvest, palydėti. Tai, kol kas yra labai patogus dabartiniam gyvenimo etape*“ (**Id7**). Kitų kalbintų informantų teigimu, pasilikimą įmonėje lemia ne keturių dienų darbo savaitė, o tokie dalykai kaip vidinė organizacijos atmosfera, darbo pobūdis: „*Šiaip norėčiau vien dėl tos galimybės, dėl keturių dienų savaitės. Manau, yra kitų dalykų, dėl kurių galiausiai išėsiu vis tiek. Tai nėra toks dalykas, kuris, vat, vienintelis tiesiog taip ir sulaukys mane*“ (**Id1**). Teigiama, kad jeigu įmonė pasižymi gera vidine atmosfera, galima dirbti ir penkias dienas: „*Man asmeniškai pirmoj vietoj yra kultūra, atmosfera, mikroklimatas. Tai man čia yra svarbiausi dalykai. Ir manau, jeigu tu esi geroje atmosferoje, fainam kolektyve, ir darbo krūviai, viskas fainai paskirstyta. Niekas tavęs neerzina, tai gal ir ne taip sunku ir tas penkias dienas atbūti*“ (**Id1**); „*[...] aš teikiu, šiek tiek, prioritetus kitiems dalykam. Man svarbiausia yra ta vadinama visa emocinė būklė ir visa kita, kaip tu tame darbe jautiesi, ar tu jautiesi savose rogėse ar ne, ir ar tu dirbi penkias ar keturias dienas, manau, ne nuo to priklauso šie rodikliai*“ (**Id2**). Žiūrint į ateities perspektyvas, darbuotojai linkę ieškoti įmonės, kuri dirba keturias dienas, tačiau tai nėra prioritetas: „*Iš pradžių tai, ieškočiau, kas siūlo tokią galimybę. Nu bet yra ir kitų dalykų kurie, tarkime, lemtų [...] Įmonės kultūra, karjeros galimybės, galimybė įgyti profesinių žinių, augti HR srityje*“ (**Id7**). Galima teigti, kad įmonės „A“ atveju, keturių dienų darbo savaitė neturi didelės įtakos esamų darbuotojų išlaikymui, kadangi jiems svarbiau yra vidinė įmonės atmosfera, tobulėjimo profesinėje srityje, karjeros galimybės.

47 lentelė. Kategorija: darbuotojų valdymas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų valdymas	Geresnis darbuotojų išlaikymas	„ <i>Taip, yra vienas iš iš aspektų, dėl ko čia planuoju ilgiau dirbti, nes yra ir maži vaikai. Dar tai irgi labai patogus</i> “ (Id7).
	Geresnis potencialių darbuotojų pritraukimas	„ <i>[...] kalbinau kandidatus į atrankų poziciją, atrankų vadybininko savo įmonėje. Tai buvo iš atrankų kitos kompanijos, kur sako: „Vau, kaip gerai“. Jeigu žmogus ateis dar tik dėl keturių darbo dienų savaitės, tai jisai turi suprast, kad jisai darbą turės padaryt tą patį</i> “ (Iv1).

Įmonės „B“ personalo vadovės nuomone, sutrumpinta darbo savaitė padidina naujų darbuotojų pritraukimą ir esamų išlaikymą (žr. **48 lentelė**). Svarbu paminėti, kad oficialus įforminimas darbo sutartyje suteikia darbuotojams pasitikėjimą, kad įmonė ir toliau taikys keturių dienų darbo savaitę: „*Tai už tai tas yra labai didelis kozeris, kai tu pasakai, ir tu pasakai ne šiaip, kad čia penktą budėjimas. Mes sakom, faktas, mes įrašom į darbo sutartį, tai vis tiek žmogui tai yra iškart patikimumo garantas*“ (**Iv2**). Iš darbuotojų perspektyvos galima matyti, kad keturių dienų darbo savaitė nedaro įtakos jų darbui įmonėje ilgalaikėje perspektyvoje. Kaip ir „A“ atveju, tai daro tokie dalykai, kaip požiūris į darbuotoją, jo darbas: „*[...] Nežinau, vadovų požiūris į darbuotoją padarytų įtakos. Tai tiesiog keturių darbo dienų savaitė, nu, darytų mažiausią įtaką šiuo atveju*“ (**Id3**); „*[...] Manau, kad šitos įmonės požiūris yra kitoks tiek į patį darbą, tiek į patį darbuotoją. Labiau liberalesnis, atviresnis, labiau rūpinamasi darbuotojais ir tikrai, kol kas, neplanuoju išeit*“ (**Id5**). Buvo teigiančių, kad keturių dienų darbo savaitė yra veiksnys, priverčiantis likti įmonėje dirbti ilgiau: „*[...] bet jeigu norit eiti link to ir paklausti, ar turi įtakos ta keturių darbo dienų savaitė, norint keisti darbą, tai taip, turi. Dėl to, kad tu pradedi gal kitaip vertinti ir tą atlygį, kurį tu gauni, ir įsivertinti tai, kad tu dirbi keturias dienas*“ (**Id8**). Visgi, darbuotojams keturių dienų darbo savaitė nėra lemiantis veiksnys likti įmonėje: „*Taip, iš esmės daro. Nors iš kitos pusės, dabar tai jau nebėra stebuklas, kaip buvo, kaip aš atėjau dirbti prieš du metus*“ (**Id4**).

48 lentelė. Kategorija: darbuotojų valdymas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų valdymas	Geresnis darbuotojų išlaikymas	„ <i>Trečias yra tai, kad išlaikyti tuos žmonės, tai yra labai, labai, labai stipru</i> “ (Iv2) „ <i>Aš manau, kad dalį žmonių ir išlaiko motyvacija likti pas mums dirbti vien dėl to, nes tikrai, patikėkit manim, kai pripranti prie keturių, nu, tą penktą yra reikalų pradėti dirbti</i> “ (Iv2).
	Geresnis potencialių darbuotojų pritraukimas	„ <i>[...] bet ta pridėtinė vertė, tai yra tikrai, kad tikrai kozeris yra nusisamdyti žmogų ateiti</i> “ (Iv2).

Organizacijos „C“ žmonių ir kultūros komandos verslo partnerės teigimu, keturių dienų darbo savaitės vertė yra didesnis potencialių darbuotojų pritraukimas (žr. **49 lentelė**). Taip pat, iš vadovo perspektyvos, teigiama, kad sutrumpinta darbo savaitė pagerina esamų darbuotojų išlaikymą įmonėje: „*[...] dabar kiek klausiamo, argi darbuotojų, sakykime, ir tiek atėjusių, tiek išėinančių, tiek esamų, tai keturių darbo dienų savaitė tas vienas irgi iš mūsų tokių dalykų, kas juos tikrai labai ir motyvuoja ir skatina*“ (**Iv3**). Darbuotojų teigimu, laisvas penktadienis suteikia motyvacijos likti įmonėje: „*[...] jie visi atostogaus penktadienį, o tau reikės dirbti. Tai tikrai labai, didelis kabliukas, kas tave, nu, tiesiog užkabina*“ (**Id12**); „*[...] tai mane tikrai šitos sąlygos laiko [...] svarstau visą laiką, ar galėčiau keisti darbovietę*“ (**Id11**). Tačiau, kaip ir anksčiau analizuoti atvejai, iš darbuotojų perspektyvos, keturių dienų darbo savaitė ne visada yra lemiantis veiksnys likti įmonėje: „*Negaliu sakyti, kad tai yra pagrindinė priežastis, nes man svarbu komanda, kurioj dirbi, pati įmonės kultūra, veikla, tai yra atsakomybės, ką tu darai*“ (**Id9**).

49 lentelė. Kategorija: darbuotojų valdymas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai

Darbuotojų valdymas	Geresnis darbuotojų išlaikymas	„Tai nuo to momento, kai yra keturios darbo dienos, tai faktiškai ir vis tebėra tos keturios darbo dienos, vienas iš tų pagrindinių dalykų, kur žmonės sako, kad gera dirbti „C“ (Iv3). „Mane kažkas bandė, atsimenu, kažkokia įmonė paviliot, tai ir buvo – ar aš galėsiu dirbti truputėlį kitokiom sąlygom. Tai tas jausmas jo, tikrai man, žinokit, keturios dienas yra vienas iš“ (Id10). „Tai galvoju ai, gal man ir čia gerai, tai tikrai motyvacija keturių dienų, aš manau, kad yra“ (Id12).
	Geresnis potencialių darbuotojų pritraukimas	„[...] jeigu seniau būdavo vidutiniškai į vieną tą atrankos poziciją, pas mus sukandidatuodavo apie 15-17 kandidatų, tai šiai dienai čia vidutiniškai turime taip nuo 30 iki 50 kandidatų“ (Iv3).

Išanalizavus visų trijų įmonių atvejus, galima teigti, kad „A“ ir „B“ organizacijų atveju, keturių dienų darbo savaitė į įmones pritraukė daugiau potencialių kandidatų į jų siūlomas pozicijas. Iš kalbintų vadovų perspektyvos, keturių dienų darbo savaitės vertė yra didesnis esamų darbuotojų išlaikymas, bet išanalizavus darbuotojų atsakymus galima teigti, kad sutrumpinta darbo savaitė nėra lemiamas veiksnys, dėl kurio darbuotojas būtų linkęs likti įmonėje. Darbuotojams yra svarbu vidinė įmonės atmosfera, požiūris į darbuotoją. Todėl reikia paminėti, kad įmonių vadovai turi ne tik taikyti keturių dienų darbo savaitę, norint išlaikyti darbuotoją, bet ir rūpintis darbuotojų emocine gerove, suteikti galimybę jiems tobulėti profesinėje srityje, kilti karjeros laiptais.

Antra keturių dienų darbo savaitės vertės organizacijai kategorija – **konkurencinis pranašumas**. Ši kategorija yra svarbi kiekvienai organizacijai, kadangi ji formuoja visuomenės požiūrį, bendrą reputaciją apie įmonę.

Organizacijos „A“ atveju, įmonės vadovė konkurencinį pranašumą mato per geras darbo sąlygas, kurias suteikia keturių dienų darbo savaitė (žr. **50 lentelė**). Taip pat, geresnį konkurencinį pranašumą galima sieti su didesniu potencialių darbuotojų pritraukimu ir esamų išlaikymu, kadangi jeigu tik ši įmonė savo srityje siūlo keturių dienų darbo savaitę, tuomet ir potencialūs kandidatai rinksis įmonę „A“, o ne kitą šios industrijos organizaciją, kuri dirba penkias dienas: „Iš tiesų tai čia buvo bene didžiausias privalumas, sprendžiant, ar noriu į šitą poziciją ateiti. Ir iš tiesų, dar kurį laiką net ir negalėjau patikėti, kad kažkur taip yra“ (Id2). Organizacijoje „A“ nebuvo pastebėtas pasiimamų nedarbingumo dienų skaičiaus sumažėjimas. Iv1 teigimu, tai nepriklauso nuo to, ar dirbama penkias, ar keturias dienas: „[...] visos ligos ateina nuo streso ir vienas žmogus pradėjo dažniau sirgti, bet aš tiesiog galvoju, tai nesusiję su penkiom dienom ar keturiom, susiję su žmogaus gal nepasiektais rezultatais dėl kitų priežasčių“ (Iv1). Konkurencinį pranašumą galima įžvelgti ir iš tos pusės, kad tokių organizacijų, kurios dirbtų keturias dienas per savaitę, šiuolaikinėje darbo rinkoje dar yra labai mažai, todėl tokios įmonės turi didesnį pranašumą, taip parodydamos, kad yra šiuolaikiškos, besidominčios naujovėmis

50 lentelė. Kategorija: konkurencinis pranašumas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Konkurencinis pranašumas	Geros darbo sąlygos	„[...] nu ta prasme, kalbant apie kitų žmonių darbo sąlygas, girdžiu iš darbuotojų, kad nu kaip jam ten sudėtinga, blogai, palyginus, kad čia mes esam geriausios sąlygos“ (Iv1).

		„Tai, manau, motyvuoja, išskiria labai iš kitų darbdavių, supranti, kad gal tikrai greitai tokia galimybė vėl nepasitaikytų“ (Id1).
	Prioritetas įmonėms, dirbančioms pagal keturių dienų darbo savaitę	„Aišku, jeigu turėčiau du variantus, kur, vat, vienoj įmonėj yra keturių, o kitoj penkių tai gal ir linkčiau labiau link to“ (Id1).
	Mažai įmonių, kurios taiko keturių dienų darbo savaitę	„Tikrai daugelis įmonių to netaiko, tai yra naujiena darbo rinkoje. Esame jau įpratę prie tų įvairių naudų, kaip sveikatos draudimas, hibridinis darbas, bet apie keturių darbo dienų savaitę tikrai daug kas dar nekalbėjo ir esam tokie vieni pirmųjų tose gretose“ (Id7).

Organizacijos „B“ atveju, situacija panaši, kaip ir įmonės „A“ atveju (žr. 51 lentelė). Galima teigti, kad organizacija taikydama keturių dienų darbo savaitę turi konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones todėl, kad tokių įmonių, kurios dirbtų keturias dienas dar yra labai nedaug ir darbuotojai yra linkę tai rinkti: „Tai, kad tokių įmonių turbūt Lietuvoje labai mažai dar yra, kurios taiko keturių darbo dienų savaitę. Aš esu susidūrusi tikrai su tomis įmonėmis, kurios taiko trumpesnę savaitę, bet penktadienį dirba iki pietų“ (Id8). Taip pat, visi kalbinti informantai (100 %), iš darbuotojo pusės, išskyrė tai, kad sutrumpinta darbo savaitė buvo bene didžiausias privalumas įsidarbinti įmonėje „B“: „Buvo nemažai privalumų čia ateiti, bet pats didžiausias buvo man turbūt irgi ta keturių dienų darbo savaitė“ (Id5); „Tai buvo vienas iš privalumų, dėl ko pasirinkau šitą įmonę“ (Id8); „Po apsisprendimui, taip. Viena iš įtakų“ (Id4). Be to, personalo vadovė išskyrė, kad dėl keturių dienų darbo savaitės teikiamo konkurencinio pranašumo, galima pasisamdyti labiau kompetentingus, motyvuotus darbuotojus: „Tai jeigu mes, mums tas įrankis padeda nusisamdyti labiau motyvuotus, labiau stipresnius, kompetentingus, tai automatiškai mes santykinai turėtume sukurti kažką geresnio“ (Iv2). Iv2 teigimu, darbo metu sumažėjo nedarbingumo dienų skaičius

51 lentelė. Kategorija: konkurencinis pranašumas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Konkurencinis pranašumas	Geros darbo sąlygos	„Jo, atkreipčiau, nes jau būčiau pripratęs, vis tiek esu kažkiek pripratęs prie tų keturių darbo dienų“ (Id3).
	Prioritetas įmonėms, dirbančioms pagal keturių dienų darbo savaitę	„[...] Ir pasirinkimo atveju, nes ir buvau gavęs, kaip kitą pasiūlymą, vos ne tą pačią dieną į kitą įmonę, tai realiai čia pasilikau vien dėl to, kad buvo tos keturios darbo dienos“ (Id3). „Jeigu dirbtų keturias ir pusę, tai jau irgi būtų variantas. Ta prasme, taip, susispausti reikėtų, bet tai būtų vienas iš tokių svarbių privalumų“ (Id4).
	Mažai įmonių, kurios taiko keturių dienų darbo savaitę	„Realiai, kadangi, nesu matęs įmonės Lietuvoj, kuri siūlytų keturių dienų darbo savaitę, nu bent jau mano rinkoje. Tai net nemąstyčiau ieškoti pagal tai, nes nu nemanau, kad yra tokių pasirinkimų būtent man tinkamų, kad iš viso kažką rasčiau“ (Id5).
	Nėra pavadavimo problemos	„Nes kad žmonės daugiausiai išeina darbo metu, ten, nežinau, pas dantistą, kažkokių dokumentų susitvarkyt dar kažko, tai va, šito yra tikrai gerokai mažiau“ (Iv2).

Organizacijos „C“ atveju, galima teigti, kad įmonės konkurencinis pranašumas išaugo, ji tapo labiau žinoma potencialių kandidatų tarpe (žr. **52 lentelė**). Įmonės „C“ vienas iš keturių dienų darbo savaitės taikymo įmonėje tikslų buvo padidinti konkurencinį pranašumą: „[...] kitas sukurti būtent kaip darbdavio pranašumą kitų įmonių kontekste, nes įmonės tokios kaip mes, kurios yra valdomos savivaldos ar valstybinio to kapitalo [...] Tai buvo mintis tokia, kad ką mes galim padaryt kitaip. Tai galim padaryti taip, kad eiti į keturių darbo dienų režimą, kas būtų būtent mūsų kaip darbdavio pranašumas“ (**Iv3**). Taip pat, žmonių ir kultūros komandos verslo partnerė teigė, kad kandidatai, dalyvaujantys įmonės vidiniuose atrankų projektuose, linkę labiau pasirinkti įmonę „C“, kuri dirba keturias dienas, o ne tą organizaciją, kuri dirba penkias dienas. Informantai, iš darbuotojų perspektyvos, yra tokios pat nuomonės, kad keturių dienų darbo savaitė yra prioritetas, renkantis poziciją dvejose tokias pačias sąlygas duodančiose įmonėse: „Jeigu turėčiau du pasiūlymus, ar ne, tarkim ant stalo, su tuo pačiu atlygiu, su tom pačiom pareigom ir pozicija, ir ten, kur būtų keturių dienų, aišku, kad, nu, tas pasiūlymas nusvertų vienareikšmiškai“ (**Id9**). Organizacijos „C“ atveju, **Iv3** buvo tokios pačios nuomonės, kaip ir **Iv2**, kalbant apie nedarbingumo dienų skaičiaus sumažėjimą. Tačiau pridūrė, kad darbuotojai kartais piktnaudžiauja imdami atostogas: „Jos sumažėjo. [...] atsirado tas toksai, sakyčiau, žmonių toks gudrumas – rašau atostogas irgi nuo pirmadienio iki ketvirtadienio tik, penktadienį gi budim. Tai su šituo irgi nuolatos, kiekvienais metais tenka mums priminti, kad neapgaudinėkime ir savęs, ir organizacijos. Jeigu jau atostogaujam, tai jau nepareikit penktadienį budėti, nes nėra ko čia, vat, budėti tą penktadienį. Jeigu bus kažkas ekstra, tada jau vadovas jumis ir atsišauks iš tų atostogų“ **Iv3**. Be to, pagal atliktą įmonės „C“ vidinį tyrimą, įmonės darbuotojų sergamumo rodiklis iki keturių dienų darbo savaitės bandomojo projekto buvo 5,2 %, o per bandomąjį keturių dienų darbo savaitės projektą (2020 m. rugsėjis–gruodis) 3,2 %. Sergamumo rodiklis sumažėjo dviem procentais.

52 lentelė. Kategorija: konkurencinis pranašumas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Konkurencinis pranašumas	Geros darbo sąlygos	„Tai tikrai labai yra vienas iš tų dalykų, kas mus diferencijuoja, kaip darbdavį. Labai tikrai padidino mūsų ir žinomumą, ir patrauklumą, kaip darbdavio rinkoje [...] mes, netgi, buvome pasiekę tą tokį žinomumą su savo vienos atrankos pozicija, kad net ir buvom išskirti, kaip patraukliausią poziciją turinti įmonė“ (Iv3).
	Prioritetas įmonėms, dirbančioms pagal keturių dienų darbo savaitę	„[...] jeigu, pavyzdžiui, jie tuo metu dalyvauja atrankoje, pas mus ir pas kitą darbdavį ir yra panašios sąlygos, tai keturių darbo dienų išskirtinumą duoda, kad žmonės tikrai labai, labai rimtai svarsto ir dažnu atveju sako, kad tai yra vienas iš tų kriterijų, kur padarė, kad tikrai nori prisijungti čia“ (Iv3). „[...] Nu, jeigu būtų galima rinktis tarp kelių kompanijų su tokiom, lygiai tokiom pačiom sąlygom tik viena dirbtų keturias kita penkias... Žinoma keturios, nes turbūt būtų sunku jau grįžti prie tų penkių“ (Id11). „[...] tarkim, ar „X“ įmonė ar „B“ ir jeigu jos yra visiškai vienodos, nežinau, vienodai viską siūlo, ane, tik tai, kad „B“ dirba keturias dienas. Tai tai čia tikrai turi didelį argumentą“ (Id12).
	Mažai įmonių, kurios taiko keturių dienų darbo savaitę	„[...] nėra daug tokių įmonių, kurios dirba keturias darbo dienas, [...] tai tikrai būna tų pasvarstymų, kad jeigu išeičiau, ar aš tikrai norėčiau“ (Id12).

	Nėra pavadavimo problemos	„Jos sumažėjo“ (Iv3).
--	---------------------------	-----------------------

Apžvelgiant visų įmonių atvejus, galima teigti, kad keturių dienų darbo savaitė kuria vertę per konkurencinį pranašumą. Penki informantai iš dvylikos (42 %), nurodė, kad, jeigu norėtų keisti įmonę, teiktų prioritetą tai, kuri dirba keturias darbo dienas. Tokias įmones darbuotojai rinktųsi todėl, kadangi, visų pirma, tokių įmonių, kurios dirbtų keturias dienas, dar nėra daug ir yra baiminamasi, kad tokių gerų darbo sąlygų gali neberasti. Įmonėse „B“ ir „C“ sumažėjusį pasiimamų nedarbingumo dienų skaičių lemia tai, kad organizacijoje nėra pavadavimo problemos. Darbuotojai linkę asmeninius reikalus susitvarkyti penktadieniais, o ir įmonės „C“ darbuotojų sergamumo rodikliai, taip pat, sumažėjo.

Padidėjusį konkurencinį pranašumą galima sieti su didesniu potencialių kandidatų pritraukimu, kadangi, kaip minėjo įmonių „A“ ir „C“ atstovės, po keturių dienų darbo savaitės įvedimo, į jų darbo skelbimus pradėjo kandidatuoti daugiau kandidatų nei prieš tai. Todėl galima teigti, kad įmones, kurios dirba pagal keturių dienų darbo savaitės modelį, visuomenė laiko patraukliomis ir tokioms organizacijoms yra teikiamas prioritetas.

4.3. Keturių dienų darbo savaitės iššūkiai darbuotojams ir organizacijai

Šiame poskyryje analizuojami keturių dienų darbo savaitės iššūkiai darbuotojams ir organizacijai. Iš viso išskirtos trys kategorijos apimančios darbų intensyvumą, vadovų „spaudimą“ ir pasipriešinimą pokyčiams.

4.3.1. Keturių dienų darbo savaitės iššūkių darbuotojams raiška

Iššūkiai darbuotojams nagrinėjami per dvi kategorijas: darbų intensyvumą ir vadovų „spaudimą“. Analizuojamas viršvalandžių, darbo penktadieniais poreikis, streso lygis, pertraukų laikas, laiko stygius darbams atlikti bei vadovų „spaudimas“ dirbti sparčiau.

Pirmoji iššūkių darbuotojams kategorija – **darbų intensyvumas**. Visi, su keturių dienų darbo savaite susiję iššūkiai, informantų buvo įvardinami iš darbų intensyvumo perspektyvos.

Iš 53 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad **įmonės „A“ atveju**, informantai išskiria, kad dėl sutrumpintos darbo savaitės atsiranda baimė, kad darbų nespės atlikti laiku. Taip pat, ši baimė ypač gali atsirasti tarp jaunų, darbinės patirties neturinčių žmonių: „[...] natūralu, kad kai tu dirbi keturias dienas, tu tiesiog gauni šiek tiek didesnę krūvį, nei tu dirbtum įprastai penkias darbo dienas, ir jaunas žmogus, galbūt, ne visai apie tai susimąstydamas, gali to krūvio tolygiai nepasiskirstyti ir gali nukentėti jo esminiai rezultatai darbe“ (Id2). Galima teigti, kad dėl keturių dienų darbo savaitės, darbuotojams atsiranda viršvalandžių darbe: „[...] bent trys valandos būna tikrai gaunasi, nes kartais yra darbo dienom tikrai grįžti, vat, vakare ir atsakinėji toliau skambučius, atrašai laiškus“ (Id1). Be to, darbuotojai dažnai dirba ir penktadieniais, ne visada tai būna poilsio diena: „Kad aš, jau kurį laiką laiką pastebėjau, kad penktadieniais tikrai prisėdu, tikrai nebūna dienai, neįsipareigoju labai savęs, bet vis prigauni save, kad tai skambuti kokį padarai, tai laiškus atrašinėjau“ (Id2).

53 lentelė. Kategorija: darbų intensyvumas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbų intensyvumas	Padidėję viršvalandžiai	„[...] tiesiog darbo dieną kažkurią kartais ilgiau atsėdi, vakare pabūni, ar būna tiesiog ryte anksčiau ateini“ (Id1).
	Papildomas darbas penktadieniais	„[...] jeigu, va, padidėja krūvis, tai tą penktadienį būna, kad reikia atidirbti“ (Id1). „[...] jeigu nori turėti tą rezultatą, tu kartais dirbi ir penktą darbo dieną“ (Id7) „Iki penktadienio 12 valandos maksimum planuojiesi pokalbius. Bet čia nebūna kiekvieną penktadienį, bet kartais kas antrą būna, priklausomai nuo mėnesio“ (Id7).
	Padidėjęs streso lygis	„[...] didesnis tempas yra, bet negalėčiau to pavadinti kažkokiu stresu, kuris daro įtakos“ (Id7).
	Trumpinamas pertraukų laikas	„[...] kaip sakiau, pietų pertrauką trumpesnę turi, arba išvis neturi“ (Id1).
	Laiko stygius numatytiems darbams atlikti	„[...] jeigu projektas yra svarbus, skubus, tai matyčiau iššūkį, kad neužtenka laiko būtent per tą keturių darbo dienų savaitę atlikti tą darbą“ (Id6). „[...] iššūkis gal tiesiog, kad nebespėji susitvarkyti su esamais projektais ir darbais“ (Id1). „[...] jeigu žmogus nėra gabus pats susidėlioti ir susiplanuoti savo darbo dieną, jisai gali nesuspėti padaryti savo pagrindinių atsakomybių, nes pritrūks jam to laiko“ (Id2).

Įmonės „B“ atveju, informantai ne kartą išskyrė, kad tenka penktadieniais padirbti papildomai (žr. **54 lentelė**). Tačiau tai galima sieti su įmonės nustatyta taisykle, kad klientų poreikiai neturi nukentėti dėl taikomos keturių dienų darbo savaitės: „Jo, penktadieniais tenka, aišku, tai priklauso nuo darbo politikos. Pas mus yra sakoma – mūsų klientai turi žinot, kad mes dirbam keturias darbo dienas, bet jie, taip pat, turi žinoti, kad mes esame pasiekiami tą penktą darbo dieną“ (Id3). Tačiau darbas penktadieniais priklauso ir nuo įmonėje esančios finansinių priedų sistemos: „Ne, penktadieniais nebūdavo. Nu kartais būdavo, bet jau kai pats nori dirbti ir užsidirbti. Tai yra tokia galimybė tiesiog“ (Id5). Apie streso ir krūvio padidėjimo lygį darbuotojai kalbėjo mažiau. Vienas informantas išskyrė, kad streso lygis šiek tiek padidėjo, kitų nuomone, prie to yra įmanoma priprasti: „[...] padidėt tai padidėjo tas krūvis, bet prie visko yra priprantama“ (Id3); „Streso nepasakyčiau, kad yra stiprus pojūtis, tiesiog įsivažiuoti reikia. Reikia tam šiek tiek laiko. Priprantama, manau“ (Id5). Tačiau, jeigu darbų nespėjama pasidaryti iki penktadienio, darbo savaitės pradžia gali tapti intensyvesnė, darbų atžvilgiu: „[...] tai, ko tu nepadarei galbūt penktadienį, ką galėtum padaryti, jeigu dirbtum, tai tau tenka atidirbti per tas savaitės pradžioje, tai visada taip būna, kad savaitės pradžia būna sunkesnė darbo atžvilgiu“ (Id8). Viršvalandžių poreikio nei vienas įmonės „B“ informantas neakcentavo.

54 lentelė. Kategorija: darbų intensyvumas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbų intensyvumas	Papildomas darbas penktadieniais	„Tai penktadienį darbas nuotoliu atsiranda, kad tau klientas kažką pasako, parašo ir tu negali sakyti klientui – sorry, pirmadienį“ (Id3).
		„Būna, kad prisėdu, jeigu ypatingai yra kažkoks klausimas“ (Id8).
		„Būna ir prisijungt reikia nedarbo metu, penktadienį tarkim“ (Id4).

Padidėjęs streso lygis	„Kadangi krūvis didelis, terminai visa šita. Šiek tiek didesnis“ (Id4).
Trumpinamas pertraukų laikas	„Tai taip, tai visko tikrai nutinka ir aš, kaip ir minėjau, viskas pas mane, būtent pozicijoje priklauso nuo to sezono ir jeigu yra tai, jeigu aš dirbu viršvalandžius, tai normalu, kad aš ir pietų pertrauką sutrumpinsiu“ (Id8). „[...] ir ilgiau padirbi, ir pietų pertrauką trumpesnę pasidarai. Ir jokių tenai kavučių gėrimo. Būna viena ranka čia, kita ranka čia. Ir ilgiau tikrai padirbam“ (Id4).
Laiko stygius numatytiems darbams atlikti	„Iššūkis tas, kad turi visus savo darbus planuoti griežčiau. Turi sutilpti į tas keturias darbo dienas. Turi pasiekti savo rezultatus per trumpesnę darbo laiką“ (Id5). „Krūvis lieka tas pats iš principo ir tu turi jį susisukti per keturias dienas“ (Id4).

Įmonės „C“ atveju, informantai sunkiai įžvelgė keturių dienų darbo savaitės iššūkius darbuotojui. Vienintelis įvardintas iššūkis – kaip reikia spėti sutalpinti penkių dienų darbą į keturias (žr. **55 lentelė**). Apie viršvalandžius užsiminė tik vienas informantas iš keturių. Darbas penktadieniais akcentuotas, kaip laisvai pasirenkamas dalykas: „Tai, jeigu, tarkim, iškrenta diena ar pusė savaitės vidury, natūralu, kad aš nespėju kažko padaryti per tą savaitę ir tą penktadienį, tada aš prisėdau keliom valandom, jei reikia, ir pasidarau tuos darbus. Tai aš matau tai kaip galimybę, o ne kaip tokius viršvalandžius“ (Id9). Darbų intensyvumas padidėjo, tačiau motyvacija, kad galima penktadienį ilsėtis, tai užgožia: „Na, intensyvesnis, turbūt, tas tapo tempas darbų, bet kai žinai, kad, na kaip čia, efektyviai dirbi keturias dienas, o po to turi tris dienas poilsiui, tas netrukdo“ (Id9). Pertraukų laiko sumažinimą išskyrė **Id9** t. y. 25 % informantų.

55 lentelė. Kategorija: darbų intensyvumas iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbų intensyvumas	Padidėję viršvalandžiai	„Nu, bent jau aš tokią praktiką taikau, kad aš gal geriau ketvirtadienį pridėsiu pusvalandį prie savo darbo dienos, bet penktadienis man bus visiškai nuliai darbo“ (Id12).
	Papildomas darbas penktadieniais	„[...] ir nes vat žinau, kad kitos kolegės tai dažniau penktadieniais, pavyzdžiui, pasidaro tokį visokių galiukų užsibaigimą. Penktadienį iki pietų, ten iki 11 atsisėdi“ (Id12).
	Padidėjęs streso lygis	„Kartais taip, kai sukrenta tie dalykai, nes natūralu, kad kai per trumpesnę laiką turi pasidaryti, tai sukelia stresą“ (Id9).
	Trumpinamas pertraukų laikas	„[...] anksčiau būdavo daugiau tų kavagerių, tai gal mes truputėlį praretinom“ (Id9).
	Laiko stygius numatytiems darbams atlikti	„Iššūkis, turbūt, vienas, kaip suspėti ir kaip padaryti, nes, na, kartais būna, kad deadline'ai tie vadinami sukrenta vienu metu, dienų yra kiek yra ir turi padaryti tuos darbus“ (Id9). „Iššūkis – tai suspėti savo darbus atlikti per keturias dienas“ (Id11).

Apibendrinus galima teigti, kad su keturių dienų darbo savaitę susijęs iššūkis ir klausimas yra – „kaip spėti visus darbus pasidaryti per keturias dienas?“ Šį iššūkį išskyrė beveik visi informantai. Tačiau galima teigti, kad darbuotojai nevengia viršvalandžių ar (ir) darbo penktadieniais, tačiau tai galima sieti su tuo, kad įmonėse „A“ ir „C“ taikomas budėjimo režimas, todėl darbuotojai jaučia atsakomybę pasibaigti darbus, kurių nespėjo, ir būti pasiekiami. O įmonės „B“ darbuotojų darbą penktadieniais galima sieti su jų finansinių priedų sistema, kuri priklauso nuo darbo rezultatų. Tačiau

svarbu paminėti, kad didelis streso lygis, viršvalandžių kiekis gali turėti neigiamą įtaką darbuotojo emocinei ir fizinei sveikatai, tad įmonės vadovai privalo kontroliuoti darbų krūvį, kad darbuotojai nepervargtų ir išliktų produktyvūs.

Antroji iššūkių darbuotojams kategorija – vadovų „spaudimas“.

Įmonės „A“ atveju, darbuotojai akcentavo, kad yra patiriamas „spaudimas“ iš vadovės (žr. 56 lentelė). Vadovės nuomone, įmonėje nėra taikomas „spaudimas“: „Mūsų įmonėj iš viso nėra jokio bizūno, jokios kontrolės iš nugaros, kas ten lieptų dirbt. Pas mus yra visiška savimotyvacija“ (Iv1). Vadovė teigė, kad jai svarbu, jog darbuotojas „neperdegtų“: „Aš labiau orientuojuosi, kad nebūtų per didelis krūvis žmogui, kad neateitų stresas. Aš turėjau dabar patirtį, kai jinai du penktadienius, žinau, kad pilnai dirbo vien dėl to, kad pas ją yra atsakomybė, kad reikia padaryt“ (Iv1). Nors vadovė teigia, kad ji „spaudimo“ darbuotojams netaiko, bet iš lentelėje pateiktos Iv1 citatos galima teigti, kad ji yra nieko prieš, kad darbuotojai dirbtų penktadienį. Su tuo sutinka ir kiti įmonės darbuotojai, kad vadovei patinka, kai dirbama penktadieniais. Be to, 75 % apklaustų darbuotojų išskyrė, kad visuomet jaučia „spaudimą“ iš vadovės dėl darbo rezultato: „Iš vadovo spaudimą jaučiam visada dėl rezultatų. Kas liečia keturių darbo dienų savaitę, taip, galbūt dar dažniau girdėdavom raginimą dirbti. Ir, galbūt, mažiau imti pertraukėlių kažkokių. Tiesiog tas pokalbis užsibaigdavo „einam dirbti“ ta fraze“ (Id7); „[...] mūsų pajamos priklauso nuo mūsų atnešto rezultato, tai tas spaudimas kažkoks vienu ar kitokiu atveju tikrai buvo ir yra“ (Id2). Id1 nurodė, kad darbo sutartyje oficialiai nėra įforminta, jog yra dirbama keturias dienas per savaitę ir tai suteikia neapibrėžtumą, nerimą, kad bet kuriuo metu galima grįžti į penkių dienų darbo savaitę: „[...] Tai gal tiesiog nesijauti iki galo užtikrintas. Kai nėra to raštiško, kad aš tikrai turiu teisę nedirbti tais penktadieniais. [...] Tikrai jaučiam, kadangi, kaip ir sakiau, tai yra tik žodinis susitarimas. Tai to neapibrėžtumo, iš tikrųjų, nemažai yra. Tiksliau trūksta to apibrėžtumo. [...] Tai vat, tai įdomu, kaip būtų, jeigu turėtume raštiškai pasirašę pagal sutartį, tada gal vėl viskas kitaip būtų, bet pas mus to nėra, tai tikrai jaučiasi tas spaudimas“ (Id1). Tačiau Id7 išskyrė, kad vadovams reikia laiko, kad suprastų, jog darbuotojai gali spėti visus darbus padaryti per keturias dienas: „Tai vis tiek, manau, kad ir vadovui reikėjo laiko suprasti, kad mes tikrai dirbam ir tikrai galim tą padaryti. Manau, kad vadovui reikėjo laiko, kad jisai patikėtų ir pasitikėtų komanda“ (Id7).

56 lentelė. Kategorija: vadovų „spaudimas“ iš darbuotojų perspektyvos (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vadovų „spaudimas“	Darbas penktadienį	„[...] tai aš galvoju du savaitgalius tu gali paart, ta prasme padirbėt daugiau, bet kai padarysi šitą projektą, užbaigsi tu legaliai, oficialiai žinai, kad tu dirbi keturias dienas“ (Iv1). „[...] ir kartais ne tarp eilučių, vat toks jaučiasi per susirinkimus, kokius ar kalbas, kad vadovei patinka, jeigu mes esame pasiekiamos penktadieniais, jeigu dirbam papildomai ir taip toliau. Tai to konkrečiai į akis nėra sakoma, bet duodama suprasti“ (Id1).
	Kiekvieną minutę privaloma išnaudoti darbui	„Tai va tai tai pradžioj tikrai primindavo mums, kad kiekvieną minutę reikia dirbti, dirbti, dirbti tam, kad turėsime laisvą dieną, papildomą per savaitę“ (Id7). „Tai vat tas gal yra ir, kaip ir sakiau, jeigu krūvis padidėja, tai tikrai žinom, kad reikia prisėsti ir padirbėti, nes tas spaudimas dar labiau padidės“ (Id1).

Įmonės „B“ atveju, visi informantai užtikrino, kad nėra taikomas joks „spaudimas“ iš vadovų dėl darbų. Personalo vadovė teigė, kad nėra taikoma jokia kontrolė darbuotojams: „Dėl tos kontrolės

mechanizmų mes iš vis stengiamės net negalvoti apie juos“ (Iv2). Id5 teigimu, įmonėje darbas yra paremtas bendravimu ir bendradarbiavimu, todėl joks spaudimas nėra jaučiamas: „[...] pas mus požiūris yra šiek, nu, visiškai kitoks gal, sakyčiau, į darbuotoją. Pas mus nesistengiama spausti, bet tiesiog padedama, konsultuojama, palaikoma tiesiog. Ir yra tas komandinis darbas ir bendrom jėgom“ (Id5).

Organizacijos „C“ atveju, žmonių ir kultūros komandos vadovės teigimu, darbų stebėseną vykdoma per susirinkimus: *„Tai dauguma komandų turi reguliarius komandinius susitikimus, mes juos vadinam veiklos tokiais susitikimais“ (Iv3).* Visi informantai nurodė, kad jokio „spaudimo“ iš vadovų nejaučia: *„[...] dėl tų keturių darbo dienų.. Šiaip, čia niekas čia neseka. Svarbiausia, kad žinai darbai būtų padaryti“ (Id12); „[...] mes norim nedirbti ir einame ta viena linkme, ta vienas kryptimi ir tokio, kaip ir spaudimo, ne, jo tokio tiesioginio spaudimo nėra [...] mes visi labai motyvuoti jas dirbti tai netgi nereikia iš išorės jokio ten spaudimo tiesiog laikomės visų terminų ir bandom tilpt į juos“ (Id11); „Nėra taip, kad čia, kažkoks yra spaudimas, rodiklius stebim ir žiūrim“ (Id10).*

4.3.2. Keturių dienų darbo savaitės iššūkių organizacijoms raiška

Keturių dienų darbo savaitę kuria ne tik vertę organizacijoms, bet kelia ir iššūkių, kurie yra susiję su **pasipriešinimu pokyčiams**. Vykstant pokyčiui, neįmanoma išvengti darbuotojų neigiamų reakcijų įvairiomis formomis, todėl pasipriešinimas nagrinėjamas per nustatytą taisyklių laikymąsi, sąmoningą darbą penktadieniais, darbuotojų nusiteikimą.

Įmonės „A“ atveju, vadovė neužsiminė apie jokių keturių dienų darbo savaitės iššūkių organizacijai tiek diegimo metu, tiek taikant dabar. Vienintelė jos baimė – tai, kad darbuotojas gali perdegti: *„Bet aš bijojau, kad mano žmonės neperdegtų, nes jų motyvacija tokia aukšta ir toks darbingumas buvo aukštas, kad man kitas rūpestis buvo“ (Iv1).* Be to, buvo užsiminta apie darbuotojų darbą penktadienį, tačiau tai nebuvo traktuota, kaip iššūkis: *„[...] bet ne viena kolegė mano penktadienį man paskambina ir sako: „Žiūrėk, turiu klausimą, ką daryti?“ Aš suprantu, kad jinai užsibaiginėja kažkokį klausimą tam, kad ji ramiai, be streso išeitų į savaitgalį“ (Iv1).*

Organizacijos „B“ atveju, personalo vadovės nuomone, vienas iš keturių dienų darbo savaitės iššūkių yra tai, kad darbuotojai nenoriai atlieka darbus penktadienį, jeigu atsiranda skubi užduotis (žr. **57 lentelė**), nors viena iš nustatytų įmonės „B“ taisyklių yra: *„[...] užtikrinti, kad klientas nepajusto to. Nu, kad jisai, nu, ta prasme, gautų tą pačią kokybę ir tą pačią paslaugą“ (Iv2).* Tačiau yra ir kitų kraštutinių, kai darbuotojai sąmoningai dirba penktadienį, kad užsidirbtų finansinį priedą: *„Bet yra, pastebėjom, tendencija tie, kas dirba su pardavimais, tai jie tiesiog penktadienį atsiliepia, nes jie taip renkasi bonusą“ (Iv2).* Kalbant apie priešišką nusiteikimą, sutrumpintos darbo savaitės atžvilgiu, dažniausiai priešiška būna nusiteikę vadovai, kuriems tampa sunku užtikrinti savo komandos rezultatą per keturias dienas.

57 lentelė. Kategorija: pasipriešinimas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasipriešinimas pokyčiams	Darbuotojai nesilaiko nustatytų taisyklių	<i>„[...] normalu, kai mes greitai prie gero priprantam ir, tarkim, jeigu reikia penktadienį kažką patiems daryti, tai nebesinori žmonėms to daryti“ (Iv2).</i>

Darbuotojai sąmoningai dirba penktadienį	<p>„[...] yra taip, ateina bangos, labiau gal pas vadovus, ir yra būna, kad tu atsidarai kompą ir kažką specialiai penktadienį pasilieki ir pasidarai“ (Iv2).</p> <p>„Bet yra, pastebėjom, tendencija tie, kas dirba su pardavimais, tai jie tiesiog penktadienį atsiliepia, nes jie taip renkasi bonusą“ (Iv2).</p>
Darbuotojai priešišškai nusiteikę prieš keturių dienų darbo savaitę	<p>„[...] kad prisimintumėm, ką mes gaunam iš keturių dienų darbo savaitės privalumų, ieškant žmonių ir taip toliau, motyvuojant juos, labiau vadovai nukrenta į tai, kad tai geriau padarykim per penkias dienas ir rezultata užtikrinsim“ (Iv2).</p>

Organizacijos „C“ atveju, galima teigti, kad darbuotojai linkę dirbti penktadieniais, kadangi yra susiformavęs įprotis, todėl būtina tokią situaciją kontroliuoti, kad keturių dienų darbo savaitė vėl netaptų penkių dienų: „*Tai vat, yra visada irgi ta vieta, kur turime valdyti ir stebėti, kad tikrai tas mūsų pokytis naujų, atėjusių kolegų vėl net nebūtų grąžintas į penkių darbo dienų pobūdį*“ (Iv3). Taip pat, galima teigti, kad darbuotojai ne visada teisingai supranta budėjimo režimo reikšmę. Kartais darbuotojai penktadienį pasidaro visišką laisvadienį, neatsiliepia į vadovų skambučius, nevykdo darbinių įsipareigojimų: „[...] pavyzdžiui, jeigu būna kokia nors ten situacija, sakykime, ypač su išoriniais ten kokiais partneriais. Ir reikia kokių nors, sakykim, ten teisinių dalykų, kur negali laukti. Ten kiekviena diena turi tam tikros įtakos ir kai žmonės pasako: „Bet palaukit, mes gi penktadieniais nedirbam“, tai supranti, kad žmonės ne visada teisingai supranta tą budėjimo dienos prasmę [...] kur kartais vadovai irgi pasako, kad būtent kolegos nebudi ir neatsiliepia būtent per tą penktadienį“ (Iv3).

Kai kurie darbuotojai būna priešišškai nusiteikę prieš patį keturių dienų darbo savaitės modelį, tačiau tokioje situacijoje yra svarbu komunikuoti su darbuotoju ir paaiškinti tie vertę, tiek iššūkius, su kuriais galima susidurti, kai įmonė taiko sutrumpintą darbo savaitę: „*Tai čia labiau naujų vadovų toks pačioj pradžioj pasakymas, tačiau paskui visiems mes skiriam laiko komunikacijai su jais ir pasakymai, kodėl šitaip buvo prieita*“ (Iv3).

58 lentelė. Kategorija: pasipriešinimas iš organizacijos perspektyvos (įmonė „C“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasipriešinimas pokyčiams	Darbuotojai nesilaiko nustatytų taisyklių	„[...] nepaisant to, kad sakom, kad tai yra budėjimo diena, kiti priima, kad tai jau tikrai ne budėjimo diena, bet tai normali laisvadienio diena“ (Iv3).
	Darbuotojai sąmoningai dirba penktadienį	„[...] sakykime, kad mes ir sakom, kad tai yra budėjimo diena, tai jie sako: „Aš dirbau, čia man nieko tokio, aš ir toliau galiu dirbti penktadienį“ (Iv3).
	Darbuotojai priešišškai nusiteikę prieš keturių dienų darbo savaitę	„Čia būna vienas kitas naujo vadovo, sakykim, prisijungusio pasakymas, kad žiūrėkit, nelabai man atrodo, čia sako gerai mes dirbam keturias darbo dienas“ (Iv3).

Apibendrinant visų įmonių atvejus galima teigti, kad ne visi darbuotojai laikosi nustatytų budėjimo taisyklių: neatsiliepia penktadieniais į skambučius, neatlieka neatidėliotinių darbų. Kitas dalykas, darbuotojai sąmoningai dirba penktadieniais dėl susiformavusio įpročio arba įdiegtos finansinių priedų sistemos. Todėl yra būtina darbuotojams aiškiai iškomunikuoti nustatytas taisykles, jų laikymąsi, kad nekiltų nesusipratimų, nemalonių situacijų, ir kad keturių dienų darbas negrįžtų į penkių. Taip pat, yra pastebima, kad vadovai dažnai būna priešišškai nusiteikę dėl keturių dienų darbo

savaitės taikymo įmonėje. Galima daryti prielaidą, kad vadovams tampa sunku suvaldyti savo komandą ir jos darbus, todėl kyla pasipriešinimas. Kad to išvengti, svarbu gauti nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir vadovų, vesti mokymus susijusius su laiko planavimu ir komandos valdymu.

Kalbant apie darbuotojų **atlyginimo pokytį**, tai visi kalbinti informantai teigė, kad keturių dienų darbo savaitė darbo užmokesčiui jokios įtakos nepadare t. y. jis nei padidėjo, nei sumažėjo. Įmonės atstovai teigė, kad toks ir buvo tikslas, jog atlyginimo pokyčių nebūtų, nepaisant to dirbi penkias ar keturias dienas: „Buvo ta pati sąlyga, kad išlieka visų darbo užmokestis toks pats“ (**Iv2**); „Jis ir nei mažėjo jam neutrali įtaka buvo dėl šio pokyčio“ (**Iv3**).

Įmonių finansų ryškaus **sutaupymo** pastebėta nebuvo. Įmonės „A“ atveju, **Iv1** pastebėjo galimą įmonės elektros sąnaudų sumažėjimą: „Gal kelias kilovatvalandes sutaupėme, bet tai nežinau... Ne. Nu ta prasme didelių sutaupymų nebuvo“ (**Iv1**). Bet buvo išskirta, kad dėl keturių dienų darbo savaitės, sutaupo patys darbuotojai: „Aišku sutaupymas vien yra tas, kad žmogus nenaudoja savo kuro važiuoti į darbą. Nenaudoja savo laiko atvažiuoti. Jisai atsikelia ir dirba. O jeigu tau išvis laisvadienis, tai tu išvis nevažiuoji“ (**Iv1**).

Įmonės „C“ atveju, **Iv3** teigė, kad sutaupymų buvo, tačiau jų neįvardino: „[...] žiūrint iš organizacijos pusės, sakykim, atsiranda tam tikras irgi taupymas. Sakykim, nes penktadienį, pavyzdžiui, kai mes turim tą budėjimo dieną, tai suprantat, kad kaip ir žmonės, taip bendrovė turi tam tikrų kitokių papildomų išlaidų. Tai ir čia nėra tų išlaidų mums papildomų tomis dienomis“ (**Iv1**). **Id3** teigė sutaupantis pinigų dėl keturių dienų darbo savaitės: „Jo, aišku, tai logiškai mažstant tas pats kuras. Bet... Nu jo, pagrinde, kuras, pietūs“ (**Id3**).

Kalbant apie **ekonominį pokytį**, tai jis pastebėtas tik įmonėje „A“. Įmonės vadovės nuomone, dėl keturių dienų darbo savaitės išaugo apyvartos: „Taip. Mūsų apyvartos išaugo 10 procentų“ (**Id1**). Įmonės „B“ atveju, ekonominiai rodikliai nebuvo matuojami, tad pakomentuoti apie tai negalėjo. **Organizacijos „C“** žmonių ir kultūros komandos vadovė teigė, kad keturių dienų darbo savaitė jų ekonominiams rodikliams įtakos nepadare, jie priklauso nuo kitų išorinių veiksnių (pvz., energijos, žaliavų kainų pokyčių), o ne nuo keturių dienų darbo.

4.4. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai palyginimas

59 lentelėje pateiktas kiekvienos kategorijos ir subkategorijos palyginimas tarp įmonių iš keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių perspektyvų. Iš viso sudaryta 12 kategorijų. Kiekviena subkategorija išanalizuota kiekvienos analizuojamos įmonės kontekste. Iš **59 lentelėje** pateiktų duomenų galima teigti, kad didžiausios keturių dienų darbo savaitės vertės darbuotojui yra: geresnė emocinė sveikata, didesnis pasitenkinimas darbu, geresnis darbo ir gyvenimo bei darbo ir šeimos balansas, didesnis produktyvumas. Taip pat, išskirta, kad darbuotojams atsirado daugiau laiko sveikatos priežiūrai, fizinei veiklai. Organizacijai keturių dienų darbo savaitės vertės yra šios: geresnis darbuotojų pritraukimas, didesnis konkurencinis pranašumas. Iššūkiai darbuotojams: papildomas darbas penktadieniais, pertraukų trumpinimas, laiko stygius numatytiems darbams atlikti. Iššūkiai organizacijoms: nustatytų taisyklių nesilaikymas, darbuotojų sąmoningas darbas penktadieniais. Didžiausių verčių ir iššūkių išskyrimą galima pagrįsti tuo, kad tarp anksčiau minėtų dedamųjų buvo rasta daugiausiai sutapimų, lyginant įmonių informantų atsakymus tarpusavyje.

59 lentelė. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių tarp organizacijų palyginimas

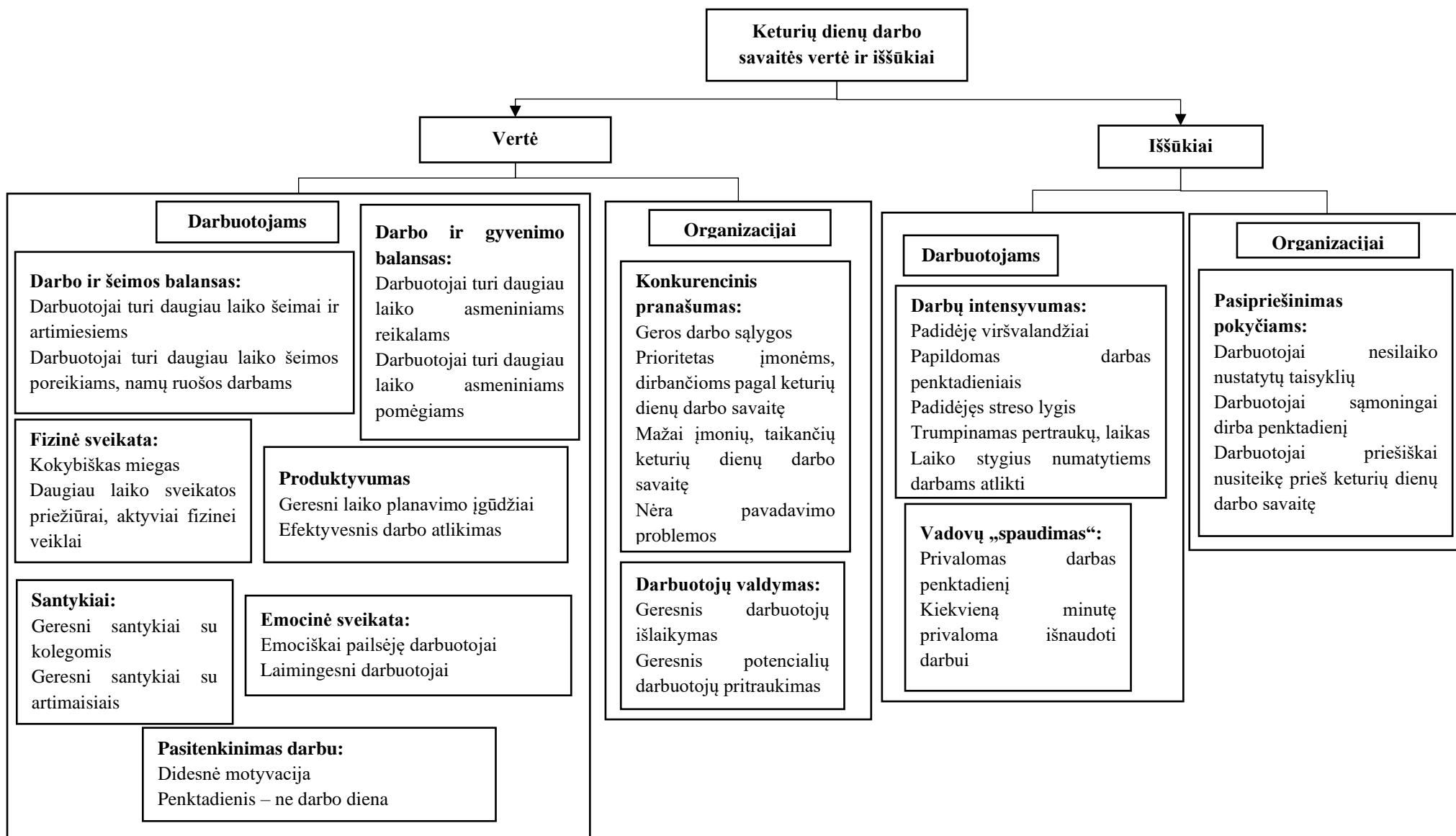
Čia: (+) keturių dienų darbo savaitės vertė; (-) keturių dienų darbo savaitės iššūkiui; (+/-) nuomonės išsiskyre; (0) subkategorija kaip vertė ar iššūkis neidentifikuota.

Vertė	Įmonė „A“	Įmonė „B“	Įmonė „C“
Emocinė sveikata			
Emociškai pailsėję darbuotojai	+	+	+
Laimingesni darbuotojai	+	+	+
Pasitenkinimas darbu			
Didesnė motyvacija	+/-	+	+
Penktadienis – ne darbo diena	0	+	+
Darbo ir gyvenimo balansas			
Darbuotojai turi daugiau laiko asmeniniams reikalams	+	+	+
Darbuotojai turi daugiau laiko asmeniniams pomėgiams	+	+	+
Darbo ir šeimos balansas			
Darbuotojai turi daugiau laiko šeimai ir artimiesiems	+/-	+	+/-
Darbuotojai turi daugiau laiko šeimos poreikiams, namų ruošos darbams	+/-	+	+
Fizinė sveikata			
Kokybiškas miegas	+/-	0	+
Daugiau laiko sveikatos priežiūrai, aktyviai fizinei veiklai	+	+	+
Santykiai			
Geresni santykiai su kolegomis	+/-	+/-	+/-
Geresni santykiai su artimaisiais	+/-	+/-	+/-
Produktyvumas			
Geresni laiko planavimo įgūdžiai	+	+	+
Efektyvesnis darbo atlikimas	+	+	+
Darbuotojų valdymas			
Geresnis darbuotojų išlaikymas	+/-	+/-	+
Geresnis potencialių darbuotojų pritraukimas	+	+	+
Konkurencinis pranašumas			
Geros darbo sąlygos	+	+	+
Prioritetas įmonėms, dirbančioms pagal keturių dienų darbo savaitę	+	+	+
Mažai įmonių, taikančių keturių dienų darbo savaitę	+	+	+
Nėra pavadavimo problemos	0	+	+
Iššūkių	Įmonė „A“	Įmonė „B“	Įmonė „C“
Darbu intensyvumas			
Padidėję viršvalandžiai	-	0	+/-
Papildomas darbas penktadieniais	-	-	+/-
Padidėjęs streso lygis	+/-	+/-	+/-
Trumpinamas pertraukų laikas	-	-	+/-
Laiko stygius numatytiems darbams atlikti	-	-	-
Vadovų „spaudimas“			
Privalomas darbas penktadienį	-	0	0
Kiekvieną minutę privaloma išnaudoti darbui	-	0	0
Pasipriešinimas pokyčiams			
Darbuotojai nesilaiko nustatytų taisyklių	0	-	-
Darbuotojai sąmoningai dirba penktadienį	0	-	-
Darbuotojai priešiška nusiteikę prieš keturių dienų darbo savaitę	0	+/-	+/-

4.5. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkiu darbuotojams bei organizacijai atnaujintas empirika grįstas modelis

Atlikus tyrimą, **atnaujintas empirika grįstas modelis (4 pav.)**. Lyginant su buvusiu, galima teigti, kad kokybinio tyrimo metu buvo identifikuotos papildomos vertės ir iššūkiai, kurios išryškėjo interviu su informantais metu.

Vertės: pagerėję santykiai su kolegomis ir artimaisiais, pavadavimo problemos nebuvimas, mažas skaičius įmonių, taikančių keturių dienų darbo savaitę. Iššūkiai: privalomas ir sąmoningas darbas penktadienį, nustatytų taisyklių nesilaikymas.



4 pav. Atnaujintas keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams empirika grįstas modelis

4.6. Požiūrio į keturių dienų darbo savaitę ypatumai

Pusiau struktūruoto interviu metu, informantai atskleidė savo požiūrį į keturių dienų darbo savaitės populiarėjimą visuomenėje ir kokiose industrijose ją pritaikyti būtų įmanoma ar neįmanoma.

Įmonės „A“ atveju, informantų teigimu keturių dienų darbo savaitės modelio populiarumas turėtų didėti, tačiau, jų nuomone, ne visos įmonės išdrįs ją diegti ir tai priklausys nuo organizacijos darbo specifikos (žr. **60 lentelė**). Trys darbuotojai iš penkių (60 %) (vienas buvo neutralios nuomonės) teigė, kad keturių dienų darbo savaitę sunkiausia yra pritaikyti gamybos sektoriuje. **Id2** teigė, kad keturių dienų darbą įmanoma pritaikyti į pardavimus orientuotose įmonėse.

60 lentelė. Požiūris į keturių dienų darbo savaitę (įmonė „A“)

Keturių dienų darbo savaitės populiarėjimas	„Aš manau, tam tikruose sektoriuose tikrai populiarės, bet yra ir tam tikrų sektorių, kur, ko gero, būtų sudėtinga pasitvirtinti tokį dalyką“ (Id2). „Manau, kad užtruks ne vienerius metus, kol tai taps labai populiariu. Kokių penkių metų bėgyje gal bus daugiau įmonių, kurios taiko keturių darbo dienų savaitę“ (Id7).
Kuriose industrijose būtų neįmanoma pritaikyti keturių dienų darbo savaitę	„Tai tiesiog reikėtų lankstaus požiūrio ir, manau, kad viskas yra įmanoma, tik reikia į tai investuoti kažkiek“ (Id1). „Bet tikrai ne visos tą galės, tarkime, kokios gamybinės kompanijos [...] Tai priklausys nuo pačių įmonių veiklos“ (Id7). „[...] įmonėms, kurios orientuotos į pardavimus, tai tikrai labai reali yra galimybė įsivesti ir pasitvirtinti“ (Id2).
Kuriose industrijose būtų įmanoma pritaikyti keturių dienų darbo savaitę	„Manau, sudėtingiau būtų gamybos sferoje. Vis tiek, gamybos linijos turi važiuoti paromis, gaminti produkciją ir visa kita“ (Id2). „Tiesiog jeigu gamyba [...] tada reikėtų daryti slenkančius grafikus, tai reikia daryti papildomus pamainas. Aš manau, kad efektyvumą čia sudėtinga, būtų išlaikyti arba pagerinti“ (Iv1).

Įmonės „B“ informantų nuomone, keturių dienų darbo savaitę populiarės, tačiau tam dar reikia laiko. Buvo išskirtos gamybos ir prekybos industrijos, kuriose sunku pritaikyti keturių dienų darbo savaitę, bet vienas darbuotojas teigė, kad ją įmanoma pritaikyti visuose sektoriuose. Personalo vadovės teigimu, apie sutrumpintą darbo savaitę daug kas kalba, bet vis neišdrįsta įsidiesti.

61 lentelė. Požiūris į keturių dienų darbo savaitę (įmonė „B“)

Keturių dienų darbo savaitės populiarėjimas	„[...] nu, Lietuvoj atrodo toks griežtesnis požiūris į visas taisykles, į darbą, į viską. Tai, kol kas, aš realiai mąstant, sakyčiau, kad greituoju metu tikrai neišpopuliarės šitas dalykas“ (Id5). „Ar populiarės, tai aš labai tikiuosi, kad populiarės ir kad darbdaviai, visgi, atsižvelgs ir į darbuotojus, ir užtikrins tą galimybę tokiom dienom dirbti. Bet, kad labai sparčiai tai nemanau“ (Id8). „Aš manau, kad populiarės, nes dabar iš kitos pusės, kaip pažiūrėjus, tai dauguma tų visų darbų, jie yra jau nebe tokie rankiniai“ (Id4). „[...] tai prisiminkit, kažkada buvo šešių darbo dienų savaitė. Gal tikrai nebus Lietuva ta pirmoji [...] tai ką aš girdžiu, tai, labai, labai, labai daug kas kalba bendrai, bet mažai kol kas daro“ (Iv2).
Kuriose industrijose būtų neįmanoma pritaikyti keturių dienų darbo savaitę	„Tiem, kur gal vyksta nuolatinė produkto gamyba ir darbas neturi nustoti“ (Id5). „Tai yra prekyba, kur reikalingas yra fizinis žmogaus buvimas, nu, kur yra pardavimas. Tai pardavimuose manau kad neįmanoma“ (Id8). „Manyčiau, kad gamybinės arba prekybinės. Aš kadangi prieš tai dirbau prekybinėj, mažmeninėj prekyboj, tai pagrindinis pirkimas yra penktadienis, šeštadienis, kartais net ir sekmadienis“ (Id4).

Kuriose industrijose būtų įmanoma pritaikyti keturių dienų darbo savaitę	„Nu jeigu logistika sugebėjo pritaikyti. Kur logistika nemiega, aišku. Tai manau, kad įmanoma tikrai įmanoma. Aišku, reikia per daug žingsnių, kad tai būtų pasiekama“ (Id3).
--	---

Įmonės „C“ informantų nuomone, keturių dienų darbo savaitė populiarės, tačiau tam dar reikia laiko (žr. **62 lentelė**). Taip pat, buvo išskirta, kad industrijose, kuriose yra pamaininis darbas, gamyba sutrumpinta darbo savaitė yra sunkiai pritaikoma. Tačiau žmonių ir kultūros komandos vadovė pasidalino įžvalga, kad gamyboje šis darbo modelis įmanomas tada, jeigu turima įranga yra našesnė: „Aišku, galima taip dirbti, jeigu, sakykim, pavyzdžiui, organizacijos įranga našesnė, lyginant su tuo, sakykim, kiek reikia pagaminti produkcijos. Tai būtų irgi galima galbūt organizacijai apgalvoti“ (Iv3).

62 lentelė. Požiūris į keturių dienų darbo savaitę (įmonė „C“)

Keturių dienų darbo savaitės populiarėjimas	„Manau, kad taip, nes vis dažniau ir vis daugiau girdisi ir įmonių, kurios pradeda dirbti po pusę penktadienio [...] Čia nuo kiekvienos įmonės specifikos, bet man atrodo, kad tai populiarnesnis, nes net ir vyriausybės, berods, kažkoks tai matymas irgi padaryti“ (Id9). „Manau, kad taip. Su laiku taip, nes jau atsiranda įmonių, kurios tą turi“ (Id11). „Aš manau, kad dar reikia laiko. Bet turėtų išsiplėsti po truputėlį, nes ir „LinkedIn“ mačiau, daug kas labai kelia diskusijas ir kalba, ir už, ir prieš, ir visokių ten nuomonių yra“ (Id12). „Aš manau, kad populiarės, kiek žinau, ir dabar yra nemažai, sakykim, tų IT įmonių, sakykim, kurie irgi jau eina į šitoki“ (Iv3).
Kuriose industrijose būtų neįmanoma pritaikyti keturių dienų darbo savaitę	„[...] sudėtingiau yra ten, kur yra pamaininis darbas. Kur na, tarkim, nežinau, kaip tą padaryti kokioj gaisrinėj, policijoj, ligoninėj. Turbūt čia yra sudėtingiausia, kur žmonės turi dirbti 24 valandas, 7 dienas“ (Id9). „Manau, kad ne, nes vis tiek yra labai daug kas susiję, ar tai su klientais, ar tai su gamyba. Tai, manau, ne visur“ (Id11). „Aš gamybinėj sunkiai įsivaizduočiau, ar ne, ir ypatingai, jeigu tai yra privataus kapitalo“ (Id10). „O jeigu kalbant tokie konvejerius, tai šiai dienai, aš tikrai asmeniškai pati nematyčiau tokio sprendimo, kad galima dirbti keturių darbo dienų režimu“ (Iv3).
Kuriose industrijose būtų įmanoma pritaikyti keturių dienų darbo savaitę	„Aš manau, jeigu galima buvo pritaikyti energetikoj, šilumos gamyboje, tiekime, kur yra 24 valandas per parą svarbu, kad žmonės būtų darbe ir dirbtų. Tai aš neįsivaizduoju, kur negalima būtų pritaikyti“ (Id12).

Apibendrinus visų trijų įmonių atvejus, galima teigti, kad darbuotojų nuomone, keturių dienų darbo savaitė populiarės, tačiau tam dar reikia laiko ir tai priklauso nuo pačios organizacijos veiklos. Be to, buvo išskirta, kad sunkiausiai keturias dienas dirbtų gamybos, prekybos, klientų aptarnavimo sektoriai.

Įsidiegus keturių dienų darbo savaitę, galima jausti **gėdą ar (ir) pasididžiavimą**, kai klientams, partneriams reikia pasakyti, kad jų įmonė dirba pagal keturių dienų darbo savaitę. Informantų atsakymai šiuo aspektu išsiskyrė: vieni jautė pasididžiavimą tiek savimi, tiek pačia įmone, o kiti vengia klientams pasakyti, kad dirba keturias dienas.

Įmonės „A“ atveju, informantų nuomonės išsiskyrė (žr. **63 lentelė**). Buvo jaučiančių pasididžiavimą, bet vengiančių apie tai pasakyti klientams: „Jaučiu pasididžiavimą, bet kartu tokį nepatogumą, nes ne visi, sakyčiau, tinkamai sureaguoja į mano tokį pasisakymą ir galbūt jaučiamas

toks nelygiavertiškumas, kad ne visi gali turėti“ (**Id6**). **Id2** teigė atsižvelgianti į patį klientą ir tuomet sprendžia sakyti, kad dirba keturias dienas ar ne: „Ar jis pats yra darboholikas ir jisai keistai žiūri į tuos žmonės, kurie trumpiau dirba, tai galbūt aš ne visada atvirai pasakau, kad tarkim penktadieniais nedirbam. Bet jeigu matau, žmogus sveiko proto, kaip aš mėgstu pasakyti, ar ne, tikrai galima su juo atvirai bendrauti, tai tik akcentuoju, kaip privalumą, ir tikrai ne vienas iš klientų pavydi mum tų keturių darbo dienų“ (**Id2**). Įmonės vadovė (**Iv1**) teigė, kad pasakydama klientams, kad įmonėje dirbama keturias dienas, parodo savo šiuolaikišką mąstymą.

63 lentelė. Kategorija: komunikacija su klientais (įmonė „A“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komunikacija su klientais	Vengiama sakyti klientui	„[...] bet dažniausiai klientam stengiamės nesakyti, nes yra gal tokia baimė dar kažkokia, kad pasirinks galiausiai konkurentus“ (Id1). „[...] tai aš iš tiesų atsargiai apie tai kalbu ir žiūriu, kokia galimai gali būti kliento reakcija“ (Id2).
	Pasididžiavimas prieš klientą	„Aš parodau, kad mes galime dirbti kitaip. Ir aš gal parodau šiuolaikinį mąstymą labiau prieš klientus, kai pasakau, kad dirbam keturių dienų darbo savaitę“ (Iv1). „Aš tai labai didžiuojuosi, iš tiesų. Man yra labai smagu pasakyti ir draugams ir klientams, kad jie apmąstytų tokią galimybę“ (Id7).

Įmonės „B“ atveju, taip pat, ne visada klientui yra sakoma, kad įmonė taiko keturių dienų darbo savaitę. Personalo vadovės (**Iv2**) teigimu, bijoma klientą išgąsdinti (žr. **64 lentelė**). Tačiau būna atvejų, kai „surizikuojama“ apie šį darbo modelį iškomunikuoti klientui ir netikėtai gaunamas pozityvus atgalinis ryšys: „Buvau, tarkim, komandiruotėj Rygoj pas vieną klientą, irgi nežinojau, kaip čia jie sureaguos ir atsakys taip, kaip jūs čia mažiau dirbat. Bet iš tikrųjų, tai irgi patys buvo susidomėję ir žiūrėjo gana pozityviai į šitą dalyką“ (**Id5**). Pasididžiavimas gali būti jaučiamas ir dėl to, kad darbuotojas gali plėsti žinią apie sutrumpintą darbo savaitę tuo tikslu, kad tai taikytų kuo daugiau įmonių: „Pasididžiavimą. [...] nes manau, kad tai turėtų vystyti ir kiekviena įmonė“ (**Id3**).

64 lentelė. Kategorija: komunikacija su klientais (įmonė „B“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komunikacija su klientais	Vengia sakyti klientui	„Tai mes tai jaučiam pasididžiavimą, bet mes daugiau, kaip darbdavys gal jaučiam pasididžiavimą. Kas liečia klientam, mes nelabai transliuojam, nes tada klientą galbūt daugiau gąsdintų“ (Iv2).
	Pasididžiavimas prieš klientą	„Manau, pasididžiavimą, nes realiai nedaug kas gali tuo pasigirti“ (Id5).

Organizacijos „C“ atveju, visi informantai (100 %) teigė, jaučiantys pasididžiavimą sakydami, kad jų įmonė dirba keturias dienas (žr. **65 lentelė**). Žmonių ir kultūros komandos vadovė teigimu, klientai atsiprašo paskambinę penktadienį ir ypač, jeigu tai buvo neskubus klausimas: „Ypač tais atvejais atsiprašo, kai sakykime, būna ta vieta, kai jie mato irgi, kad skambino klausimu, kuris nebuvo toks labai skubus“ (**Iv3**). Kiti didžiuojasi, nes jų teigimu, keturių dienų darbo savaitė yra unikalus konceptas, kurį turėtų taikyti visi.

65 lentelė. Kategorija: komunikacija su klientais (įmonė „C“)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komunikacija su klientais	Pasididžiavimas prieš klientą	„Mes jaučiame pasididžiavimą ir ką mes irgi matome, tai matome, kad kartais net jau ir mūsų klientai atsiprašo, jeigu padaro kažkokį skambučių, penktadienį sako atsiprašom užmiršom penktadieniais budite“ (Iv3).

		<p>„Tai iš tikrųjų aš tai tikrai labai didžiuojuosi ir visiems pasakoju, jeigu tik yra proga, tai apie tai, kad nu čia ta prasme, tikrai yra nerealus dalykas, turėt tą laisvą penktadienį“ (Id10).</p> <p>„Tai vienareikšmiškai pasididžiavimą. Tai, nes tai tokia unikali galimybė“ (Id11).</p> <p>„[...] jaučiu iš savęs sklindantį pasididžiavimą ir iš kitų sklindantį pavydą“ (Id12).</p>
--	--	---

Apibendrinus galima teigti, kad 100 % analizuojamų įmonių atstovų jaučia pasididžiavimą, kai reikia klientams pasakyti, kad yra taikantys keturių dienų darbo savaitę. Tai grindžiama tuo, kad tokiu būdu parodoma, kad organizacija pasižymi šiuolaikišku, inovatyviu mąstymu. Iš darbuotojų perspektyvos, 10 iš 12 (80 %) informantų teigė, kad, taip pat, didžiuojasi, kad jų įmonės taiko keturių dienų darbo savaitę. Jie tai traktuoja kaip vertę kuriantį dalyką. Tačiau vis dar yra baiminamasi neigiamų klientų reakcijų.

Reikia paminėti, kad tiek darbuotojai, tiek įmonių vadovai turi nebijoti viešai kalbėti apie keturių dienų darbo savaitę. Kuo daugiau žmonių apie tai žinos, tuo didesnė tikimybė prie to pereiti valstybiniu lygmeniu. Taip pat, tai kuria didelį konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.

Aktualu žinoti, kaip **reaguoja darbuotojų giminės, artimieji**, sužinant apie taikomą keturių dienų darbo savaitę. 100 % informantų teigė, kad teigiamai, kai kurie iš artimųjų pavydi.

Id1 pasidalino pokalbiu su savo močiute, kurios teigimu sutrumpinta darbo savaitė yra dalykas, kurį reikia labai vertinti įmonėje: „Prisimenu pokalbį su močiute. Labai smagu, kai aš jai papasakojau. Tai ji sako, kad čia tau Amerika, tu dabar čia iki pensijos sėdėti turėsi. Tai bandžiau gal kažkiek pasiginčyt, kad ne tik tai yra svarbiausia, bet tas požiūris labai geras. Jie to negirdėję, nematę, niekada nepatyrė. Tai atrodo, kaip geriausias dalykas, kas tik galėtų žmogui nutikti darbe. Mano kad aš tai turėčiau labai vertinti, saugoti ir niekada nepaleisti“ (Id1).

Buvo teigiančių, kad kiti jiems pavydi: „Ir visiem tas dalykas, kai išgirsta, kad aš turiu tokią galimybę, yra kažkoks labai didelis apdovanojimas, atrodo, įmonei. Tai tikrai visi pavydi, jeigu taip atvirai kalbant“ (Id2); „Pavydas, pavydas, grynas pavydas, daugiau nieko“ (Id3); „Nu tik tiek, kad nu sakau, visi labai pavydi to penktadienio“ (Id12). Kiti ne tik pavydi, bet ir patys norėtų dirbti pagal tokį darbo organizavimo modelį: „Manau, pakankamai pavydžiai. Tikrai pozityviai į tai žiūri ir, nu, patys, aišku, norėtų dirbti tiktais keturias dienas per savaitę“ (Id5); „Teigiamai. Pavydi. Kiti sako: „Kad pas mus tai būtų...“ (Id9). Būna, kurie reaguoja su nuostaba: „Reaguoja gal su nuostaba, nes nu tai nėra įprasta, tikrai ir kažkaip tai – ai, tu nedirbi penktadienį? Ne, nedirbu penktadienį. Ir nu tikrai suprantama, kad tikrai visi norėtų dirbti tas keturias dienas“ (Id11). Iš pateiktų duomenų galima teigti, kad ne tik patys darbuotojai, bet ir jų artimieji teigiamai vertina keturių dienų darbo savaitę, dauguma norėtų patys dirbti pagal tokį darbo organizavimo modelį.

4.7. Darbuotojų ir organizacijų rekomendacijų, vystant keturių dienų darbo savaitę, raiška

Tam, kad kiltų kuo mažiau abejonių ir klausimų kitoms įmonėms, norinčioms įsidiegti keturių dienų darbo savaitę, darbuotojai ir įmonių vadovai pateikė **rekomendacijas** į ką atkreipti dėmesį, diegiant ir vystant sutrumpintą darbo savaitę (žr. **66 lentelė**). 100 % apklaustųjų informantų teigė, kad rekomenduotų keturių dienų darbą kitiems.

66 lentelė. Kategorija: rekomendacijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Rekomendacijos	Tikslo įvardinimas	„Jiem reikėtų labai aiškiai įsivardinti, irgi, dėl ko, jei organizacija daro. Kaip aš minėjau, pas mus buvo du pagrindiniai tikslai ir tada, aišku, labai reikėtų investuoti ir išsianalizuoti, kur įmonė yra ir pasidaryti tą tokį rengimą“ (Iv3).
	Bandomoji versija	„[...] darykit demo versiją. Paleiskit, pasižiūrėkit, kaip žmonės reaguoja, pasižiūrėkite“ (Iv1). „Tai manau labai gerai yra ta demo versija. Tiesiog pasibandyti visų pirma, apžvelgti savo veiklą, pažiūrėti, ką įmanoma padaryti, kuo užsiima“ (Id1). „[...] galbūt tą tokį pilotinį variantą, kad pasibandyti, pasižiūrėti, bet suteikti galimybę darbuotojams parodyti ir įrodyti, kad jie gali“ (Id7). „Man atrodo, labai tinkamas variantas pradėt nuo pilotinio. Tu pasižiūrėk, kaip sekasi“ (Id9).
	Plano sudėliojimas	„[...] tai va, tai aš galvočiau, kad čia iš tikro nieko nereikia bijot, tiesiog reikia susidėlioti, kaip tai atrodytų, kaip valdyt žmones, rezultata“ (Iv1). „[...] įsivertinti pirmiausia savo organizacijos kultūrinį lygį, ar žmonės gebėtų dirbti keturių darbo dienų savaitę. Susidaryti planą, kaip ją įgyvendintų, kad žmonėms nebūtų streso, pereinant iš vieno modelio į kitą, kad nesijaustų pervargimo, padidėjusio krūvio, to pačio streso ir panašiai“ (Id6). „Tai, na, pirmiausia turbūt reikėtų stebėti, susidėlioti labai aiškų planą, per kiek laiko, kokia apimtim nori išeiti, pasibendrauti turbūt su įmonėm, kurios jau tame dalyvavo, susidėlioti aiškų planą per kokį laikotarpį, apsibrėžti taisykles“ (Id9). „Tai nusistatyti stebėsenos rodiklius, nu kaip tu matuosi savo darbo produktyvumą, našumą“ (Id10).
	Detali komunikacija, mokymai	„Prieš įsidediant, rekomenduočiau iš tiesų pasikalbėti su visais darbuotojais ir praveisti instruktažą. Galbūt užsakyti net ir lektorių laiko planavimo mokymams“ (Id2). „Tai aišku, viską aptarti su su pačiais darbuotojais, ar ne? Apie tokias galimybes, kiek leidžia jų darbo specifika, pareigybė, ar jie gali taip susidėlioti“ (Id7). „Visų pirma, galima pasikalbėti su pačiais darbuotojais, išklausti jų nuomonę, ką jie mąsto apie tai“ (Id5). „[...] daug komunikacijos ir grįžtamojo ryšio iš pačių darbuotojų, klausti jų, kalbėtis su jais ir, aišku, matuoti veiklos rodiklius“ (Id9). „[...] labai svarbu tinkamai įvesti žmonės ir paaiškinti, kokie yra įmonės tikslai, ir kad mes turim keturias dienas per savaitę, kad būtų aiški instrukcija ir galbūt padėti su laiko planavimu“ (Id2).
	Procesų peržiūra	„[...] apgalvoti, kokie procesai galbūt nėra yra nenešantis naudos ir juos eliminuoti, galbūt automatizuoti kažkuriuos tai procesus, tai tiesiog iš kitos prizmės pasižiūrėti į tai savo tuos atliekamus darbus“ (Id8).

Analizuojant rekomendacijas iš organizacijų perspektyvos vadovai (Iv1, Iv2, Iv3), rekomenduoja kitoms įmonėms pirmiausia nebijoti pabandyti dirbti pagal keturių dienų darbo savaitę, kadangi jeigu tai nepasiteisins visuomet galima grįžti į penkių dienų darbą: „Tiesiog, nieko čia nereikia bijoti, visada gali grįžt“ (Iv1); „[...] bet mano rekomendacija, tai mažiau bijoti ir daugiau turėti, kaip, kol kas, konkurencinį pranašumą“ (Iv2). Be to, vadovai rekomenduoja iš pat pradžių nusistatyti tikslą, kodėl norima diegti sutrumpintą darbo savaitę, nusistatyti aiškius tikslus, diegimo planą ir svarbu paminėti, kad įmonių darbuotojai nuo pat pradžių turi būti labai aktyviai įtraukti į planuojamą pokytį: „[...] labai rekomenduočiau nuo pat pradžių įtraukti žmones iš šitą būsimą pokytį“ (Iv3).

Taigi, iš **įmonių vadovų** pusės rekomendacijos diegimui yra:

1. nebijoti pabandyti;

2. nusistatyti aiškius tikslus, kodėl norima diegti keturių dienų darbo savaitę;
3. susidėlioti planą, kaip bus vykdomas diegimas;
4. išbandyti bandomąją keturių dienų darbo savaitės versiją;
5. nuo pat pradžių aktyviai įtraukti visus įmonės darbuotojus į planuojamą pokytį.

Kalbinti informantai iš darbuotojo perspektyvos (**Id1 – Id12**), taip pat, siūlo pirmiausia nebijoti ir pabandyti: „*Nebijoti ir bandyti. Tiesiog, na tai taip, pradžioj gąsdina gal – kaip, kokiū būdu? Bet ieškant sprendimų jų galima surasti ir galima įgyvendinti*“ (**Id11**). Kaip ir vadovai, taip ir darbuotojai siūlo išbandyti bandomąją modelio versiją: „*Tai pasidaryti pilotinį projektą pusės metų, pasižiūrėti ane, ar prie keturių darbo dienų atlieka tiek pat, ta prasme, tuos pačius darbus, ką tu esi susiplanavęs, ar pasiekia tuos pačius rodiklius*“ (**Id10**). Kita darbuotojų rekomendacija (ko nepasiūlė vadovai), tai peržiūrėti visus įmonės procesus, kurie galbūt yra nenaudingi, kuriuos būtų įmanoma sutrumpinti, pakeisti, kad darbas vyktų efektyviau: „*Pirma, reikėtų apžiūrėti, turbūt savo pačių veiklą, pažiūrėti, kiek kiekvienas žingsnis, procedūra yra naudingi. Ir tada jau tiesiog bandytis. Ir tada žiūrėti, kaip gaunasi, pasitestuoti, tada ištaisyti va tas klaidas kažkokias, kažką pakeisti, kažką investuoti. Gal nepagailėti pinigų, papildomam žmogui, arba kažką tai nusamdyt*“ (**Id1**). Kiti siūlė vesti mokymus, susijusius su keturių dienų darbo savaitę, detaliam komunikuoti su visais darbuotojais, padėti jiems planuoti laiką: „*Padėti gali įmonės darbuotojam planuotis laiką, padėti suprasti, kad galime tą penkių dienų darbo pasidaryti per keturias dienas*“ (**Id5**). Vienas iš siūlymų buvo įdiegti patobulinimų sistemą, kur darbuotojai galėtų siūlyti idėjas, kaip efektyvinti procesus: „*[...] tikrai pradėti daryti patobulinimus sistemoje, kur žmonės galėtų teikti patobulinimus ir galvoti, ką galima daryti kitaip, kad vat užtektų ir tų keturių dienų*“ (**Id12**). Vienas informantas siūlė, kad darbuotojams būtų leista rinktis ar nori jie dirbti keturias dienas, ar penkias: „*Kitas dalykas, tai yra pasirinkimas, ta prasme, penktadieniais mes galime dirbti iš namų, jeigu kažkas nori dirbti penkias dienas, tai nėra problema*“ (**Id5**).

Taigi, iš **darbuotojų pusės** rekomendacijos keturių dienų darbo savaitės diegimui yra tokios:

1. peržiūrėti įmonės vidinius procesus (ką galima patobulinti, pakeisti);
2. susidėlioti diegimo planą;
3. išbandyti bandomąją keturių dienų darbo savaitės versiją;
4. vykdyti aiškia, detalia komunikacija su darbuotojais (prašyti grįžtamojo ryšio apie keturių dienų darbo savaitę);
5. vesti mokymus susijusius su keturių dienų darbo savaitę, laiko planavimu.

Apibendrinant galima teigti, jog norint, kad sutrumpintos darbo savaitės modelio diegimas vyktų sklandžiai, svarbu peržiūrėti įmonės procesus, kurie gali būti pašalinami ar tobulinami. Taip pat, reikia aiškiai apie tai komunikuoti su darbuotojais bei prašyti nuolatinio grįžtamojo ryšio apie keturių dienų darbą, kad žinoti, kur yra stipriosios, o kur silpnosios keturių dienų darbo savaitės pusės.

4.8. Keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai mokslinė diskusija

Atlikus baigiamojo projekto kokybinį tyrimą išryškėjo, kad visose analizuotose įmonėse „A“, „B“, „C“ labiausiai akcentuotos keturių dienų darbo savaitės vertės darbuotojams yra šios: geresnė emocinė sveikata, didesnis darbo ir gyvenimo bei darbo ir šeimos balansas, didesnis produktyvumas, pasitenkinimas darbu. Dėl šių paminėtų verčių darbuotojai jaučiasi laimingesni, motyvuotesni, labiau pailsėję, kadangi turi tris laisvadienius vietoj įprastų dviejų. Taip pat, turint laisvą penktadienį, darbuotojai gali susitvarkyti visus asmeninius ir šeimos reikalus, dėl to yra neįmanoma nepatogumų išsiprašant iš darbo. Darbo vietoje darbuotojai jaučiasi produktyvesni, nes geba susidėlioti darbus taip, kad viską spėtų per keturias dienas, nebeliko laiko švaistymo.

Geresnė emocinė sveikata literatūroje buvo viena labiausiai išryškėjusių keturių dienų darbo savaitės verčių. Didžiojoje Britanijoje atliktame keturių dienų darbo savaitės tyrime rezultatai parodė, kad 43 % darbuotojų pagerėjo emocinė sveikata, 64 % teigė tapę laimingesni (Lewis ir kt., 2023). Baigiamajame darbe darbuotojų pagerėjusią emocinę sveikatą galime sieti su tuo, kad per tris laisvas dienas jie gali visiškai pailsėti nuo darbinės veiklos, skirti laiko sau ir mėgstamiems pomėgiams. Tai galima matyti ir Kelly ir kt. (2022) atliktame tyrime, kurio rezultatai parodė, kad, taikant keturių dienų darbo savaitę, pagerėjo darbuotojų emocinė būklė, kadangi jie galėjo daugiau laiko skirti asmeniniams pomėgiams. Taip pat, „Perpetual Guardian“ atvejis parodė, kad taikant keturių dienų darbo savaitę darbuotojai tapo laimingesni, teigė pradėję gyventi pilnavertį gyvenimą (Perpetual Guardian, 2019). Pasaulio sveikatos organizacijos duomenimis apie 15 % pasaulio gyventojų turi emocinių sveikatos problemų (World Health Organization, 2022). Vienas iš šios problemų sprendimo būdų gali būti keturių dienų darbo savaitės įvedimas įmonėse, dėl ko darbuotojai jaustųsi emociškai laimingesni, pailsėję ir pirmadienį į darbus grįžtų su pozityvia energija, motyvuoti padaryti daugiau darbų, labiau pasitenkinę darbu. Empiriniame tyrime informantai išskyrė, kad dėl keturių dienų darbo savaitės jie tapo labiau motyvuoti, džiaugėsi įmonės suteikta galimybe turėti laisvą penktadienį, todėl padidėjo jų pasitenkinimas darbu. Tą patvirtino ir tyrimas, kurio rezultatai parodė, kad taikant keturių dienų darbo savaitę darbuotojai tapo labiau motyvuotesni, pozityviau žiūrėjo į savo darbą (Topp ir kt., 2022).

Baigiamojo projekto tyrimo metu geresnį darbo ir gyvenimo balansą informantai teigė pastebėję per tai, kad turi daugiau laiko susitvarkyti asmeninius reikalus. Hopkins ir kt. (2023) Australijoje atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad dėl sutrumpintos darbo savaitės darbuotojams atsirado papildomo laiko nuvykti į valyklą, parduotuvę, atrasti naujų pomėgių. Be to, darbuotojus dažnai kamuoja kaltės jausmas, jeigu darbo metu reikia išvykti susitvarkyti asmeninių reikalų (nuvykti į banką, pas gydytoją ir kt.). Šią problemą gali išspręsti keturių dienų darbo savaitė, kadangi visus reikalingus vizitus darbuotojai gali nukelti į penktadienį. Kalbant apie darbo ir šeimos balansą, baigiamojo projekto tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai atrado daugiau laiko namų ruošai. „Perpetual Guardian“ atveju, taip pat, nurodyta, kad darbuotojai pradėjo daugiau laiko skirti namų ruošai (Perpetual Guardian, 2019). Lewis ir kt. (2023) išskirta, kad dėl sutrumpintos darbo savaitės darbuotojai nebesijautė tokie pavargę, kad grįžę iš darbo galėtų atlikti namų ruošos darbus. Tačiau empirinio tyrimo metu atskleista, kad darbuotojai ne visada gali skirti laiko artimiesiems, kadangi penktadieniais jie dirba arba eina į ugdymo įstaigas. Analizuotų mokslinių straipsnių išvadose pastebėta skirtumų. Tyrimų rezultatai parodė, kad sutrumpinta darbo savaitė kaip tik suteikia galimybę daugiau laiko praleisti su šeima, vaikais, užsiimti kartu fizine veikla (Haraldsson, Kellam, 2021; Lewis ir kt., 2023).

Empiriniame tyrime fizinės sveikatos pagerėjimas išreikštas per tai, kad atsirado daugiau laiko sveikatos priežiūrai ir aktyviai fizinei veiklai. Panašius rezultatus rodo Hopkins ir kt. (2023) tyrimas, kad dėl keturių dienų darbo savaitės atsirado laiko reguliariems vizitams pas gydytojus. Pasaulyje, 1 iš 4 suaugusiųjų neatitinka rekomenduojamo fizinio aktyvumo lygio. O aktyvi fizinė veikla gali užkirsti kelią širdies ir kraujagyslių ligoms, vėžiui, diabetui. Taip pat, fizinis aktyvumas mažina nerimo simptomus (World Health Organization, 2022). Tad keturių dienų darbo savaitė gali būti vienas iš būdų, galinčių pagerinti tiek fizinę, tiek emocinę sveikatą dėl papildomo laiko skirtu aktyviai fizinei veiklai, sportui.

Yra nustatyta, kad artimas bendravimas ir bendradarbiavimas tarp kolegų gali padidinti darbų produktyvumą (Clifton, 2022). Baigiamojo projekto tyrime ši dedamoji nebuvo stipriai išreikšta, tačiau buvo informantų teigiančių, kad pradėjus dirbti keturias dienas, jie ėmė dažniau leisti laiką su kolegomis, labiau bendradarbiauti. Tokie patys rezultatai patvirtinami ir „Perpetual Guardian“ atveju, kuris rodo, kad dėl keturių dienų darbo savaitės darbuotojai tapo vienas kitam draugiškesni, linkę labiau padėti (Perpetual Guardian, 2019).

Analizuojant produktyvumą, kaip vertę, empirinio tyrimo metu informantai teigė išmokę geriau planuoti laiką, efektyviau atlikti darbus. Įmonės „C“ žmonių ir kultūros komandos vadovė teigė, kad darbuotojų produktyvumas, taikant keturių dienų darbo savaitę padidėjo 20 %. Panašūs rezultatai pastebėti Hopkins ir kt. (2023) tyrime, kuris parodė, kad 70 % darbuotojų padidėjo produktyvumo lygis. Kitas pavyzdys, „Perpetual Guardian“ atvejis, kuris parodė, kad darbuotojų produktyvumas padidėjo 40 %, kadangi jie išmoko pilnai sutelkti dėmesį į vieną užduotį ir planuoti savo darbo laiką (Perpetual Guardian, 2019).

Kalbant apie vertes organizacijai, tarp baigiamajame projekto tyrime analizuotų įmonių labiausiai išryškėjo geresnis potencialių darbuotojų pritraukimas ir konkurencinis pranašumas. Konkrecinį pranašumą informantai išskyrė iš tos pusės, kad keturių dienų darbo savaitė suteikia geras darbo sąlygas, todėl darbuotojai teikia prioritetą įmonėms dirbančioms keturias dienas. Atliktas tyrimas Airijoje, taip pat, parodė, kad darbuotojai renkasi eiti dirbti į tokias įmones, kurios dirba keturias dienas ir dėl to įsidarbinę tampa motyvuoti bei orientuoti į rezultatą (Kelly ir kt., 2022). O Walker'io ir Fontihna (2021) tyrime 68 % dalyvavusių įmonių pranešė apie didesnę darbuotojų pritraukimą, pradėjus taikyti keturių dienų darbą. Galima daryti prielaidą, kad keturių dienų darbo savaitė yra tinkamas sprendimas mažoms ir vidutinio dydžio arba valstybinėms ir ne pelno siekiančioms organizacijoms, į kurias darbuotojus pritraukti būna sunku. Tokiu būdu, tokios įmonės įgytų didelį konkurencinį pranašumą prieš dideles, tarptautines įmones, sukuriant patrauklias darbo vietas.

Kalbant apie keturių dienų darbo savaitės iššūkius darbuotojams, įmonėse „A“, „B“ ir „C“ labiausiai išryškėjo laiko stygius numatytiems darbams atlikti. Nors kalbinti darbuotojai teigė išmokę planuoti savo darbus, tačiau vienas pagrindinių iššūkių lieka, kad trūksta laiko savaitėms darbams atlikti, dėl ko atsiranda viršvalandžiai arba papildomas darbas penktadieniais. Įmonės, taikančios keturių dienų darbo savaitę, atvejis parodė, kad darbuotojams dirbant keturias dienas tapo sunku spėti darbus atlikti laiku, todėl dirbdavo penktadieniais, šeštadieniais (Orehova, Chepishcheva, 2022). Dėl šios priežasties, kad darbuotojams tampa sudėtinga planuoti laiką, gali padidėti jų stresas, darbų intensyvumo lygis. Tai parodo vienos įmonės atvejis Lietuvoje, kuris buvo ne visai sėkmingas. Taikant keturių dienų darbo savaitės bandomąją versiją, dalis darbuotojų prašė jos nebetęsti dėl padidėjusio streso ir darbų intensyvumo. Kai kurie jautė ir vadovų „spaudimą“, kas buvo pastebėta ir įmonės „A“ atveju (Kirilova, 2024). Norint išvengti šių iššūkių, įmonių vadovams svarbu stebėti ir kontroliuoti darbų

krūvį, kad jis nebūtų per didelis ir darbuotojai nepervargtų. Būtų galima prašyti darbuotojų pateikti informaciją, kiek laiko papildomai dirba penktadienį, kad būtų galima įvertinti jų darbų krūvį.

Kalbant apie iššūkius organizacijai, baigiamojo projekto tyrimo metu tarp analizuotų įmonių labiausiai išryškėjo nustatytų taisyklių nesilaikymas, sąmoningas darbuotojų darbas penktadienį. Įmonių atstovų teigimu, darbuotojai ne visada laikosi nustatyto „budėjimo“ režimo, neatsiliepia į skambučius, vengia daryti neatidėliotinus ir svarbius darbus penktadienį. Be to, nurodyta, kad vadovai dažnai būna priešiški nusiteikę prieš keturių dienų darbo savaitę. Islandijoje atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad dėl keturių dienų darbo savaitės įvedimo, iš kelių įmonių išėjo darbuotojai, kurie buvo nepatenkinti įvykusiais organizaciniais pokyčiais (Haraldsson, Kellam, 2021). Tam, kad būtų išvengta darbuotojų pasipriešinimo, reikia vykdyti nuolatinę komunikaciją apie keturių dienų darbo savaitės vykdymo procesą (kas yra padaryta, patobulinta, kokie procesai pašalinti ir kt.).

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad taikant keturių dienų darbo savaitę įmonių išlaidos ir ekonominiai rodikliai stipriai nepakito, o mokslinėje literatūroje randama tyrimų nurodančių, kad taikant sutrumpintą darbo savaitę įmonės patiria finansinių nuostolių, dėl galimo įkainių padidinimo savo klientams tam, kad kompensuotų susidariusias išlaidas. Toks pokytis, gali daryti įtaką klientų praradimui (Tessema ir kt., 2023).

Lyginant atlikto tyrimo rezultatus su moksliniais straipsniais, galima teigti, kad daugiausia atitikmenų rasta, kas liečia darbuotojų produktyvumą, darbo ir gyvenimo balansą bei darbo ir šeimos balansą, emocinę sveikatą, laiko stygių numatytiems darbams atlikti. Iš organizacijų perspektyvos: konkurencinį pranašumą, darbuotojų pritraukimą. Mažiau sutapimų rasta ties susidariusių išlaidų kiekiu.

Tyrimo apribojimai ir tolimesnės tyrimo kryptys.

Tyrimo metu buvo orientuotasi į dvi tiriamųjų grupes: darbuotojus ir organizacijas. Išskiriami šie tyrimo apribojimai:

- Nors dauguma interviu buvo atlikti gyvai, tačiau kalbinti informantai ne visada tiksliai atsakydavo į pateiktus klausimus, blaškydavosi, pereidavo iš vieno klausimo į kitą ar grįždavo prie buvusio, norėdami pabaigti mintį. Tad ateityje rekomenduojama atidžiai stebėti informantą ar tiksliai atsako į pateiktą klausimą, kas yra prašoma. Jeigu ne, klausimą reiktų pakartoti, prašyti tikslinti.
- Kalbinant nuotoliu vienas iš informantų susidūrė su techninėmis kliūtimis, dėl ko reikėjo nutraukti pokalbį ir jį pradėti iš naujo. Tolimesniuose tyrimuose būtų naudinga nuotoliu kalbinamų informantų paprašyti tylios interviu aplinkos ir, kad iki interviu pasitikrintų įrangą (ar kompiuteris, jo įkroviklis, mikrofonas veikia ir kt.).
- Iš kalbintų penkiolikos informantų buvo 13 moterų ir du vyrai. Tolesniuose tyrimuose reikėtų užtikrinti tolygų lyčių pasiskirstymą, kad būtų galima įvertinti vertes ir iššūkius iš abiejų lyčių perspektyvų.

Ateityje atliekant tyrimus siūloma keturių dienų darbo savaitės tyrimus atlikti su skirtingų industrijų funkciniais vadovais ir orientuotis į tai, kaip jiems sekasi užtikrinti jų skyriaus komandos darbą, efektyvumą. Rekomenduojama kalbinti daugiau informantų, kad būtų galima kaip įmanoma išsamiau

atlikti tyrimą. Taip pat, naudinga atlikti tyrimą ir lyginti tarpusavyje įmonės dirbančias keturias ir penkias dienas per savaitę. Rekomenduojama atlikti tyrimą, kuriame orientacija būtų tik į keturių dienų darbo savaitės iššūkius.

Išvados

1. Vienas pirmųjų raštiškai patvirtintų šaltinių apie keturių dienų darbo savaitės taikymą yra 1940-aisiais benzino ir mazuto pristatymo įmonė, kurios sunkvežimių vairuotojai dirbo keturias dienas po 40 valandų ir su šiuo modeliu eksperimentavo iki 1960-ųjų pabaigos. Keturių dienų darbo savaitė dažniausiai yra suprantama, kaip darbo organizavimo modelis, kai dirbama keturias dienas po aštuonias arba po dešimt valandų, turint papildomą laisvą dieną (dažniausiai penktadienį). Didžiausio susidomėjimo keturių dienų darbo savaitę susilaukė aštuntajame dešimtmetyje. Tyrimų, kurie buvo atlikti šiuo laikotarpiu, rezultatai parodė, kad taikant keturių dienų darbo savaitę didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu, naujų darbuotojų pritraukimas, produktyvumas, sumažėja pasiimamų nedarbingumo dienų skaičius. Devintajame dešimtmetyje susidomėjimas keturių dienų darbo savaite sumažėjo. Nuo 2000-ųjų susidomėjimas keturių dienų darbo savaite pradėjo po truputį didėti dėl technologijų vystymosi. Didžiausią dėmesį visuomenėje keturių dienų darbo savaitę įgijo po COVID-19 pandemijos, kaip priemonė įmonėms taikyti lankstesnius darbo organizavimo metodus.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, apžvelgiant įvairius su keturių dienų darbo savaitę susijusius tyrimus, identifikuotos pagrindinės vertės ir iššūkiai darbuotojams bei organizacijai. Vertės: didesnis pasitenkinimas darbu, padidėjęs produktyvumas, geresnė fizinė ir emocinė sveikata, geresnis darbo ir šeimos bei darbo ir gyvenimo balansas, geresnis esamų darbuotojų išlaikymas, įsitraukimas ir naujų pritraukimas, didesnis konkurencinis pranašumas. Iššūkiai: didesnis streso ir darbų intensyvumo lygis, vadovų „spaudimas“, sudėtingas darbų planavimas, sudėtingas darbo laiko organizavimas, pasipriešinimas pokyčiams, padidėjusios išlaidos. Pagal išskirtas vertes ir iššūkius buvo sudaryta teorinė struktūra.
3. Parengta keturių dienų darbo savaitės vertės ir iššūkių darbuotojams bei organizacijai tyrimo metodika. Pasirinktas kokybinis tyrimo metodas (pusiau struktūruotas interviu). Kalbinta 15 informantų iš trijų įmonių „A“, „B“, „C“, iš kurių 12 yra įmonių darbuotojai, du – analizuotų įmonių išteklių valdymo skyriaus vadovai ir vienas įmonės vadovas. Pagrindiniai kriterijai atsirenkant informantus iš darbuotojų pusės buvo, kad darbuotojas pagal keturių dienų darbo savaitės modelį būtų dirbęs pusę metų ar ilgiau, o iš vadovų pusės, kad būtų prisidėjęs prie keturių dienų darbo savaitės diegimo ir (ar) vystymo.
4. Atlikus tyrimą, sudaryta 12 kategorijų, kurios apima keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius darbuotojams bei organizacijai. Pagal atlikto baigiamojo projekto tyrimo rezultatus, galima teigti:
 - 4.1 Diegiant keturių dienų darbo savaitę visose analizuotose įmonėse nuspręsta papildomą laisvą taikyti penktadienį. Diegimo proceso metu buvo nustatyta viena pagrindinė taisyklė, kurios darbuotojai privalo laikytis – paslaugos kokybė klientui negali nukentėti. Todėl 2 iš 3 tyrime dalyvavusių įmonių yra įvestas budėjimo režimas t. y. penktadieniais darbuotojai privalo būti pasiekiami. Diegimo metu buvo stebimi tokie rodikliai kaip atrankos laikas, darbuotojų kaita, priimtų klientų skaičius, jų aptarnavimo laikas.
 - 4.2 Keturių dienų darbo savaitės vertės darbuotojams yra didesnis pasitenkinimas darbu, geresnis darbo ir šeimos bei darbo ir gyvenimo balansas, geresnė emocinė ir fizinė sveikata, pagerėję santykiai su kolegomis ir artimaisiais, didesnis produktyvumas. Darbuotojai kaip didžiausias vertes išskyrė atsiradusį papildomą laiką asmeninių reikalų sutvarkymui, pomėgiams, sveikatos priežiūrai. Taip pat, išskirtas efektyvesnis darbo atlikimas, geresnis laiko planavimas ir pagerėjusi emocinė sveikata. Kaip keturių dienų darbo savaitės iššūkiai identifikuoti padidėjęs darbų intensyvumas, vadovų „spaudimas“. Kaip didžiausias iššūkis darbuotojams akcentuotas laiko stygius numatytiems darbams atlikti.

- 4.3 Keturių dienų darbo savaitės vertė įmonėms yra didesnis konkurencinis pranašumas, kadangi tokių įmonių, kurios dirbtų keturias dienas šiuolaikinėje darbo rinkoje nėra daug. Todėl dėl gerų darbo sąlygų suteikimo ir laisvo penktadienio galimybės, nauji ir esami darbuotojai yra linkę rinktis įmonę dirbančią keturias, o ne penkias dienas. Taip pat, įmonės, taikydamos keturių dienų darbo savaitę, susiduria su darbuotojų pasipriešinimu t. y. jie nesilaiko numatyto budėjimo režimo, nėra pasiekiami penktadieniais. Akcentuotas ir darbuotojų skepticizmas keturių dienų darbo savaitės atžvilgiu.
- 4.4 Įmonių informantai jaučia pasididžiavimą, kai reikia iškomunikuoti, kad organizacija taiko keturių dienų darbo savaitę. Tačiau dažnai pasitaikantis atvejis, kad įmonės vengia klientams transliuoti, jog dirba keturias dienas. To priežastis yra baimė, kad klientai pasirinktų konkurentus, kurie gali paslaugas teikti penkias dienas. Informantų nuomone, keturių dienų darbo savaitė populiarės, tačiau tam dar reikia laiko ir jos pritaikymas priklauso nuo organizacijos veiklos. Išskirta, kad sudėtingiausia keturių dienų darbo savaitę pritaikyti gamybos, prekybos, klientų aptarnavimo sektoriuose.
- 4.5 Pateiktos keturių dienų darbo savaitės diegimo ir vystymo rekomendacijos iš vadovų ir darbuotojų perspektyvos, kurios sako, jog norint, kad sutrumpintos darbo savaitės modelio diegimas vyktų sklandžiai, svarbu peržiūrėti įmonės veiklos procesus, vykdyti aiškia komunikaciją apie keturių dienų darbo savaitę su darbuotojais bei prašyti nuolatinio grįžtamojo ryšio.

Rekomendacijos įmonėms:

- **Nusistatyti tikslus.** Prieš pradėdant diegti keturių dienų darbo savaitę, reikalinga nustatyti tikslus, kodėl tai norima daryti, kad keturių dienų darbo savaitės diegimas ir vystymas vyktų sklandžiai (pavyzdžiui, norima pagerinti darbų efektyvumą, padidinti įmonės konkurencinį pranašumą, darbuotojų motyvaciją, produktyvumą ir kt.)
- **Įvertinti įmonės veiklos procesus.** Tai yra labai svarbus žingsnis, prieš pradėdant diegti keturių dienų darbo savaitę. Reikalinga įvertinti, kaip keturių dienų darbo savaitė gali paveikti visus įmonės veiklos procesus, bendrą darbų efektyvumą, darbuotojų produktyvumą, kurie procesai turi būti pašalinti, patobulinti ar įdiegti nauji. Tam naudinga būtų suburti veiklos efektyvumo komandą, kuri koncentruotųsi į procesų peržiūrą ir jų tobulinimą.
- **Susidėlioti diegimo planą.** Šis žingsnis svarbus tam, kad keturių dienų darbo savaitės diegimas vyktų sklandžiai. Šiame etape vienas svarbiausių žingsnių – bandomosios keturių dienų darbo savaitės versijos įvedimas. Šis etapas turėtų vykti nuo trijų iki šešių mėnesių tam, kad įvertinti, kaip darbuotojai reaguoja į naują pokytį, ar yra jaučiamas pasipriešinimas, kokiuose skyriuose šis darbo organizavimo modelis yra geriausiai pritaikomas. Reikalinga išsiaiškinti, kaip keturių dienų darbo savaitė gali paveikti darbuotojų stresą, produktyvumą, darbų intensyvumą.
- **Vykdyti aiškia komunikaciją su darbuotojais.** Į keturių dienų darbo savaitės diegimą ir jos vystymą darbuotojai turi būti įtraukti nuo pat idėjos pradžios. Idėjos vystymo stadijoje, reikalinga apklausti darbuotojus, ar keturių dienų darbo savaitė jiems būtų priimtina, ar norėtų dirbti pagal tokį darbo modelį, kokią vertę ir iššūkius tai gali suteikti. Taip pat, svarbu aiškiai darbuotojams iškomunikuoti, kas yra keturių dienų darbo savaitė, kuri ji gali būti pritaikoma / nepritaikoma, kokias vertes ir iššūkius ji suteikia, kaip tai gali paveikti jų darbų produktyvumą, planavimą bei asmeninį gyvenimą. Pradėjus diegti, visuomet svarbu darbuotojams teikti grįžtamąjį ryšį, kas yra padaryta, patobulinta, kokie procesai eliminuoti.

Taip pat, galima sukurti sistemą, kurioje patys darbuotojai gali teikti pasiūlymus, kaip efektyvinti įmonės veiklos procesus. Be to, norint užtikrinti tinkamą keturių dienų darbo savaitės vystymą, reikalinga nuolat apklausti darbuotojus, kaip jie jaučiasi, kaip jiems sekasi prisitaikyti prie organizacinio pokyčio, ar tenka dirbti penktadieniais. Tam tikslinga vykdyti gyvus pokalbius su darbuotojais, vesti susirinkimus arba sukurti anketinę apklausą, kad jie jaustųsi įtraukti į naują organizacinio pokyčio įvedimą.

- **Vesti mokymus.** Empirinio tyrimo metu pastebėta, kad įmonių vadovai ne visada skyrė dėmesio mokymams, susijusiems su keturių dienų darbo savaitė. Kai kurie darbuotojai atskleidė, kad būtų naudinga įmonėje pasamdyti lektorių, kuris vestų mokymus, susijusius su darbo laiko planavimo įgūdžių tobulinimu. Tam reikalingi ne tik teoriniai, bet ir praktiniai užsiėmimai, per kuriuos tiek darbuotojai, tiek vadovai galėtų stebėti darbų planavimo pažangą.
- **Vykdyti darbuotojų stebėseną.** Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai nevengia dirbti penktadieniais ar po darbo. Todėl reikalinga stebėseną vykdyti iš tos pusės, kad būtų įvertinta, ar darbuotojai nedirba viršvalandžių, ar penktadieniais dirba papildomai ir jei taip, kiek dirba. Tai yra reikalinga tam, kad darbuotojai nepatirtų didelio streso ir nepervargtų. Tam galima sukurti anonimines apklausas, kuriose darbuotojai nurodytų, kiek laiko dirba penktadieniais, kiek per savaitę gaunasi dirbti viršvalandžių, pasidalinti kokiomis veiklos užsiėmimo per papildomą laisvą dieną, kaip sekasi suderinti asmeninio gyvenimo, šeimos ir darbo balansus.

Rekomendacijos darbuotojams:

- **Tinkamai planuoti laiką.** Empirinio tyrimo metu darbuotojai, kaip vieną didžiausių keturių dienų darbo savaitės iššūkių išskyrė tai, kad ne visada užtenka laiko numatytiems darbams atlikti. Tam, reikalinga darbuotojams aiškiai susidėlioti prioritetus, kad numatyti darbai būtų atlikti per trumpiausią laiką. Tam galima įsigyti rankinius ar elektroninius laiko planavimo įrankius (rankiniai ar elektroniniai kalendoriai, užrašų knygelės ir pan.).
- **Užsiimti mėgstama veikla.** Darbuotojai turi stengtis susidėlioti darbus taip, kad penktadienį nereikėtų dirbti ir jis būtų skirtas mėgstamai veiklai, laikui su šeima, draugais. Patartina užsiimti aktyvia fizine veikla, sportu, savišvieta. Tai yra svarbu tam, kad darbuotojai atsipalaiduotų ir pirmadienį į darbą grįžtų pailsėję bei produktyvūs.
- **Komunikuoti su vadovais.** Tai yra vienas svarbiausių žingsnių, norint užtikrinti sklandų keturių dienų darbo savaitės vystymą. Komunikuoti turi ne tik vadovai, bet ir darbuotojai. Darbuotojams svarbu atvirai išsakyti, su kokiais iššūkiais susiduria, dirbant keturias dienas, teikti procesų gerinimo pasiūlymus.

Literatūros sąrašas

1. Ashford, N., & Kallis, G. (2014). A Four-day Workweek: a Policy for Improving Employment and Environmental Conditions in Europe. *The European Financial Review*, 53-58. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/279835239_A_Four-day_Workweek_a_Policy_for_Improving_Employment_and_Environmental_Conditions_in_Europe
2. Bajaj, A., Boo, S., Sim, G.G., Lum, Y., & Lye, E. (2023). Businesses Need to Sustain Output for Four-Day Workweek to Work. *Singapore Labour Journal*, 2(1), 76-88. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1142/S2811031523000177>
3. Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
4. Beno, M., Hvorecky, J., & Jenesova, S. (2022). On-site workforce shortening the week in favour of flexibility. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 9(6), 1034-1045. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v9i6.1044>
5. Bhangu, S., Provost, F., & Caduff, C. (2023). Introduction to qualitative research methods–Part I. Perspectives in Clinical Research, 14(1), 39-42. https://doi.org/10.4103/picr.picr_253_22
6. Bird, R.C. (2010). Four-Day Work Week: Old Lessons, New Questions Symposium: Redefining Work: Implications of the Four-Day Work Week - The Four-Day Work Week: Views from the Ground. *Connecticut Law Review* 66, 42(4), 1059–1080. Prieiga per internetą: https://digitalcommons.lib.uconn.edu/law_review/66
7. Campbell, T.T. (2023). The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>
8. Chanana, N., & Sangeeta (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, 21(4), e2508. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
9. Daniel, C. O. (2019). Effects of incentives on employees productivity. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(1), 41-48. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/Effects-of-Incentives-on-Employees-Productivity-Daniel/896d84f4503423517f0954b692802535aec7418d>
10. Darmawan, D., & Grenier, E. (2021). Competitive advantage and service marketing mix. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 1(2), 75-80. <https://doi.org/10.56348/jos3.v1i2.9>
11. Delaney, H., & Casey, C. (2021). The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations*, 44(1), 176-189. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-02-2021-0056/full/html>
12. Deshmukh, T. (2021). Can 4-Day a Week be a New Working Week in the Days to come? *Ymer*, 20(11), 127-131 [žiūrėta 2024-01-15]. Prieiga per internetą: <https://ymerdigital.com/uploads/YMER221069.pdf>
13. Dunham, R.B., & Hawk, D, L. (1977). The Four-Day/Forty-Hour Week: Who Wants It? *The Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 4, pp. 644-655 [žiūrėta 2024-01-23]. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/255363>
14. Facer, R. L., & Wadsworth, L. L. (2010). Four-Day Work Weeks: Current Research and Practice. *Connecticut Law Review*, 42(4), 1031–1046. Prieiga per internetą: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/conlr42&div=33&id=&page=>

15. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius: VĮ Registrų centras [žiūrėta 2023-12-12]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence>
16. Gannon, M. J. (1974). Four Days, Forty Hours: A Case Study. *California Management Review*, 17(2), 74-81. <https://doi.org/10.2307/41164563>
17. Gomes, P. (2022). The Recent Movement Towards a Four-Day Working Week. *Global Labour in Distress*, 2, 471-475. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1007/978-3-030-89265-4_22
18. Hamermesh, D. S., & Biddle, J. E. (2023). Days of Work over a Half Century: The Rise of the Four-Day Workweek. *ILR Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00197939231209965>
19. Haraldsson, G.D., & Kellam, J. (2021). Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week. *Alda and Autonomy*. [žiūrėta 2024-01-03]. Prieiga per internetą: https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf
20. Hopkins, J.L., Bardoel, A., & Djurkovic, N. (2023). Emerging Four Day Work Week Trends in Australia: New insights based on interviews with Australian firms who have already adopted 4DWW arrangement. Swinburne University of Technology, 1-18. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.26185/wm6x-tk60>
21. Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703-724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
22. Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 19, 393-407. Prieiga per internetą: <https://smartlib.umri.ac.id/assets/uploads/files/77459-subjective-well-being.pdf#page=407>
23. Kelly O.M., Schor J.B., Fan W., Bezdenezhnykh T., Gu, G., & Bridson Hubbard N. (2022). The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay: Evidence from Ireland, Dublin, University College Dublin Press [žiūrėta 2023-12-28]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/367023918_The_Four_Day_Week_Assessing_global_trials_of_reduced_work_time_with_no_reduction_in_pay_Evidence_from_Ireland
24. Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J., & Kikuchi, L. (2023). The results are in: the UK's four-day week pilot [žiūrėta 2024-01-05]. Prieiga per internetą: <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>
25. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603. (2016) [žiūrėta 2023-12-27]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/asr>
26. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297–1343. Chicago: Rand McNally.
27. Mahadi, N., Woo, N.M., Baskaran, S., & Yaakop, A.Y. (2020). Determinant Factors for Employee Retention: Should I Stay? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4), 201-213. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i4/7120>
28. Mahoney, T. A., Newman, J. M., Frost, P. J. (1975). Workers' Perceptions of the Four-Day Week. *California Management Review*, 18(1), 31-35. <https://doi.org/10.2307/41164623>
29. Montuori, P., Sorrentino, M., Sarnacchiaro, P., Di Duca, F., Nardo, A., Ferrante, B., D'Angelo, D., Di Sarno, S., Pennino, F., Masucci, A., Triassi, M., & Nardone, A. (2022). Job Satisfaction: Knowledge, Attitudes, and Practices Analysis in a Well-Educated Population. *International*

- journal of environmental research and public health, 19(21), 14214.
<https://doi.org/10.3390/ijerph192114214>
30. Orehova, B., Chepishева, S. (2022). Work-life management through the lens of the 4-day workweek. [žiūrēta: 2023-01-10]. Prieiga per internetą: https://rucforsk.ruc.dk/ws/files/81426180/Project_report_final.pdf
 31. Pang, A.S.-K. (2020), CREATING MORE SUSTAINABLE CAREERS AND BUSINESSES THROUGH SHORTER WORK WEEKS. *Leader to Leader*, 2020: 7-11. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/ltl.20508>
 32. Perpetual Guardian. White Paper - the four-day week. GUIDELINES FOR AN OUTCOME-BASED TRIAL – RAISING PRODUCTIVITY AND ENGAGEMENT. (2019) [žiūrēta 2024-01-06]. Prieiga per internetą: <https://static1.squarespace.com/static/60b956cbe7bf6f2efd86b04e/t/60c3d8519bc93c7da4823124/1623447637957/Four-Day%2BWeek%2BWhite%2BPaper%2BFebruary%2B2019%2Bfinal.pdf>
 33. Priya, J., Machani, P., Agyei, I. T., Suryanarayana, N. V. S., Thandayuthapani, S., & Lourens, M. (2023). Effects of performance and target pressure on the psychological well-being of corporate employees. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(8), 218-227. Prieiga per internetą: <https://jrtd.com/index.php/journal/article/view/876>
 34. Rafferty, V., & Pillai, A. T. G. D. (2022). POWER TO THE WORKERS? A QUALITATIVE STUDY OF WORKERS' EXPERIENCES OF A 4-DAY WORKING WEEK. ON RESEARCH: *Journal of EU Business School*, 53-61. [žiūrēta 2024-01-03]. Prieiga per internetą: <https://www.euruni.edu/Htdocs/Files/v/11117.pdf#page=53>
 35. Schoch, K. (2020). Case study research. *Research design and methods: An applied guide for the scholar-practitioner*, 16, 245-258. [žiūrēta: 2024-04-22]. Prieiga per internetą: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/105275_book_item_105275.pdf
 36. Schor J.B., Fan W., Bezdenezhnykh T., Gu G., & Bridson-Hubbard, N. (2022). The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay. *Four Day Week Global*. [žiūrēta 2024-01-07]. Prieiga per internetą: <https://static1.squarespace.com/static/60b956cbe7bf6f2efd86b04e/t/6387be703530a824fc3adf58>
 37. Soelton, M., Amaelia, P., & Prasetyo, H. (2020). Dealing with job Insecurity, work stress, and family conflict of employees. 4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019), 167-174. Atlantis Press. DOI:10.2991/aebmr.k.200205.031. Prieiga per internetą: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icmeh-19/125934099>
 38. Spencer, D.A. (2022), A Four-Day Working Week: its Role in a Politics of Work. *The Political Quarterly*, 93, 401-407. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13173>
 39. Spicer, Z., & Lyons, J. (2023). Small Town, Short Work Week: Evaluating the Effects of a Compressed Work Week Pilot in Zorra, Ontario, Canada. *State and Local Government Review*, 55(1), 73-81. <https://doi.org/10.1177/0160323X221115358>
 40. Stronge, W., Harper, A., Guizzo, D., & Lewis, K. (2019). The shorter working week: a radical and pragmatic proposal. *Autonomy and Four Day Week Campaign*. [žiūrēta: 2024-01-12]. Prieiga per internetą: <https://www.autonomy.work/wp-content/uploads/2019/01/Shorter-working-week-final.pdf>
 41. Tessema, M.T., Bauer, C., Campobasso, M., Dostal, K., Garapati, S.M., Newsome, M., & Pires, E. (2023). Benefits and Challenges of a Shortened Workweek: Creative and innovative strategies.

- Global Journal of Human Resource Management*, 11(3), 12-26. DOI: 10.37745/gjhrm.2013/vol11n31226. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/Benefits-and-Challenges-of-a-Shortened-Workweek%3A-Tessema-Bauer/25e22a8ecb47bc3e601e5b1e14ed286c6764285d>
42. Thilagavathy, S., & Geetha, S.N. (2023). Work-life balance – a systematic review. Vilakshan – XIMB *Journal of Management*, 20(2), 258-276. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0186>
 43. Tomazevic, N., Kozjek, T., & Stare, J. (2014). The consequences of a work-family (im) balance: From the point of view of employers and employees. *International Business Research*, 7(8), 83. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n8p83>
 44. Topp, J., Hille, J.H., Neumann, M., & Mötefindt, D. (2022). How a 4-Day Work Week and Remote Work Affect Agile Software Development Teams. *Lean and Agile Software Development*, 438, 61-77. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94238-0_4
 45. Treuren, G. J., & Fein, E. C. (2022). Off-the-job embeddedness moderates work intensity on employee stress. *Evidence-Based HRM*, 10(1), 103-118. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2021-0015>
 46. Veal, A.J. (2022). The 4-day work-week: the new leisure society? *Leisure Studies*, 42(2), 172-187. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094997>
 47. Wadsworth, L.L., & Facer, L.F. (2016). Work–Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees. *Public Personnel Management*, 45(4), 382-404. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0091026016678856>
 48. Walker, J., & Fontihna, R. (2021). The four-day week The pandemic and the evolution of flexible working. A WHITE PAPER FROM HENLEY BUSINESS SCHOOL [žiūrėta 2024-01-25]. Prieiga per internetą: <https://assets.henley.ac.uk/v3/fileUploads/Four-day-week-white-paper-FINAL.pdf>
 49. Wheeler, K.E., Richard, G., & Tarnowieski, D. (1972). *The Four-Day Week: An AMA Research Report*. American Management Association.
 50. World Health Organization. (2004). *Promoting mental health: Concepts, emerging evidence, practice: Summary report*. World Health Organization. Prieiga per internetą: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/42940/9241591595.pdf?sequence=1>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. 4 Day Week. (2021). Case Study – Welcome to the Jungle [žiūrėta 2024-01-17]. Prieiga per internetą: https://issuu.com/4dayweekglobal/docs/welcome_to_the_jungle_4dayweek-study-en-wttj
2. 4 day week. Ireland. (2022) [žiūrėta 2024-01-02]. Prieiga per internetą: <https://4dayweek.io/country/ireland>
3. 4 days work week. Countries with a 4 Day Work Week. (2023) [žiūrėta 2023-11-13]. Prieiga per internetą: <https://4dayweek.io/countries>
4. Agovino, D. (2020). The Phenomenon of the Four-Day Workweek [žiūrėta 2023-12-15]. Prieiga per internetą: <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/four-day-workweek.aspx>
5. Bloom, N., Barrero, J.M., Davis S., Meyer B., & Mihaylov, E. (2023). Survey: Remote Work Isn't Going Away — and Executives Know It. Harvard Business Review [žiūrėta 2023-12-29]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2023/08/survey-remote-work-isnt-going-away-and-executives-know-it>
6. Bone, M.N. (2023). Is the four-day work week enough to keep employees happy? [žiūrėta 2023-10-01]. Prieiga per internetą: <https://www.theceomagazine.com/opinion/four-day-work-week/>
7. Bonnell, C. (2023). 4-day workweek trial, billed as world's largest, finds same revenue and happier employees. Los Angeles Times [žiūrėta 2023-11-02]. Prieiga per internetą: <https://www.latimes.com/world-nation/story/2023-02-21/4-day-workweek-shorter-hours-happier-employees>
8. Buslevičiūtė, D. (2023). 4 dienų darbo savaitė jau taikoma Lietuvoje: atlyginimai tokie patys, tačiau darbo valandų – mažiau [žiūrėta 2023-12-27]. Prieiga per internetą: <https://www.tv3.lt/naujiena/verslas/4-dienu-darbo-savaite-jau-taikoma-lietuvoje-atlyginimai-tokie-patys-taciau-darbo-valandu-maziau-n1237151>
9. Carbonaro, G. (2022). Every U.S. Company With a 4-Day Workweek—Full List. Newsweek. [žiūrėta 2024-01-03]. Prieiga per internetą: <https://www.newsweek.com/every-us-company-4-day-workweek-full-list-1697943>
10. Clifton., J. (2022). The Power of Work Friends [žiūrėta 2024-05-07]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2022/10/the-power-of-work-friends>
11. Ducharme, J. (2023). Four-Day Work Weeks Are Good for Your Health, a Large Study Finds. Times [žiūrėta 2023-10-15]. Prieiga per internetą: <https://time.com/6256741/four-day-work-week-benefits/>
12. Gurchiek, K. (2023). Some US Employers Start to Move to 4-Day Workweek [žiūrėta 2024-01-04]. Prieiga per internetą: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/some-us-employers-start-to-move-to-4-day-workweek.aspx>
13. Jones, T. (2023). Germany: Majority thinks 4-day work week is not a good idea [žiūrėta 2023-11-25]. Prieiga per internetą: <https://www.dw.com/en/germany-majority-thinks-4-day-work-week-is-not-a-good-idea/a-65424679>
14. Kelly, J. (2021). Spain Is The Latest Country To Try A Four-Day Workweek [žiūrėta 2023-12-01]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/03/15/spain-is-the-latest-country-to-try-a-four-day-workweek/?sh=e2eb421f1da4>

15. Kirilova, P. (2024). Lietuvių įmonė pabandė dirbti 4 dienas – dalis darbuotojų prašė eksperimento nebekartoti [žiūrėta 2024-04-24]. Prieiga per internetą: https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/2245024/lietuviu-imone-pabande-dirbti-4-dienas-dalis-darbuotoju-prase-eksperimento-nebekartoti?utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAR3LvLRNzTRnYC0ckjfrA5czAnwwRhtg0hABPa_OJ68I2Mcf9LxuxzQLrYE_aem_AWrX-XinhTNQ4WknjhAFK56m88_HOZ7qPkQDQoEsn_Nl1Stwt9uqkQKH56DcZ00mD7Cp71KzxXeT4xWAn0g55gQ#Echobox=1713612570
16. Laker, B., & Roulet, T. (2019). Will the 4-Day Workweek Take Hold in Europe? Harvard Business Review [žiūrėta 2023-10-12]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2019/08/will-the-4-day-workweek-take-hold-in-europe>
17. Latona, D. (2023). Four-day work week boosts Spanish workers' health, pilot programme shows. Reuters. [žiūrėta 2024-01-06]. Prieiga per internetą: <https://www.reuters.com/world/europe/four-day-work-week-boosts-spanish-workers-health-pilot-programme-shows-2023-10-17/>
18. Lietuvos bankas. (2023). Su darbuotojų trūkumu susijusi įtampa darbo rinkoje mažėja: kaip tai veikia darbo užmokesčio raidą? (Duomenų komentaras) [žiūrėta 2023-12-19]. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/lt/naujienos/su-darbuotoju-trukumu-susijusi-itampa-darbo-rinkoje-mazeja-kaip-tai-veikia-darbo-uzmokescio-raida-duomenu-komentarai>
19. LRT. (2023). Keturių dienų darbo savaitė – tyrimų rezultatai teigiami, bet įgyvendinti daugeliui įmonių nedrašu [žiūrėta 2023-12-27]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1994906/keturiu-dienu-darbo-savaite-tyrimu-rezultatai-teigiami-bet-igyvendinti-daugeliui-imoniu-nedrasu>
20. Macius, R. (2023). Dirbome 6, dirbame 5, dirbsime ir 4 dienas? Pusė šalies gyventojų norėtų trumpesnės darbo savaitės [žiūrėta 2023-12-22]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/2155710/dirbome-6-dirbame-5-dirbsime-ir-4-dienas-puse-salies-gyventoju-noretu-trumpesnes-darbo-savaites>
21. Meyer, E. (2019). Why companies are still reluctant to introduce the four-day workweek. Fast Company [žiūrėta 2023-12-01]. Prieiga per internetą: <https://www.fastcompany.com/90315814/why-companies-are-wary-of-moving-to-a-four-day-workweek>
22. Moreau, E. (2023). Second four-day work week pilot to take place in Ireland [žiūrėta 2023-12-17]. Prieiga per internetą: <https://www.thejournal.ie/four-day-work-week-second-pilot-ireland-6057347-May2023/>
23. Paul, K. (2019). Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40% [žiūrėta 2023-12-27]. Prieiga per internetą: <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity>
24. Peng, M. (2022). What We've Learned from Global Four-Day Workweek Trials [žiūrėta 2024-01-17] Prieiga per internetą: <https://time.com/charter/6241211/four-day-workweek/>
25. Ryall, J. (2021). Is Japan on the brink of a four-day work week? [žiūrėta 2023-12-08]. Prieiga per internetą: <https://www.dw.com/en/japan-mulls-four-day-working-week-amid-covid-pandemic/a-56384335>
26. Rozentalis, A. (2022). Why We Need To Reframe The Way We Talk About The Four-Day Workweek [žiūrėta 2023-11-28] Prieiga per internetą:

- <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/09/02/why-we-need-to-reframe-the-way-we-talk-about-the-four-day-workweek/?sh=552a83b67e01>
27. Taylor, J. (2022). Australian workers at global company to trial four-day week after success of New Zealand pilot [žiūrėta 2023-11-14]. Prieiga per internetą: <https://www.theguardian.com/australia-news/2022/nov/02/australian-workers-at-global-company-to-trial-four-day-week-after-success-of-new-zealand-pilot>
 28. The Guardian. (2020). Unilever New Zealand to trial four-day working week. Prieiga per internetą: <https://www.theguardian.com/world/2020/dec/01/unilever-new-zealand-to-trial-four-day-working-week>
 29. Timsit, A. A. (2023). four-day workweek pilot was so successful most firms say they won't go back [žiūrėta 2023-09-18]. Prieiga per internetą: <https://www.washingtonpost.com/wellness/2023/02/21/four-day-work-week-results-uk/>
 30. Turner, J. (2022). The 4-Day Work Week, Explained [žiūrėta 2023-12-13]. Prieiga per internetą: <https://www.gartner.com/en/articles/the-4-day-work-week-explained>
 31. Užimtumo tarnyba. (2023). Lietuvos darbo rinka. 2023 m. spalio [žiūrėta 2023-12-09]. Prieiga per internetą: <https://uzt.lt/data/public/uploads/2023/11/lietuvos-darbo-rinka-2023-10.pdf>
 32. World Health Organization. (2022). Mental health at work [žiūrėta 2023-12-27]. Prieiga per internetą: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
 33. World Health Organization. (2022). Physical activity [žiūrėta 2024-05-06]. Prieiga per internetą: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

Priedai

1 priedas. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų sąrašas darbuotojams

Įvadiniai klausimai („apšilimas“)		
Klausimų sritis	Pagrindiniai klausimai	Papildomi klausimai
Klausimai apie užimamą poziciją įmonėje	Kokios Jūsų užimamos pareigos įmonėje?	Kiek laiko dirbate įmonėje? Kokios priemonės lėmė, kad įsidarbinote šioje įmonėje?
Demografiniai klausimai	Koks Jūsų amžius?	
Klausimai identifikuojantys požiūrį į keturių dienų darbo savaitę		
Reakcija į keturių dienų darbo savaitę	Papasakokite, kokia buvo Jūsų reakcija sužinojus, kad įmonėje bus taikoma keturių dienų darbo savaitė?	Kaip į keturių dienų darbo savaitę reagavo kiti kolegos? Pateikite pavyzdžių.
Nuomonė apie keturių dienų darbo savaitę	Papasakokite, kokias matote keturių dienų darbo savaitės vertes darbuotojui? Pateikite pavyzdžių. Kokius matote keturių dienų darbo iššūkius darbuotojui? Pateikite pavyzdžių. Jaučiate gėdą ar pasididžiavimą, kai turite klientams/partneriams, artimiesiems pasakyti, kad Jūsų įmonėje dirbama keturias dienas iš penkių?	Kaip galvojate, keturių dienų darbo savaitė Jūsų įmonei atnešė daugiau naudos ar naštos? Pateikite pavyzdžių.
Klausimai identifikuojantys keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius		
Pasitenkinimas darbu	Papasakokite, kaip keturių dienų darbo savaitė paveikė Jūsų pasitenkinimą darbu? Pateikite pavyzdžių.	
Pajamos	Ar keturių dienų darbo savaitę užtikrina tas pačias finansines pajamas?	
Produktyvumas	Papasakokite, kaip keturių dienų darbo savaitė paveikė Jūsų darbų produktyvumą? Pateikite pavyzdžių.	Kaip galvojate, ar keturių dienų darbo savaitė gali daryti poveikį darbuotojų produktyvumui?
Organizaciniai pokyčiai ir parama	Kaip jūsų įmonėje vyko perėjimas iš įprastos penkių darbo savaitės į keturių? Pateikite pavyzdžių.	Ar vyko su keturių dienų darbo savaitės perėjimu susiję mokymai, susirinkimai ir pan.? Pateikite pavyzdžių. Ar, Jums asmeniškai, reikėjo prisitaikyti prie pokyčių, kuriuos sukėlė keturių dienų darbo savaitė? Kaip pavyko prisitaikyti? Pateikite pavyzdžių.
Darbų planavimas	Papasakokite, kaip keitėsi Jūsų laiko planavimo įpročiai, taikant keturių dienų darbo savaitę? Pateikite pavyzdžių.	

„Spaudimas“ iš vadovų	Papasakokite, ar jaučiate „spaudimą“ iš vadovų darbų atžvilgiu, taikant keturių dienų darbo savaitę? Pateikite pavyzdžių.	
Santykiai	Kokią įtaką keturių dienų darbo savaitė turi Jūsų santykiui su kolegomis ir vadovais? Pateikite pavyzdžių.	
Darbo intensyvumo lygis	Papasakokite, kaip keturių dienų darbo savaitė paveikė Jūsų darbų intensyvumo lygį? Pateikite pavyzdžių.	Ar tenka dirbti viršvalandžius? Jei taip, kiek per savaitę dirbate viršvalandžių?
Emocinė sveikata	Papasakokite, kaip keturių dienų darbo savaitė paveikė Jūsų emocinę sveikatą? Pateikite pavyzdžių.	Ar keturių dienų darbo savaitė turėjo įtakos Jūsų asmeninės laimės pojūčiui? Pateikite pavyzdžių. Kaip galvojate, ar dėl papildomos laisvos dienos jaučiatės emociškai pailsėję nuo darbų?
Streso lygis	Papasakokite, kaip keturių dienų darbo savaitė paveikė Jūsų streso lygį? Pateikite pavyzdžių.	
Fizinė sveikata	Papasakokite, kaip keturių dienų darbo savaitė paveikė Jūsų fizinę sveikatą? Pateikite pavyzdžių.	Ar taikant keturių dienų darbo savaitę atsirado sveikatos problemų? Kokią įtaką sutrumpinta darbo savaitė turėjo Jūsų miego kokybei? Kokią įtaką nuovargiui turėjo keturių dienų darbo savaitė? Kaip galvojate, ar atsirado daugiau laiko sveikatos priežiūrai (vizitams pas gydytojus, sportui, mankštoms, baseinams, reikalingų tyrimų atlikimui ir pan.)?
Darbo-šeimos ir darbo-gyvenimo balansas	Kaip keturių dienų darbo savaitė paveikė Jūsų darbo-šeimos balansą? Pateikite pavyzdžių. Kaip keturių dienų darbo savaitė paveikė Jūsų darbo-gyvenimo balansą?	Papasakokite, kaip keturių dienų darbo savaitė paveikė Jūsų ir Jūsų artimųjų tarpusavio santykius? Pateikite pavyzdžių. Kiek laiko, per papildomą laisvą dieną, praleidžiate su šeima? Kokia veikla kartu užsiimate? Kaip Jūsų artimieji žiūri į tai, kad pas Jus įmonėje taikoma keturių dienų darbo savaitė? Kaip galvojate, ar atsirado daugiau laiko asmeniniams pomėgiams? Kaip leidžiate laiką per turimą papildomą laisvą dieną?
Baigiamieji klausimai		
Ateities planai	Ar planuojate toliau dirbti šioje įmonėje? Ar tam įtaką daro taikoma keturių dienų darbo savaitė?	

	<p>Jeigu ieškotumėtės darbo, ar specialiai ieškotumėte tokios organizacijos, kurioje taikoma keturių dienų darbo savaitė?</p> <p>Ar galėtumėte rekomenduoti draugams, šeimos nariams dirbti pagal keturių dienų darbo savaitės modelį? Pateikite tris argumentus.</p>	
Nuomonė apie keturių dienų darbo savaitės vystymąsi	<p>Kaip galvojate, ar keturių dienų darbo savaitė Lietuvoje populiarės?</p> <p>Kaip galvojate, ar keturių dienų darbo savaitė gali būti pritaikoma visose industrijose? Kodėl?</p> <p>Kokias rekomendacijas pateiktumėte kitoms organizacijoms, norinčioms įsivesti keturių dienų darbo savaitę? Pateikite 2-3 argumentus.</p> <p>Ar turite kažką papildomo pakomentuoti, pasidalinti?</p>	

2 priedas. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų sąrašas įmonių atstovams

Įvadiniai klausimai („apšilimas“)		
Klausimų sritis	Pagrindiniai klausimai	Papildomi klausimai
Klausimai apie užimamą poziciją įmonėje	Kokią poziciją įmonėje užimate?	Kiek laiko dirbate šioje pozicijoje? Pačioje įmonėje?
Demografiniai klausimai	Koks Jūsų amžius?	
Klausimai apie keturių dienų darbo savaitės įvedimą organizacijoje		
Keturių dienų darbo savaitės diegimas	Papasakokite, kaip kilo idėja įsidiesti keturių dienų darbo savaitę savo įmonėje?	<p>Kaip jūsų įmonėje vyko perėjimas iš įprastos penkių darbo savaitės į keturių? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>Kiek laiko truko diegimas?</p> <p>Ar vyko su keturių dienų darbo savaitės perėjimu susiję mokymai, susirinkimai ir pan.? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>Kaip reagavo darbuotojai, sužinoję, kad įmonėje bus taikoma keturių dienų darbo savaitė? Kuri diena darbo savaitėje yra laisva? Ar papildomą laisvą dieną yra nustatytas budėjimo režimas (t.y. darbuotojai privalo tą dieną būti pasiekiami)?</p> <p>Ar visiems darbuotojams taikoma keturių dienų darbo savaitė?</p>

	<p>Su kokiais iššūkiais susidūrėte diegiant keturių dienų darbo savaitę? Kaip juos išsprendėte?</p> <p>Papasakokite, kaip reagavo darbuotojai, sužinoję, kad bus taikoma keturių dienų darbo savaitė?</p>	Ar teko priimti naujų darbuotojų tam, kad būtų kompensuota papildoma laisva diena?
KPI	Kokius KPI stebite, taikydami keturių dienų darbo savaitę?	
Klausimai identifikuojantys požiūri į keturių dienų darbo savaitę		
Požiūris	<p>Papasakokite, kokias vertes ir iššūkius Jūsų organizacijai atnešė keturių dienų darbo savaitė? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>Ar rekomenduotumėte keturių dienų darbo savaitę taikyti kitoms įmonėms? Draugams, artimiesiems? Kodėl?</p> <p>Kaip galvojate, ar keturių dienų darbo savaitė Lietuvoje populiarės? Kodėl? Kaip galvojate, ar keturių dienų darbo savaitė gali būti pritaikoma visose industrijose? Kodėl?</p>	Jaučiate gėdą ar pasididžiavimą, kai turite klientams/partneriams pasakyti, kad Jūsų įmonėje dirbama keturias dienas iš penkių?
Klausimai, identifikuojantys keturių dienų darbo savaitės vertes ir iššūkius organizacijai		
Darbuotojų kaita	Papasakokite, kaip pasikeitė darbuotojų kaita, taikant keturių dienų darbo savaitę? Pateikite pavyzdžių.	Kiek procentaliai padidėjo/sumažėjo darbuotojų įmonėje?
Darbuotojų pritraukimas	Kokią įtaką keturių dienų darbo savaitė turėjo naujų darbuotojų pritraukimui? Pateikite pavyzdžių.	<p>Ar jaučiate, kad nauji darbuotojai nori ateiti, tik dėl to, kad taikote sutrumpintą darbo savaitę?</p> <p>Kokių atsiliepimų girdite iš darbuotojų apie keturių dienų darbo savaitę? Pateikite pavyzdžių.</p>
Esamų darbuotojų išlaikymas	Kokią įtaką keturių dienų darbo savaitė turėjo esamų darbuotojų išlaikymui? Pateikite pavyzdžių.	Ar jaučiate, kad esami darbuotojai nori pasilikti, tik dėl to, kad taikote sutrumpintą darbo savaitę?
Nedarbingumo dienų skaičius	Kaip keitėsi pasiimamų nedarbingumo dienų, dėl ligos, ar kitų priežasčių, skaičius?	
Darbų planavimas ir stebėseną	<p>Kaip keitėsi darbų planavimas, įsidedus keturių dienų darbo savaitę? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>Kaip vykdate stebėseną savo darbuotojams, kad numatyti darbai būtų įvykdyti per keturias dienas? Pateikite pavyzdžių.</p>	

Darbuotojų įsitraukimas	Papasakokite, kaip keturių dienų darbo savaitė paveikė darbuotojų įsitraukimą Jūsų įmonėje? Pateikite pavyzdžių.	Kaip aktyviai darbuotojai įsitraukia į įmonės organizuojamus renginius, iniciatyvas, taikant sutrumpintą darbo savaitę?
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Kaip galvojate, ar sutrumpintos savaitės taikymas įmonėje padarė įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu? Pateikite pavyzdžių.	
Konkurencinis pranašumas	Papasakokite, kokį poveikį, keturių dienų darbo savaitė turi Jūsų konkurenciniam pranašumui? Pateikite pavyzdžių. Kaip keitėsi darbuotojų produktyvumas, taikant keturių dienų darbo savaitę? Pateikite pavyzdžių.	
Ekonominiai rodikliai	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės ekonominiai rodikliai, taikant keturių dienų darbo savaitę? Pateikite pavyzdžių? Ar pradėjus taikyti keturių dienų darbo savaitę keitėsi darbuotojų darbo užmokestis? Kokias rekomendacijas pateiktumėte kitoms organizacijoms, norinčioms įsivesti keturių dienų darbo savaitę? Pateikite 2-3 argumentus.	Papasakokite, kaip keitėsi išlaidos (padidėjo/sumažėjo), taikant keturių dienų darbo savaitę? Kokios sritys sukėlė papildomų išlaidų, taikant keturių dienų darbo savaitę?
Baigiamieji klausimai		
Kokias rekomendacijas pateiktumėte kitoms organizacijoms, norinčioms įsivesti keturių dienų darbo savaitę? Pateikite 2-3 argumentus.		
Ar turite kažką papildomo pakomentuoti, pasidalinti?		