

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

GRETA ŠADUIKYTĖ

NUOTOLINIO IR KONTAKTINIO DARBO DERINIMO
KELIAMI IŠŠŪKIAI PROJEKTŲ VADOVAMS BEI
HIBRIDINIO DARBO MODELIO SUKŪRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Prof. dr. *Agota Giedrė Raišienė*

VILNIUS

2021

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1.NUOTOLINIS IR HIBRIDINIS DARBAS KAIP V.U.S.A. PASAULIO REALIJA.....	9
1.1.Nuolat kintančio, nepastovaus ir neapibrėžti pasaulio bruožai	9
1.2.Nuotolinio darbo samprata	11
1.3.Nuotolinio darbo ypatumai ir teisinis reglamentavimas	13
1.4.Hibridinio darbo modelis ir iššūkiai pereinant prie jo.....	16
2.PROJEKTŲ VADOVŲ DARBO SPECIFIKA DIRBANT PAGAL HIBRIDINIO DARBO MODELĮ	21
2.1.Projekto samprata ir projektinio darbo organizavimas	21
2.2.Galimi sunkumai, su kuriais susiduria projektų vadovai, dirbant pagal hibridinį darbo modelį (teorinė prieiga).....	24
3.TYRIMAS	28
3.1.Tyrimo metodologija.....	28
3.2.Tyrimo rezultatai	31
3.2.1.Nuotolinio darbo patirtis rengiant projektus renginių organizavimo srityje	32
3.2.2.Nuotolinio darbo naujovės, atsiradusios karantino metu, renginių organizavimo įmonėse..	36
3.2.3.Hibridinis darbo modelis kaip nauja realybė projektų vadovų veikloje.....	41
IŠVADOS.....	55
PASIŪLYMAI RENGINIŲ ORGANIZAVIMO PROJEKTŲ VADOVAMS	57
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	58
ANOTACIJA	64
SANTRAUKA	65
SUMMARY	66
PRIEDAI	67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių samprata.....	18
2 lentelė. Projekto sąvokos apibrėžimai	21
3 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos	29
4 lentelė. Tyrimo kategorijos ir subkategorijos.....	31
5 lentelė. Nuotolinio darbo nauda	36
6 lentelė. Projektų vykdytojų priešinimasis naujovėms	39
7 lentelė. Naujovės, įdiegtos pandemijos metu	40
8 lentelė. Projektų vadovų žinios apie hibridinį darbo pobūdį.....	42
9 lentelė. Hibridinio darbo ypatumai.....	44
10 lentelė. Hibridinio darbo iššūkiai	46

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Darbdavio ir darbuotojo patirtis, dirbant nuotoliniu būdu.....	25
2 paveikslas. Darbo metodų pokyčiai paskelbus karantiną.....	35
3 paveikslas. Vadovo vaidmuo organizacijoje	50
4 paveikslas. Hibridinio darbo modelis.....	51
5 paveikslas. Hibridinio darbo laikas	51
6 paveikslas. Hibridinio darbo nauda	52
7 paveikslas. Hibridinio darbo modelio efektyvumas	53

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Interviu klausimai	67
-------------------------------------	----

IVADAS

Temos **aktualumas**. XXI a. yra būdinga globalizacija, pasaulinė rinka, technologijų pažanga, sparčiai auganti ekonomika. Šie veiksniai lėmė organizacijų pokyčius. Išsilaikyti konkurencinėje kovoje organizacijoms padeda lankstumas, ekonomiškumas, priartėjimas prie klientų ir efektyvumas. Norėdami susidoroti su šiuolaikiniais globalios aplinkos iššūkiais, projektų vadovai sudarė sąlygas savo darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu.

Šiuolaikinio pasaulio pokyčiai lemia tai, kad įprastinės tradicinės vadybos strategijos jau neveikia, ir reikia ieškoti naujų, kurios būtų veiksmingos neapibrėžtame, nepastoviam, nuolat kintančiame pasaulyje, - tai pabrėžė Briggs and Bucholz (2019). Nuotolinis ir hibridinis darbas yra viena tokių strategijų. Tačiau tam, kad nuotolinis darbas projektų valdymo srityje būtų efektyvus, reikia papildomų informacinių technologijų, programų ir gebėjimų jomis dirbti. Persiorientuoti pandemijos sąlygomis laiko buvo labai nedaug. Projektų vadovams iškilo problema, kaip išspręsti šį klausimą, kaip perorientuoti savo darbuotojus.

Nors iki COVID-19 pandemijos pradžios dėl sparčiai besivystančių informacinių technologijų buvo sąlygų dirbti nuotoliniu būdu, tačiau nuotolinis darbas buvo kaip alternatyva įprastam darbui. Nuotolinį darbą paprastai rinkdavosi daug keliaujantys žmonės; tie darbuotojai, kurie gyvena kitame mieste ar rajone nei yra jo darbovietė; tėvai, turintys mažų vaikų ir t.t.. Tačiau COVID-19 pandemijos metu globalizacija pasikeitė iš esmės – jos nebeliko tokios, kaip ji buvo suprantama iki šiol, t.y., planeta technikos pagalba nedidelė, viskas pasiekama, darbuotojai gali būti bet kuriame pasaulio kampelyje ir dirbti iš bet kurios vietos, kurioje tik yra interneto ryšys. Prasidėjus pandemijai, viskas pasikeitė: sienos užsidarė, gyventojų judėjimo srautai stipriai apriboti. Globalizacija niekur nedingo, tačiau ji tapo kitokia – ji persikėlė į virtualų pasaulį. Jei iki pandemijos žmonės galėjo be jokių sunkumų pasiekti bet kurią pasaulio vietovę, tai dabar tas pasaulis ir toliau yra pasiekiamas, tačiau tik virtualiai.

Nuotolinis darbas dabar tapo jau nebe alternatyviu darbo organizavimo pobūdžiu, o tam tikrais atvejais neišvengiamybe. Nors technologiškai dirbti nuotoliniu būdu yra pasiruošta, nors nuotolinis darbas nėra naujiena, tačiau būtent tas neišvengiamumo faktorius ir sukelia daugiausia iššūkių – tiek psichologinių, tiek socialinių, tiek ekonominių. Todėl įprastos vadybos strategijos ima neveikti.

Kita vertus, šiuolaikiniame nepastoviam ir neapibrėžtame, nuolat kintančiame pasaulyje apibrėžtų strategijų nebelieka, jos yra laikinos ir kintančios – jei yra veiksminga vienu atveju, nebėra veiksminga kitu, jei tiko vakar, šiandien jau gali nebetikti. Šiuolaikinėje ketvirtosios pramonės revoliucijos visuomenėje į visus reiškinius, taip pat ir vadybos srityje, reikia žiūrėti globaliai ir holistiškai – vadybos strategijos vadovaujant projektams turi kisti kintant situacijai, jos turi būti

pritaikomos netradicinėse situacijose. Nuotolinio darbo organizavimas prasidėjus pandemijai ir yra minėta netradicinė situacija, kelianti iššūkius. Taigi, darbo tema yra aktuali.

Temos mokslinis kontekstas: ištirtumas Lietuvoje ir užsienyje. Darbuotojų prisitaikymo prie pokyčių optimizavimą analizavo G. Wang ir P.D. Lee (2009); apie darbuotojų skatinimą esant pokyčiams rašė Ch. G. Worley ir E. E. Lawler (2006); apie vadovų pasitikėjimą darbuotojais išaiškino M. TvariJonavičius (2016); F.L. Cooke ir kt. (2016) bei T. Shan ir kiti (2019) akcentavo darbuotojų psichologinių poreikių tenkinimo svarbą; W. Huang ir kt. (2019) savo tyrimais įrodė, jog darbuotojams svarbu, kai vadovas iš tiesų rūpintųsi jų gerove; V. Mittal (2019) akcentavo, kad šiuolaikiniams darbuotojams svarbu ne vien tik darbo užmokestis, bet ir jų asmeninis laikas, galimybės, komfortabilumas. Apie nuotolinio darbo organizavimą rašė M. Hashim (2013). Tuo tarpu K. T. Rahman ir Z. U. Arif (2021) tyrimas atskleidė, kad įmonės, projektų vadovai ir kt. yra visiškai pasirengę dirbti nuotoliniu būdu, ir tai ne iššūkis, o priešingai – palengvinimas.

N. Grincevičienė (2020) analizavo nuotolinio darbo naudojimo poveikį darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. M. Nangia ir F. Mohsin (2020) gilinosi į IT vaidmenį „VUCA“ pasaulyje pandemijos eroje bei išskyrė kai kuriuos nuotolinio darbo ypatumus.

Apie hibridinio darbo modelio ypatumus rašė M. Grzegorzcyk ir kt. (2021) pabrėžia, jog pradėjus diegti vakcinas nuo COVID-19, šalys pradeda įsivaizduoti savo ateitį kurių darbuotojų ir darbdavių pasirinkimai nėra sąlygojami pandemijos. Todėl atsirado pažangus reiškinys – hibridinis darbo modelis. A. Loia ir P. Adinolfi (2021) teigia, kad nuotolinis ir hibridinis darbas yra ekologiškas sprendimas ir prisideda prie tvaraus vystymosi. Taip pat remiantis naujausiu K. T. Rahman ir Z. U. Arif (2021) tyrimu, kuris parodė, kad nuotolinis darbas nesudaro jokių sunkumų, galima teigti, jog projektų vadovams iššūkiu dirbant nuotoliniu būdu ar pagal hibridinio darbo modelį yra minimalūs; hibridinio darbo modelio diegimas atveria plačias galimybes, ir vadovų iššūkis yra šias naujoves įgyvendinti ir optimizuoti.

Ginamieji teiginiai:

1. Nuotolinio ir kontaktinio darbo derinimo iškeltų iššūkių projektų vadovams sprendimas pareikalavo visiškai naujų, netradicinių vadybos strategijų.
2. Hibridinis darbo modelis yra daug efektyvesnis už kontaktinį bei nuotolinį darbą.
3. Kiekvienos organizacijos projektų vadovai turi susikurti savo unikalų hibridinio darbo modelį, atitinkantį konkrečius narių poreikius.

Planuojama interviu metu su projektų vadovais išsiaiškinti ne tik su kokiais iššūkiu susiduriama perėjus prie nuotolinio ir hibridinio darbo, bet ir kokius pažangius metodus jie įdiegė savo įmonėje ar organizacijoje. Pagal jų atsakymus bus kuriamas pažangus hibridinio darbo modelis, kuris galėtų būti lengvai pritaikomas kiekvieno projektų vadovo darbe. Tai ir bus darbo naujumas.

Darbo objektas: nuotolinis darbas.

Problema / probleminis klausimas: kokius iššūkius patiria projektų vadovai perėjus prie nuotolinio darbo pandemijos metu ir kuriant bei įtvirtinant hibridinį darbo modelį?

Darbo tikslas – išanalizuoti, su kokiais iššūkiais susiduria projektų vadovai organizuojant nuotolinį ir hibridinį darbą.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti nuotolinio darbo sampratą ir išskirti jo organizavimo ypatumus.
2. Išanalizuoti projektų vadovų darbo specifiką ir iškelti teorines hipotezes, kokius iššūkius gali iškelti nuotolinis ir hibridinis darbas.
3. Atlikti interviu su projektų vadovais ir empiriškai iširti, su kokiais nuotolinio ir hibridinio darbo keliamais iššūkiais jie susiduria.

Tyrimo strategija. Atliekamas kokybinis tyrimas – interviu su projektų vadovais. Bus atliekamas giluminis interviu su maždaug 5 – 15 projektų vadovų ir atliekama kokybinė duomenų analizė išskiriant kategorijas, subkategorijas, patvirtinančius teiginius bei darant apibendrinančias išvadas bei tyrėjo įžvalgas. Taip pat ieškoma tiek užsienio, tiek Lietuvos vadybos mokslininkų tyrimų turint tikslą palyginti su šio magistrinio darbo tyrimo rezultatais. Šis būdas tinkamas temai atskleisti, nes bus gaunami projektų vadovų atsakymai iš skirtingų įmonių, kas keliamus iššūkius leis pamatyti iš visų perspektyvos.

Tyrimo metodai:

1. Pirmas uždavinys įgyvendinamas atliekant turinio (*content*) analizę: analizuojama mokslinė literatūra, dokumentai, įstatymai.
2. Antras uždavinys įgyvendinamas atliekant interviu su projektų vadovais, kad praktiškai išsiaiškinti, su kokiais nuotolinio darbo ypatumais susiduria projektų vadovai esant nuotoliniam darbui.
3. Trečias uždavinys bus įgyvendinamas taip pat taikant interviu metodą ir tokiu būdu bus išanalizuojama, su kokiais nuotolinio darbo keliamais iššūkiais susiduria projektų vadovai.

Galimų sunkumai ir alternatyvūs sprendimai. Galimas apribojimas – tai pandemijos situacija, kuomet gali nepavykti daryti interviu gyvai, įrašinėjant į diktofoną arba pasinaudojant kitu garso įrašymo įrenginiu. Tokiu atveju galima alternatyva – daryti interviu telefonu ir įrašant pokalbį arba pakeisti tyrimo metodą – daryti struktūruotą interviu ir su tyrimo dalyviais susitarti, kad jie raštu atsakytų į interviu klausimus. Kitas galimas sunkumas – projektų vadovų užimtumas: dėl laiko stokos ne visi projektų vadovai, į kuriuos bus kreipiamasi, sutiks dalyvauti interviu. Taip gali atsirasti toks apribojimas, kai tyrime dalyvauja mažiau užimti (vadinasi, mažiau sėkmingi) projektų vadovai.

1.NUOTOLINIS IR HIBRIDINIS DARBAS KAIP V.U.S.A. PASAULIO REALIJA

1.1.Nuolat kintančio, nepastovaus ir neapibrėžti pasaulio bruožai

Analizuojant bet kuriuos vadybos reiškinius, reikia pabrėžti, kad anksčiau vyravusios vadybinės strategijos, metodai jau nebetinka. Šiuolaikiniame nepastovame, neapibrėžtame, kompleksiskame ir dviprasmiškame (VUCA - angl. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) pasaulyje viskas yra kitaip nei buvo prieš keletą metų.

Šis terminas buvo sugalvotas dar 1987 m. JAV, ir už jį reikia dėkoti šios šalies gynybos pajėgoms. Šis terminas tuomet buvo reakcija į bipolinės pasaulinės tvarkos žlugimą. Kol tęsėsi šaltasis karas tarp dviejų pasaulio supervalstybių - JAV ir buvusios SSRS -, amerikiečiai turėjo nustatytą priešą. Tačiau išnykus buvusiai Sovietų Sąjungai, JAV armija tam tikra prasme „dezorientavosi“. Dabar priešas galėjo būti bet kas ir galėjo kilti iš bet kur. Šis terminas tik nuo 2002 m. buvo pradėtas vartoti, siekiant nusakyti korporatyvinį pasaulį ir strateginės lyderystės idėjas, kad atsvertų neigiamą šių keturių kintamųjų poveikį (Sinha ir Sinha, 2020). Kaip teigia M. Nangia ir F. Mohsin (2020), jeigu anksčiau anachronizmas VUCA nebuvo plačiai vartojamas, tai dabar būtent jis tiksliausiai atspindi visame pasaulyje vykstančius procesus. Tai ir BREXIT, ir COVID-19 pandemija – visa tai išjudino pasaulį iš pamatų, jis tapo nepastovus, neapibrėžtas, kompleksiškas ir dviprasmiškas. Pavyzdžiui, nuotolinis darbas taip pat yra nepastovus, neapibrėžtas, kompleksiškas ir dviprasmiškas.

Nepastovumas (*Volatility*) gali būti apibrėžiamas kaip dažnas, greitas ir reikšmingas pokytis, kurio trukmė gali būti nežinoma. Neapibrėžtumą (*Uncertainty*) galima nusakyti kaip tam tikrų įrankių trūkumą, kad galima būtų numatyti ateitį. Tai situacija, kai įvykiai vystosi greitai, o rezultatai nenuspėjami. Kompleksiškumas (*Complexity*) apibrėžiamas kaip sudėtingas reiškinys, turintis daug tarpusavyje susijusių dalių ar kintamųjų, dėl kurių perkrautas informacinis tinklas, informacija tampa sunkiai valdoma arba visai nevaldoma. Dviprasmiškumas (*Ambiguity*) – tai tiesiog neaiškumas, kuomet reiškinys gali turėti du ar kelis paaiškinimus (Nangia ir Mohsin, 2020).

D. Sinha ir S. Sinha (2020) rašo, kad VUCA pasaulyje vadovavimo įgūdžiai neturėtų būti vertinami kaip lyderio atributai ar lyderio asmenybė, bet kaip lyderystės proceso savybės ar požymiai, t.y., lyderystės įgūdžių negalima vertinti visiškai absoliučiai. Jie būtinai turi būti analizuojami atsižvelgiant į santykinį lyderio ir pasekėjo santykių pagrindą. Praeityje gerai veikiančios vadovavimo taisyklės negali būti tinkamos dabar, kai nėra tokio modelio, kai vadovai duoda įsakymus. Lyderiai turi išmokti toleruoti chaosą.

VUCA – tai galimybė organizacijoms suvokti savo vertingumą, tai galimybė atgaivinti savo verslo strategijas. VUCA taip pat yra galimybė verslo lyderiams pasitikrinti savo gebėjimus ir

vadovavimo įgūdžius. Nenuspėjama aplinka suteikia daugiau galimybių. Vadovavimo įgūdžius galima įvaldyti VUCA aplinkoje, kai vadovai ruošiasi pertvarkyti ir permąstyti verslo vykdymo būdą. A. M. Schankar Raja (2021) gilinasi į VUCA ir tvirtina, kad tai iš tikrųjų yra visiškai nauja norma. Tačiau, nors šie veiksniai turi įtakos verslo organizacijoms, yra keletas pagrindinių megatrendų, kurios pakeis ateitį.

Pats pirmasis megatrendas – tai skaitmenizacija, kuri apjungė visus pasaulinius tinklus ir stebėtinai palengvino prekybą. Pati pirmoji telegrafo mašina buvo išrasta 1838 m., po kelerių metų buvo išrastas ir telefonas. Prireikė dar keturiasdešimties metų, kol buvo išrastas televizorius, ir dar keturiasdešimt metų, kad būtų išrastas integruotas silicio lustas septintajame dešimtmetyje. Nuo to laiko prireikė šiek tiek mažiau nei keturiasdešimt metų, kad būtų išrastas klasikinis išmanusis telefonas. Sparčiai didėja skaitmeninimas, suteikiantis galimybių ir grėsmių verslo organizacijoms ir iš esmės pakeitęs visuomenės darbo modelį. Asmenims ir verslo organizacijoms, kurie prisitaiko prie šių pokyčių, ateityje seksis, pokyčiai neišvengiami. Judrumas, atsparumas ir tvarumas turėtų būti naujos vertybės, norint prisitaikyti naujame verslo pasaulyje. Strateginiai prioritetai kardinaliai pasikeitė: efektyvus būdas patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius – būti kryptingu lyderiu ir praktikuoti kryptingą vadovavimą (Schankar Raja, 2021).

XXI amžiuje vadovai (taip pat ir projektų vadovai) susidūrė su naujais lyderystės reikalavimais, tokiais kaip antai:

1. Pirmavimas per judrumą ir dviprasmiškumą.
2. Vadovavimas per įtaką.
3. Valdymas nuotoliniu būdu.
4. Žmonių ir mašinų derinimas.
5. Gebėjimas vadovauti greičiau (Arkenberg, 2019).

Taip pat verslo vadovai turi išskirstyti savo organizacijos tikslus, priemones jiems pasiekti bei motyvuoti žmogiškuosius išteklius tinkamu laiku, atsižvelgiant į VUCA, t.y., viską parengti taip, kad reikalui esant būtų galima greitai persiorientuoti, kitaip gali ištikti organizacinė nesėkmė (Bartscht, 2015).

Verslo organizacijos turi įgalinti savo darbuotojus veikti savarankiškai ir būti kompetentingiems priimti savarankiškus sprendimus pagal esamą situaciją. Gebėjimas greitai persiorientuoti, pakankamas žinių turėjimas VUCA pasaulyje yra būtinas, nes būtent gebėjimai ir žinios lemia veiksmus, skirtus sklandžiai vadovauti organizacijai (Levine ir kt., 2017). Projektų vadovai turi skirti pakankamai laiko nuolat mokytis patys, prireikus - mokytis vėl iš naujo, motyvuoti mokytis savo darbuotojus, - tik taip galima įgyti konkurencinį pranašumą. Technologijos tampa itin svarbios susidūrus su įvairiais sutrikimais, todėl vadovai turėtų stiprinti technologinius pajėgumus (Berry, 2006). Suplanuota strateginė struktūra, vadovų lyderystės įgūdžiai ir profesinės savybės sudaro galimybes verslo

organizacijoms sėkmingai veikti nuolat randantis naujoms sąlygoms, naujoms situacijoms (Horstmeyer, 2020).

VUCA pasaulyje verslo organizacijos turi daugiau galimybių, nes tyrinédamos ir eksperimentuodamos, kad rastų geresnių verslo problemų sprendimų, atranda optimalias išeitis, naujus darbo būdus ir modelius. Organizacijos, kurios žlunga dėl VUCA poveikio, turės galimybę pasimokyti iš nesėkmių ir atrasti naujų lyderystės metodų, darbo modelių. Be to, VUCA motyvuos lyderius pasimokyti iš nesėkmių ir išstbulinti savo verslo modelius (Abidi ir Joshi, 2019).

Taigi nepastovumas, nenuspėjamumas ir neapibrėžtumas tapo pagrindiniais verslo aplinkos veiksniais, nors, kaip teigia A. M. Schankar Raja (2021), yra patikimų prognozavimo įrankių ir technologijų, kurias pritaikant galima numatyti, kokia situacija bus artimiausiu metu. Verslo organizacijos susiduria su VUCA iššūkiais ir kuria tinkamas strategijas, kad atlaikytų neigiamą poveikį, šiuo atveju – COVID-19 pandemijos sukeltą krizę. Verslo organizacijos, susiduriančios su VUCA efektu, taip pat turi galimybę parengti strategijas, kurios yra efektyvumo, naujovių ir kontrolės derinys, rasti naujų darbo būdų, metodų ir parengti tinkamiausią modelį. Įvairūs pasiūlymai ir rekomendacijos, minimi analizuotuose mokslinių tyrimų straipsniuose, padės daugeliui organizacijų, renginių organizavimo įmonėms – taip pat. Verslo tyrimai VUCA pasaulyje nesibaigia ir turi daug galimybių.

1.2.Nuotolinio darbo samprata

Nuolat kintančiame, neapibrėžtame ir nepastoviam pasaulyje nuolat kinta ir darbo formos. COVID-19 pandemijos metu darbas, ypač projektinis, buvo imtas organizuoti nuotoliniu būdu. Jau anksčiau vykusį intensyvią ITK plėtrą ir skverbimasis į visas gyvenimo sritis, sudarė sąlygas greitai persiorientuoti ir pereiti prie nuotolinio darbo. Kaip teigia N. Grincevičienė (2020), „informacijos skaitmeninimas bei telekomunikacijos sudarė sąlygas dauguma darbų atlikti ne tik darbovietės patalpose, bet ir kitose nuo pagrindinio biuro nutolusiose erdvėse“. Taigi nuotoliniu darbu iš esmės galima būtų vadinti nutolimą nuo biuro. Tačiau ne visai taip, nes dirbant namie ar kitur, kur nėra biuro, tai nebus laikoma nuotoliniu darbu tiesiogine šio žodžio prasme. Nors nuotolinio darbo idėja nėra nauja rinkoje, nes ji susijusi su Europos žinių visuomenės plėtra, tačiau nuotolinis darbas perėjo visiškai į kitą lygmenį 2020 m., kuomet prasidėjo COVID-19 pandemija. Iki tol nuotolinio darbo reikšmingais akcentais buvo inovatyvios bendradarbiavimo struktūros, papildomos vertės kūrimas, mobilumo darbe užtikrinimas bei žinių valdymas profesionalioms (kibernetinėms) bendruomenėms, nes jos papildė darbo metodus perkeliant organizacijas į e. verslo rinkas, tai dabar nuotolinis darbas tapo įprastas, būtinas, neatsiejamas nuo šiuolaikinių realiųjų. Kitaip tariant, tai jau nebe inovacija, nebe eksperimentas.

Nuotolinis darbas (angl. *telework*) – tai darbas, kuomet dirbama ne biure, o, pavyzdžiui, namie ar bet kur kitur, kur žmogus būna, pavyzdžiui, keliauja ir tuo pačiu dirba. Nuotolinis darbas gali būti vykdomas visą laiką arba tam tikrą savaitės dalį (Darbuotojų gerovės stiprinimas kuriant darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką, 2015). LR Darbo kodekso 52 str. nuotolinį darbą apibrėžia taip: „Nuotolinis darbas yra darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygtoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas (teledarbas)“.

Manoma, kad nuotolinio darbo terminą 1973 m. Sugalvojo Jackas Nillesas, kuris buvo inžinierius, dirbęs Nacionalinės aeronautikos ir kosmoso administracijos projektuose (Avery ir Zabel, 2001). Tuo metu buvo siekiama perkelti darbą į darbuotojus, o ne perkelti darbuotojus į darbą, siekiant palengvinti eismo problemas ir sumažinti energijos suvartojimą. Netrukus federalinės ir valstijų vyriausybės pradėjo finansuoti parodomuosius projektus, kad ištirtų nuotolinio darbo galimybių ir efektyvumą. 1997 m. 10 000 federalinės vyriausybės darbuotojų dirbo namuose ar iš kitų atokių vietų (Avery ir Zabel, 2001). Aštuntajame dešimtmetyje privačios įmonės suprato, kad nuotolinis darbas taip pat gali būti naudojamas padėti spręsti darbo jėgos problemas. Tokios kompanijos kaip „Control Data Corporation“ ir „IBM“ pradėjo ieškoti darbo namuose tvarkos, kaip įdarbinti ir samdyti kompiuterių programuotojus, kurių paklausa buvo labai didelė, bet jų trūksta (Caldow, 2009). Be to, aštuntajame ir devintajame dešimtmetyje išaugus dvigubai uždirbančių porų skaičiui, nuotolinis darbas buvo įvardytas kaip galimybė padėti žmonėms tvarkyti darbo ir šeimos pareigas. Kadangi nuotolinio darbo terminas pirmą kartą buvo sukurtas aštuntajame dešimtmetyje, mokslininkai ir praktikai diskutavo apie darbo ne biure privalumus, nes tai reiškia esminį pokytį, kaip organizacijos istoriškai daro verslą (Allen ir kt., 2015).

Turbūt bene ryškiausias nuotolinio darbo ypatumas yra IKT elementas. Kaip teigia N. Grincevičienė (2020), šis požymis atskiria paprastas nuotolinio darbo rūšis (įprastą namudinį darbą ar kitų darbo funkcijų atlikimą nuotoliniu būdu nenaudojant informacinių technologijų priemonių) ir teledarbą, kuomet pasireiškia nuotolinio darbo požymių visuma. J. M. Kizza (2013) pabrėžia, kad nuotolinio darbo raida ir augimas neatsiejamas nuo technologijų pažangos ir ekonomikos pokyčių. Nuotolinio darbo galimybės rekordiskai padidėjo nuo tada, kai devintajame dešimtmetyje atsirado ir paplito asmeniniai kompiuteriai, o 1990-aisiais - nešiojamieji kompiuteriai ir mobilieji telefonai. Šių prietaisų kainos ir dydžiai nuolat mažėjo, o greitis ir galingumas nuolat didėjo. Taigi, kaip teigia J. M. Kizza (2013), išmaniosioms technologijoms tobulėjant, vis daugiau darbuotojų galėjo dirbti ne biure. Perėjimas į informacinę ekonomiką padidino nuotolinio darbo vietų skaičių.

1.3. Nuotolinio darbo ypatumai ir teisinis reglamentavimas

Nuotolinis darbas iki COVID-19 pandemijos buvo tik viena iš daugelio darbo formų. Pandemijos metu nuotolinis darbas dažnu atveju tapo privalomu. Iki pandemijos nuotolinį darbą dažniausiai rinkdavosi asmenys, siekdami darbo ir asmeninio gyvenimo balanso.

Nuotolinis darbas yra viena iš šeimai draugiškos aplinkos, užtikrinančios socialinę darbuotojų gerovę, praktikų - darbuotojams suteikiamos nuotolinio darbo galimybės (mobili darbovietė). Tyrimai parodė, kad darbuotojai nuotoliniu darbu yra patenkinti: 90 % darbuotojų sakė, kad nuotolinis darbas jiems padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Darbuotojų gerovės stiprinimas kuriant darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką, 2015). Nuotolinis darbas pasižymi tuo, kad jis atsiliepia darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Šis poveikis priklauso nuo nuotolinio darbo intensyvumo. Kaip parodė N. Grincevičienė (2020) atliktas tyrimas, „nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas darė vienodai teigiamą poveikį tik dviem darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms – laikui, skirtam šeimai ir draugams bei laikui, skirtam sau, tačiau nėra atskleistas poveikis laikui, skirtam darbui“. Manoma, kad „tam įtakos galėjo turėti tai, kad atliekant tyrimą, nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis buvo tirtas per tris darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijas, kas anksčiau nebuvo tirta“ (Grincevičienė, 2020). Taigi gauti rezultatai parodė, jog nuotolinis darbas pasižymi tuo ypatumu, kad jo naudojimo galimybės bei jo naudojimo palankus intensyvumas sudaro galimybę dirbantiems turėti labiau kokybišką ir subalansuotą asmeninį gyvenimą. Pabrėžtina, kad tai tampa gan svarbia rekomendacija vadovams ir žmoniškųjų išteklių valdymo padaliniais, siekiant patenkinti darbuotojų poreikius.

Nuotolinis darbas yra reglamentuojamas bendrai visoje Europos Sąjungoje (toliau ES). Štai Bendrame susitarime dėl nuotolinio darbo nustatoma profesinė sauga bei užtikrinamos lanksčios darbo sąlygos, siekiant darbuotojų gerovės (Framework Agreement on Telework. European Trade Union Confederation, 2002). Taip pat Strategijoje Europa 2020 akcentuojama, jog siekiant darbo rinkų modernizavimo, ES šalys narės privalo palaikyti naujas darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros formas ir aktyvaus senėjimo politiką, didinti lyčių lygybę (Komisijos komunikatas 2020).

Nuotoliniu būdu lengviau vesti įvairius mokymus, tapo paprasčiau kelti kvalifikaciją ir gerinti įgūdžius, nes įvairūs kursai, seminarai tapo prieinami nuotoliniu būdu, darbuotojai gali seminaro medžiagą išklaudyti ir užsiimdami bet kokia kita veikla namie (Nangia ir Moshin, 2020). Taigi nuotolinio darbo ypatumas yra dar ir tas, kad yra daugiau laiko ir galimybių kelti kvalifikaciją.

Kitas nuotolinio darbo privalumas - leisdamos darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu (viena iš lanksčių darbo sąlygų), organizacijos gali sutaupyti dar vienu atžvilgiu – patirdamos mažesnes išlaidas dėl menkesnio darbo patalpų poreikio. Tačiau tokiu atveju įmonės ar organizacijos turėtų darbuotojus aprūpinti mobiliaisiais telefonais, kompiuteriais su būtinomis darbui programomis ir kitomis reikalingomis dirbti nuotoliniu būdu darbo priemonėmis (Darbuotojų gerovės stiprinimas kuriant darbo

ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką, 2015). Organizacijos nariai ir vadovai vieni su kitais susisiekiama telefonu, elektroniniais laiškais arba kalbasi virtualioje aplinkoje, pavyzdžiui, ZOOM.

Nuotolinį darbą teisiškai reguliuoja nuotolinio darbo sutartys. Valstybės ir savivaldybių įstaigose ir įmonėse yra įgalintas tam tikras darbo laiko pradžios ir pabaigos lankstumas ir darbas ne visą darbo laiką: „Šalių susitarimu gali būti nustatytas ne visas darbo dienos ar darbo savaitės darbo laikas, atskiras darbuotojo ar valstybės tarnautojo darbo grafikas“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl darbo laiko nustatymo valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose ir organizacijose. 2003). Privačiose įmonėse ir organizacijose nuotolinis darbas vykdomas, kaip reglamentuojama LR darbo kodekso 52 str. 2 d., bendru darbdavio ir darbuotojo susitarimu: „Dirbti nuotoliniu būdu skiriama darbuotojo prašymu arba šalių susitarimu“ (Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016). Reikia pabrėžti, kad, kaip reglamentuota LR Darbo kodekso 52 str. 2 d., „darbuotojo atsisakymas dirbti nuotoliniu būdu negali būti teisėta priežastis nutraukti darbo sutartį ar pakeisti darbo sąlygas“ (Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016).

LR Darbo kodekso 52 str. taip pat yra reglamentuota, kad darbuotojas ir darbdavys turi raštu susitarti dėl reikalavimų darbo vietai, jeigu tokie yra keliami („Skiriant dirbti nuotoliniu būdu raštu nustatomi darbo vietos reikalavimai (jeigu tokie keliami), darbui suteikiamos naudoti darbo priemonės, aprūpinimo jomis tvarka, naudojimosi darbo priemonėmis taisyklės, taip pat nurodomas darbovietės padalinys, skyrius ar atsakingas asmuo, kuriam darbuotojas turi atsiskaityti už atliktą darbą darbdavio nustatyta tvarka“ (Jakutavičė, 2021)); dėl darbui suteikiamų naudoti darbo priemonių aprūpinimo ir naudojimo tvarkos; nurodoma, kaip darbuotojas, dirbantis nuotoliniu būdu turi atsiskaityti už savo atliktą darbą; dėl papildomų išlaidų apmokėjimo (pavyzdžiui, jeigu darbuotojas patiria kokių nors išlaidų įsigydamas darbo priemones ir pan.). LR Darbo kodeksas reikalauja, kad dėl nuotolinio darbo nenukentėtų darbuotojo darbo stažas, galimybė būti paskirtam į aukštesnes pareigas, galimybė tobulinti ir kelti savo kvalifikaciją, neribotų ir nevaržytų kitų teisių (pavyzdžiui asmens duomenų apsaugos, teisės į privatų gyvenimą). Taigi darbdavio ir darbuotojo susitarimas, kad bus dirbama nuotoliniu būdu, turi būti tinkamai išdėstytas rašytinėje sutartyje, visi darbo tvarkos niuansai gali būti tikslinami pasitelkiant vidinius dokumentus. Darbdavys turėtų užtikrinti, kad nebūtų pažeidžiama darbuotojo teisė į privatų gyvenimą, todėl būtina susitarti, kada bus jungiamasi prie platformų, kada naudojama kamera. Projektų vadovams nėra svarbu, iš kurios vietos dirbs jų darbuotojas, nes kuriant projektus, nėra itin svarbi aplinkos temperatūra, apšvietimas, garsinis fonas, aišku, jeigu nuo to nenukenčia paties darbuotojo darbingumo lygis.

Būtent „sistemiškas požiūris, kai remiamasi teisinėmis darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybėmis, kuriama derinimui palanki organizacijos kultūra, diegiamos konkrečios derinimui

palankios darbo sąlygos ir tobulinamos darbo kolektyvo žinios bei įgūdžiai, leidžia kurti darbuotojų gerovę stiprinančią darbo aplinką“ (Darbuotojų gerovės stiprinimas kuriant darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką, 2015). Taigi nuotolinis darbas iš esmės nieko nesiskiria nuo darbo fizinėje vietoje. Nuotolinis darbas organizuojamas nuo tada, kai atsirado išmaniosios technologijos, tačiau dėl pandemijos metu paskelbto karantino jis tapo įprasta darbo organizavimo forma.

Iškyla tam tikrų klausimų dėl nuotolinio darbo valandų apskaičiavimo ir kontrolės, nes čia tiksliai nustatyti, kiek darbuotojas dirbo, darbdavys negali. Praktinėje atmintinėje rašoma: „Darbo laikas – nuotoliniu būdu darbuotojo dirbtas laikas apskaičiuojamas darbdavio nustatyta tvarka. Darbo laiką darbuotojas skirsto savo nuožiūra, nepažeisdamas maksimaliųjų darbo ir minimaliųjų poilsio laiko reikalavimų. Tačiau siekiant išvengti neaiškumų, konfliktinių situacijų ir/ar darbo bei poilsio reikalavimų nepaisymo atvejų – darbuotojo darbo laiką ir jo apskaičiavimo tvarką šalims rekomenduojama apibrėžti raštu (pavyzdžiui, *Susitarime dėl nuotolinio darbo*)“ (Jančaitytė, 2020). D. Jakutavičė (2021) teigia, kad „darbuotojas nuotoliniu būdu gali dirbti tiek nuolat, tiek kelis kartus per savaitę, tiek keletą valandų per dieną ar savaitę, priklausomai nuo darbo sutarties šalių susitarimo. Nesant galimybės visą darbo laiką dirbti nuotoliniu būdu, galėtų būti susitariama dėl tam tikrų funkcijų atlikimo nuotoliniu būdu“ (Jakutavičė, 2021).

Taigi apskaičiuojant darbo laiką turėtų padėti vėlgi atskira sutartis. Pavyzdžiui, drauge su darbdaviu projektų vadovu, darbuotojas aptaria, kiek ir ką galima padaryti per įprastas darbo valandas. Čia reikėtų vadovautis protingumo principu: skirtas laikas darbui atlikti turi būti realus, kad darbuotojui netektų dirbti ilgesnę darbo dieną arba švenčių ir poilsio dienomis.

Tyrimai rodo, kad nuotolinis darbo organizavimas darbo rezultatams bei darbuotojų pasitenkinimui darbu daro labai skirtingą įtaką, nes vieniems darbuotojams dirbant savarankiškai ir nebendraudant su bendradarbiais, per trumpesnę laiką pavyksta padaryti didesnę kiekį darbų. Nuotolinį darbą dalis sieja su tinkama darbo vieta namuose ir galimybe rūpintis šeimos nariais. Tačiau dalis tiriamųjų nuotolinį darbą susiejo su mažesniu pasitenkinimu darbu (Nakrošienė ir kt., 2019). Minėtasis tyrimas, kuris buvo atliktas dar iki pandemijos (2019) parodė, kad tiek nuotolinio darbo rezultatai, tiek darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu yra geresnis, nei buvo anksčiau. Allen T.D. ir kt. (2015) apibendrino iki 2015 metų atliktus tyrimus, kurie analizavo, kiek efektyvus yra nuotolinis darbas ir kiek juo patenkinti darbuotojai. Minėti ankstesni tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie dirbo nuotoliniu būdu, dažnai susidurdavo su nemokėjimu organizuoti savo darbo laiko, pavyzdžiui, darbui skirtą laiką leisdavo su šeima, o poilsiui ir miegui skirtą laiką – darbui. Taip pat ankstesni tyrimai rodo, kad kai kurie darbuotojai nuotoliniu būdu dirbdami sugebėdavo darbus atlikti per kur kas trumpesnę laiką – to vėlesniuose tyrimuose neužfiksuota. Tačiau ir ankstesni, ir vėlesni tyrimai rodo, kad didesnioji dalis darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, yra patenkinti darbo grafiko lankstumu. Taip pat tyrimai

parodė, kad palaipsniui mažėjo nuotoliniu būdu dirbančių asmenų darbo ir šeimos konfliktas, kai šeima trukdo darbui, o darbas šeimai.

1.4. Hibridinio darbo modelis ir iššūkiai pereinant prie jo

Hibridinis darbas – tai toks darbo modelis, kuomet derinamas nuotolinis ir hibridinis darbas. M. Grzegorzcyk ir kt. (2021) pabrėžia, jog toks darbo modelis gali atverti naujus darbo procesus, o galutinis efektas yra padidėjęs darbo produktyvumas. A. Loia ir P. Adinolfi (2021) teigia, kad nuotolinis ir hibridinis darbas yra ekologiškas sprendimas ir prisideda prie tvaraus vystymosi. Nuotolinis ir hibridinis darbo metodas mažina taršos lygį, todėl tai svarbu sprendžiant ilgalaikį klausimą dėl aplinkosaugos problemų. Dirbant nuotoliniu būdu mažinamas pasaulinis anglies dvideginio išmetimas.

A. Choi ir kt. (2021) teigia, kad taikant hibridinį darbo modelį, pasireiškia veiklos sąnaudų taupymas, pavyzdžiui, sumažėja biuro patalpų poreikis ir pagerėja žmogiškųjų išteklių rezultatai, sumažėja nedarbingumo dienų. Organizacijos gali pasirinkti darbuotojus iš didesnio būrio, nes dirbant hibridiniu būdu, į organizaciją gali sėkmingai įsilieti tie nariai, kurie gyvena kitose vietovėse, kurie augina mažus vaikus, kurie dirba dar ir kitose vietose, be to, lengviau į darbo rinką įsilieja neįgalūs asmenys. Darbuotojai yra labiau motyvuoti, nes jie gali mėgautis didesne autonomija, savo grafiko lankstumu, turi didesnes galimybes derinti asmeninį ir profesinį gyvenimą.

Hibridinio darbo modelio esmė yra lankstumas: darbo susitarimai, kuomet darbuotojo darbo vieta ir (arba) valandos nėra griežtai apibrėžtos ir standartizuotos. Iki pandemijos buvo teigiama, kad hibridinio darbo modelis susijęs tik su darbo vieta. Tačiau dabar teigiama, kad darbo laikas yra toks pat svarbus. Hibridinis darbo modelis yra toks modelis, kuomet pasirenkamas mišrus darbo vietos ir laiko pobūdis, t.y., darbuotojo darbo vieta ir darbo valandos nėra nei visiškai fiksuotos, nei visiškai laisvos. Laisvai samdomas darbuotojas nedirba pagal hibridinio darbo modelį, jis dirba laisvai. Hibridinį darbą reikia apibrėžti kaip riboto lankstumo darbo modelį (Choi ir kt., 2021).

M. Grzegorzcyk ir kt. (2021) teigia, jog kuriant hibridinį darbo modelį, būtina užtikrinti saugią darbo aplinką, suteikti visas galimybes darbuotojams, tobulėti, užtikrinti jų karjeros galimybes. COVID-19 krizė parodė, jog galimos lankstesnės darbo sąlygos, ir jos nedaro įtakos darbuotojų produktyvumui, taip pat nedidėja sąnaudos.

A. Choi ir kt. (2021) teigia, kad turi būti kuriami tokie hibridinio darbo modeliai, kurie būtų orientuoti į žmogų.

Pasak J. Pakėnaitės-Dailydkės (2021), svarbu susikurti nuotolinio darbo kultūrą:

1. Dauguma įmonių yra įpratusios informaciją pirma pateikti darbuotojams, kurie yra biure, čia ir dabar. Jeigu norite diegti hibridinio darbo kultūrą, turite sudėlioti įmonės komunikaciją ir procesus taip, kad pirmiausiai arba lygiagrečiai informacija pasiektų darbuotojus, kurie dirba

nuotoliniu būdu. Pavyzdžiui, jeigu turime susirinkimą, kurio metu dalis komandos prisijungia nuotoliniu būdu, o kita komandos dalis būdami biure, reiktų didesnę dėmesį rodyti ne tai komandos daliai, kuri yra biure, o tai komandos daliai, kuri yra prisijungusi nuotoliniu būdu.

2. Sutarti hibridinio modelio darbo taisykles, saugumo dalykus, interneto klausimą. Pavyzdžiui, kad visi darbuotojai ketvirtadienį ir penktadienį dirba tik iš namų. Arba, kad visa komanda susitinka pirmadieniais biure. Neaiškios taisyklės kurs nelygybės jausmą.
3. Technologinis pasiruošimas. Visi darbuotojai turi turėti reikiamas priemones ir galėti dirbti hibridiniu būdu, nes dar tikrai pasitaiko įmonių, kuriose ne visi darbuotojai turi video kameras, ir susitikimų metu negali matyti vienas kito.
4. Ryšio kūrimas su darbuotojais ne tik mezgant gyvą kontaktą. Susikurti būdus ir metodus, kaip palaikysite ir kursite ryšius su darbuotojais, kai jie nebus biure (<https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2021/07/28/news/hibridinis-darbo-modelis-kelia-ne-viena-klausima-vadovams-ir-darbuotojams-pateike-svarbiausius-atsakymus-20244859>).

Dirbant nuotoliniu būdu susiduriama su vadinamuoju „darbo ir šeimos konfliktu“, kuris grindžiamas vaidmenų streso ir vaidmenų konflikto teorijomis. Paprastai skiriama konflikto kryptis. Tai yra, darbas gali trukdyti šeimai, o šeima – darbui (Allen ir kt., 2013). Darbuotojas, kuris dirba nuotoliniu būdu, pagal individualias aplinkybes gali susidurti su iššūkiu, kai šeima trukdo dirbti namų sąlygomis. Tačiau gali būti ir taip, kad darbas trukdo skirti laiko šeimai. Su tokia dilema susiduria ir tie darbuotojai, kurie dirba ne nuotoliniu būdu, tačiau šis konfliktas itin išryškėja būtent nuotolinio darbo sąlygomis.

A. Choi ir kt. (2021) taip pat nurodo sunkumus, su kuriais susiduriama pereinant prie hibridinio darbo modelio:

- Papildomos investicijos į telekomunikacijų įrangą ir IT saugumo užtikrinimą.
- Kai kurių darbuotojų pasipriešinimas dirbti su IT įranga.
- Komunikavimo iššūkiai ir su tuo susiję konfliktai, koordinavimo ir bendradarbiavimo sunkumai.
- Kylantis organizacijos/įmonės narių nepasitikėjimas vadovais.
- Nepasitenkinimo kilimas dėl lūkesčių dėl produktyvumo padidėjimo neišsipildymo.
- Nepasitenkinimo kilimas dėl darbuotojų gyvenimo kokybės pablogėjimo.

Europos Sąjungos Tarybos išvadose apie nuotolinį darbą (2021) pabrėžiama, kad nuotolinis darbas, kuris yra hibridinio darbo modelio dalis, turi tam tikrų apribojimų ir rizikų. Kadangi platus nuotolinio darbo naudojimas yra naujas ir labai greitas pokytis, kurį sukėlė pandemija, darbdavių vidaus taisyklės, kolektyvinės sutartys ir darbo teisės aktai dažnai dar nėra pritaikyti, kad būtų atsižvelgta į šį pokytį. Europos Sąjungos Taryba mini ir „iššūkius, susijusius su veiksmingu žmogiškųjų išteklių valdymu, pernelyg didele kontrole, vykdoma stebint organizacijos IT įrangos

naudojimą, nykstančia riba tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, didesniu darbo intensyvumu, virtualiuoju prezenteizmu, socialine ir profesine izoliacija, didele savarankiško valdymo ir savarankiškos veiklos organizavimo paklausa, fizinės veiklos trūkumu, psichosocialiniais, raumenų ir kaulų sistemos bei kitais sutrikimais, kylandžiais dėl netinkamos darbo aplinkos, sunkumais užtikrinti kolektyvinį atstovavimą bei kolektyvines derybas ir sumažėjusiu darbuotojų dalyvavimu priimant sprendimus darbo vietoje“ (Europos Sąjungos Tarybos išvados apie nuotolinį darbą, 2021).

Kyla ir nelygybės rizika: „nuotolinis darbas taip pat gali padidinti nelygybę, pavyzdžiui, susijusią su įgūdžiais arba nesubalansuotu priežiūros pareigų paskirstymu. Visų pirma nuotolinis darbas gali padidinti lyčių nelygybę nemokamo priežiūros darbo srityje, nes moterys dažniau dirba ir apmokamą darbą, ir namų ruošos darbus <...> nuotolinis darbas nėra visiems ir visur vienodai prieinamas, nesvarbu, ar dėl atliekamo darbo pobūdžio, būsto ir kitų sąlygų, pvz., tinklo junglumo, taip pat galimybės naudotis įranga ir (arba) skaitmeninių įgūdžių trūkumo, ar dėl infrastruktūros arba investicijų į infrastruktūrą trūkumo” (Europos Sąjungos Tarybos išvados apie nuotolinį darbą, 2021).

Organizuojant darbą nuotoliniu (ir hibridiniu) būdu reikia laikytis humanizmo idėjos, vertybių ir nepamiršti, kad įmonės sėkmę lemia būtent vertybės. Makštutis A. ir kt. (2016) teigia, jog personalo vertė tam tikru laiku darbo vietose didėja, o pelnas – svyruojantis darbo vertės rodiklis. Taigi pagrindinė organizacijos vertybė yra žmogiškieji ištekliai, t.y., motyvuoti žmonės, personalas, jų gerovė, kompetencijos.

Didžiausias kiekvienos organizacijos turtas yra žmogiškieji ištekliai. Mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių sąvoka apibrėžiama nevienareikšmiškai (1 lentelė).

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių samprata

Autoriai	Sąvokos aiškinimas
G. Kuliešis, L. Pareigienė ir I. Naus (2012, p. 12)	Tai žmogus, jo darbas ir jo sugebėjimai, įgytos žinios, gebėjimai, kurie nėra materialūs ir lengvai apčiuopiami.
V. Gižienė ir L. Račelienė (2012, p. 1521).	Tai tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą.
M. Anca-loana (2013, p. 1520)	Tai strateginis komponentas organizacijoje, siekiant konkurencinio pranašumo prieš kitas organizacijas.
D. F. Russ-Eft (2014, p. 547)	Tai žmonės, kurie yra organizacijos informacijos ir stiprybės šaltinis.

1 lentelės tęsinys. Žmogiškųjų išteklių samprata

Autoriai	Sąvokos aiškinimas
B. Tidjani (2014, p. 129)	Tai didžiausias organizacijos turtas, priklausantis ne nuo finansinių ar materialių išteklių, o nuo darbuotojų darbo kokybės.
I. Lapinskaitė ir M. Krikščiūnaitė (2014, p. 43)	Tai visa žmonių fizinė ir protinė jėga.
N. Berber et al. (2014, p. 362)	Tai žmogaus kapitalas kaip sėkmės organizacijoje veiksnys.
A. Kalvionytė ir R. Karsokienė (2016, p. 149)	Tai ne materialūs ištekliai, o žmogiškasis kapitalas.
M. Juodeikaitė ir A. Fominienė (2016, p.)	Tai žmogiškojo kapitalo naudojimas konkurenciniam pranašumui didinti ir numatytais pareigoms reikiamu laiku vykdyti.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal G. Kuliešis ir kt. (2012); V. Gižienė ir L. Račelienė (2012); M. Anca-loana (2013); D. F. Russ-Eft (2014); B. Tidjani (2014); I. Lapinskaitė ir M. Krikščiūnaitė (2014); N. Berber et al. (2014); A. Kalvionytė ir R. Karsokienė (2016); M. Juodeikaitė ir A. Fominienė (2016).

Projekto sėkmę lemia adekvatūs žmogiškieji ištekliai, pasižymintys ne tik orientacijomis į humanizmo ir demokratiškumo vertybes, bet ir išskirtiniais kūrybingumo, iniciatyvumo ir inovatyvumo gebėjimais, taip pat žiniomis ir kompetencijomis, reikalingomis visapusiškai spartinti mokslo ir technologijų pažangą visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse (beje, tarp šių tyrimų ir studijų itin reikšmingais yra laikytini tyrimai ir studijos, skirtos visapusiškai tobulinti švietimo, aukštojo mokslo, mokslinių tyrimų bei kitas žmogiškųjų išteklių ugdymo ir technologijų pažangos aktyvinimo sistemas, ypač tiesiogiai orientuotas į „mokymosi visą gyvenimą“ ir kitų žinių grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai būdingų nuostatų įgyvendinimą) (Makštutis ir kt., 2016). Projektui būtinos inovacijos, ir tik į priekį mąstantys žmonės gali jas kurti. Todėl projektų vadovai turėtų pasirūpinti, kad nuotoliniu būdu dirbantys projekto rengėjai galėtų nuolat tobulėti, dalyvauti (tiek nuotoliniu būdu, tiek ir ne nuotoliniu) įvairiuose mokymuose, konferencijose, seminaruose. A. Choi ir kt. (2021) taip pat teigia, kad turi būti kuriami tokie hibridinio darbo modeliai, kurie būtų orientuoti į žmogų.

Kadangi rengiant projektus svarbiausia grandis yra personalas, tiesioginiai vadovai turi rūpintis jų gerove. Kalshoven K., Boon C.T. (2012) teigia, kad siekiant išsaugoti ir motyvuoti žmogiškuosius išteklius, būtina užtikrinti jų gerovę. Pirmiausia, tai puiki personalo emocinė būklė, gera savijauta.

Projektų vadovai turėtų pasirūpinti emocine parama kiekvienam savo pavaldiniui, dirbančiam nuotoliniu būdu.

Pandemija lėmė hibridinio darbo modelio įsigalėjimą. Yra bent trys priežastys, kodėl hibridinis darbas greičiausiai bus nuolatinis. Pirma, pandemijos metu teko eksperimentuoti taikant nuotolinį darbą – tai išbandė milijonai asmenų ir organizacijų. Pagrindinė sprendimų teorija numato, jog privalomas eksperimentavimas su naujais darbo modeliais turi ilgalaikį poveikį net ir po to, kai nebelieka būtinės šiuos modelius taikyti, nes sprendimus priimantys asmenys iš naujo optimizuoja darbo tvarką, pritaiko naujai surinktą informaciją. Patobulinta technologija, vaizdo konferencijų ir skaitmeninio bendradarbiavimo programinė įranga, aparatinė įranga, pavyzdžiui, didelės raiškos kameros, parodė, jog toks darbo modelis yra visiškai įmanomas ir netgi patogus (Choi ir kt., 2021).

Antra, darbuotojai investavo laiką ir pinigų į namuose esančią įrangą, kuri gali palengvinti darbą nuotoliniu būdu. Pavyzdžiui, JAV, statistinis darbuotojas praleido 15 valandų ir 561 USD (0,7% metinio BVP), pasirengiant dirbti iš namų. Technologinis atotrūkis tarp namų ir biuro gerokai susiaurėjo (Choi ir kt., 2021).

Trečia, pandemija pakeitė kultūrinį požiūrį į darbą iš namų. JAV darbuotojų, kurie mano, kad, turėdami galimybę, mielai dirbtų iš namų net ir po pandemijos, yra 50 proc. Stigma dėl darbo iš namų yra gerokai sumažėjusi (Choi ir kt., 2021).

Numatyta, kad bent jau vienas iš penkių Europos Sąjungos darbuotojų praėjus pandemijai reguliariai arba kartais dirbs nuotoliniu būdu pagal hibridinį modelį (EUROFOUND, 2021).

2.PROJEKTŲ VADOVŲ DARBO SPECIFIKA DIRBANT PAGAL HIBRIDINIO DARBO MODELĮ

2.1.Projekto samprata ir projektinio darbo organizavimas

Šiuolaikiniame versle projektas vis dažniau laikomas priemone, leidžiančia sėkmingiau valdyti organizaciją ir didinti konkurencingumą. Sąvoka „projektas“ kildinama iš lotynų žodžio „projectum“, kuris išvestas iš žodžio „projacere“, reiškiančio nukelti kažką į ateitį; čia „pro-“ pažymi kažką, kas eina laike pirma veiksmo, nurodyto antroje žodžio dalyje (atitinka graikišką „προ“ – prieš, priešais); „jacere“(lot.) – veiksmazodis, reiškiantis mesti. Iki XX a. vidurio „projektais“ vadinti planai, t. y. tai, kas atliekama prieš imantis planuojamos veiklos. Šiandieninė projekto sąvoka dažniausiai susijusi su investicine veikla. Projekto samprata dažniausiai priklauso nuo analizuojamos srities. Projektas suprantamas kaip tam tikros žmonių veiklos ar darbų visuma konkrečiam tikslui pasiekti. Jis visada turi tam tikrų apribojimų, tai yra jo baigimo laikas ir turimi išteklių, kuriuos galima skirti projektui vykdyti. Pagrindiniam projekto tikslui pasiekti keliami įvairūs tikslai ir uždaviniai, jiems įgyvendinti atliekami tam tikri darbai (Ramanauskienė, 2010).

Vieningo projekto apibrėžimo nėra. Įvairiuose literatūros šaltiniuose projekto sąvoka apibūdinama įvairiai: kaip laikina veikla, apibrėžta tikslaus pradžios ir pabaigos momentu; kaip susitarimas, turintis tam tikrus tikslus; kaip dokumentas, finansiškai, techniškai ir socialiai pagrindžiantis tikslus; kaip sistema, apimanti suformuluotus tikslus, kuriems įgyvendinti kuriami objektai, diegiami technologiniai procesai, nustatomi reikalingi išteklių, numatomi valdymo sprendimai ir priemonės jiems įgyvendinti. Siekiant geriau suprasti pagrindinius projekto bruožus, tikslinga apžvelgti projekto apibrėžimus, pateiktus skirtinguose literatūros šaltiniuose (2 lentelė).

2 lentelė. Projekto sąvokos apibrėžimai

Autoriai	Apibrėžimas
Cleland, Kerzner 1985	Žmogiškųjų ir nežmogiškųjų išteklių derinys, įtrauktas į laikiną organizaciją tam tikram tikslui pasiekti
Angus, R. B. ir Gundersen, N. A.	Projektas – organizuotos pastangos padaryti kažką naudingo
Ahuja, H. N., Dozzi, S. P. ir Abourizk S. M.	Projektas – tai unikalus darbas turintis konkretų tikslą ir pasireiškiantis koordinuojamu kelių tarpusavyje susijusių veiklų atlikimu
Kerzner, H.	Projektas – tai unikalus darbas, turintis nustatytas pradžios ir pabaigos datas, aiškiai apibrėžtą tikslą, sritį ir biudžetą

2 lentelės tęsinys. Projekto sąvokos apibrėžimai

Autoriai	Apibrėžimas
Cliffordas F. G. (2000)	Projektas – tai kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtų vartotojų poreikiams tenkinti
Kučinskienė, Kučinskas (2005)	Projektas – tai iš anksto apmastytas ir parengtas planas, sumanymas, nukreiptas į tam tikro objekto ar sistemos kūrimą ar pakeitimą, atsižvelgiant į nustatytus tikslus, terminus, nustatytas sąnaudas ir rezultatų kokybę

Iš pateiktų literatūroje projekto sąvokų apibrėžimų galime išryškinti pagrindinius projekto bruožus. Visų pirma, projektai rengiami siekiant konkretaus tikslo, kuris yra nustatomas ikiprojektinėje stadijoje. Projekto, neturinčio konkretaus tikslo, neįmanoma sėkmingai įgyvendinti. Kitas svarbus žingsnis įgyvendinant projektą – specifinės struktūros organizacijos kūrimas projektui įgyvendinti.

Projekto rengimo žingsniai:

1. Projekto apibrėžimas: tikslo apibrėžimas, pradinė analizė, grubus planavimas, projekto organizavimas, metodai, startas.
2. Projekto įgyvendinimas: detalusis planavimas, sutarties sudarymas, komandos ugdymas, komandos kontrolė.
3. Projekto kontrolė: sėkmės kontrolė, dokumentacija, kokybės valdymas.
4. Projekto užbaigimas: galutinis priėmimas, dalyvių atleidimas, ataskaitos (Project Management, 2021).

Projekto vadovas atlieka tam tikrus vaidmenis, nuo kurių iš esmės ir priklauso projekto sėkmė. Projekto vadovas turi būti ne tik kompetentingas vadybininkas, bet ir išmanyti rengiamo projekto dalyką (Gasemagha ir Kowang, 2021). Pavyzdžiui, renginių organizavimo projektų vadovas turi būti kompetentingas ir pačių renginių vedimo srityje, žinoti įvairius praktinius dalykus.

Projekto vadovas turi galimybę pasitelkti savo projektų valdymo gebėjimus koordinuojant projekto valdymo komandos narius, suinteresuotas šalis ir prisitaikyti prie specifinių poreikių skirtingose kultūrinėse aplinkose (Mulcahy, 2018). Be to, kitos institucijos gali būti naudojamos siekiant nustatyti plėtros tikslus, kad jos galėtų toliau veikti ir užtikrinti reikšmingas ir sistemingas projektų vadovų ir projektų valdymo investicijas. Komandos, nuolat atsižvelgiančios į politines problemas ir kultūrinę aplinkosaugą, prisideda prie organizacijos augimo, pelno generavimo sėkmingai įgyvendinant projektus (Arora ir Baronikian, 2013).

Tarp projektų vadovo kompetencijų, gebėjimų ir netgi asmenybės bei projektų valdymo sėkmės yra nustatytas ryšys. Projektų vadovas turi turėti tiek reikiamus įgūdžius, tiek ir gebėti prisiimti atsakomybę. Projektų vadovo ir jo komandos veiksmingumas yra vertinamas pagal įvairias priemones, įskaitant projektų valdymo komandos įgūdžius, išsilavinimo lygius, politines problemas ir kultūrinę aplinką. Projekto stipriosios ir silpnosios pusės, todėl beveik visa projekto valdymo sėkmė priklauso nuo to, kokią vaidmenį suvaidina projekto vadovas, vadovaujant projektų valdymo komandai (Henkel ir kt., 2019). Sėkmingas projektų valdymas reikalauja, kad organizacija turėtų efektyvų projektų vadovą, kuris turėtų pažangių gebėjimų, įgūdžių, būtų inovatorius, galėtų patenkinti projekto komandos valdymo poreikius, suinteresuotųjų šalių poreikius per visus projekto įgyvendinimo etapus (Murthy ir Sreenivas, 2017). Todėl projekto vadovo įgūdžiai, išsilavinimas ir gebėjimai yra būtini norint užtikrinti projekto valdymo sėkmę tinkamu laiku (Henkel ir kt., 2019).

Projekto valdymo sėkmė – tai:

- Visų numatytų užduočių, kurių reikia siekiant įgyvendinti projekto tikslus, atlikimas;
- Visų numatytų užduočių atlikimas numatytu laiku.
- Visų numatytų užduočių atlikimas pagal organizacijos/įmonės reikalavimus.
- Projekto baigimas per numatytą laiką, neviršijant sąnaudų, kokybės ir našumo (Gasemagha ir Kowang, 2021).

Taigi projektų valdymas yra reikšminga sritis, projektų vadovas turi visą laiką stebėti ir kontroliuoti projekto įgyvendinimo etapus, pabaigti projektą ir jį perduoti be sąnaudų viršijimo. Tik tada galima sakyti, jog projektas sėkmingas.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad dideli projektai gali būti nesėkmingai įgyvendinti esamos tradicinės organizacijos struktūros atveju, todėl projektui rengti ir įgyvendinti būtina sukurti specifinę organizacinę struktūrą. Mažiems projektams nėra būtinybės kurti naujos organizacinės struktūros, tačiau būtina paskirti projekto vadovą. Taip pat nuo projekto neatsiejamas bruožas – ribotas laikas. Ribotas laikas akcentuojamas beveik visose projekto apibrėžimuose. Ši projekto savybė reiškia, kad kiekvienas projektas privalo turėti aiškiai nustatytus pradžios ir pabaigos momentus, kurie apriboja viso projekto ar jo etapų vykdymo laikus. Daugelyje projekto apibrėžimų yra išskiriama, kad projektas yra vienkartinis ir unikalus. R. Pocevičienė ir kt. (2010) knygoje „*Praktinės projektų valdymo metodo taikymo galimybės*“ teigia, jog unikalumas reiškia, kad veikla, produktas ar paslauga yra kažkuo išskirtini nuo panašių veiklų, jau esamų produktų ar paslaugų.

Unikalumas parodo projekto rezultato naujumą, kuris bus naudingas tam tikram klientui ar grupei asmenų, suinteresuotų projektu. Dar vienas projekto bruožas yra riboti ištekliai. Kiekviename projekte yra naudojami įvairūs ištekliai: finansiniai, materialiniai, informaciniai, darbo jėgos ir kt. Projekto ištekliai yra glaudžiai susiję su biudžetu. Esant dideliame biudžetui, projektui skiriama daugiau išteklių ir atvirkščiai. Tačiau dabar ES (Europos Sąjunga) vykdo daugybę programų, pagal kurias net ir

labai mažos įmonės, neturinčios daug išteklių, turi galimybę gauti paramą dideliems projektams įgyvendinti. Kai kuriuose literatūros šaltiniuose minima projekto kompleksškumo būtinybė. Visi projektą veikiančius veiksniai, tiesioginiai ir netiesioginiai, išoriniai ir vidiniai, turi būti įvertinami. Būtent aplinkos veiksnių vertinime ir atsiranda kompleksškumo būtinybė (Pocevičienė ir kt., 2010).

Taigi projektas – tai laikina veikla. Todėl su projekto rengėjais sudaromos laikinos sutartys. Tai šiame VUCA pasaulyje, kaip jau buvo minėta, yra normalu. Laikinumas tapo norma, tačiau atsirado daugiau iššūkių dėl žmogiškųjų išteklių valdymo.

2.2. Galimi sunkumai, su kuriais susiduria projektų vadovai, dirbant pagal hibridinį darbo modelį (teorinė prieiga)

Projekto vadovo gebėjimai valdyti projekto komandą (tai tokie dalykai kaip projekto veiklos planavimas, projekto komandos narių įgūdžių vertinimas ir darbo paskirstymas; projektų valdymo priemonių ir technikų taikymo žinios; ir tai, kaip projekto vadovas sprendžia politines ir kultūrinės problemas) yra pagrindinis projekto sėkmės garantas (Hashim ir Johor, 2021). Tačiau realybė yra tokia, kad projektų vadovai susiduria su įvairiais sunkumais.

Kai kuriuos sunkumus, su kuriais susiduria projektų vadovai, dirbdami nuotoliniu būdu, išskyrė M. Nangia ir F. Mohsin (2020). Pirmiausia ta, kad staiga perėjus į nuotolinį darbą, ne visi turi sąlygas dirbti namie, COVID-19 pandemija sunkina ir tai, kad dažniausiai ir tenka dirbti būtent iš namų, o namie atkurti biuro aplinką ne visada įmanoma ir dėl foninio triukšmo, ir dėl kitų trukdžių. Taip pat tapo sunkiau užtikrinti informacijos saugumą, ypač dirbant su užsienio projektais kyta pavojus duomenų saugumui, tampa aktualūs tokie dalykai kaip kibernetinės atakos, sukčiavimai ir kiti elektroniniai nusikaltimai. Vadovams suburti darbuotojų komandą tapo iššūkiu. Naujų darbuotojų priėmimas tapo dviprasmiškas, nes jie į darbą priimami nesusitikus gyvai. Visas darbo procesas vyksta kur kas lėčiau, nes darbuotojai pernelyg anksti atsijungia, turi galimybę sukčiauti – dirbti kur kas mažiau nei jiems priklauso, daugeliui trūksta savidisciplinos (Nangia ir Moshin, 2020).

Taip pat minėto tyrimo metu paaiškėjo, kad tie projektai (ypač įvairiapusiški projektai didelėse organizacijose), kurie susiję su aviacija, turizmu, apgyvendinimu, maitinimu, SPA ir pan., pasmerkti žlugti. Todėl savaime sumažėja projektų. Taip pat nuotolinis darbas gali tapti žmonėms, turintiems nišinius įgūdžius, kurie projektams gali daug pasitarnauti, tačiau šie žmonės turi mažiau išvystytą naudojimosi IT kompetenciją, todėl kai kurie pasiūlymai atidedami (Nangia ir Moshin, 2020).

Projektų vadovams iššūkis yra aprūpinti darbuotojus aukštos kokybės informacinėmis technologijomis, programine įranga. Naujausių tyrimų, kuriuos atliko J. Kuruzovich ir kt. (2021), rezultatai rodo, kad platus nuotolinio darbo sistemų naudojimas neigiamai veikia socialinių mainų procesus ir pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą ir nuotolinių darbuotojų darbą, pabrėžiant virtualios sąveikos apribojimus. Tačiau aukštos kokybės programinė įranga gali sušvelninti šį neigiamą

poveikį, nes neigiamas ryšys tarp nuotolinio darbo sistemos naudojimo ir darbo rezultatų tampa nereikšmingas, nes nuotolinio darbo programinės įrangos kokybė gerėja.

B.Wang ir kt. (2021) tyrimas parodė, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai, dirbdami nuotoliniu būdu, jaučia vienišumą, nes IRT - tai vienintelė galimybė pabendrauti su kolegomis, vadovais ir klientais. Didelei daliai tiriamųjų trūko gyvo ryšio. Šiuos psichologinius momentus tiriamieji nurodė kaip produktyvumo kritimo priežastis.

Naudojant L.Vyas ir N.Butakhieo (2020) tyrimas atskleidė darbdavio ir darbuotojo patirtis, dirbant nuotoliniu būdu (1 paveikslas).

		SWOT analysis of the situation of Hong Kong	
		Work-from-Office	Work-from-Home
STRENGTHS	<ul style="list-style-type: none"> Networking opportunities/face-to-face interaction Opportunities for collaboration Prevent miscommunication/effective supervision Separation of work and personal life Greater sense of belonging Better onboarding for new employees A focused environment Greater access to technology No risk of information leaks 	<ul style="list-style-type: none"> Flexible arrangement No office distractions (e.g. no office noise) Autonomy/freedom Cozy/Familiar environment (reduced stressed) Time saving / No commuting Money saving (e.g. spend less on renting office spaces) Work-life balance Reduce absenteeism 	
	<ul style="list-style-type: none"> Lack of flexibility Sedentary lifestyle Workplace conflict (e.g. office politics) Noisy workplace (e.g. loud conversations) Time wasted in unnecessary meetings Irrelevant side conversations Commuting expenses Higher operating costs (e.g. utility bills) 	<ul style="list-style-type: none"> Distractions (e.g. family members, household duties) Uncomfortable environment (e.g. living in a small space) Lack of supervision Communication barriers Missing social interactions/loneliness Lack of hardware support Blurred lines between work and personal life Unhealthy lifestyle (e.g. lying on the sofa all day) Not favored by all employees Injustice 	
OPPORTUNITIES	<ul style="list-style-type: none"> Maintain a professional appearance (e.g. build lasting relationships with clients) 	<ul style="list-style-type: none"> Hybrid models New talents from around the world 	
THREATS	<ul style="list-style-type: none"> Less workforce diversity (e.g. married women, & elderly) Traffic-related air pollution 	<ul style="list-style-type: none"> Cybersecurity (e.g. data theft) Privacy (e.g. loss of corporate/employee/customer data) No WFH policies and regulations Extra expenses associated with home work High competition (e.g. job may be outsourced to cheap overseas labour) 	

1 pav. Darbdavio ir darbuotojo patirtis, dirbant nuotoliniu būdu

Sudarytas pagal L.Vyas ir N.Butakhieo (2020)

Kaip matyti iš SSGG analizės, darbuotojai nuotolinį darbą laiko tik tam tikru darbo organizavimo būdu pandemijos laikotarpiu. Apskritai, nuotolinis darbas yra nevienodas skirtinguose sektoriuose, nors ir tikimasi iš vyriausybės vieningos politikos. Nuotolinio darbo organizavimas valdant projektus, turi būti formuojamas, atsižvelgiant į kiekvieną atskirą atvejį.

B.Wang ir kt. (2021) tyrimas atskleidė šiuos nuotolinio darbo iššūkius: naminės aplinkos trukdžiai dirbti, šeimos ir darbo interesų derinimas, neveiksmingas darbuotojų ir vadovų bendravimas, užduočių atidėliojimas, savidrausmės nebuvimas, patiriamas vienišumas ir dėl to prastėjanti darbo motyvacija. Bene sunkiausia buvo tai, kad prie nuotolinio darbo teko pereiti staiga, nebuvo laiko įsirengti darbo vietas namuose, ne visi turėjo pakankamą plotą ir pakankamas priemones dirbti (tokiam perėjimui pasiruošus, šio iššūkio nebūtų). Minėtas tyrimas atskleidė, kad projektų vadovai jautėsi išsekę, nes jie nesusidorėjo su užduotimi atskirti darbą ir privatų gyvenimą, jie nuolat būdavo prisijungę prie interneto, ir jų darbuotojai kreipdavosi bet kuriuo paros metu. Projektų vadovai, susidorodami su šiais iššūkiais turėtų teikti paramą savo darbuotojams, skatinti jų savarankiškumą, apgalvotai paskirstyti darbo krūvį.

Taip pat A.Kukytė (2021) analizavo virtualios projekto komandos valdymo problemas tarptautiniame lygmenyje: „Tyrimo rezultatai leido išsiaiškinti virtualių projektų komandų vadovų nuomonę, kuo šios komandos skiriasi nuo tradicinių komandų, kad dažniausios problemos, kylančios valdant virtualias projektų komandas yra tokios: perduodamos informacijos nesupratimas ir neaiškumas, komandos narių emocijų nesupratimas, informacijos pertekliaus ir informacijos praradimo grėsmė, didesnės laiko sąnaudos darbo užduotims atlikti, darbo principų ir etiketo kultūriniai skirtumai bei asmeninio ir darbo balanso ribų praradimas. Minėtos problemos sprendžiamos keliais būdais: atvirai visoje grupėje, individualiai ar pasitelkus išorės komandą“. M. Morkevičiūtė ir A. Endriulaitienė (2021) analizavo darboholizmo reiškimąsi - kokią įtaką tam padarė nuotolinis darbas COVID-19 pandemijos metu. Autorės konstatuoja, kad „nuotolinis darbas gali paskatinti netinkamų darbinių įpročių formavimąsi tam tikromis asmenybės charakteristikomis pasižymintiems darbuotojams. Todėl, prieš priimdamos sprendimus dėl darbo organizavimo formų, organizacijos turėtų atsižvelgti į darbuotojų savybes, o specifinėms darbuotojų grupėms (pavyzdžiui, perfekcionizmu pasižymintiems darbuotojams) darbdaviai turėtų stengtis sudaryti kuo daugiau galimybių dirbti biure“.

Tuo tarpu K. T. Rahman ir Z. U. Arif (2021) tyrimas atskleidė, kad įmonės, projektų vadovai ir kt. yra visiškai pasirengę dirbti nuotoliniu būdu, ir tai ne iššūkis, o priešingai – palengvinimas. A. Loia ir P. Adinolfi (2021) vadovams siūlo aktyviau propaguoti nuotolinį bei hibridinį darbą dėl aplinkosaugos problemų sprendimo, didinti darbuotojų ekologinį sąmoningumą ir skatinti tausoti gamtą dirbant iš namų ir taip mažinant anglies dvideginio išmetimą į orą. Taip pat mokslininkai (Thulin et al, 2020) ypač akcentuoja didelį pranašumą – laisvę planuojant darbo grafiką dirbant nuotoliniu būdu.

Apibendrintai galima teigti, kad projektų vadovai susiduria su šiais nuotolinio darbo iššūkiais: tinkamos komandos subūrimas, aprūpinimas (ir apsirūpinimas) aukštos kokybės išmaniosiomis technologijomis bei kita šiuolaikine darbo įranga, sunkumais organizuojant darbo laiką ir darbo krūvį, atibojant darbą ir privatų gyvenimą, perduodamos informacijos nesupratimas ir neaiškumas, komandos narių emocijų nesupratimas, informacijos pertekliaus ir informacijos praradimo grėsmė, didesnės laiko sąnaudos darbo užduotims atlikti. Taigi projektų vadovai, susidorodami su šiais iššūkiais turėtų teikti paramą savo darbuotojams, skatinti jų savarankiškumą, apgalvotai paskirstyti darbo krūvį. Po pandemijos projektų vadovai su savo darbuotojais, dirbančiais nuotoliniu būdu, turėtų bent jau kartais susitikti gyvai. Taip pat reikėtų, kad žmogiškųjų išteklių atranka vyktų gyvai.

3.TYRIMAS

3.1.Tyrimo metodologija

Šio tyrimo pasirinkta **strategija** – kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas su projektų vadovais turėtų atskleisti nuotolinio ir kontaktinio darbo derinimo keliamus iššūkius bei padės sukurti hibridinio darbo modelį. Kokybinį tyrimą galima apibūdinti kaip „sisteminę situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą“ (Tidikis, 2003). Kokybinis tyrimas pasirinktas todėl, kad, kaip teigia V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017), būtent kokybinis tyrimas apima studijas apie individualius asmenis. L. Rupšienė (2007) taip pat teigia, kad kokybinis tyrimas pasirenkamas tuomet, kai jie yra nukreipiami į žmones, pavyzdžiui, lyderius, specialistus, tada, kai reikia gauti iš jų žinių.

Pasirinktas tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Interviu yra viena iš apklausos rūšių. Interviu – tai pokalbis, santykinė komunikacija turint aiškų tikslą – klausiant ir atsakant įtakoti elgesį, gauti, surinkti informaciją (Kardelis, 2002). Interviu apibūdinamas kaip „neformalus, lankstus pokalbis. Jis plėtojasi tuo metu, kai vyksta. Be abejo, tyrėjas paprastai turi tyrimo tikslą ir žino iš anksto nustatytą pokalbio kryptį, yra parengęs interviu gaires, tačiau visada reaguojama į tyrimo dalyvio indėlį ir susijusį kontekstą“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Taip pat Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) pabrėžia, jog interviu yra paremtas sąveika – pokalbio metu sąveikauja tyrėjas ir tiriamasis. Ši sąveika yra labiau nulemta tikrosios pokalbio eigos, nei iš anksto tiksliai apibrėžtų ribų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Interviu metodas šiame darbe pasirinktas todėl, kad norima atskleisti keletą dažnai skirtingų nuomonių, idėjų, požiūrių, susijusių su ta pačia tema ar problema.

Tyrimo imtis – tyrimo dalyviais pasirinkti projektų vadovai, dirbantys Lietuvoje. Imties sudarymo būdas – kriterinė patogioji atranka. Tyrimo dalyviai turėjo atliepti šiuos kriterijus: pareigybės – tyrimo atlikimo metu dirbti projektų vadovu renginių organizavimo srityje; darbo patirties – dirbti projektų vadovu ne mažiau kaip ketverius metus (toks darbo stažas pasirinktas todėl, kad tyrimo dalyviai gebėtų palyginti savo darbo ypatumus, kurie buvo prieš pandemiją ir pandemijos metu). Imties sudarymo būdas – tikslinė patogioji atranka.

Atliekant interviu, laikomasi šių etikos principų: geranoriškumo, teisingumo, teisės gauti informaciją, konfidencialumo. Tyrimo dalyviams garantuojama, jog jų atsakymai figūruos tik šiame darbe ir niekur kitur. Informantams prieš pradėdant atlikti interviu pranešama, kad tyrime jie dalyvauja savanoriškai, tai reiškia - jie turi teisę neatsakyti į tuos klausimus, į kuriuos nenori atsakyti arba nežino atsakymo (arba dėl kitų priežasčių), taip pat gali bet kada nutraukti interviu. Užtikrinama, kad tyrimo dalyvių atsakymai bus konfidencialūs, nes jų tapatybė bus užkoduota (A1, A2, A3, A4, A5).

3 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Tyrimo dalyvio kodas	Specialybė	Išsilavinimas	Užimamos pareigos	Darbo stažas
A1	Verslo vadybos magistras.	Aukštasis.	Projektų vadovė.	7 metai.
A2	Viešojo administravimo magistras.	Aukštasis.	Projektų vadovė.	6 metai.
A3	Kultūros vadybos magistras.	Aukštasis.	Projektų vadovė.	7+ metai.
A4	Verslo vadybos magistras.	Aukštasis.	Projektų vadovė.	5 metai.
A5	Gyvybės mokslų magistras.	Aukštasis.	Projektų vadovė.	4 metai.
A6	Komunikacijos bakalauras.	Aukštasis.	Projektų vadovė.	5 metai.
A7	Verslo vadybos magistras.	Aukštasis.	Projektų vadovė.	8 metai.
A8	Informacijos paslaugų bakalauras.	Aukštasis.	Projektų vadovė.	5 metai.
A9	Komunikacijos bakalauras.	Aukštasis.	Projektų vadovė.	5 metai.
A10	Kultūros vadybos bakalauras.	Aukštasis.	Projektų vadovė.	5 metai.

Tyrimas vyksta tokiais **etapais**:

1. Interviu klausimų parengimas;
2. Informantų atranka ir jų supažindinimas su tyrimo tikslu, uždaviniais, etika ir pan., susitariama dėl interviu atlikimo vietos ir laiko;
3. Interviu atlikimas, darant garsinį įrašą telefonu;
4. Gautų rezultatų transkribavimas, analizavimas, apibendrinimas, kokybiškos švietimo pagalbos bruožų išskyrimas.

Tyrimo **instrumentas** – pusiau struktūruoto interviu klausimai, kurie parengiami iš anksto, prieš atliekant interviu.

Tyrimo **patikimumas ir validumas**. Šis tyrimas atliekamas pasitelkiant tyrėjo (t.y., darbo autorės) požiūrį į tyrimą, tyrimo dalyvių atranką bei duomenų rinkimą. Tam, kad būtų garantuotas tyrimo validumas, laikomasi rekomendacijų atrenkant informantus (pakankamas išsilavinimas, darbo patirtis, kad juos būtų galima laikyti ekspertais), todėl yra užtikrinta, jog bus atskleistas tyrimo objektas. Kokybinio tyrimo atveju validumo samprata siejama su natūralistinio tyrimo principais: natūrali aplinka; tyrimo kontekstualumas ir visapusiškumas; detalus aprašymas; tyrėjas yra tyrimo pagrindinis instrumentas, tiriamo pasaulio dalis; duomenys buvo pateikiami vartojant informantų terminus; atliekamas induktyvus duomenų nagrinėjimas (Bitinas ir kt., 2008).

Naujumas. Planuojama interviu metu su projektų vadovais išsiaiškinti ne tik su kokiais iššūkiais susiduriama perėjus prie nuotolinio ir hibridinio darbo, bet ir kokius pažangius metodus jie įdiegė savo įmonėje ar organizacijoje. Pagal jų atsakymus bus kuriamas pažangus hibridinio darbo modelis, kuris galėtų būti lengvai pritaikomas kiekvieno projektų vadovo darbe. Tai ir bus darbo naujumas.

3.2. Tyrimo rezultatai

Atlikus interviu, gauti duomenys buvo suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas.

4 lentelė. Tyrimo kategorijos ir subkategorijos

Eil.nr.	Kategorija	Subkategorijos
1.	Nuotolinio darbo patirtis rengiant projektus renginių organizavimo srityje	Mišrus darbo būdas Laisvas darbo pobūdis Nuotolinis darbas: skambučiai, videoskambučiai, elektroniniai laiškai, Facebook konferencijos Nuotoliniu būdu dirbama 1 dieną per savaitę
2.	Darbo metodų pokyčiai paskelbus karantiną	Veiklos stabdymas pirmaisiais karantino metais Perėjimas prie nuotolinio darbo antraisiais karantino metais Perėjimas prie hibridinio darbo
3.	Nuotolinio darbo priemonės paskelbus karantiną	Tradicinės priemonės: Skambučiai, videoskambučiai, elektroniniai laiškai, Facebook konferencijos Naujos priemonės: „Zoom“/„Teams“, „Messenger“, „Green sreen“, „Microsoft Teams“, „Karštoji linija“, „Meets“ Online renginių organizavimas
4.	Nuotolinio darbo nauda rengiant projektus renginių organizavimo srityje	Laiko taupymas Maloni aplinka Galimybė savarankiškai planuoti darbo laiką Pašalinių trikdžių nebuvimas Galimybė dirbti iš bet kurios vietos Kompiuterinio raštingumo tobulinimas
5.	Nuotolinio darbo minusai rengiant projektus renginių organizavimo srityje	psichologiniai sunkumai persiorientuojant gyvo ryšio su žmonėmis stoka trikdžiai dėl IT veikimo projektų vykdytojų priešinimasis naujovėms
6.	Projektų vykdytojų priešinimasis naujovėms	Tiekėjų atsargumas ir taupumas Manymas, jog nuotolinis bendravimas nepatrauklus Atvirkštinis variantas Susidurti neteko

4 lentelės tęsinys. Tyrimo kategorijos ir subkategorijos

Eil.nr.	Kategorija	Subkategorijos
7.	Naujovės, įdiegtos pandemijos metu	„Online“ konsultacijų praplėtimas, rekvizito nuoma Darbo planavimas GANTO diagramos principu Nuotolinis renginių formatas „Microsoft Teams“ Nauji atributai Dalijimasis dokumentais virtualioje erdvėje
8.	Projektų vadovų žinios apie hibridinį darbo pobūdį	Nuotolinio ir kontaktinio darbo derinimas Hibridinis darbo pobūdis lygu mišrus darbas Darbas tiek ofise, tiek ir kitur Galėjimas pasirinkti patogią darbo vietą
9.	Hibridinio darbo ypatumai	Lankstus darbo laikas ir vieta Sklandesnis ir greitesnis darbas Rotacijos principas Sunkumai sutelkiant darbuotojus Lėtesnė komunikacija Atliekama tik dalis darbų Kontrolės stoka
10.	Iššūkiai pereinant prie hibridinio darbo	Veiklos apribojimas Kompiuterinio raštingumo iššūkiai Reikalingos įrangos stoka Pasitarimų su kolegomis stoka Nesugebėjimas išlaikyti pusiausvyros tarp kontaktinio ir nuotolinio darbo Kontrolės neužtikrinimas

3.2.1. Nuotolinio darbo patirtis rengiant projektus renginių organizavimo srityje

Daugeliui organizacijų, kaip buvo pabrėžta teorinėje šio darbo dalyje, nuotolinis darbas nebuvo naujiena. Ši patirtis itin pravertė paskelbus karantiną.

Tyrimo dalyvių buvo klausiama, koku būdu jie dirbo iki karantino pradžios, kaip jie vykdė darbą, su kokiais sunkumais buvo susiduriama organizuojant darbą iki prasidedant karantinui (1 kl.). Iš tyrimo dalyvių atsakymų matyti, jog ir iki karantino buvo dirbama įvairiai, mišriu būdu, nes „<...> dalis darbo, kaip komunikacija su tiekėjais, biudžeto sudarymas, programos pildymas, pasiūlymų

kūrimas ir t.t. vykdavo nuotoliniu būdu. Likusi dalis, tokia kaip susitikimai su užsakovais, lokacijų apžiūra, inventoriaus surinkimas, renginio paruošimas ir pats renginys, tai tik kontaktiniu būdu“ [A1].

Ir iki karantino buvo pripažįstamas laisvas darbo pobūdis: *„Kadangi dirbame renginių sferoje, tai tavo darbo įrankis dažnu atveju yra kompiuteris ir skiriasi darbo stalas, tiesiog kurioje vietoje dirbi. Tai ir iki karantino pradžios mes visiškai laisvai sprendėme kada ir iš kur norime kiekvienas dirbti, su kažkokiais dideliais sunkumais nesusidūrėme“ [A10].* Minimas toks nuotolinio darbo iki karantino metodas kaip skambučiai, elektroniniai laiškai, Facebook vykstančios konferencijos bei speciali projektų valdymo sistema: *„Iki karantino pagrinde naudodavome projektų valdymo sistemą, kurios pagalba buvo deleguojami darbai kolegoms ir jie skirstomi. Toliau planavimas dažnai vyko žodine forma, susitikimai vykdavo gyvai, realiai online susitikimų iki karantino pradžios neturėjome nė vieno ir komunikacija iki karantino vyko žodine prasme, ofise. Turiu omenyje, kad komunikaciniai kanalai, kurie dabar populiarūs, kaip „Teams“, „Zoom“ ar panašiai, komunikacijai tarp įmonės narių, tarp projektų komandos narių, realiai nebuvo naudojami ir viskas buvo aptariama susirinkimų metu“ [A7].*

Visgi iki karantino projektų vadovai dažniausiai dirbo kontaktiniu būdu: *„<...> visada gyvai susitikdavom ir tada buvo didžiausias sunkumas, kad mūsų komandos nariai gyvena skirtinguose miestuose ir susitinki visiems būdavo gan sudėtinga. Kažkodėl niekada nesugalvodavome susiskambinti nuotoliniu būdu ir padirbėti, o laukdavome to susitikimo. Visi renginiai būdavo gyvi, irgi apie nuotolį kažkaip net negalvodavai“ [A2].* Pripažįstamas darbas ofise, nes paprasčiausiai buvo taip įprasta.

Daugeliui projektų vadovų, dirbančių renginių organizavimo srityje, iki karantino pradžios nuotolinis darbas atrodė netinkamas, nes neįsitrauks žmonės: *„Iki pandemijos pradžios atrodė neįmanomas dalykas dirbti renginių industrijoje tiesiogiai nekontaktuojant su žmonėmis. Mūsų darbas labai dinamiškas – važiuoji pas klientą, aplankai lokacijas, dalyvauji maisto degustacijose, susitikinėji su vedėjais, technikais – visur gyvas kontaktas. Renginių organizatoriams yra svarbus tiesioginis santykis su klientais bei tiekėjais, kad galėtum išsiaiškinti lūkesčius ar norus, susiderinti detales ar spręsti problemas. Toks buvo darbas iki pandemijos. To metu atrodo, kad net sunkumų jokių nebuvo, kol nesusidūrėme su pandemija. Tuo metu laisvė kurti ir daryti buvo nevaržoma“. [A3].*

Tyrimo dalyvių buvo klausama, ar jie iki karantino dirbo nuotoliniu būdu, kaip vyko visas darbo procesas (2 kl/).

Išanalizavus projektų vadovų atsakymus paaiškėjo, kad ir iki karantino buvo kartais dirbama nuotoliniu būdu, bet su užsakovais, klientais buvo bendraujama gyvai, nes to reikalavo darbo pobūdis: *„<...> pagrindinis renginio/vestuvių planavimas ir vyksta nuotoliniu būdu: el. laiškais, skambučiais, video skambučiais ir pan. Žinoma, su užsakovais bent kas kurį laiką susiplanuodavome ir gyvus susitikimus, kadangi planuojame daug asmeninių švenčių, užsakovams svarbus ir emocinis ryšys,*

kontaktas ir gyvas bendravimas su mumis. Likus savaitei iki renginio prasideda daug kontaktinio darbo, kurio iš esmės neįmanoma pakeisti nuotoliniu darbu“ [A].

Nuotolinis darbas vyko elektroniniais laiškais, skambučiais, video skambučiais, Facebook konferencijų būdu (*„<...>nuotoliu toliausiai kur galėdavai nueiti nebent jei vykdyt konferenciją ir ją transliuoti Facebook'e. Tai va čia didžiausias mūsų nuotolis prieš karantiną.“*[A2]. Nuotoliniu būdu bendraujama dažniausiai planuojant renginius, derinant detales. Nuotoliniu būdu projektų vadovai kartais dirbo ligos atveju. Tyrimo metu buvo minimas ir toks atvejis, kai nuotoliniu būdu iki karantino buvo dirbama vieną kartą per savaitę.

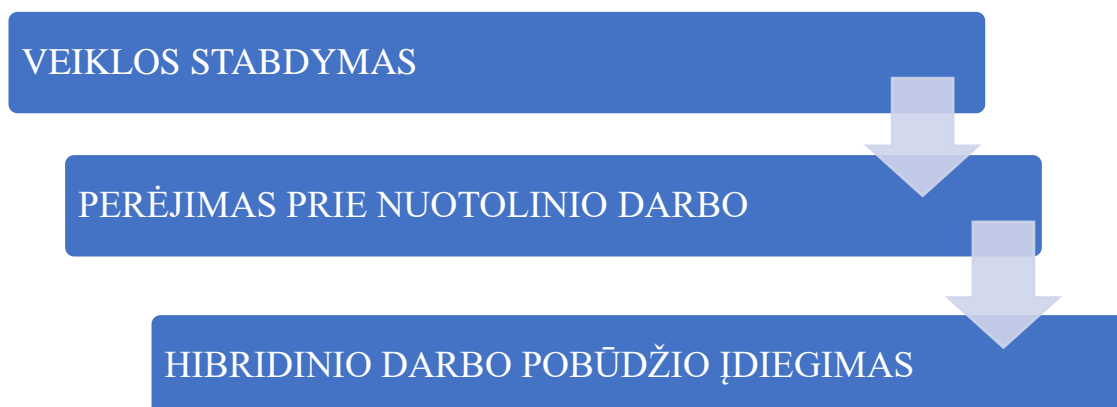
Tyrimo dalyvių buvo klausama, kokie pokyčiai vadovaujant projektams atsirado paskelbus karantiną? Kaip keitėsi darbo metodai? (3 kl.)

Kadangi tyrimo dalyviai dirba renginių organizavimo srityje, tai iš pradžių, vos paskelbus karantiną, veikla buvo stabdoma: *„Kai prasidėjo Covid situacija, mes labai pasimetėm, nes turėjome renginių, kuriuose turėjo būti tik kontaktinės veiklos, tik daug žmonių ir nieko negali daryti be kontakto. Blogiausia, kad dauguma darbų jau buvo padaryti, ypač dėl tuo metu planuoto festivalio: su įmonėmis susitarta, pasiūlymai išsiųsti. Tada pradėjo įmonės atšaukinėti rėmimą, nes patiems sunku pasidarė. Įsigaliojus draudimams negalėjome bendradarbiauti ir su maisto tiekėjais (maisto furgonais), daryti didesnių renginių, kontaktinių veiklų ir kt. Buvo kažkoks chaosas ir nežinomybė“* [A2]. Buvo laukiama karantino pabaigos: *„<...>Pirmais metais nepasikeitė niekas, nes kažkaip visi tikėjo, kad ateis vasara, atsiras atlaisvinimų ir rugsėjį jau iš vis stosime į savas vėžes <...>“* [A2].

Ir tik antrais karantino metais imta dirbti nuotoliniu būdu. Imta naudoti „Zoom“/, „Teams“, „Messenger“, „Green sreen“, „Microsoft Teams“. Minima „Karštoji linija“: *„Dėl metodų, tai man atrodo, kad man niekas nesikeitė be to, kad dirbome nuotoliniu būdu pradžioje. Tik tiek, kad kiekvieną kartą vis daugiau reikėjo išgalvoti, paskambinti tai karštai linijai, kad būtų galima susitikrinti visus vis besikeičiančius niuansus ir draudimus dėl karantino, tai mums, kaip renginių organizatoriams, čia buvo labai didelis galvos skausmas“* [A5]. Buvo diegiamos labai įvairios naujovės, leidžiančios dirbti nuotoliniu būdu: *„Nieko nuostabaus, karantinas visus mus perkėlė į tą nuotolinį darbą, tai mes iškeliajome į „Teams“, „Zoom“ ir „Meets“ pasaulį. Iš esmės visi susitikimai vyko virtualaus bendravimo platformose, kažkokiems „brainstorm'ams“ pradėjome naudoti „Miro“, „Mural“ įrankius arba tiesiog „Powerpoint“, kai kažkas pasidalina ekranu ir tada mes bandome sakyti ką su kuo susieti ir ką prirašyti. Taip pat naudojame vis dar tuos pačius standartinius įrankius projektų valdymui, kaip tarkim „Jira“, „Big Picture“, galbūt kažkas naudoja „Trello“, „Asana“, bet mūsų pagrinde buvo „Jira“ ir „Big Picture“.“*[A8].

Visgi vien tik nuotoliniu būdu renginių organizatorių vadovai dirbo nedaug. Apie hibridinį darbo metodai imta svarstyti netgi karantino pradžioje.

Projektų vadovų buvo klausiama, kokių sunkumų jie patyrė pereinant prie nuotolinio darbo, kaip greitai tai reikėjo padaryti ir su kokiais sunkumais, o gal ir privalumais buvo susidurta (4 kl.). Darbo metodų pokyčiai paskelbus karantiną pavaizduoti 2 paveiksle.



2 pav. Darbo metodų pokyčiai paskelbus karantiną

Nors projektų vadovai mini, jog nebuvo galima vykdyti tiesioginės veiklos, tačiau visi staiga įvykusi IT revoliucija, renginius imta organizuoti nuotoliniu būdu: „*Prie nuotolinio perėjome po truputį. Šiuo atveju turbūt buvo sunkiau pačiam psichologiškai, nes tiesioginis bendravimas buvo mūsų darbo kasdienybė. Anksčiau renginių metu projektų vadovas galėjo sužiūrėti viską, kad renginys pavyktų sklandžiai, o nuotolinių renginių metu suvoki, kad dabar viskas priklauso nuo technologijų. O kas bus, jei dings internetas? Čia yra pagrindinė baimė tiek nuotoliniam darbui, tiek renginiui. Privalumas vienas – Lietuvoje labai greitai įvyko nuotolinių renginių revoliucija. Labai greitai išmokome naudotis tokiomis galimybėmis ir technologijomis, apie kurias anksčiau net nebūtume pagalvoję. Nuotolinis renginys įmonei Amerikoje? Žinoma, padarysime. Juk anksčiau atrodė nesuvokiama, o dabar – kasdienybė*“ [A3].

Projektų vadovai teigė, kad jiems nebuvo sunku pereiti prie nuotolinio darbo, nes ir anksčiau tekdavo dirbti tokiu būdu, be to, renginių organizavimo srityje dirba jauni žmonės, kurie greitai prisitaiko prie pokyčių, geba dirbti su IT. Be to, didelis privalumas yra tas, jog taupomas laikas.

Projektų vadovai susidūrė su sunkumu dirbant nuotoliniu būdu paskirstyti darbus: „*Nežinau, gal pagrindinis sunkumas buvo, tas darbų pasiskirstymas šiek tiek keitėsi ir kadangi, dalis kolegų keitė ir gyvenamąją vietą tuo metu, tai kartais ir turėdavo tokių trikdžių, kaip interneto ryšio trūkumas, kas jautėsi, bet daugiau, kaip ir sakau, buvo laikas kai mes turėjome labai intensyviai to darbo, po to viskas buvo labai kritę, kai negalėjom nei pirmyn nei atgal judėti. Tada būdavo, kad tiesiog pasiskambini dėl kažkokio emocinio gerumo pasiklausti kaip kam sekasi ir tiesiog išlaukti tą laiką*“

kartu, nes natūralu, kad visiems gal ir neramu“ [A9]. Taip pat kilo psichologinių sunkumų nejučiant gyvo ryšio su kitais žmonėmis.

3.2.2. Nuotolinio darbo naujovės, atsiradusios karantino metu, renginių organizavimo įmonėse

Karantino metu perėjus prie nuotolinio darbo, šis būdas nuolat buvo tobulinimas, atsirado įvairių naujovių, nuotolinis darbas imtas derinti su kontaktiniu. Projektų vadovų buvo klausama, kokį darbų vykdymo pobūdį jie pasirinko karantino metu savo organizacijoje – visiškai nuotolinį darbą ar derino nuotolinį darbą su kontaktiniu ir kodėl. (5 kl.). Projektų vadovai derino nuotolinį ir mišrų darbo būdus: „<...> karantino metu <...> dirbome tik nuotoliniu būdu: derinome naujas renginių datas su tiekėjais, ieškojome alternatyvų, keitėme scenarijus, tvarkėme renginių sąmatas, ieškojome naujų tiekėjų. Tačiau vėliau grįžome vėl prie mišraus būdo“ [A1]. Atsisakyti kontaktinio darbo nebuvo įmanoma dėl psichologinio poreikio bendrauti: „<...> nuotolinį darbą su kontaktiniu, kadangi kaip ir minėjau anksčiau, visiškai atsisakyti kontaktinio tiesiog negalime net dėl savo asmenybių, atrodo, kad tiesiog neišbūtume be kontakto, o nuotolinis darbas padeda greičiau ir kokybiškiau dirbti“ [A2]. Kai kuriose organizacijose pat laikinai darbas išvis nevyko, o po to iškart pereita prie hibridinio: „Kai viskas stabilizavosi, mūsų darbas buvo hibridinis. Taip vadiname ir renginius, kurie vyksta online, tačiau su gyvais dalyviais/pranešėjais/atlikėjais studijoje“ [A3]. Buvo ir atvirkščiai, kai nuo hibridinio pereita prie nuotolinio dėl to, kad dalis komandos gyvena kituose miestuose. Kai kurios organizacijos dirba tik hibridiniu būdu.

Informantų buvo klausama, kokią jie įžvelgia nuotolinio darbo naudą (6 kl.).

5 lentelė. Nuotolinio darbo nauda

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Nuotolinio darbo nauda	Laiko taupymas	<p>A1: <...> susitaupo laiko <...>.</p> <p>A4: Tikrai taip. Naudinga, nes tu sutaupai laiko, <....>.</p> <p>A7: Manau, kad naudinga, nes yra taupomas laikas ir efektyvesnis tampa laiko planavimas. Kaip pavyzdžiui: susitikimai su klientais.</p>
	Maloni aplinka	<p>A1: <...> susitaupo laiko <...>.</p> <p>A2: <...> Sutaupai laiko labai daug, nereikia kažkur atvažiuoti. Reikia – susiskambinti. Nereikia tartis laiku <...>.</p>

5 lentelės tęsinys. Nuotolinio darbo nauda

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Nuotolinio darbo nauda	Galimybė savarankiškai planuoti darbo laiką	A5: Sakyčiau, kad naudinga, jeigu žmogus moka planuoti laiką ir gali dirbti vienas, nes nerealiai susitaupto tas laikas, kurį sugaištum važiavimams, pasiruošimui ir panašiai. <...>. Tačiau kitiems yra atvirkščiai, esu ir su kolegėmis kalbėjusi, kad joms daug sunkiau tada, jos išsiblaško labiau būdamos namuose.
	Pašalinių trikdžių nebuvimas	A4: Tikrai taip. <...> dažnu atveju geriau gali susikaupti. A5: <...> Man tai dar geriau tada, sėdžiu sau viena, strateguoju“. A6: Aš manau, kad naudinga iš tos perspektyvos, kad lengviau yra susikaupti, nes vis tiek ofisas ar kita erdvė kur dirbi su kolegomis gyvai tave dažnai blaško <...>.
	Galimybė dirbti iš bet kurios vietos	A8: <...>turbūt vienas iš tokių didžiausių plusų būtų, kad tu gali dirbti kur nori. Reiškia mes darbuotojo neribojam su jo vieta, jis gali dirbti sėdėdamas prie baseino, sėdėdamas prie ežero ar dar kažkur <...>.
	Kompiuterinio raštingumo tobulinimas	A10: <...> nauda tikrai yra irgi didelė, apskritai pradedant nuo to, kad tobulini kompiuterinio raštingumo įgūdžius ir baigiant tuo, kad taupai laiką bei finansus.

Taigi, kaip matyti iš 5 lentelės, pagrindinė nauda yra laiko taupymas. Taip pat nuotolinis darbas naudingas tuo, kad žmonės gali dirbti malonioje aplinkoje. Visgi yra nuomonių, kad nuotolinio darbo nauda neatsveria tokio darbo pobūdžio minusų: „Jeigu tik įmanomas nuotolinio darbo variantas, žinoma, verta jį išnaudoti: susitaupto laiko, išteklių, galima dirbti sau malonioje ir artimoje aplinkoje. Vis dėlto, manau, kad mūsų darbo specifikoje, tik nuotolinis darbas, jei kalbame apie pasiruošimą iki renginio, tai nėra geras pasirinkimas. Kadangi šioje veikloje yra labai daug kūrybinio darbo, bet koks gyvas kontaktas ar pokalbis su kolegomis atneša naujų idėjų, sprendimų ir pasiūlymų, kurie vėliau ir tampa mūsų parduodama paslauga“ [A1]. Krenta darbuotojų motyvacija, sunku prižiūrėti darbuotojus: „Nemanau, kad tai yra naudinga jei per ilga užtrunka, nes dažnu atveju vis tiek trūksta gyvo bendravimo, krenta darbuotojų motyvacija, sudėtinga atlikti visus darbus ar prižiūrėti darbuotojus. Bet jei tai yra vienintelė opcija dirbti darbą – tada žinoma, kad taip. Labai priklauso nuo darbo pobūdžio [A3].

Tyrimo dalyviai paminėjo šiuos nuotolinio darbo plusus be laiko taupymo: galimybė savarankiškai planuoti darbo laiką, nėra pašalinių trikdžių, galimybė dirbti iš bet kurios vietos,

kompiuterinio raštingumo didinimas. Visgi projektų vadovai nenorėtų dirbti vien tik nuotoliniu būdu, pirmenybę teikia hibridiniam darbui: „<...> labai teisinga būtų kažkiek maišyti darbo iš namų ir nuotolinio darbo metodus, nes galimai tai pagelbėtų žmonių emocinei būklei, nes yra žmonių kurie tikrai nemėgsta dirbti dideliame kolektyve, nenori dirbti ofisuose ir panašiai, tai jeigu jie turės galimybę pasirinkti darbą iš namų, o ne kažkokiam ofiso triukšme, gal tai padidins ir produktyvumą ir našumą“ [A9].

Tyrimo dalyvių buvo klausiami jų nuomonės apie tai, ar šiuolaikiniame pasaulyje žmonės, o tuo pačiu ir organizacijų nariai, yra pasirengę dirbti nuotoliniu būdu. Buvo paprašyta atsakymą pagrįsti ir pateikti pavyzdžių. (7 kl.) Projektų vadovų manymu, šiuolaikinis žmogus iš esmės yra pasiruošęs dirbti nuotoliniu būdu. Tai priklauso nuo paties žmogaus charakterio, nuo jo įgūdžių dirbti nuotoliniu būdu. Kuo toliau, tuo labiau tie įgūdžiai tobulėja, nes toks laikmetis, kad vis dažniau teks susidurti su vienokia ar kitokia nuotolinio darbo forma. Tačiau vis dar dirbant nuotoliniu būdu susiduriama su neorganizuotumu: „<...> žmonės <...> dirba savo tvarka. Taigi šioje vietoje reikėtų užsiimti darbuotojų ugdymu ir sakyti, tarkime, kai tavęs nėra nustatyti savo būseną, kad esi ne darbo vietoje arba kalendoriuje pasižymėti, kad tu esi išvykęs ir neprieinamas, galbūt yra kažkoks intranetas, kur yra darbuotojo kortelė ir joje parašoma, kad žmogus X dirba nuo 8:00 iki 12:00 ir nuo 15:00 iki 19:00, tada žinotume kaip mums, kaip projektų vadovams, susiplanuoti tam tikrus susitikimus ar darbus, nes jeigu mes turime darbuotojus, kurie dirba ir savaitgaliais, atitinkamai dėliojasi ir projektų grafikas, taip išsispręstų daug kompleksinių projektų valdymo problemų“ [A8]..

Taip pat pasirengimas priklauso ir nuo žmogaus amžiaus: „Kad ir kaip tai galbūt blogai skambėtų, bet manau, kad viskas priklauso nuo žmonių ar organizacijos narių amžiaus bei patirties. Jei tai yra jaunos kartos atstovas – žinoma, kad pasiruošęs ir greitai prisitaikys prie visų situacijų. Tačiau jei tai yra vyresnio amžiaus atstovai, tai jau gali kelti problemų. Aš kalbu apie tikrai vyresnius asmenis, o ne vidutinio amžiaus, nes vidutinio amžiaus žmonės, tai pasirodo puikiai susitvarko reikalui esant, bet senyvo amžiaus žmonėms jau nebe tas ir nebepavyksta“ [A4]. Vyresni žmonės yra mažiau imlūs mokymuisi dirbti IT, todėl nuotolinis darbas jiems paties gali tapti našta. Jie gali priešintis naujovėms. Taigi nepasirengę nuotoliniu būdu dirbti tik vyresni asmenys, tačiau jie dažniausiai nebedirba, yra senjorai.

Tačiau naujovėms priešinasi ne tik vyresni žmonės. Projektų vadovų dalyvių buvo klausiami, ar jiems tenka susidurti su tokiu reiškiniu, kaip kad projekto vykdytojų priešinimasis naujovėms ir kaip tai pasireiškia? (8 kl.).

6 lentelė. Projektų vykdytojų priešinimasis naujovėms

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Projektų vykdytojų priešinimasis naujovėms	Tiekėjų atsargumas ir taupumas	A1: <...> Ypatingai su sunkumais priimti naujoves susiduria tiekėjai, šiame versle esantys jau daug metų, <...> atidirbo tinkamą sistemą aptarnaujant renginius <...>, labai pasikeitė užsakovų lūkesčiai ir norai. Jie tapo labiau atsargesni, reiklesni ir taupesni. Tokie pokyčiai itin sunkiai priimtini atitinkamiems renginių aptarnavimo vykdytojams.
	Manymas, jog nuotolinis bendravimas nepatrauklus	A6: Buvo tik mokymų pranešėjas, kuris sakė, kad mokymų konceptas kaip toks yra visiškai neįmanomas nuotoliniu būdu ir tam, kad tu kažko išmokytum turi būti prieš auditoriją, turi užmegzti ryšį <...>.
	Atvirkštinis variantas	A8: <...> darbuotojai pasižiūrėjo kaip į galimybę atsimesti nuo kai kurių darbų, arba pasakyti, kad jie turi perteklinių užduočių, kurių, tarkime, netgi galėdavo nebūti.
	Susidurti neteko	A3: Ne. Mes, renginių organizatoriai, tai priimame kaip neišvengiamybę ir naują rytojū. A4: Su tuo susidurti man kažkaip neteko. A5: Ne, tikrai nieko panašaus nebuvo.

Kaip matyti iš 6 lentelės, labiausiai naujovėms priešinasi tiekėjai, renginių organizavimo versle yra jau daug metų. Kadangi jie per tuos metus atidirbo tinkamą sistemą aptarnaujant renginius, priprato prie esamo tempo, turėjo pastovius užsakovus, jie labai sunkiai prisitaikė ir iki šiol prisitaiko prie karantino pasekmių. Nors šiuo metu yra galimybė organizuoti renginius ir asmenines šventes, tačiau labai pasikeitė užsakovų lūkesčiai ir norai. Jie tapo labiau atsargesni, reiklesni ir taupesni. Tokie pokyčiai itin sunkiai priimtini atitinkamiems renginių aptarnavimo vykdytojams. Taip pat yra manančių, jog nuotolinis bendravimo būdas yra nepatrauklus, nepriimtinas, todėl jo atsisakoma. Tačiau su naujovių atstūmimu projektų vadovai susidūrė mažai, kai kurie išvis nesusidūrė ir mano, kad šiuolaikiniai žmonės yra lankstūs.

Informantų buvo klausama, kokios naujovės pandemijos metu buvo įdiegtos jų vadovaujamoje organizacijoje ir kodėl to reikėjo. Tyrimo dalyvių buvo prašyta pateikti konkrečių pavyzdžių (9 kl.).

7 lentelė. Naujovės, įdiegtos pandemijos metu

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Naujovės, įdiegtos pandemijos metu	„Online“ konsultacijų praplėtimas, rekvizito nuoma	A1: <...> praplėtėme savo teikiamų paslaugų sąrašą, įtraukdami „online“ konsultacijas, rekvizito nuomą <...>.
	Darbo planavimas GANTO diagramos principu	A2: <...> Pradėjome darbą planuoti GANTO diagramos principu, kad būtų galima geriau planuoti laiką <...> .
	Nuotolinis renginių formatas	A6: Dar aišku iš kultūrinės dalies organizacijos, atsirado nuotoliniai vakarėliai, bandymai daryti susitikimus <...>.
	„Microsoft Teams“	A7: <...> įsidiegėme „Microsoft Teams“, bei <...> kas savaitinius susirinkimus, ko anksčiau nebūdavo.
	Nauji atributai	A6: Ir aišku, reikėjo šiek tiek pakeisti procesus, kaip pavyzdžiui, visiems buvo sukurti vardiniai elektroniniai paštai, ko anksčiau nereikėjo, nes perduodavome informaciją žodžiu ar per vadovus, o kai kiekvienas už save dabar dirba, tai privaloma tai yra. Tai čia daugiau tokie IT dalykai.
	Dalijimasis dokumentais virtualioje erdvėje	A9: Manau daugiau pradėjome dalintis dokumentais per visokius „drive“us“, nes nereikia vieni kitiems siuntinėti, čia manau visi pradėjome aktyviau tuo naudotis. Tiesa, kas dar buvo gerai, kai tik prasidėjo karantinas, buvo visai geras laikas susitvarkyti visus aplankus ir susivesti visas lenteles, visus biudžetus ir buvo laiko pagalvoti apie ateitį, kas įprastai, ypač koncertų sezone, yra praktiškai neįmanoma, darai kas yra čia ir dabar, tai kas bus rytoj, po savaitės ar mėnesio, vėliausiai po dviejų mėnesių. Tačiau taip, kad turėtum galimybę prisėsti ir galvoti apie ilgalaikius planus kažkokius ir apie ilgalaikes struktūras, ne visada taip pavykdavo. Gal čia buvo toks karantino plusas, galimybė šiek tiek sustoti, atsitraukti nuo visų tų degančių darbų, nes buvo laikas, kai viskas aprimo, tada kažkaip žiūrėti į ateitį ir planuoti kažkokius ilgalaikius ar naujus projektus ir tuo pačiu metu susitvarkyti visokias bendras sistemas, aplankus, biudžeto lenteles ir panašiai.

Be „Zoom“ ir „Teams“, projektų vadovai minėjo šias naujoves, kurios buvo įdiegtos pandemijos metu: „online“ konsultacijų praplėtimas, rekvizito nuoma, nuotolinis renginių formatas, „Microsoft Teams“. Buvo keičiami atributai, pavyzdžiui, sukurti vardiniai elektroniniai paštai. Imta dalintis įvairiais dokumentais virtualioje erdvėje.

Galima išskirti GANT diagramos principo naujovę: *„Atsirado labai detali darbų lentelė, ko anksčiau neturėjome, nes kiekvienas turėdavo savo planus, turėjome bendrą strategiją ir mes tuos darbus aptardavome susitikę, o dabar, kadangi viskas kažkaip nutolo, visi dirbo atskirai, tai mes pasidarėme „Google drive“ lentelę su labai detaliais aprašymais, panašiai kaip GANT diagramos principu. Tik šiek tiek supaprastinom, bet principas tas pats, kad komandos narys galėtų matyti ką daro kitas komandos narys, kokiame etape jis yra ir panašiai. Tai šitas atsirado, kas šiek tiek daugiau laiko užima, bet labai reikalingas dalykas, kai nesusitinki gyvai ir nebežinai kasdien kas vyksta“* [A6].

Įdiegus naujoves, darbuotojus teko mokyti. Projektų vadovų buvo klausama, kokių mokymų prireikė jų darbuotojams prisitaikant prie naujos realybės/darbo vykdymo (10 kl.).

Paaiškėjo, kad prisitaikant prie naujos realybės projektų vadovų darbuotojams prireikė šių mokymų: darbuotojai buvo mokomi, kaip naudotis programomis, įvairiomis platformomis, aptariami saugumo klausimai, buvo vykdomi mokymai darbuotojų motyvacijai didinti. Buvo vykdomi įvairūs susirinkimai nuotoliniu būdu. Būdavo ir psichologiniai mokymai, nes tikrai pasikeitė viskas, didelė įtampa.

Taip pat buvo tiesiog dalijamasi patirtimi: *„<...> jokių mokymų nedarėme ir neieškojome. Tačiau prisijungėme prie pasaulinės ryšių ir rekomendacijų organizacijos, siekdami praplėsti ryšius, pasidalinti darbine patirtimi pandeminiu laikotarpiu ir pasisemti idėjų bei sprendimo būdų tolimesniems darbams“* [A1]. Labiausiai kolegos turėjo padėti kūrybininkams, nes jie sunkiau suvokia techninius dalykus: *„Turime žmonių, kurie yra nerealiūs kūrybininkai, bet su technologijomis nebendrauja, tai jiems padėti teko. Kažkokių specialių mokymų nedarėme, bet tiesiog padėdavome vieni kitiems, jei yra kažkoks susirinkimas, tai pavyzdžiui aš tada pajungsiu viską, kad jai nereikėtų ir panašiai“* [A5].

3.2.3. Hibridinis darbo modelis kaip nauja realybė projektų vadovų veikloje

Pagal gautus tyrimo rezultatus sukurtas hibridinio darbo modelis, kuris lengvai pritaikomas kiekvieno projektų vadovo darbe. Projektų vadovai turi turėti omeny, kad taikant hibridinį darbo modelį, nebus nusistovėjusio darbo laiko, nuolat teks derinti darbo grafikus, kils iššūkių suburiant darbo kolektyvą, prireiks greito reagavimo priimant sprendimus. Renginių organizavimo organizacijose dirba žmonės, kurie generuoja ir realizuoja kūrybines idėjas, kurių darbo rezultatyvumas priklauso nuo įkvėpimo, kuris ne visada būna vienodas. Kūrybinį darbą dirbančių

žmonių laikas nėra ir negali būti griežtai normuotas. Dar iki pandemijos pradžios buvo dirbama hibridiniu būdu, tik nebuvo vartojamas šis terminas.

Tyrimo dalyvių buvo klausama, kaip jie supranta, kas tai yra hibridinis darbo pobūdis. Buvo paprašyta paaiškinti savais žodžiais (11 kl.).

8 lentelė. Projektų vadovų žinios apie hibridinį darbo pobūdį

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Projektų vadovų žinios apie hibridinį darbo pobūdį	Nuotolinio ir kontaktinio darbo derinimas	<p>A1: Hibridinis darbas, tai darbo ar veiklos modelis, kai derinamas nuotolinis ir kontaktinis darbas.</p> <p>A3: Tiek tiesioginis, tiek nuotolinis. Pilname žmonių ofise ruošiesi projektui, o su klientu ar vedėju komunikuoji per Zoom platformą. Arba, renginyje dalyvauja 500 žmonių, o įmonės vadovai bei administracija dalyvauja tiesiogiai.</p> <p>A6: Tai yra darbo kombinavimas, kai dalis darbo yra atliekama nuotoliu ir dalis darbo yra atliekama gyvai.</p> <p>A8: Hibridinis darbas, tai yra kai, tarkime, mes dirbame visi kartu nuotoliniu arba kontaktiniu būdu, arba tavo komandoje yra žmonių kurie vienu metu dirba vienu formatu, kitą dieną kitu. Tai reiškia, kad projektų vadovas turi žiūrėti kaip suderinti dviejų komandų darbą, kurie dirba ir taip ir taip, arba kurie dirba tik kažkuriuo būdu. Taigi, atitinkamai turi kažkoku būdu komunikaciją ir projekto valdymą ir visus susitikimus organizuoti tik hibridiniu būdu.</p>

8 lentelės tęsinys. Projektų vadovų žinios apie hibridinį darbo pobūdį

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Projektų vadovų žinios apie hibridinį darbo pobūdį	Nuotolinio ir kontaktinio darbo derinimas	<p>A9: Hibridinis darbas, manyčiau visų pirma yra tai, kad tu gali susitikimus organizuoti nuotoliniu būdu, kas yra labai patogiu, o kitas dalykas tai, kaip pavyzdžiui pas mane darbe, kad kiekvienam darbuotojui yra suteikta galimybė kartą per savaitę dirbti iš namų, arba bet kokios kitos vietos. Iš anksto grafike pasižymi, kad kolegoms tavęs darbo vietoje neieškotų, bet iš esmės, tiesiog suteikta galimybė, kad jeigu nori dieną dirbti iš namų arba kur nors kitur, kad ta galimybė yra ir pats gali tai organizuoti ir planuoti ar tau to reikia ar ne. Manau tai yra neblogas hibridinio darbo pavyzdys, manau, kad ne viena įmonė tokiais metodais dirba ir juos taiko. Manau lygiai taip pat galima iš namų dirbti didžiąją laiko dalį, tačiau susitinkant kelis kartus per savaitę su kolegomis. Taigi, šių metodų maišymas, naudojant daugiau vieno ar kito ir yra hibridinis darbas.</p> <p>A10: Kai dalį laiko gali dirbti iš tau patogios vietos. O, kai tau reikalingas kontaktinis susitikimas, tada kontaktiniu būdu.</p>
	Hibridinis darbo pobūdis lygu mišrus darbas	<p>A2: Man hibridinis darbas, tai kaip mišrus, bent jau aš taip suprantu jį. Tai, kad gali dirbti ir nuotoliu ir kontaktiniu būdu.</p>
	Darbas tiek ofise, tiek ir kitur	<p>A4: Tai, kaip ir mūsų pavyzdžiu, yra darbas, kai dalį laiko dirbi ofise, o dalį nuotoliniu būdu iš tam tikros kitos vietos.</p> <p>A5: Tai maišytas, dalis kontaktinio, o dalis ofisinio. Tai aš sakyčiau, kad mūsų hibridinis yra, tik galėtų dar daugiau nuotolinio būti.</p> <p>A7: Tai yra darbo organizavimo būdas, kuomet dalis žmonių dirba organizacijos ofise, o dalis žmonių dirba nuotoliniu būdu iš namų ir yra derinami ofise ir nuotoliniu būdu dirbančių žmonių srautai.</p>
	Galėjimas pasirinkti patogią darbo vietą	<p>A10: Kai dalį laiko gali dirbti iš namų ar kitos tau patogios vietos. O, kai tau reikalingas kontaktinis susitikimas, tada tu vykdai darbą kontaktiniu būdu.</p>

Kaip matyti iš 8 lentelės, projektų vadovai hibridinį darbą supranta kaip nuotolinio ir kontaktinio darbo derinimą. Kai kurie informantai kontaktinį darbą tapatina su darbu ofise. Taip pat hibridinį darbo pobūdį projektų vadovai vadina „mišriu darbu“. Akcentuojamas patogumas, kad galima dirbti iš bet kurios vietos.

Projektų vadovų buvo klausiama, ar jie savo darbe nuo karantino pradžios iki šio laikotarpio jie patys ar jų organizacijos nariai vykdė darbą hibridiniu būdu? Jei taip, kaip viskas vyko? Ar pavyko pasiekti išsikeltus tikslus? (12 kl.)

9 lentelė. Hibridinio darbo ypatumai

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Hibridinio darbo ypatumai	Lankstus darbo laikas ir vieta	A1: Kaip ir minėjau, jau ir iki karantino pradžios mes dirbome panašiu principu. Dalis darbo būdavo vykdoma nuotoliniu būdu, dalis – kontaktiniu. Mūsų visas kolektyvas ir iki karantino pradžios didžiąją dalį darbų atlieka savarankiškai iš sau patogios lokacijos ir sau tinkamu laiku. Mes niekada nedirbome pagal darbo valandas ir nurodytoje darbo vietoje. Tad hibridinis darbas yra tai, ką mes darėme ir iki pandemijos.
	Sklandesnis ir greitesnis darbas	A2: Pradžioje buvo sunku pasiekti savo tikslus ir reikiamus rezultatus, kadangi po laiko, kai dirbome nuotoliniu būdu, buvome išsiilgę bendravimo gyvo ir susitikus kontaktiniu būdu dažnai nuklysdavom nuo darbų temos ir taip ne tik sugaišdavom laiko, bet ir tikslų neįgyvendindavome. Tai tokiu atveju aišku, kad nuotoliniame darbe buvo viskas daug geriau ir sklandžiau. Nuotoliniu būdu dirbant pradėjome daugiau išsirašyti darbus, ko anksčiau nebūdavo. Prieš kiekvieną susirinkimą kiekvienas užpildydavome klausimus, kurie mums rūpi, iš mūsų pusės, nes kiekvienas turime savo darbo sritį ir skirtingas problemas, darbus. Tai čia labai geras būdas buvo, kadangi nereikėdavo vien vadovui/susirinkimo vedėjui sugalvoti klausimų ar aspektų, kuriuos reikia aptarti. Visi kartu skyrėme savo laiko ir pasirūpinome, kad mums rūpini klausimai būtų aptarti. A3: Žinoma. Tai vykdėme visi. Koku būdu jau minėjau ir džiugu tai, kad viskas mums puikiai pavyko. Nebuvo nei vieno neįvykusio ar nepavykusio renginio.

9 lentelės tęsinys. Hibridinio darbo ypatumai

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Hibridinio darbo ypatumai	Rotacijos principas	A4: <...> Mes visą laiką realiai nuo karantino taip ir vykdėme darbą. Viskas vyko sklandžiai, tikslus pasiekdavome. Vykdėme tokiu rotacijos principu, kad išvengtume kontaktų ir galimybės užsikrėsti visam kolektyvui.
	Sunkumai sutelkiant darbuotojus	A6: Taip, darbą vykdėme hibridiniu būdu. Ir manau, kad sunku buvo pačioje pradžioje, kad dalis komandos narių prisijungia į nuotolinius skambučius, o dalis atvyksta ir būna ofise. Ir kartais tos dalys nebūna tie patys žmonės ir tada gaunasi, kad dirbi dvigubą darbą, nes turi visiems perpasakoti kas vyko gyvai, o kitiems kas vyko nuotoliniu būdu. Tai hibridas iškėlė tokią problemą, kad sunku susirinkti visiems tada vienoje platformoje arba gyvai.
	Lėtesnė komunikacija	A6: Dar viena problema – komunikacija, nes kai esi gyvai ofise, tai yra labai lengva iškomunikuoti viską kalbant, o kai dirbi hibridu ar visai nuotoliniu būdu, tai turi laukti atsakymų ir tada kai kurie dalykai užtrunka šiek tiek ilgiau.
	Atliekama tik dalis darbų	A7: <...> grupėmis buvome pasiskirstę ir dirbome keli ofise, o keli namuose.
	Kontrolės stoka	A10: Taip, visas vyko hibridiniu būdu. Išsikėlus tikslus ne visada pavykdavo pasiekti, nes nebuvo atliekama nuotoliniu būdu dirbančiųjų darbuotojų kontrolė. Kadangi jų niekas neprašydavo pateikti nuveiktų darbų sąrašo, tie darbai kartais užsimiršdavo ir likdavo nepadaryti iki kol darbuotojas grįždavo į darbo vietą.

Taigi, kaip matyti iš 9 lentelės, projektų vadovai mano, jog hibridinis darbas pasižymi lanksčiu darbo laiku ir vieta, sklandesniu ir greitesniu darbu. Darbas organizuojamas rotacijos principu, kad vieni darbuotojai neužkrėstų kitų. Hibridinio darbo trūkumai yra tie, kad sunkiau sutelkti vienu metu visus darbuotojus, lėtesnė komunikacija, nes iškart negauni atsakymo kaip kad bendraujant gyvai. Be to, atliekama tik dalis darbų (kūrybinių, strateginių), nes ne visiems priimtini, o kartais ir neįmanomi nuotoliniai renginiai. Projektų vadovai teigia, kad dirbdami hibridiniu būdu dažniausiai pavykdavo pasiekti visus išsikeltus tikslus.

Informantų buvo prašoma įvardinti naujas problemas, atsiradusias perėjus prie hibridinio darbo pobūdžio bei kaip buvo sprendžiamos šios problemos (13 ir 14 kl.).

10 lentelė. Hibridinio darbo iššūkiai

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Iššūkiai pereinant prie hibridinio darbo	Veiklos apribojimas	A1: Dėl darbo principo jokių problemų nekilo, nes taip dirbome ir iki karantino. Esminė problema – kad mums buvo apribota visa mūsų pagrindinė veikla. Šiuo metu, kai didelių apribojimų nėra, mes grįžome pilnu tempu į pradinę savo veiklos stadiją, kokia buvo ir iki karantino.
	Kompiuterinio raštingumo iššūkiai	A2: Problemų išskirti negalėčiau, nes nebuvo ilgesnio laikotarpio, kad dirbtume tik nuotoliniu būdu, tai buvo daugiausiai mėnuo, tai persiorientavimas sklandžiai vyko. Bendrai mąstant kokios galėtų būti problemos, tai turbūt: technika, programa ir žmonių kompiuterinis raštingumas. A4: Nuo nuotolinio prie hibridinio, tai negaliu pasakyti, bet pereinant nuo gyvo į hibridinį, tai gal informacijos stoka pradžioje kaip naudotis kuo, kada su kuo komunikuoti ir kam skambinti koku klausimu, kaip vyks pats darbas buvo neaišku, kol visko iki galo neišsigryninome.
	Reikalingos įrangos stoka	A5: Sunkumų nekilo, nes ne tas darbas. Svarbiausia buvo turėti reikiamą įrangą, tai jeigu ją turi, viskas tvarkoje. O dėl pačios įrangos tai turbūt čia vėl ne nuo projektų vadovo ar kito darbuotojo priklauso, o nuo pačios įmonės, nes ji turi suteikti visas galimybes darbuotojams tinkamai dirbti.
	Pasitarimų su kolegomis stoka	A3: Galbūt žinių stoka, kaip viską daryti, sulėtėjęs problemų sprendimas. Dirbant kolektyve labai lengva drauge kurti, galvoti ir tartis. Mūsų darbas labai kūrybinis, tad neturėti galimybės su kažkuo pasitarti čia ir dabar pradžioje atrodė gan sudėtinga.
	Nesugebėjimas išlaikyti pusiausvyros tarp kontaktinio ir nuotolinio darbo	A6: Niekas nebenori gyvai susitikti, pastebėjau tokią problemą, kad mes taip bendrai pakalbame, kad reikia daugiau susitikti, bet niekas nebenori, visiems patiko nuotoliniu dirbti ir jie nebemato poreikio. Susitinka visi tik tada daugiau, kai pramoginis tikslas būna, kaip pavyzdžiui komandos formavimo susitikimas. Tai anksčiau visi savotiškai priešinosi nuotoliniam darbui, o dabar visi sako, kam mums važiuoti, juk galime ir susiskambinti. <...>. Reikia išlaikyti pusiausvyrą tarp nuotolinio ir kontaktinio darbo.

10 lentelės tęsinys. Hibridinio darbo iššūkiai

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
	Kontrolės neužtikrinimas	<p>A7: <...> sunkiau yra užtikrinti kontrolę, kai vieni dirba nuotoliu, o kiti gyvai. <...> kai yra hibridinis darbas, tai automatiškai susilieja kontrolė nuotolinio ir gyvo darbo ir tada kartais pats projektų vadovas pasimeta ir jam tampa sunkiau kontrolę vykdyti <...>.</p> <p>A9: <...> svarbu apsibrėžti darbo valandas bendrai su kolegomis. <...> padėtų bendras visų susitarimas, kad nuo tada iki tada dirbame, nuo tada iki tada pietaujame ir panašiai, nes darbas iš namų suteikia daugiau laisvės ir žymiai lengviau pamesti laiko normas, gali jas pramiegoti ar per ilgai užsidirbti, nes esi namie. Tai tikriausiai tie bendri susitarimai, bendros taisyklės yra labai svarbu.</p> <p>A10: <...>pareigų ir atsakomybių kontrolė.</p>

Taigi, kaip matyti iš 10 lentelės, pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susidūrė projektų vadovai, buvo šie: veiklos apribojimas; kompiuterinio raštingumo iššūkiai, reikalingos įrangos stoka, pasitarimų su kolegomis stoka, nesugebėjimas išlaikyti pusiausvyros tarp kontaktinio ir nuotolinio darbo, kontrolės neužtikrinimas. Tam, kad būtų išspręsto hibridinio darbo problemos, projektų vadovai pateikė pasiūlymų: apsibrėžti darbo valandas su kolegomis, kad galėtų vieni kitus pasiekti reikiamu laiku; dėl technikos ir programų turi būti atsakinga pati organizacija; susitarti dėl aiškių darbo atlikimo terminų.

Tyrimo dalyvių buvo klausama, kuo, jų manymu, nuotolinis darbas skiriasi nuo hibridinio savo kokybe. Informantų buvo paprašyta pateikti pavyzdžių (15 kl.).

Tyrimo dalyvių manymu, nuotolinis darbas nuo hibridinio skiriasi tuo, kad dirbant tik nuotoliniu būdu darbuotojus lėčiau pasiekia informacija, yra tikimybė mažesniai darbuotojo produktyvumui, kenčia komandinė dvasia, sunkesnis kūrybinių idėjų generavimas: „<...> *kadangi tai yra darbas su renginiais, tai yra ir kūrybinio darbo, tai tikrai reikia, kad bent dalis žmonių tą atliktų būtent gyvai susitikus, nes tada pastebėjau, kad daugiau idėjų atsiranda*“ [A7], sunkiai įgyvendinamos kompanijos misijos ir vizija. Visa tai mažina darbo kokybę

Tiek dirbant nuotoliniu, tiek ir hibridiniu būdu mažėja darbuotojų motyvacija, tačiau visgi hibridinis darbo pobūdis pranašesnis, nes su kolektyvu, nors ir rečiau, tačiau susitinkama, atsiranda didesnis kolektyviškumo jausmas, ir dėl didėja darbo kokybė. Taigi projektų vadovai vienareikšmiškai teigia, jog darbo kokybė kur kas geresnė dirbant hibridiniu, o ne nuotoliniu būdu.

Tyrimo dalyvių buvo klausama, kokių pozityvių dalykų jie pastebėjo perėjus prie hibridinio darbo (16 kl.). Tyrimo dalyviai išskyrė šiuos hibridinio darbo plusus. Hibridinis darbas leidžia darbuotojui lanksčiai pasirinkti sau produktyviausią darbo vietą, mažina įtampos darbe riziką, mažina

biurų išlaikymo kaštus, leidžia pritraukti daugiau talentų į darbo vietas. Tuo pačiu, neprarandant komandinės dvasios ir spėjant laiku išspręsti visus klausimus ir problemas.

Įdomu tai, kad dirbant hibridiniu darbo metodu įsitraukia daugiau žmonių: „*Juokingai gali skambėti, bet įsitraukė daugiau žmonių. Ką turiu omenyje, tai kai tu dirbi namie, nori ar nenori, į tam tikrus klausimus įsitraukdavo namiškiai. Gal tai juokingas dalykas, bet tokiu būdu tu išklausai kitus, gauni nuomonę iš šalies dėl tam tikro rūpimo klausimo. Kaip pavyzdžiui: reikia išsirinkti maketą, tai apklausęs šalia esančius asmenis gauni net geresnį atsakymą. Ir pastebėjau, kad ypač dėl komunikacijos dalykų, labai gerai išgirsti tą nuomonę iš šalies, ji daugumoje atvejų būna net geresnė ir gaudavome patarimų apie kuriuos nebuvome pagalvoję*“ [A2]. Kadangi renginių organizavimo projektai, kaip jau ne kartą buvo minėta, yra kūrybinis darbas, darbo aplinkos įvairovė yra puiki terpė rasti įvairioms idėjoms.

Taip pat tyrimo dalyviai pastebėjo, kad augo klientų pasitikėjimas, nes jiems buvo siūloma įvairių smagių užsiėmimų nuotoliniu būdu. Žmonės buvo pasiilgę pramogų ir jas gavo labai patogiu būdu. Pagrindinis hibridinio darbo pliusas, kurį įvardijo projektų vadovai – tai laiko ir išteklių taupymas, lankstesnis darbo grafikas, geresnės sąlygos susikaupti darbui.

Taip pat buvo aiškinamasi, kokių negatyvių dalykų projektų vadovai jie pastebėjo perėjus prie hibridinio darbo (17 kl.). Pirmiausia tai gyvo bendravimo stoka („*Jeigu nėra apgalvotai sudėti laikai kiek laiko skiriama nuotoliniam, kiek kontaktiniam darbui, tai per daug turint nuotolinio darbo gali pasireikšti socializacijos trūkumas, kaip buvo daugumai karantino pradžioje*“ [A5], mažiau kylančių kūrybinių minčių. Dar vienas trūkumas: darbuotojai dažnai nuotolinių susirinkimų metu užsiima pašaliniais darbais, dėl to kenčia darbo kokybė.

Tyrimo dalyvių buvo klausama, kurį modelį, jų manymu, reikėtų taikyti organizacijoms norint pasiekti išsikeltus rezultatus ir išlaikyti darbo kokybę: nuotolinį darbą, kontaktinį darbą ar hibridinį darbo modelį ir ar tokį patį modelį siūlytų ir renginių organizavimo organizacijoms? Kodėl (18 kl.). Visi tyrimo dalyviai atsakė, kad hibridinis darbas – pats tinkamiausias darbo modelis renginių organizavimo įmonėms.

Hibridinis darbas – tai nauja realybė, kurią taiko beveik visos organizacijos: „*Manau, visos renginių organizavimo įmonės daugiau mažiau remiasi hibridinio darbo modeliu. Nors ir turėdamos savo darbo vietas ir darbo laiką, dažnu atveju nemažai darbo tenka nudirbti ir ne darbo valandomis. Dirbant su asmeninėmis šventėmis kitoks darbo modelis net neįmanomas, nes mes žmonėms siūlome ne apčiuopiamą produktą, o geras emocijas, nuotaiką ir dėmesį. Tokiu atveju darbas tik darbo valandomis ir darbo vietoje yra neįmanomas. Kalbant apie kitas organizacijas – viskas priklauso nuo jų veiklos. Tačiau, kaip rodo patirtis, hibridinis darbas sparčiai populiarėja ir leidžia patenkinti tiek darbdavio, tiek darbuotojo poreikius. Tad, panašu, kad šis modelis tampa naująja darbo era*“ [A1]. Tyrimo dalyviai mano, kad hibridinis darbo modelis tampa naująja darbo era.

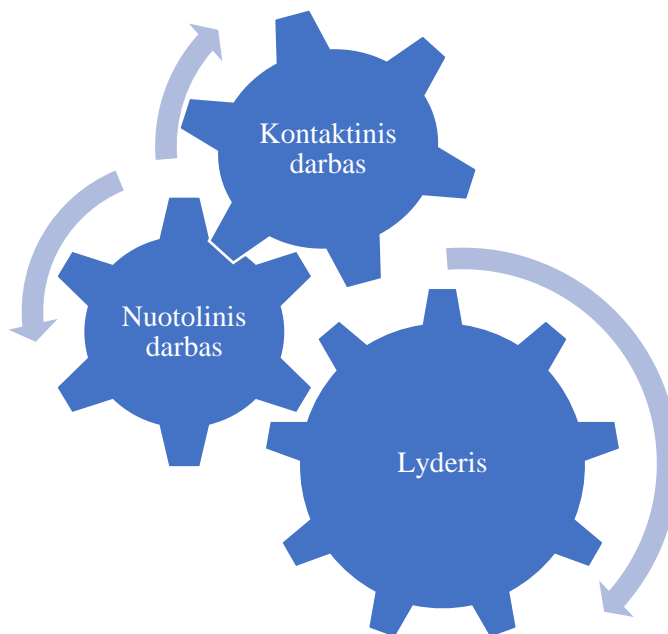
Tyrimo dalyvių buvo klausama, kaip jie siūlytų vykdyti darbą hibridinio darbo modelio būdu, kad jis būtų sklandus, kokius metodus reikėtų taikyti, kad hibridinis darbo modelis galėtų būti lengvai pritaikomas kiekvieno projektų vadovo darbe ir palengvintų darbą (19, 20 kl.).

Buvo siūloma, kad prioritetas būtų trys kontaktinės darbo dienos ir dvi nuotolinės. Tačiau kai mes kalbame apie kontaktinį darbą, tuomet tos dienos būtų orientuotos į susitikimus, tai reiškia, kad tų dienų, kai komanda bus biure, metu mes turime pasidaryti mums kritinius darbus, kurie suteikia didžiausią vertę ir yra kritinių darbų grandinėje.

Visa kita, kas yra papildomos veiklos, kaip tų pačių laiškų skaitymas, galbūt kažkokios vidinės iniciatyvos, dalyvavimas jose, jos turėtų būti nukeliamos į nuotolinio darbo erdvę, kai žmogus sau tinkamu laiku, savo produktyvioje darbo vietoje gali darbus pasidaryti kada jam patogiu. Siūloma nuotolinį ir kontaktinį darbą derinti pagal darbų krūvį ir stovį. Visos užduotys, terminai turi būti užfiksuoti raštu ir aiškiai. Būtinai aiškus darbų planas.

Siūloma konkrečiai susidėlioti visą darbo kultūrą, kad visą reikiamą informaciją vienodu laiku gautų tiek dirbantys biure, tiek dirbantys namuose. Taip pat didelė atsakomybė tenka vadovui, kuris turi užtikrinti sklandų darbų pasiskirstymą ir iškomunikuoti aiškias pozicijas, tikslus bei atsakomybes. Reikia nepamiršti ir komandinės dvasios palaikymo, susikuriant tam tikrus komandinius ritualus. Būtina apgalvoti technologinį pasiruošimą bei įgyvendinimą, informacinės technologijos neturėtų būti darbuotojų rūpestis, jiems yra svarbu atlikti savo tiesioginį darbą, užsiimti savo tiesioginių užduočių vykdymu..

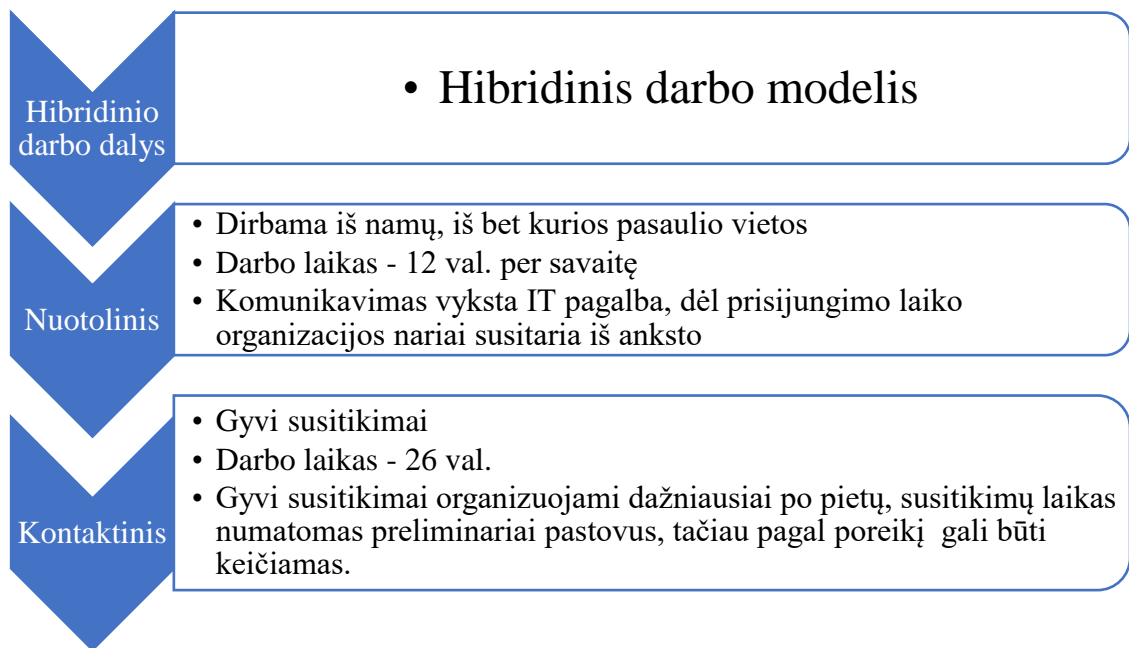
Projektų vadovas yra vadovas, lyderis, turintis vienokį ar kitokį vadovavimo stilių, individualius darbo metodus ir būdus (juk vadovavimas renginių organizavimo projektams yra kūrybinis darbas). Vadovas turi būti vadovu ne tik kitiems, bet ir sau, gebėti planuoti savo asmeninį ir darbo laiką, gebėti greitai priimti sprendimus ir nuolat mokytis, nes šiuolaikinis pasaulis yra toks nepastovus ir neapibrėžtas, kad kone kasdien reikia susidurti su naujovėmis, jas pažinti. Vadovas – lyderis yra visos organizacijos variklis (3 paveikslas). Kiekvienas mokomės ne tik iš kolegų, bet ir savo patirčių, nesvarbų ar jos geros ar blogos. Naujos patirtys, atsidavimas ir meilė darbui yra geriausi dalykai skatinantys lengvesnį, sklandesnį ir produktyvesnį darbą taikantis prie situacijos. Į kiekvieną naują iššūkį reikėtų žvelgti ir kaip į naują galimybę.



3 pav. Vadovo vaidmuo organizacijoje

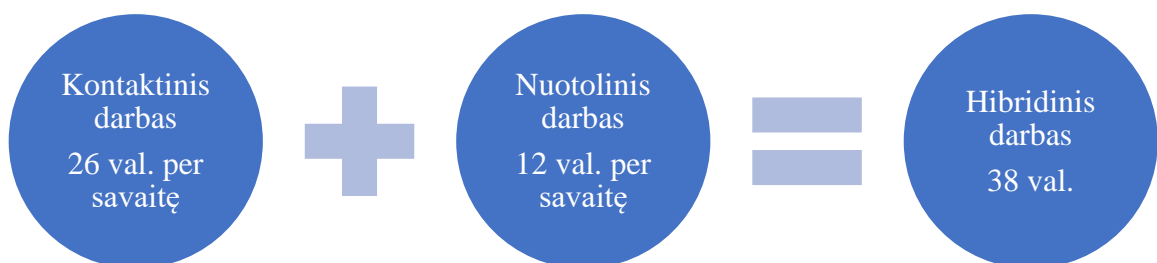
Kaip matyti iš interviu, projektų vadovai siūlo 12 valandas padirbti iš namų, o tada kokius susitikimus turi ar panašiai. „Jie ar gyvi ar nuotoliniai jau nesvarbu, bet labai gera praktika tokia, kadangi ryte spėji viską pasidaryti pats vienas susikaupęs, o vėliau jau lieka susitikimai. Bet, bet kuriuo atveju labai svarbu turėti aiškią discipliną, kad nebūtų taip, kad kiekvienas dirba kaip nori, vieni į ofisą ateina vieną dieną, kiti kitą ir galų gale visi nesusitinka niekada“ [A5]. Tyrimo dalyviai nepasisakė nei vien tik už kontaktinį ir nei vien tik už nuotolinį darbą. Hibridinis darbas – bene geriausia išeitis, optimalus sprendimas.

Analizės metu paaiškėjo, kaip turėtų atrodyti hibridinio darbo modelis. Empirinis tyrimas leido sukurti pavyzdinį hibridinio darbo modelį (4 paveikslas).



4 pav. Hibridinio darbo modelis

Taigi hibridinio darbo modelis susideda iš nuotolinio ir kontaktinio darbo, tiksliai paskirstant laiką (5 paveikslas).



5 pav. Hibridinio darbo laikas

Tyrimo metu paaiškėjo, kad geriausias hibridinio darbo būdas projektų vadovams organizuojant renginius, būtų derinant trumpesnę (12 val.) nuotolinio darbo laiką su ilgesniu kontaktinio darbo laiku (26 val.). Tokia proporcija pasirinkta todėl, kad renginiai dažniausiai vyksta gyvai. Tai kūrybinis darbas, kuomet organizacijos nariai, dirbdami kartu gali produktyviau generuoti idėjas. Tuo tarpu dirbant nuotoliniu būdu atliekami įvairūs pasirengiamieji darbai, pavyzdžiui, planų, ataskaitų rašymas, mokymasis ir pan. Didesnis kontaktinio darbo laikas užtikrina geresnę kontrolę, kurios neužtikrinimas, kaip pabrėžė tyrimo dalyviai, blogino darbo rezultatus.

Hibridinio darbo modelis, kaip prognozuoja mokslininkai, turėtų būti efektyvus. .

Hibridinio darbo modelio nauda

Produktyvumas	Ekologija	Ekonomija
<ul style="list-style-type: none">• M. Grzegorzcyk ir kt. (2021) analizė, šis darbo modelis gali atverti naujus darbo procesus.• Galutinis efektas - padidėjęs darbo produktyvumas.	<ul style="list-style-type: none">• A. Loia ir P. Adinolfi (2021) teigia, kad hibridinis darbas mažina taršos lygį• Mažinamas pasaulinis anglies dvideginio išmetimas.	<ul style="list-style-type: none">• A. Choi ir kt. (2021) teigia, kad:<ul style="list-style-type: none">• sumažėja biuro patalpų poreikis;• pagerėja žmogiškųjų išteklių rezultatai;• sumažėja nedarbingumo dienų.

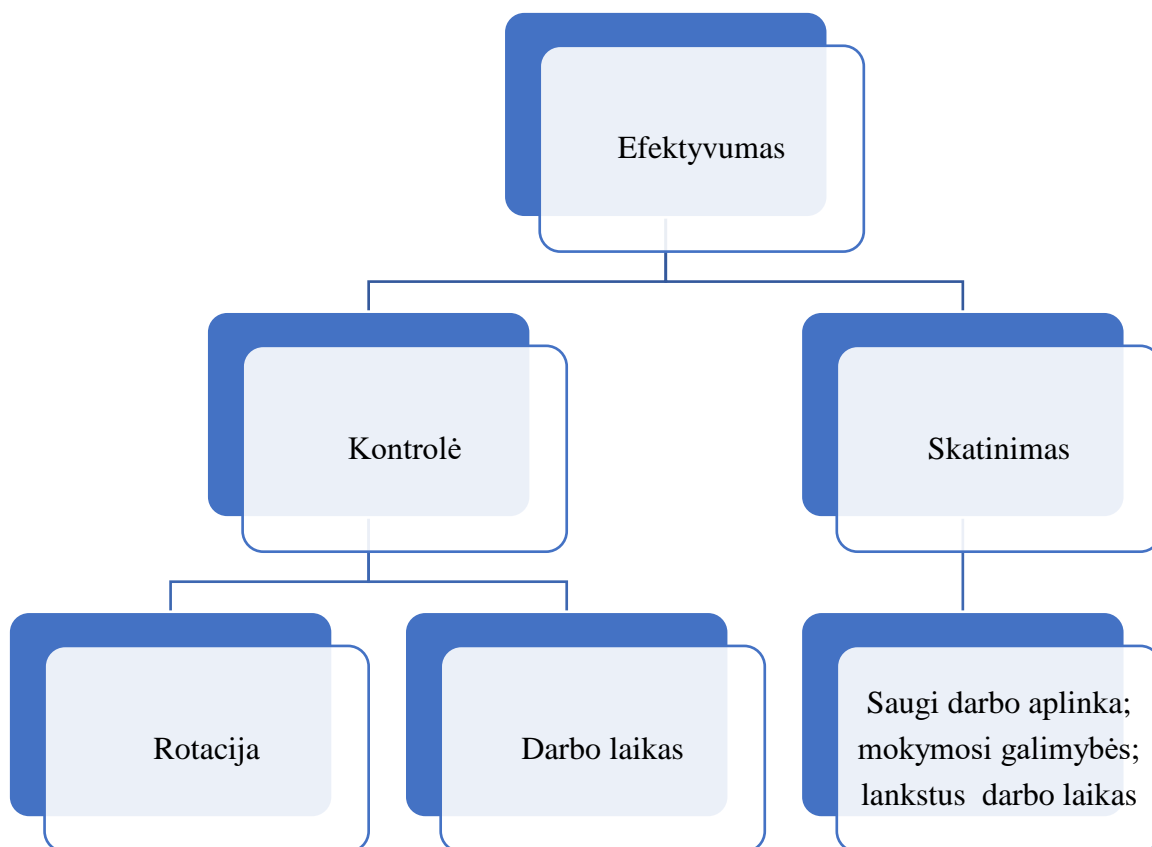
6 pav. Hibridinio darbo nauda

Sudaryta autoriaus pagal M. Grzegorzcyk ir kt. (2021), A. Loia ir P. Adinolfi (2021), A. Choi ir kt. (2021)

Kaip matyti iš 6 paveikslo, hibridinio darbo modelis yra reikšmingas tuo, kad, šis darbo modelis gali atverti naujus darbo procesus, o galutinis efektas yra padidėjęs darbo produktyvumas. Hibridinio darbo modelis tausoja gamtą: hibridinis darbas mažina taršos lygį, todėl tai svarbu sprendžiant ilgalaikį klausimą dėl aplinkosaugos problemų. Dirbant nuotoliniu būdu mažinamas pasaulinis anglies dvideginio išmetimas. Hibridinio darbo modelis taupo sąnaudas: taikant hibridinį darbo modelį, pasireiškia veiklos sąnaudų taupymas, pavyzdžiui, sumažėja biuro patalpų poreikis ir pagerėja žmogiškųjų išteklių rezultatai, sumažėja nedarbingumo dienų. Tyrimo metu paaiškėjo, kad žmogiškųjų išteklių rezultatai gerėja būtent dėl hibridinio darbo lankstumo - lankstus darbo laikas ir vieta, todėl organizacijos nariai gali dirbti sau patogiu metu ir patogioje vietoje. Taip pat tyrimas parodė, jog dirbant tiek kontaktiniu, tiek nuotoliniu būdu, darbas vyksta sklandžiau ir greičiau.

Kad hibridinis darbo modelis veiktų sklandžiai, reikalingos efektyvios veiklos užtikrinimo priemonės (7 paveikslas). Hibridinį darbą reikia apibrėžti kaip riboto lankstumo darbo modelį (Choi ir kt., 2021), taigi užtikrinant efektyvumą, reikalinga kontrolė. Kontrolės reikalingumą reikšmingai pabrėžė ir tyrimo dalyviai. Taip pat tyrimo dalyviai minėjo, jog būtina rotacija. M. Grzegorzcyk ir kt. (2021) teigia, jog kuriant hibridinį darbo modelį, būtina užtikrinti saugią darbo aplinką, suteikti visas galimybes darbuotojams, tobulėti, užtikrinti jų karjeros galimybes. Pasak J.Pakėnaitės-Dailydkės (2021), svarbus technologinis pasiruošimas. Tyrimo dalyviai reikšmingai minėjo, jog savo darbuotojos organizacijos pačios turi aprūpinti reikiamomis technologijomis ir programomis.

Efektivos hibridinio darbo modelio veikos užtikrinimo priemonės



7 pav. Hibridinio darbo modelio efektyvumas

Septintajame paveiksle matyti, jog hibridinio darbo efektyvumą užtikrina kontrolė ir skatinimas. Kontrolė vykdoma dirbant rotacijos metodu bei nustatant tikslų darbo laiką. Rotacija reikalinga tam, kad būtų užtikrintas darbuotojų saugumas, kad biure būtų mažiau žmonių dirbant kontaktiniu būdu. Darbo laiko kontrolė reikalinga tam, kad darbo laikas ir būtų išnaudotas darbui. Taip pat darbo laiko kontrolė užtikrina tai, kad darbuotojai būtų pasiekiami tada, kuomet jų reikia, kad visi darbuotojai būtų prisijungę, kai yra poreikis diskusijai, pasitarimui ir pan.

Hibridinio darbo modelio efektyvumą užtikrina ir darbuotojų skatinimas, motyvavimas. Kaip ir dirbant kontaktiniu būdu, taip ir dirbant mišriai, yra svarbu saugi darbo aplinka bei mokymosi, tobulėjimo, kilimo karjeros laiptais galimybės. Taip pat atsiranda naujas skatinantis, motyvuojantis veiksnys – tai pusiau lankstus darbo laikas, kuris užtikrina profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Apibendrintai galima teigti, kad hibridinis darbas – tai naujoji realybė, nauja era ir jis yra pats tinkamiausias organizacijoms, kurios užsiima renginių organizavimu. Hibridinio darbo trūkumai yra tie, kad sunkiau sutelkti vienu metu visus darbuotojus, lėtesnė komunikacija, nes iškart negauni atsakymo kaip kad bendraujant gyvai. Be to, atliekama tik dalis darbų (tai daugiau kūrybiniai,

strateginiai darbai), nes ne visiems priimtini, o kartais ir neįmanomi nuotoliniai renginiai. Tačiau hibridinis darbas turi daug pliusų: hibridinis darbas pasižymi lanksčiu darbo laiku ir vieta, galimybe derinti asmeninį ir profesinį gyvenimą, sklandesniu ir greitesniu darbu, jis organizuojamas rotacijos principu, kad vieni darbuotojai neužkrėstų kitų. Optimaliai derinant nuotolinį ir kontaktinį darbą, visi hibridinio darbo trūkumai gali būti pašalinti.

IŠVADOS

1. Hibridinis darbas - tai kontaktinio ir nuotolinio darbo derinimas. Toks darbo pobūdis yra nepastovus, neapibrėžtas, kompleksiškas ir dviprasmiškas. Todėl projektų vadovai turi turėti omeny, kad nebus nusistovėjusio darbo laiko, nuolat teks derinti darbo grafikus, kils iššūkių suburiant darbo kolektyvą, prireiks greito reagavimo priimant sprendimus.
2. Projekto valdymo sėkmė – tai: visų numatytų užduočių, kurių reikia siekiant įgyvendinti projekto tikslus, atlikimas; visų numatytų užduočių atlikimas numatytu laiku; visų numatytų užduočių atlikimas pagal organizacijos/įmonės reikalavimus; projekto baigimas per numatytą laiką, neviršijant sąnaudų, kokybės ir našumo. Nuo projekto vadovo iš esmės priklauso viso projekto sėkmė. Renginių organizavo projekto vadovas turi būti ne tik geras vadybininkas, bet iš išmanyti renginių organizavimo praktinius dalykus, pageidautina, turėti patirties šioje srityje. Renginių organizavimo organizacijose dirba žmonės, kurie generuoja ir realizuoja kūrybines idėjas, kurių darbo rezultatyvumas priklauso nuo įkvėpimo, kuris ne visada būna vienodas. Kūrybinį darbą dirbančių žmonių laikas nėra ir negali būti griežtai normuotas. Dar iki pandemijos pradžios buvo dirbama hibridiniu būdu, tik nebuvo vartojamas šis terminas. Taigi šis darbo pobūdis nėra visiškai naujas. Projektų vadovai susiduria su šiais nuotolinio darbo iššūkiais: tinkamos komandos subūrimas, aprūpinimas (ir apsirūpinimas) aukštos kokybės išmaniosiomis technologijomis bei kita šiuolaikine darbo įranga, sunkumais organizuojant darbo laiką ir darbo krūvį, atribojant darbą ir privatų gyvenimą, perduodamos informacijos nesupratimas ir neaiškumas, komandos narių emocijų nesupratimas, informacijos pertekliaus ir informacijos praradimo grėsmė, didesnės laiko sąnaudos darbo užduotims atlikti. Projektų vadovai, susidorodami su minėtais iššūkiais turėtų teikti paramą savo darbuotojams, skatinti jų savarankiškumą, apgalvotai paskirstyti darbo krūvį. Po pandemijos projektų vadovai su savo darbuotojais, dirbančiais nuotoliniu būdu, turėtų bent jau kartais susitikti gyvai. Taip pat reikėtų, kad žmogiškųjų išteklių atranka vyktų gyvai.
3. Tyrimo rezultatai parodė, kad hibridinis darbas – tai naujoji realybė, nauja era ir jis yra pats tinkamiausias organizacijoms, kurios užsiima renginių organizavimu. Hibridinio darbo trūkumai yra tie, kad sunkiau sutelkti vienu metu visus darbuotojus, lėtesnė komunikacija, nes iškart negauni atsakymo kaip kad bendraujant gyvai. Be to, atliekama tik dalis darbų (tai daugiau kūrybiniai, strateginiai darbai), nes ne visiems priimtini, o kartais ir neįmanomi nuotoliniai renginiai. Tačiau hibridinis darbas turi daug pliusų: hibridinis darbas pasižymi lanksčiu darbo laiku ir vieta, galimybe derinti asmeninį ir profesinį gyvenimą, sklandesniu ir greitesniu darbu, jis organizuojamas rotacijos principu, kad vieni darbuotojai neužkrėstų kitų.

Optimaliai derinant nuotolinį ir kontaktinį darbą, visi hibridinio darbo trūkumai gali būti pašalinti.

PASIŪLYMAI RENGINIŲ ORGANIZAVIMO PROJEKTŲ VADOVAMS

1. Rasti „aukso vidurį“ tarp kontaktinio ir nuotolinio darbo, nes hibridinio darbo modelis yra iš dalies lankstus, reikalinga kontrolė.
2. Kontaktinį ir nuotolinį darbą, jo laiką derinti individualiai pagal žmogaus charakterį, pageidavimus, nes tik taip žmogus bus motyvuotas ir jo darbas taps efektyvesniu.
3. Prioritetas būtų trys kontaktinės darbo dienos ir dvi nuotolinės, - tokį poreikį parodė tyrimo dalyvių praktika.
4. Nuotoliniu būdu būtų galima atlikti tokius darbus kaip pačių laiškų skaitymas, galbūt įvairios vidinės iniciatyvos, papildomas tobulėjimas.
5. Kontaktinį ir nuotolinį darbą derinti pagal darbų krūvį, hibridinis darbo modelis negali būti nekintamas, jis yra lankstus.
6. Su kolegomis susitarti dėl konkrečių darbo valandų ir darbo atlikimo terminų, nes, kaip parodė tyrimas, reikalinga kontrolė – tik taip bus užtikrintas veikos efektyvumas.
7. Konkrečiai susidėlioti visą darbo kultūrą, kad visą reikiamą informaciją vienodu laiku gautų tiek dirbantys biure, tiek dirbantys namuose, kad nebūtų chaoso ir visiems organizacijos nariams viskas būtų aišku
8. Turi būtinai būti raštu pažymėti tikslai, tikslūs terminai kiekvienam darbuotojui, konkrečios užduotys, nes tai, kas išdėstyta raštu, yra aiškiau, galima pamiršus paskaityti ir pasitikslinti.
9. Būtinai aiškus darbų planas, nes tik taip organizacijos veikla bus kryptinga.
10. Už kompiuterinę įrangą ir programas turi būti atsakingas ne pats darbuotojas, o organizacija.
11. Dalintis savo patirtimi su kitais projektų vadovais.
12. Nuolat tobulinti, ugdyti lyderystės gebėjimus – tai turi skatinti ir užtikrinti organizacijos vadovai.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Knygos:

1. Arora M., Baronikian H. (2013), Leadership in project management (2nd ed). Canada: Leadership Publishing House.
2. Avery C., Zabel D. (2001). The flexible workplace: A sourcebook of information and research. Westport, CT: Quorum Books.
3. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija.
4. Darbuotojų gerovės stiprinimas kuriant darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką. (2015). Metodinės rekomendacijos. Vilnius: Higienos institutas.
5. Gaižauskaitė I., Valavičienė N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius: Registrų centras.
6. Pocevičienė R., Lukavičienė V., Augienė D. (2010). Praktinės projektų valdymo metodo taikymo galimybės. Metodinė priemonė. Šiauliai.
7. Ramanauskienė J. (2010). Inovacijų ir projektų vadyba. Mokomoji knyga. Kaunas
8. Rupšienė L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda.
9. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius, 2003.
10. TvariJonavičius M. (2016). Darbuotojų įgalinimo praktikos. Prieiga per internetą: <https://pvpa.lt/darbuotoju-igalinimo-praktikos/>
11. Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vilnius: Vaga.

Moksliniai straipsniai:

12. „Nuotolinis darbas, IRT grindžiamas mobilusis darbas Europoje. Tendencijos, iššūkiai ir teisė atsijungti. 2021 m. kovo 11 d. Užimtumo komiteto virtualus posėdis, kurį surengė Europos Sąjungos Tarybai pirmininkaujanti Portugalija, EUROFOUND pranešimas, pateikiamas adresu <https://www.eurofound.europa.eu/publications/presentation/telework-ict-based-mobile-work-in-europe-trendschallenges-and-the-right-to-disconnect>.
13. Abidi S., Joshi M. (2019). The Vuca Learner: Future-proof Your Relevance. In The Vuca Learner: Future-proof Your Relevance. <https://doi.org/10.4135/9789353280772>

14. Allen T. D., Golden TR. D., Shockley K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Journals sagepub*. September 24.
<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
15. Allen T. D., Johnson R. C., Kiburz K., Shockley K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, Vol 66, pp 345–376.
16. Arkenberg C. (2019). Leading in a VUCA world How 21st-century leaders can find success amid volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA) The technologies that are amplifying change are also the tools to manage it more effectively. Deloitte. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/leading-in-a-vuca-world.html>
17. Anca-loana M. (2013). New approaches of the concepts of human resources, human resource management and strategic human resource management, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. Vol. 22 Issue 1, pp. 1520-1525.
18. Bartscht J. (2015). Why systems must explore the unknown to survive in VUCA environments. *Kybernetes*, 44(2), 253–270. <https://doi.org/10.1108/K-09-2014-0189>
19. Berber N., Stangl Susnjar, G., Slavic A., Baosic, M. (2014). Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management - as New Management Concepts – in Central and Eastern Europe, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. No. 25(3), pp. 360–369.
20. Berry H. (2006). Leaders, laggards, and the pursuit of foreign knowledge. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.509>
21. Briggs B., Bucholz S. Tech Trends 2019. Prieiga per internetą:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/technology/DI_TechTrends2019.pdf
22. Caldow J. (2009). Working outside the box: A study of the growing momentum in telework. Washington, DC: Institute for Electronic Government, IBM Corp. Prieiga per internetą:
http://www-01.ibm.com/industries/government/ieg/pdf/working_outside_the_box.pdf
23. Choi A., Kashyap M., Fayard A. L., Kropp B., Ulrich D., Molyneaux H., Choudhury P., Karpe S. (2021). Making Hybrid Work Human. *Economist Impact*.
https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary.pdf
24. Cooke F. L., Cooper B., Bartram T., Wang J., Mei H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the

- banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*. 30(8): 1–22.
25. Framework Agreement on Telework. European Trade Union Confederation (ETUC), the Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe / the European Union of Crafts and Small and Medium-Sized Enterprises (UNICE/UEAPME), and the Centre of Enterprises with Public Participation (ECPE). (2002). Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/LT/TXT/?uri=URISERV:c10131>
 26. Gasemagha, A. A., Kowang, T. O. (2021). Project Manager Role in Project Management Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 1345-1355.
 27. Gižienė V., Račelienė L. Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas. *Economics and management*, 2012. Nr. 17 (4), pp. 1516-1527.
 28. Grincevičienė N. (2020). Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Nr. 21, DOI: <https://doi.org/10.15388/batp.2020.16>
 29. Grzegorzczak M., Mariniello M., Nurski L., Schraepen T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Policy Contribution Issue n° 14/21 | June*. <https://www.bruegel.org/wp-content/uploads/2021/06/PC-Hybrid-work.pdf>
 30. Hashim A., Johor B. (2021). Project Manager Role in Project Management Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, March 26. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i3/9230>
 31. Hashim M. (2013). Change Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. July, Vol. 3, No. 7
 32. Henkel G., Marion W., Bourdeau T. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented Versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, <https://doi.org/10.12806/V18/I2/R8>.
 - Murthy A., Sreenivas S. (2017). Does people behavior impact projects? How? And what do we do about it? *PM Times: Resources for Project Managers*. Retrieved from <https://www.projecttimes.com/articles/doespeople-behavior-impact-projects-howand-what-do-we-do-about-it.html>.
 33. Horstmeyer A. (2020). The generative role of curiosity in soft skills development for contemporary VUCA environments. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 737–751. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2019-0250>
 34. Huang W., Yuan Ch., Li M. (2019). Person–Job Fit and Innovation Behavior: Roles of Job Involvement and Career Commitment. Article (PDF Available) in *Frontiers in Psychology* 10

May 2019 with 252 Read. Prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/333154009_Person-

35. Juodeikaitė M., Fominienė A.(2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas, *Informacijos mokslai*. Nr. 74, p. 25-37.
36. Kalshoven K., Boon C. T.(2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management. *Journal of Personnel Psychology* 2012; Vol. 11(1):60–68. DOI: 10.1027/1866-5888/a000056
37. Kalvionytė A., Korsakienė R.(2016). Intelektinio kapitalo įtaka verslo internacionalizacijos procesams Lietuvos įmonėse. *Mokslas – Lietuvos ateitis*. Nr. 8(2), pp. 149–158.
38. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas.
39. Kizza J. M. (2013). *Ethical and social issues in the information age*. London, England: Springer-Verlag.
40. Komisijos komunikatas 2020 M. EUROPA. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija. Europos Komisija. KOM(2010) 2020 galutinis. Briuselis, 3.3.2010.
41. Kukytė A. (2021). Virtualios projekto komandos valdymo problemos: tarptautinių virtualių projektų komandų vadovų tyrimas. *Arising Problems in Managing Virtual Project: Research on International Virtual Project Team Leaders*. jaunujų mokslininkų darbai. vol. 51 (1), pp. 8–20. DOI: <https://doi.org/10.15388/JMD.2021.1>
42. Kuliešis G., Pareigienė L., Naus I. (2012). Kaimo žmogiškojo kapitalo raida, *Mokslo studija*. p. 58.
43. Kuruzovich J., Patch W., Paczkowski P., Golden T., Goodarzi S., Venkatesh V. (2021). Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social Exchange. *Information & Management*. Volume 58. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431>
44. Lapinskaitė I., Krikščiūnaitė M. (2014). Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja, *Mokslas – Lietuvos ateitis*. Nr. 6(1), pp. 41–48.
45. Levine S. S., Bernard M., Nagel R. (2017). Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2390–2423. <https://doi.org/10.1002/smj.2660>
46. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas (2016). TAR, 23709
47. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl darbo laiko nustatymo valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose ir organizacijose. 2003 m. rugpjūčio 7 d. Nr. 990, Vilnius.

48. Loia F., Adinolfi P. (2021). Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19. *Sustainability* 2021, 13, 4823.
<https://doi.org/10.3390/su13094823>
49. Makštutis A., Prakapienė D., Dudzevičiūtė G., Melnikas B. (2016). Plėtros optimizavimas. Kolektyvinė monografija. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
50. Mittal V. (2019). Employee engagement and empowerment. January with 330 Reads DOI: 10.13140/RG.2.2.36718.66883
51. Morkevičiūtė M., Endriulaitienė A. (2021). Ryšys tarp asmenybinių veiksnių ir darboholizmo: nuotolinio darbo reikšmė COVID-19 pandemijos metu. *Psichologija*. Vol. 64, pp. 12 - 22. DOI: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2021.37>
52. Mulcahy R. (2018). PMP exam prep (9th ed.). RCM Publications Inc.: Minnetonka, MN.
Radujkovića, S. (2017), Project Management Success Factors, Creative Construction Conference 2017, CCC 2017, 19-22 June 2017, Primosten, Croatia.
53. Mulcahy R. (2018). PMP exam prep (9th ed.). RCM Publications Inc.: Minnetonka, MN.
54. Nakrošienė A., Bučiūnienė I., Goštautaitė B. (2019), Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, Vol. 40 No. 1, pp. 87-101.
<https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
55. Nangia M., Mohsin F. (2020). Identifying VUCA Factors in Pandemic era - A Framework Focused on Indian Industry. *Advance Scientific Research*. This is an open-access article under the CC BY license. Vol 7, Issue 7. DOI: <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.07.169>
56. Project Management (2021). <https://innomath.eu/wp-content/uploads/2021/08/project-work-methodology.pptx.pdf>
57. Rahman K.T., Arif Z.U. (2021). Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Satisfaction, Challenges and Productivity of Employees. *International Journal of Trade and Commerce-IIARTC* 9(2):282-294. DOI:10.46333/ijtc/9/2/3
58. Russ-Eft D. F. (2014). Human resource development, evaluation, and sustainability: what are the relationships? *Human Resource Development International*, 2014. Vol. 17 Issue 5, pp. 545-559.
59. Schankar Raja A. M. (2021). Business Research in the VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). *Ushus-Journal of Business Management*. Vol. 20, No. 1, v-xvi ISSN 0975-3311|<https://doi: 10.12725/ujbm.54.0>
60. Shan T., Zolin R., Nisar M., Zulfigar Ali Shan S. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: the pivotal role of psychological capital. *Management Research Review* · January 2019 with 190 Reads. prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/333310187_Psychological_empowerment_and_employee_attitudinal_outcomes_the_pivotal_role_of_psychological_capital

61. Sinha D., Sinha S. (2020). Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*. 11(1), 17-21.
<https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111003>
62. Thulin E., Vilhelmson B., Johansson M. (2020). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), Article 3067. Doi: 10.3390/su11113067
63. Tidjani B. (2014). Human Resource Management in the Informal Sector in Senegal: In Search of a Model, *Journal of Management Research*. Vol. 6, No. 1, pp. 126-140.
64. Vyas L., Butakhieo N. (2020). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*. Volume 4.
<https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>
65. Wang B., Liu Y., Qian J., Parker Sh. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*. Vol. 70.
<https://doi.org/10.1111/apps.12290>
66. Wang G., Lee P.D. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects. *Group & Organization Management* Volume 34 Number 3 June 2009 271-29.
Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/247738322_Psychological_Empowerment_and_Job_Satisfaction_An_Analysis_of_Interactive_Effects
67. Worley Ch. G., Lawler III E.E. *Designing Organizations That Are Built to Change*, Fall, 2006. Voll.48 NO. 1

Kiti šaltiniai:

68. Europos Sąjungos Tarybos išvados apie nuotolinį darbą. (2021). Briuselis, 2021 m. birželio 15 d. (OR. en). 9747/21. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9747-2021-INIT/lt/pdf>
69. Jakutavičė D. (2021). Ką darbuotojai gali susitarti dėl nuotolinio darbo. Prieiga per internetą: <https://www.lpsk.lt/2021/02/11/d-jakutavice-ka-darbuotojai-gali-susitarti-del-nuotolinio-darbo/>
70. Jančaitytė G. (2020). Praktinė atmintinė „Nuotolinis darbas, sąlygos ir įforminimas“. prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/portal/start.asp?act=news&Tema=54&str=72770>

ANOTACIJA

Šaduikytė, G. (2021). Nuotolinio ir kontaktinio darbo derinimo keliami iššūkiai projektų vadovams bei hibridinio darbo modelio sukūrimas (magistro baigiamasis darbas).

Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

Baigiamajame magistro darbe išanalizuota, su kokiais iššūkiais susiduria projektų vadovai organizuojant nuotolinį ir hibridinį darbą ir sukurtas tinkamas hibridinio darbo modelis, kuris lengvai pritaikomas renginių organizavimo srityje, projektų vadovų darbe.

Darbo apimtis – 66 psl. teksto be priedų, 7 paveikslų, 10 lentelių, 70 bibliografinių šaltinių.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Raktiniai žodžiai: kontaktinis ir nuotolinis darbas, projektų vadovai, hibridinis darbo modelis.

ANNOTATION

Šaduikytė, G. (2021). Challenges in managing remote and contact-based work for project managers and the creation of a hybrid work model (master's thesis).

Vilnius: Mykolas Romeris University.

The thesis analyzes the issues and challenges that project managers are faced with when organising a remote or hybrid work environment and includes an appropriate hybrid work model for project managers, which is easily applicable in the event organising field.

Thesis volume – 66 pages of text, excluding appendices, 7 images, 10 tables, and 70 bibliographic sources.

Appendices are included separately.

Keywords: in-the-office and remote work, project managers, hybrid work model.

SANTRAUKA

Baigiamojo magistrinio darbo tema „Nuotolinio ir kontaktinio darbo derinimo keliami iššūkiai projektų vadovams bei hibridinio darbo modelio sukūrimas“. Gyvenant nepastovioje, nuolat kintančioje pasaulyje visos vadybos strategijos, darbo modeliai yra labai laikini, sąlyginiai. Visiškai netikėtai renginių organizavimo projektų vadovams laikinai teko išvis nutraukti veiklą, po to skubiai pereiti prie nuotolinio darbo. Ši tema yra aktuali, nes hibridinio darbo modelis yra visiškai nauja realybė, nauja era ir jis, kaip parodė šio darbo tyrimas, yra pats tinkamiausias organizacijoms, kurios užsiima renginių organizavimu. Problema / probleminis klausimas: kokius iššūkius patiria projektų vadovai perėjus prie nuotolinio darbo pandemijos metu ir kuriant bei įtvirtinant hibridinį darbo modelį?

Darbo tikslas – išanalizuoti, su kokiais iššūkiais susiduria projektų vadovai organizuojant nuotolinį ir hibridinį darbą ir sukurti hibridinio darbo modelį. Tikslui pasiekti iškelti tokie uždaviniai: apibrėžti nuotolinio darbo sampratą ir išskirti jo organizavimo ypatumus; išanalizuoti projektų vadovų darbo specifiką ir iškelti teorines hipotezes, kokius iššūkius gali iškelti nuotolinis ir hibridinis darbas; atlikti interviu su projektų vadovais ir remiantis gautais duomenimis sukurti tinkamą hibridinio darbo modelį, taikytiną renginių organizavimo srityje.

Atliktas kokybinis tyrimas su 10 renginių organizavimo projektų vadovais. Interviu metodas šiame darbe pasirinktas todėl, kad norima atskleisti keletą dažnai skirtingų nuomonių, idėjų, požiūrių, susijusių su ta pačia tema ar problema. Interviu metu išsiaiškinta, kokius pažangius metodus tyrimo dalyviai įdiegė savo organizacijose. Pagal jų atsakymus sukurtas pažangus hibridinio darbo modelis, - tai ir yra darbo naujumas.

Pagal tyrimo rezultatus sukurtas hibridinio darbo modelis, kuris lengvai pritaikomas kiekvieno projektų vadovo darbe. Projektų vadovai turi turėti omeny, kad taikant hibridinį darbo modelį nebus nusistovėjusio darbo laiko, nuolat teks derinti darbo grafikus, kils iššūkių suburiant darbo kolektyvą, prireiks greito reagavimo priimančiam sprendimams. Renginių organizavimo organizacijose dirba žmonės, kurie generuoja ir realizuoja kūrybines idėjas, kurių darbo rezultatyvumas priklauso nuo įkvėpimo, kuris ne visada būna vienodas. Kūrybinį darbą dirbančių žmonių laikas nėra ir negali būti griežtai normuotas. Dar iki pandemijos pradžios buvo dirbama hibridiniu būdu, tik nebuvo vartojamas šis terminas.

Šio darbo metu sukurtas hibridinio darbo modelis, taikomas renginių organizavimo srityje pasižymi tokiais bruožais: būtinybė rasti „aukso vidurį“ tarp kontaktinio ir nuotolinio darbo; kontaktinio ir nuotolinio darbo laiko derinimas individualiai pagal žmogaus charakterį, poreikius, pageidavimus; prioritetas – trys kontaktinės darbo dienos ir dvi nuotolinės; nuotoliniu būdu būtų galima atlikti tokius darbus kaip pačių laiškų skaitymas, vidinės iniciatyvos, papildomas tobulėjimas; kontaktinio ir nuotolinio darbo derinimas pagal darbų krūvį; visų organizacijos narių vieningas susitarimas dėl konkrečių darbo valandų ir darbo atlikimo terminų; tiksliai ir aiškiai sudėliota visa darbo kultūra, kad visą reikiamą informaciją vienodu laiku gautų tiek dirbantys biure, tiek dirbantys namuose; raštu pažymėti tikslai, tikslūs terminai kiekvienam darbuotojui, konkrečios užduotys; aiškus darbų planas; organizacijos, o ne pačių darbuotojų atsakomybė už kompiuterinę įrangą ir programas; dalinimasis patirtimi.

Hibridinio darbo modelio trūkumai yra tie, kad sunkiau sutelkti vienu metu visus darbuotojus, lėtesnė komunikacija, nes iškart negauni atsakymo kaip kad bendraujant gyvai. Be to, atliekama tik dalis darbų (tai daugiau kūrybiniai, strateginiai darbai), nes ne visiems priimtini, o kartais ir neįmanomi nuotoliniai renginiai. Tačiau hibridinis darbas turi daug pliusų: hibridinis darbas pasižymi lanksčiu darbo laiku ir vieta, galimybe derinti asmeninį ir profesinį gyvenimą, sklandesniu ir greitesniu darbu, jis organizuojamas rotacijos principu, kad vieni darbuotojai neužkrėstų kitų. Optimaliai derinant nuotolinį ir kontaktinį darbą, visi hibridinio darbo trūkumai gali būti pašalinti.

Raktiniai žodžiai: kontaktinis ir nuotolinis darbas, projektų vadovai, hibridinis darbo modelis.

SUMMARY

The master's thesis subject „Challenges in managing remote and contact-based work for project managers and the creation of a hybrid work model“. In an unstable and ever-changing world, every management and work model is temporary and conditional. Unexpectedly, project managers in the event organising field had to temporarily cease operations and later, rapidly transition to working remotely. This topic is relevant, due to the fact that the hybrid work model is a completely novel concept and can be considered to be a new era in this specific field, and as the research conducted in this thesis shows, it is the most suitable method of work for organisations, which focus on event organising. Problem / Question: what type of challenges project managers encountered when transferring to remote work during the pandemic and what issues they face while creating and incorporating a hybrid work model?

The thesis' goal – to analyze the issues and challenges that project managers are faced with when organising a remote or hybrid work model. To achieve this, specific objectives were outlined: defining a remote work model and noting the nuances of conducting it, analyzing the specifics of a project manager's work and raising theoretical hypotheses of what challenges remote and hybrid work can raise; conducting interviews with project managers and formulating a hybrid work model, applicable to the event organising field, built using the information received.

A qualitative test with 10 project managers of event organising was conducted. The method of interviewing was used in this thesis, as it was important to represent different opinions and ideas regarding the same topics and problems. The interviews revealed progressive methods the participants applied in their organisations. Based on their answers, an innovative hybrid work model was created – that is the novelty of this thesis.

Using the results of the research, a hybrid work model was constructed, which is easily applicable for every project manager. Project managers need to keep in mind, that using a hybrid work model eliminates the usual working hours, introduces the need to constantly coordinate schedules, makes it more strenuous to gather employees together and requires quick decision making. Event organisers are people who generate and materialize creative ideas, whose productivity depends on inspiration, which is not a constant. The schedule of people with a creative occupation is not and cannot be strictly defined. Even before the pandemic, work was being conducted in a hybrid manner, only a concrete definition was not present.

The hybrid work model for event organisers, created in this thesis, features such attributes: the necessity to find the correct proportion of remote and full-time office work; balancing these two approaches while taking into consideration an individual's character, necessities and personal desires while prioritizing a combination of three days of working in the office and two days remotely; tasks such as reading emails, internal initiatives and additional personal development can be done remotely; remote and in-the-office work balancing depending on the workload; a mutual agreement between the employees regarding specific working hours and deadlines; a clear and well-defined work culture, providing easy access to accurate relevant information for both workers in the office and at home; documented goals and deadlines for every worker; a clear work plan; leaving the responsibility for proper computer hardware and software in the hands of the organisation and not the individual worker; sharing experience.

The hybrid work model has several drawbacks. It is more difficult to gather the entire work base and communication is slower, as you cannot instantly receive replies to relevant questions, which is not an issue in live conversations. Only a part of work can be completed (mostly creative and strategic tasks), as remote events are not always possible or preferred. However, the hybrid work model also features many advantages. It allows the creation of a flexible workspace and schedule, a way to more easily balance between personal and work life while providing a smoother and more efficient workflow, as the hybrid model is organised in a rotational manner to reduce employee contact and prevent disease transmission. If managed correctly, every disadvantage of the hybrid work model can be completely eliminated.

Keywords: in-the-office and remote work, project managers, hybrid work model.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

INTERVIU KLAUSIMAI

1. Prisiminkite laiką iki karantino pradžios. Gal galite papasakoti, koku būdu dirbote tuo metu? Su kokiais sunkumais susidūrėte?
2. Kokie pokyčiai vadovaujant projektams atsirado paskelbus karantiną? Kaip keitėsi darbo metodai?
3. Jei perėjote prie nuotolinio darbo: kokių sunkumų patyrėte pereinami prie nuotolinio darbo? Kaip greitai Jūsų organizacijoje reikėjo pereiti prie tokio darbo ir su kokiais sunkumais, o galbūt privalumais susidūrėte?
4. Ar iki karantino pradžios yra tekę darbą vykdyti nuotoliniu būdu? Jei taip, koku metu taip vykdydavote darbą ir kodėl?
5. Kaip manote, ar šiuolaikiniame pasaulyje žmonės, o tuo pačiu ir organizacijų nariai, yra pasirengę dirbti nuotoliniu būdu? Atsakymą pagrįskite ir pateikite pavyzdžių.
6. Ar Jums tenka susidurti su tokiu reiškiniu, kaip kad projekto vykdytojų priešinimasis naujovėms? Kaip tai pasireiškia?
7. Kokios naujovės pandemijos metu buvo įdiegtos Jūsų vadovaujamoje organizacijoje ir kodėl? Pateikite konkrečių pavyzdžių.
8. Kokių mokymų prireikė Jūsų darbuotojams prisitaikant prie naujos realybės/darbo vykdymo?
9. Kaip, savo žodžiais, apibrėžtumėte kas yra hibridinis darbas?
10. Ar savo darbe, nuo karantino pradžios iki šio laikotarpio, Jūs arba Jūsų organizacijos nariai vykdė darbą hibridiniu būdu? Jei taip, kaip viskas vyko? Ar pavyko pasiekti išsikeltus tikslus?
11. Kokios naujos problemos iškilo pereinant nuo nuotolinio darbo prie hibridinio?
12. Kaip sprendėte (manote, kad reikėtų spręsti) problemas, kurios kilo pereinant nuo nuotolinio darbo prie hibridinio?
13. Kuo, Jūsų nuomone, nuotolinis darbas skiriasi nuo hibridinio savo kokybe? Pateikite pavyzdžių.
14. Kokių pozityvių dalykų pastebėjote perėjus prie hibridinio darbo?
15. Kokius hibridinio modelio minusus įžvelgiate?
16. Kaip manote, kurį modelį reikėtų taikyti organizacijoms norint pasiekti išsikeltus rezultatus ir išlaikyti darbo kokybę: nuotolinį darbą, darbą iš biuro ar hibridinį darbo modelį?
17. Kaip siūlytumėte vykdyti darbą hibridinio darbo modelio būdu, kad jis būtų sklandus?

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2021

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Lyderystės ir strateginio valdymo instituto, projektų vadybos programos studentas (-ė) Greta Šaduikytė,

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Nuotolinio ir kontaktinio darbo derinimo keliami iššūkiai projektų vadovams bei hibridinio darbo modelio sukūrimas“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Žinau, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

Patvirtinu
(parašas)

Greta Šaduikytė
(vardas, pavardė)