



**VILNIAUS UNIVERSITETO
VERSLO MOKYKLA**

TARPTAUTINIO VERSLO PROGRAMA

Margarita Dovliaš

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

<i>VEIKSNIAI SĄLYGOJANTIS DARBĄ ATOSTOGAUJANT LOGISTIKOS SEKTORIJE</i>	<i>FACTORS CONDITIONING WORKATION IN THE LOGISTICS SECTOR.</i>
--	--

Studentas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Dr. Jurgita Vizgirdaitė

Vilnius, 2021 m.

SANTRAUKA

VILNIAUS UNIVERSITETO VERSLO MOKYKLA

TARPTAUTINIO VERSLO STUDIJŲ PROGRAMA

MARGARITA DOVLIAŠ

VEIKSNIAI SĄLYGOJANTIS DARBĄ ATOSTOGAUJANT LOGISTIKOS
SEKTORIUJE

Darbo vadovas (-ė) – Dr. Jurgita Vizgirdaitė

Darbas parengtas – 2022 m. Vilniuje

Darbo apimtis – 70 puslapių.

Lentelių skaičius darbe – 9 vnt.

Paveikslų skaičius darbe – 26 vnt.

Literatūros ir šaltinių skaičius – 55 vnt.

Trumpas darbo apibūdinimas:

Darbe analizuojami darbo atostogaujant organizavimo ypatumai ir plėtojimo galimybės Lietuvos logistikos sektoriuje. Remiantis atliktais tyrimais sukurtas darbo atostogaujant organizavimo modelis logistikos įmonėms.

Darbo problema, tikslas ir uždaviniai: Darbo tikslas – išanalizuoti darbą atostogaujant sąlygojančius veiksnius ir organizavimo ypatumus logistikos sektoriuje. Darbo uždaviniai: 1. Pateikti darbo atostogaujant sampratą; 2. Išanalizuoti darbo atostogaujant organizavimo teorinius sprendimus ir gerąją praktiką; 3. Apibrėžti darbo atostogaujant svarbą Lietuvos logistikos sektoriuje; 4. Ištirti darbo atostogaujant organizavimo veiksnius ir ypatumus logistikos

sektoriuje; 5. Pateikti darbo atostogaujant organizavimo praktinius sprendimus ir rekomendacijas remiantis logistikos sektoriaus įmonių atveju.

Darbe taikyti tyrimo metodai: Atliekant tyrimą taikomas kiekybinis tyrimo metodas, duomenų surinkimui sukurtos dvi tyrimo anketos, vadovams ir darbuotojams. Surinkti tyrimo duomenys apdoroti Excel ir SPSS programomis, taikomas Stjudento t-testas.

Atlikti tyrimai ir gauti rezultatai: atlikti du tyrimai - vadovų ir darbuotojų apklausa. Svarbiausi darbo atostogaujant taikymo veiksniai yra siekis stiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti ir siekis sudaryti geresnes sąlygas darbuotojams. Dauguma apklaustųjų susiduria su poreikiu derinti poilsį ir darbo reikalus atostogų metu. Darbo atostogaujant koncepcija yra priimtina daugeliui apklaustų darbuotojų. Tiriamose įmonėse nėra suformuotas ir taikomas darbo atostogaujant modelis užtikrinantis sistemingą organizavimo procesą. Neįgyvendinami ar nepilnai įgyvendinami išskirti darbo atostogaujant organizavimo proceso etapai, neužtikrintas atsakomybės paskirstymas ir kontrolės organizavimas.

Darbo išvados: Darbas atostogaujant yra terminas apibūdinantis įvairius darbo ir poilsio derinimo būdus, tai yra darbo stilius, apimantis buvimą namuose, kurortinėje zonoje, vietinėje bendradarbystės erdvėje derinant darbą ir poilsį tam tikrą apibrėžtą laiką. Išanalizavus darbo atostogaujant taikymo gerąją praktiką galima teigti, kad labai svarbu aiškiai apibrėžti keliamus tikslus, išspręsti organizacinius klausimus, kurie leistų užtikrinti, kad būtų galima suderinti darbą ir atostogas, sukurti darbo atostogaujant programą, kuri leistų užtikrinti turiningą poilsį atitinkantį darbuotojų poreikius ir lūkesčius. Nustatyta, kad tirtoms logistikos įmonėms aktualu sukurti darbo atostogaujant organizavimo modelį, kuris leistų užtikrinti sklandų organizavimo procesą. Organizuojant darbą atostogaujant, logistikos įmonėms rekomenduojama taikyti standartizuotą modelį.

Informacija apie darbo rezultatų publikavimą ar pritaikymą publikuoti: su atlikto darbo rezultatais ir pateiktais sprendimais bus supažindinti tyrime dalyvavusių įmonių vadovai.

SUMMARY

VILNIUS UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL

INTERNATIONAL BUSINESS STUDY PROGRAM

MARGARITA DOVLIAŠ

FACTORS CONDITIONING WORKATION IN THE LOGISTICS SECTOR

Supervisor (s) - Dr. Jurgita Vizgirdaitė

The work is ready - in 2022. in Vilnius

Thesis consists of 70 pages.

Number of tables at work - 9 pcs.

Number of paintings at work - 26 pcs.

Number of literature and sources - 55 pcs.

Short description of the work: The work analyzes the peculiarities of the organization of work on vacation and development opportunities in the Lithuanian logistics sector. Based on the research, a model for organizing holiday work for logistics companies has been developed.

Problem, aim and tasks of the work: The aim of the work is to analyze the factors determining the work on vacation and the peculiarities of organization in the logistics sector. Tasks of the work: 1. To present the concept of workation; 2. To analyze the theoretical solutions and good practice of organizing workation; 3. To define the importance of workation in the Lithuanian logistics sector; 4. To study the factors and peculiarities of the organization of workation in the logistics sector; 5. Provide practical solutions and recommendations for the organization workation in the logistics sector.

Research methods used in the work: A quantitative research method is used in the research, two research questionnaires were created for data collection, for managers and employees. The collected research data were processed using Excel and SPSS programs, Student's t-test is applied.

Surveys conducted and results obtained: Two surveys were conducted - a survey of managers and employees. The most important factors in the application of workation are the desire to increase the motivation of employees to work and the desire to create better conditions for employees. Most respondents face the need to combine leisure and work during holidays. The concept of workation is acceptable to many of the workers surveyed. The surveyed companies do not have a developed and applied model of workation, which ensures a systematic organizational process. The separated stages of the process of organizing workation are not implemented or are not fully implemented, the distribution of responsibilities and the organization of control are not ensured.

Findings of the work: workation is a term that describes different ways of combining work and leisure, that is, a style of work that includes being at home, in a resort area, in a local collaborative space combining work and leisure for a defined period of time. An analysis of good practice in the use of workation shows that it is very important to clearly define the goals, to solve organizational issues that would ensure that workation can be reconciled, to create workation program that would ensure meaningful rest. It was found that it is important for the researched logistics companies to create a model for organizing workation, which would ensure a smooth organizational process. When organizing workation, a standardized model is recommended for logistics companies.

Information on the publication or adaptation of the results of the work for publication: the results of the work performed and the submitted solutions will be presented to the managers of the companies participating in the study.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. DARBO ATOSTOGAUJANT ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Darbo atostogaujant samprata	11
1.2. Darbo atostogaujant svarba COVID-19 pandemijos laikotarpiu ir sprendžiant darbo organizavimo problemas	14
1.3. Veiksniai sąlygojantys darbo atostogaujant praktikos taikymą organizacijose	20
1.4. Darbo atostogaujant organizavimo geroji praktika	24
1.5. Teorinis darbo atostogaujant organizavimo modelis	29
2. VEIKSNIŲ SĄLYGOJANČIŲ DARBĄ ATOSTOGAUJANT LOGISTIKOS SEKTORIUJE TYRIMO METODIKA	32
2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	32
2.2. Tyrimo metodika	32
3. VEIKSNIŲ SĄLYGOJANČIŲ DARBĄ ATOSTOGAUJANT LOGISTIKOS SEKTORIUJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	36
3.1. Logistikos sektoriaus raida ir darbuotojų trūkumo problema	36
3.2. Tyrimo duomenų analizė	37
3.3. Darbo atostogaujant organizavimo sprendimai logistikos sektoriaus įmonių atveju	58
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	62
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	65
PRIEDAI	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbo atostogaujant sampratos apibrėžimai.....	11
2 lentelė. Veiksniai sąlygojantys darbo atostogaujant praktikos taikymą organizacijose.....	20
3 lentelė. Specializuoti darbo atostogaujant turistiniai produktai.....	23
4 lentelė. Vadovų tyrimo anketos sudarymo pagrindimas	33
5 lentelė. Darbuotojų tyrimo anketos sudarymo pagrindimas	34
6 lentelė. Tyrime dalyvavusių vadovų socialiniai duomenys, proc.	37
7 lentelė. Darbo atostogaujant naudos logistikos įmonei vertinimas tarp vadovų ir darbuotojų, balai.....	56
8 lentelė. Veiksnių, skatinančių tiriamas įmones aktyviau taikyti darbą atostogaujant, vertinimas tarp vadovų ir darbuotojų, balai.....	56
9 lentelė. Darbo atostogaujant organizavimo vertinimas tarp vadovų ir darbuotojų, balai.....	57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Darbo atostogaujant formos.....	12
2 paveikslas. Saviizoliacijos ir dirbo iš namų sukeltos problemos.....	15
3 paveikslas. Universalus darbo atostogaujant organizavimo modelis.....	30
4 paveikslas. Darbuotojų paklausos augimas Europos logistikos sektoriuje.....	36
5 paveikslas. Darbo atostogaujant taikymo pradžia tiriamose įmonėse, proc.	38
6 paveikslas. Pagrindiniai darbas atostogaujant taikymo motyvai, proc.....	39
7 paveikslas. Darbo atostogaujant formos taikomos tiriamose įmonėse.....	39
8 paveikslas. Darbo atostogaujant organizavimo įvertinimas tiriamose įmonėse..	40
9 paveikslas. Dažniausiai pasirenkama darbo atostogaujant trukmė, proc.....	41
10 paveikslas. Laiko paskirstymas darbo atostogaujant metu, proc.....	42
11 paveikslas. Darbo atostogaujant organizavimo dažnumo įvertinimas.....	42
12 paveikslas. Darbo atostogaujant naudos logistikos įmonėms įvertinimas.....	43
13 paveikslas. Veiksniai skatinantys tiriamų įmonių vadovybę aktyviau taikyti darbą atostogaujant.	44
14 paveikslas. Darbo nuotoliniu būdu priimtumo įvertinimas, balai	46
15 paveikslas. Darbo atostogaujant koncepcijos priimtumo įvertinimas	47
16 paveikslas. Poilsio ir darbo reikalų derinimo poreikis atostogų metu, proc.	48
17 paveikslas. Įmonių organizuojamų kelionių, kurių metu darbuotojai derina darbą ir poilsį, dažnumas, proc.	48
18 paveikslas. Darbo atostogaujant naudos, logistikos įmonės darbuotojams, įvertinimas, balai.....	49
19 paveikslas. Darbo atostogaujant naudos logistikos įmonėms įvertinimas, balai	50
20 paveikslas. Veiksnių, kurie paskatintų įmonės vadovybę aktyviau taikyti darbą atostogaujant, įvertinimas, balai	51
21 paveikslas. Respondentams priimtinausios darbo atostogaujant formos, proc.	52
22 paveikslas. Reikalavimų darbo atostogaujant organizavimo įvertinimas, balai	53
23 paveikslas. Darbuotojams priimtinausia darbo atostogaujant trukmė, proc.....	53
24 paveikslas. Respondentams priimtinas laiko paskirstymas darbo atostogaujant metu, proc.	54
25 paveikslas. Darbo atostogaujant organizavimo dažnumo įvertinimas, proc.	55
26 paveikslas. Darbo atostogaujant organizavimo modelis logistikos įmonėms ...	59

IVADAS

Temos aktualumas: spartus gyvenimo tempas, dideli reikalavimai keliama darbuotojams lemia tai, kad daugelis šiandien yra priversti derinti darbą ir atostogas. Ši tendencija per pastaruosius metus sparčiai paplito įvairiose verslo srityse ir profesijose, tarp darbuotojų, kurie turi galimybes ir yra pasirengę dirbti nuotoliniu būdu. Bendrai darbas atostogaujant apibūdinamas kaip atostogų rūšis, kurių metu darbuotojai derina poilsį ir darbą. Tačiau Covid-19 laikotarpiu darbo atostogaujant fenomenas įgavo įvairių raiškos formų, tapo galimybe darbuotojams pakeisti darbo namuose aplinką, trumpam pakeičiant gyvenamąją vietą, išlaikant savo profesinius įsipareigojimus organizuojant darbą nuotoliniu būdu (Tomita, 2021; Harriet, 2020).

2020 -2021 m. Covid-19 laikotarpiu įvairios kelionių agentūros ėmė siūlyti keliones, kurios organizuojamos taip, kad leistų derinti darbą su atostogomis (Kester, 2020). Dažniausiai akcentuojami tokie darbo atostogaujant privalumai, kaip galimybė sudaryti sąlygas darbuotojams pakeisti aplinką, padidinti našumą, pagerinti darbo kokybę, paskatinti kūrybiškumą ir sustiprinti darbuotojų lojalumą (Harriet, 2020). Tačiau šiandien nėra pakankamai tyrimų patvirtinančių šiuos teiginius. Tyrėjai Kayley (2016), Orel, Dvouletý ir Ratten (2021) pažymi, kad derinti darbą ir atostogas sudėtinga, nes daugeliui darbuotojų sunku sudaryti darbo grafiką atostogų metu ir ypatingai nelengva jo laikytis. Orel, Dvouletý ir Ratten (2021) nurodo, kad darbo atostogų metu yra sudėtinga susikonscentruoti, ypatingai tuomet kai atliekamas atsakingas, daug laiko reikalaujantis darbas. Tokiais atvejais trumpos darbo dienos valandos ir įspūdžių gausa, lemia tai, kad darbuotojams kitą dieną reikia prisiminti, naujai įsigilinti į tai, kas buvo daroma anksčiau. Tai ženkliai mažina darbo našumą ir sukuria prielaidas klaidoms. Skirtingi požiūriai į darbą atostogų metu ir šio reiškinio spartus populiarėjimas formuoja poreikį ištirti darbo atostogaujant privalumus ir minusus.

Ypatingai darbo atostogaujant koncepcija yra aktuali logistikos sektoriaus įmonėms, kurių darbuotojai kasdieninio darbo procese patiria didelį stresą. Daugelis logistikos vadybininkų dėl administruojamų užsakymų, poreikio nuolat kontroliuoti jų įgyvendinimo procesą, negali pilnai atsiriboti nuo darbo pasibaigus darbo dienai ir atostogų metu. Panašioje situacijoje atsiduria ir

tolimųjų reisų darbuotojai, kurie būdami reise priversti poilsio dienas leisti TIR stovėjimo aikštelėse, pakelės viešbučiuose. Toks poilsis yra ne tik neturiningas, tačiau ir neefektyvus, neleidžiantis atsipalaiduoti. Nuolatinė įtampa ir patiriamas stresas, ribotos galimybės pilnavertiškai atostogauti, lemia darbuotojų kaitą bei prisideda prie jų trūkumo logistikos sektoriuje. Todėl darbo atostogaujant koncepcijos taikymas logistikos įmonėse yra aktualus būdas stiprinti darbuotojų darbo našumą, motyvaciją dirbti ir lojalumą organizacijai. Tačiau šiandieną darbo atostogaujant koncepcijos taikymas logistikos įmonėse nėra pakankamai ištyrinėtas. Nenustatyti darbo atostogaujant privalumai ir trūkumai, veiksniai sąlygojantys jį, tinkami organizavimo principai, pačių darbuotojų požiūris. Atsižvelgiant į tai, darbą atostogaujant sąlygojančių veiksnių tyrimas logistikos sektoriuje yra aktualus daugeliui šioje verslo srityje veikiančių įmonių. Taip pat pažymėtina, kad darbo atostogaujant sąlygojančių veiksnių tyrimo rezultatai būtų aktualūs ir kitoms verslo sritims, ypač toms, kurios susiduria su dideliu darbuotojų trūkumu bei kaita.

Darbo tikslas – išanalizuoti darbą atostogaujant sąlygojančius veiksniai ir organizavimo ypatumus logistikos sektoriuje.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti darbo atostogaujant sampratą;
2. Išanalizuoti darbo atostogaujant organizavimo teorinius sprendimus ir gerąją praktiką;
3. Apibrėžti darbo atostogaujant svarbą Lietuvos logistikos sektoriuje;
4. Ištirti darbo atostogaujant organizavimo veiksniai ir ypatumus logistikos sektoriuje;
5. Pateikti darbo atostogaujant organizavimo praktinius sprendimus ir rekomendacijas remiantis logistikos sektoriaus įmonių atveju.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, apibendrinimas, apklausa.

Darbo struktūra: Darbo struktūrą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje analizuojami darbo atostogaujant organizavimo teoriniai aspektai, apibrėžiama darbo atostogaujant samprata, svarba, veiksniai sąlygojantys darbo atostogaujant praktikos taikymą organizacijose. Teorinė analizė užbaigiama teoriniu darbo atostogaujant organizavimo modeliu. Antroje dalyje parengiama veiksnių sąlygojančių darbą atostogaujant logistikos sektoriuje tyrimo metodika. Trečioje dalyje pateikiama veiksnių sąlygojančių darbą atostogaujant logistikos sektoriuje tyrimo rezultatų analizė. Remiantis tyrimo duomenimis pateikiami darbo atostogaujant organizavimo sprendimai logistikos sektoriaus įmonių atveju.

1. DARBO ATOSTOGAUJANT ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Darbo atostogaujant samprata

Darbo atostogaujant samprata (angl. workation) apibūdina darbo ir atostogų suderinimo koncepciją, kuri pirmą kartą buvo suformuluota 2012 m., tačiau ypač aktuali tapo pandemijos metu (Смирнов ir Любичева, 2021). Kayley (2016) nurodo, kad darbas atostogaujant beveik prilygsta įprastam darbui nuotoliniu būdu. Teoriškai darbas atostogaujant yra orientuotas į biuro darbuotojus, kurie nenori ar neturi galimybės stabdyti darbo proceso, todėl siekia suderinti atostogas su darbo reikalais, ar nusprendė keisti gyvenimo būdą. Darbo atostogaujant praktika buvo įdiegta daugelyje JAV ir Europos firmų, kurios rūpinasi darbuotojų gerove ir alternatyviais būdais padidinti jų produktyvumą ilgalaikėje perspektyvoje.

Didėjant visuomenės mobilumui, augant išmaniųjų technologijų funkcionalumui darbo atostogaujant koncepcijos realizavimas 2012 -2021 m. įgauna vis platesnes galimybes ir tampa prieinamas žmonėms, kurių darbo atlikimui nėra reikalinga konkreti fizinė darbo vieta (1 lentelė).

1 lentelė

Darbo atostogaujant sampratos apibrėžimai

Autorius	Samprata
Matsushita (2021)	Darbas atostogaujant yra darbo stilius, apimantis buvimą kurortinėje zonoje ir darbą vietinėje bendradarbystės erdvėje kas savaitę arba kas mėnesį.
Никитина, Кекеева ir Дальдинова (2021)	Darbas atostogaujant – atostogos, per kurias taip pat dirbama. Laikotarpis, kai žmogus dirba, bet būna namuose arba kitoje vietoje.
Samigoullina (2021)	Workation žodžių junginys (work + vacation) reiškiantis atostogas, kuomet apsistojama viešbutyje ar kitoje apgyvendinimo įstaigoje ir iš ten dirbama derinant darbą su poilsiu.

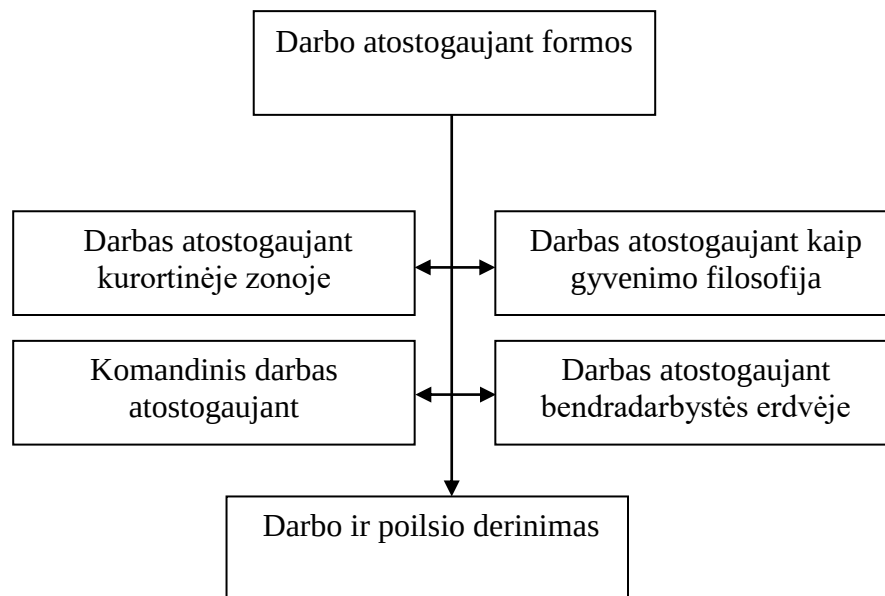
Sipola (2021)	Darbas atostogaujant yra komandinis poilsis, kuriame derinami darbo ir poilsio ar ekskursijų elementai. Darbas atostogaujant gali būti vertinamas kaip komandos formavimo veikla, kuri vyksta užsienyje arba neįprastoje aplinkoje.
Полунина (2013)	Darbas atostogaujant tai laiko skiriamo poilsui ir darbui paskirstymas ir suderinimas. Žodis sudarytas iš dviejų žodžių: darbas + poilsis.

Šaltinis: Matsushita, 2021; Никитина, Кекеева ir Дальдинова, 2021; Samigoullina, 2021; Sipola, 2021 ir kt.

Remiantis 1 lentelėje pateiktais darbo atostogaujant apibrėžimais galima teigti, kad šiandien darbas atostogaujant yra terminas apibūdinantis įvairius darbo ir poilsio derinimo būdus. Jų įvairovė lemia skirtingas šios sąvokos interpretacijas. Atitinkamai, remiantis nagrinėjamais autoriais galima išskirti tokias pagrindines darbo atostogaujant formas (1 apv.).

1 paveikslas

Darbo atostogaujant formos



Šaltinis: sudaryta remiantis Matsushita, 2021; Полунина, 2013.

Kiekviena darbo atostogaujant forma pasižymi savita specifika ir organizavimo ypatumais.

Darbas atostogaujant kurortinėje zonoje - tai yra klasikinis darbo atostogaujant koncepcijos modelis, kuris apima atostogų, kuomet trumpam pakeičiama gyvenamoji vieta ir darbo reikalų derinimą. Šis darbo atostogaujant tipas yra plačiai paplitęs tarp atsakingas pareigas užimančių darbuotojų, kurie negali ilgesniam laikui atsiriboti nuo darbo reikalų, tačiau siekia atlikti įsipareigojimus šeimai, pailsėti (Matsushita, 2021).

Darbas atostogaujant kaip gyvenimo filosofija. Šiuo atveju darbas atostogaujant yra nuolatinis gyvenimo būdas, kuris siejamas su darbuotojais apibūdinamais kaip „skaitmeniniai klajokliai“ - tai žmonės, kurių darbo specifika nereikalauja fizinės darbo vietos. Darbui atlikti pakanka kompiuterio, telefono ir interneto. Skaitmeniniams klajokliams būdinga savita gyvenimo filosofija grindžiama siekiu pažinti pasaulį, patirti įvairius išpūdžius ir neprisirišant prie konkrečios gyvenamosios vietos ar šalies (Richter ir Richter, 2020). Skaitmeniniai klajokliai yra nuolatinėje kelionėje, kurios eigoje jie apsistoja kuriam laikui vienoje vietoje, tam, kad susipažintų su vietine kultūra, gyvenimo ypatumais, kultūriniu ir istoriniu paveldu. Šie žmonės darbą derina prie savo gyvenimo būdo, darbas atostogaujant atitinka jų gyvenimo filosofiją. Tokių žmonių daugiausiai aptinkama tarp programuotojų, žurnalistų, duomenų analitikų ir kt. profesijų, kur svarbiausia yra atliekamo darbo rezultatai (Hensellek ir Puchala, 2021).

Darbas atostogaujant bendradarbystės erdvėje: Tai darbo atostogaujant tipas orientuotas į darbuotojos dirbančius nuotoliniu būdu. Jis grindžiamas buvimu tam tikroje bendradarbystės erdvėje (konferencijų salėje, kavinėje ir pan.) kas savaitę arba kas mėnesį. Tokių susitikimų metu derinamas darbas ir poilsis. Dažniausiai susitikimas pradedamas nuo darbo reikalų, kuomet dalyviai pristato ką atliko per nustatytą laiko tarpą, aptariamos naujos idėjos, pasiūlymai, sprendžiamos problemos. Susitikimas vyksta neformalioje aplinkoje. Po to seka pramogos, neįpareigojantis bendravimas. Tokie susitikimai leidžia formuoti komandinius ryšius nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams, leisti laisvalaikį tarp žmonių turinčių panašius interesus (Matsushita, 2021). Darbas atostogaujant bendradarbystės erdvėje yra tamptariai susiję su anglišku terminu coworking (bendradarbystė), kuris apibūdina fizinę darbo vietą ir kartu įvairių profesijų atstovų sąveikos formą. Dažniausiai tai yra specialiai įrengto darbo ir poilsio vietos skirtos savarankiškai dirbantiems specialistams, kurie susiburia dalykiškam ir draugiškam bendravimui bei darbo proceso organizavimui. Šiuolaikinėse bendradarbystės erdvėse dažniausiai yra organizuotos darbo zonos su internetu prieiga, posėdžių salės ir poilsio zonos (Werther, 2021).

Darbo ir poilsio derinimas: Tai darbo atostogaujant atmaina, kuomet darbuotojas dirba nuotoliniu būdu derindamas darbą ir poilsį. Darbo ir poilsio derinimas susijęs su darbo pobūdžiu ar specifika, kuomet darbo apimtis ir krūvis yra neprognozuojamas. Darbuotojas, kuomet nėra darbo poilsiauja, užsiima savo reikalais, atsiradus užsakymui imasi darbo ir dažniausiai dirba tol kol jo neįvykdo (Полунина, 2013).

Komandinis darbas atostogaujant: Tai darbo atostogaujant tipas, kuomet siekiama stiprinti darbo komandos ryšius, darbuotojų motyvaciją ir kūrybingumą. Šiuo atveju į kelionę vyksta visa darbuotojų komanda, kuri derina poilsį ir darbą. Dažniausiai tam yra pasirenkamos tam tikros erdvės kuriose darbuotojai dirba tam tikrą laiką. Pasibaigus darbo laikui organizuojamas turiningas laisvalaikis. Komandinis darbas atostogaujant gali apimti kažkokias konkrečias ekskursijas, turus, kurie gali būti susiję su organizacijos veiklos specializacija. Tokių kelionių metu stiprinami komandiniai ryšiai, ieškoma naujų idėjų ar problemų sprendimo būdų (Sipola, 2021).

Apibendrinant, darbas atostogaujant yra terminas apibūdinantis įvairius darbo ir poilsio derinimo būdus. Skiriamos tokios pagrindinės darbo atostogaujant formos: darbas atostogaujant kurortinėje zonoje; darbas atostogaujant kaip gyvenimo filosofija; komandinis darbas atostogaujant; darbas atostogaujant bendradarbiystės erdvėje; darbo ir poilsio derinimas.

1.2. Darbo atostogaujant svarba COVID-19 pandemijos laikotarpiu ir sprendžiant darbo organizavimo problemas

Darbo atostogaujant svarba ir taikymas praktikoje smarkiai padidėjo 2020 – 2021 m. ir tai tiesiogiai susiję su Covid-19 pandemija, kuri yra sukeliama SARS-CoV-2 koronaviruso. Covid-19 pirmą kartą buvo užfiksuota Kinijoje, 2019 m. gruodžio mėn. Uhano provincijoje. Pirmieji Covid-19 atvejai buvo fiksuojami Uhano turguje, kuriame vykdoma aktyvi prekyba naminiais ir laukiniais gyvūnais, tame tarpe ir egzotiniais atvežtais iš viso pasaulio (Chaolin, et al., 2020).

Nežinoma naujo viruso kilmė ir duomenų apie susirgimą trūkumas lėmė tai, kad Kinijos valdžia pradžioje nesureagavo į galimą grėsmę ir nesiėmė reikiamų apsaugos priemonių. Tai sudarė prielaidas Covid-19 plitimui, kurį paspartino aktyvūs Uhano provincijos ekonominiai ryšiai su kitais Kinijos regionais ir užsienio valstybėmis (Chaolin, et al., 2020).

2020 m. sausio mėn. 30 d. Pasaulio sveikatos organizacija (toliau PSO) išreiškė susirūpinimą dėl spartaus Covid-19 susirgimų skaičiaus didėjimo pasauliniu mastu. Sparčiai augant susirgimų skaičiui, 2020 m. kovo mėn. 11 d. PSO paskelbė pasaulinę Covid-19 pandemiją. Įvairios šalys ėmė įvedinėti apribojimus, kurių tikslas sumažinti fizinius kontaktus taip užkertant kelią viruso plitimui (Chaolin, et al., 2020).

Susidariusioje situacijoje įvairios verslo ir viešosios organizacijos susidūrė su poreikiu organizuoti nuotolinį darbą iš namų pereinant prie taip vadinamo darbo iš namų modelio. Covid-19 lėmė darbo organizavimo pokyčius, kurie paveikė milijonus žmonių visame pasaulyje. Įvairių sričių specialistai, kurių darbo specifika leidžia dirbti nuotoliniu būdu perėjo prie tokio darbo organizavimo modelio. Martínez (2020) nurodo, kad suformuluota izoliacijos namuose ir fizinio atsiribojimo politika, lėmė reikšmingus sveikatos ir kasdienio gyvenimo pokyčius. Repisti, et. al. (2020) nurodo, kad tai daro poveikį ne tik fizinei ir psichinei sveikatai, bet ir gyvenimo kokybei apskritai. Tyrėjai Sharma, Gupta, Kushwaha ir Shekhawat (2020) pažymi, kad izoliacija ir darbas iš namų neigiamai veikia kasdienę rutiną, įpročius ir žmonių veiklą.

Covid-19 pandemijos laikotarpiu darbuotojai dirbantys iš namų susidūrė su tokiais pagrindiniais iššūkiais (2 pav.).

2 paveikslas

Saviizoliacijos ir darbo iš namų sukeltos problemos



Šaltinis: Bargon, et. al., 2020; Martínez, 2020; Repisti, et. al., 2020; Sharma, Gupta, Kushwaha ir Shekhawat, 2020.

Saviizoliacija ir darbas iš namų turėjo reikšmingą poveikį kai kurių darbuotojų psichologinei ir fizinei sveikatai atitinkamai darbo efektyvumui ir produktyvumui. Šiuos teiginius patvirtina Bhatt, Gupta ir Nautiyal (2021) atliktas tyrimas, kurio eigoje siekta nustatyti kokį poveikį darbuotojams turi darbas namuose Covid-19 pandemijos laikotarpiu. Tyrimo išvados leidžia teigti, kad pandemijos metu dirbančių namuose darbuotojų gyvenimo kokybė vertinama kaip vidutinė visose keturiose srityse (psichologinė, fizinė, socialinė, aplinkos). Nustatyta, kad vyrų gyvenimo kokybės vertinimo rezultatai buvo geresni fizinėje, psichologinėje ir socialinėje srityse, o moterų – vienoje srityje, t.y. aplinkos srityje. Taip pat nustatyta, kad susituokusių darbuotojų gyvenimo kokybė buvo geresnė nei nesusituokusių. Carlson, Thompson, Crawford ir Boswell (2019) tyrimo rezultatai yra panašūs. Jie atskleidžia, kad darbas namuose neigiamai paveikė darbuotojus, kuriems yra svarbūs socialiniai ryšiai, aktyvi fizinė komunikacija, aktyvus gyvenimo ritmas. Darbas namuose neigiamai paveikė tokių darbuotojų efektyvumą, motyvaciją dirbti ir santykius su kitais šeimos nariais. Remiantis šiais tyrimais galima teigti, kad darbas atostogaujant yra veiksminga priemonė paskatinant tokius darbuotojus, motyvuojant juos dirbti, taip pat gerinant jų psichologinę ir fizinę savijautą, sudarant galimybes pakeisti aplinką.

Pažymėtina, kad šis poveikis labai glaudžiai yra susijęs su kiekvieno darbuotojo asmenybe ir ankstesniu gyvenimo modeliu bei gebėjimu prisitaikyti (Bargon, et. al., 2020). Shields (2021) pažymi, kad per pastaruosius 18 mėnesių smarkiai išaugo konfliktinių situacijų skaičius organizacijose. Daugelis jų vyksta tarp darbuotojų ir organizacijos bei tarp pačių darbuotojų. Trečia konfliktų grupė tai konfliktai vykstantys tarpasmeniniame lygmenyje. Daugelis jų kyla dėl pervargimo ir nuolatinės įtampos, taip pat papildomos priežiūros namuose, nesugebėjimo suderinti darbo, namų ruošos ir poilsio režimų. Pandemijos metu kilo ir daugiau ginčų, susijusių su psichikos sveikata, nes esamas psichikos sveikatos problemas paaštrino izoliacija, darbo sąlygos ir pandemijos sukeltas netikrumas. Susidariusios situacijos kontekste stambios kompanijos ėmė praktikuoti darbą atostogaujant kaip priemonę siekiant spręsti darbo organizavimo, darbuotojų motyvavimo, profesinio pervargimo, komandos ryšių stiprinimo ir kitokias problemas.

Pareigybinių įsipareigojimų ir gyvenimo kokybės suderinimas: Darbo atostogaujant aktualumas pastaruoju metu dažniausiai analizuojamas Covid-19 kontekste, tačiau ši koncepcija yra svarbi daugeliui organizacijų šiuolaikinio pasaulio realijomis. Darbo atostogaujant aktualumą

pagrindžia nuolat didėjantis darbo krūvis ir augantis atsakomybės lygis darbuotojams, ypatingai tiems, kurie atsakingus postus, dirba kūrybinį darbą. Vadybininkai, įvairių grandžių vadovai, specialistai ir kt. darbuotojai yra priversti nuolatos kontroliuoti vykstančius darbinius procesus, jiems sunku atsiriboti nuo darbinių reikalų ir skirti kelias savaites atostogoms. Neretai tokie darbuotojai neišnaudoja savo atostogų, besikaupiantis nuovargis, stresas daro neigiamą poveikį jų motyvacijai dirbti, darbo našumui, produktyvumui ir kūrybingumui. Dėl šios priežasties didelių JAV, Europos, Australijos ir kt. šalių įmonių vadovybė pradeda taikyti darbo atostogaujant koncepciją siekiant palaikyti darbuotojų produktyvumą, motyvaciją dirbti ir užkertant kelią profesiniam perdegimui (Смирнов ir Любичева, 2021).

Matsushita (2021) pažymi, kad darbas atostogaujant kai kuriems žmonėms tampa jų gyvenimo stiliumi. Naudodamiesi ryšio technologijos, tokios kaip telefonas ir el. paštas, jie sukuria mobilią darbo vietą, kuri jiems leidžia dirbti neprisirišus prie fizinės darbo vietos, gyvenant aktyvų ir turiningą gyvenimą, kuriame derinamos aktyvus ir turiningas poilsis, kelionės ir darbo reikalai bei įsipareigojimai. Tyrėjas pažymi, kad darbas atostogaujant yra galimas ne visose profesinėse srityse, taip pat jo efektyvumas labai priklauso nuo individualių darbuotojo savybių, gebėjimo prisiimti atsakomybę ir save kontroliuoti.

Darbuotojų produktyvumas ir efektyvumas: Rathnayake ir Silva (2016) nurodo, kad darbuotojų darbo efektyvumas yra labai svarbus bet kuriai verslo organizacijai, nes jis labai įtakoja darbuotojų veiklą. Metcalf (2021) pažymi, kad po pandemijos 47 procentams darbuotojų buvo leista dirbti nuotoliniu būdu visą darbo dieną. Šiuos pokyčius lėmė ne tik tai, kad Covid-19 pandemija iki šio nėra galutinai įveikta, bet ir tai, jog kai kurie darbuotojai dirbdami namie gali pasiekti geresnių rezultatų. Technologijų gigantai, tokie kaip „Facebook“ ir „Twitter“ sudaro galimybes ir skatina nuotolinį darbą jei darbuotojas sugeba atlikti jam pavestas užduotis ir užtikrinti reikiamą rezultatą. Vienas naujausių tyrimų atliktų Мыяссарзода, Санжар ir Гулнора (2020) siekiant nustatyti, kokį poveikį nuotolinio darbo procesas turi esamiems organizacijos darbo procesams, patvirtina šias tendencijas. Tyrėjai nustatė, kad nuotolinis darbas turi teigiamą ryšį su darbuotojo darbo našumu ir subjekto efektyvumu. Šiame tyrime buvo padaryta ir kita svarbi išvada – nuotolinis darbas turi silpną ir nereikšmingą ryšį su subjekto valdymo veikla ir socialine-emocine aplinka darbo kolektyve. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad ilgalaikis nuotolinis darbas, kuomet apribojami socialiniai kontaktai ir namai tampa darbo bei poilsio vieta, gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų psichologinei būklei, kuri lems darbo

efektyvumo sumažėjimą ir motyvacijos dirbti bei siekti gerų rezultatų susilpnėjimą. Tyrėjai pažymi, kad siekiant spręsti tokio pobūdžio problemas turėtų būti sukurtas efektyvus nuotolinio darbo įgyvendinimo organizacijų veikloje mechanizmas ir sistema, reguliuojanti vadovo ir darbuotojo, bei darbuotojų santykius, užtikrinant darbo proceso kontrolę ir praturtinimą, sudarant darbuotojams galimybes palaikyti socialinius ryšius. Vertinant šiuo požiūriu darbas atostogaujant tampa veiksmingu įrankiu siekiant darbuotojų darbo efektyvumo, praturtinant darbo procesą ir darant jį įdomesniu.

Motyvacija ir pasitenkinimas darbu: Covid-19 pandemijos laikotarpiu daugelis darbuotojų susidūrė su dideliais iššūkiais, susijusiais su poreikiu prisitaikyti prie naujų darbo organizavimo ir atlikimo principų, naujų technologijų įsisavinimu ir kt. problemomis. Patirti sunkumai ir dėl Covid-19 įvesti apribojimai bei keliama didesni reikalavimai, lėmė darbuotojų motyvacijos dirbti mažėjimą. Plačiai taikomos motyvavimo priemonės, tokios kaip darbo užmokestis, paskatos, kompensacijos, pripažinimai, saugumas ir atsakomybė, tapo nepakankamos norint palaikyti ir didinti darbuotojų darbo efektyvumą. Atsirado poreikis pritaikyti ir įdiegti naujas motyvavimo priemones, kurios didintų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Darbo atostogaujant gali tapti efektyvia darbuotojų motyvavimo priemone leidžiančia pakeisti susiformavusią rutiną, patirti naujų įspūdžių ir išgyvenimų. Markowa ir Ford (2011) nurodo, kad pinigai, kaip ir anksčiau, išlieka efektyvia motyvavimo priemone, tačiau šiuolaikiniams darbuotojams reikalingos ir kitokios paskatos.

Darbo atostogaujant, kaip motyvavimo priemonės, aktualumas pasireiškia tame, kad jos taikymas sąlygoja teigiamus pokyčius, padeda išvengti darbo rutinos (Negussie, 2012). O darbo atostogaujant derinimas su įprastomis motyvavimo priemonėmis, sustiprina jų veiksmingumą (Pollitt, 2012; Rathnayake ir Silva, 2016).

Bendradarbiavimo skatinimas: daugelis organizacijų, ypač tos, kurios kuria naujus produktus, susiduria su darbuotojų bendradarbiavimo problemomis. Ši problema tapo dar opesnė Covid-19 pandemijos laikotarpiu, kuomet buvo pereita prie nuotolinio darbo iš namų. Tai sukūrė natūralius barjerus trukdančius darbuotojų ir atskirų padalinių bendradarbiavimui.

Bendradarbiavimo svarbą ir skatinimo poreikį pagrindžia socialinių mainų teorija, kuri apima priežastinio ryšio sampratą ir procesą, lemiantį darbuotojų įsitraukimą į darbo procesą. Chiang (2012), Alhaddad (2021) nagrinėjo socialinių mainų teorijos sampratą, teigdami, kad elementari šios teorijos samprata grindžiama darbuotojų įsipareigojimais, atsižvelgiant į jų darbo

padėti, kuri reikalauja dviejų šalių sąveikos. Ši teorija skelbia, kad organizacijos veiklos efektyvumas priklauso nuo darbuotojų ar padalinių, veikiančių toje pačioje įmonėje, bendravimo vykdant didelius projektus (Chernyak-Hai, 2018). Darbas atostogaujant, kuomet projekto komandos ar skirtingų padalinių darbuotojai kartu vyksta į kurortą kur derina darbą su poilsiu, kartu leidžia laisvą laiką, patiria naujus išpūdžius, taip pat dalyvauja kūrybiniame procese sprendžiant su darbu susijusius klausimus, suartina darbuotojus. Dėka darbo atostogaujant panaikinami barjerai tarp darbuotojų, sustiprinami profesiniai ryšiai, sukuriamos prielaidos glaudesniai bendradarbiavimui.

Remiantis Wu, Pitafi, Pitafi ir Ren (2021) darbas atostogaujant gali palengvinti komunikaciją tarp darbuotojų ir tuo pačiu sumažinti kasdieninį stresą patiriamą dėl komunikacijos ir bendradarbiavimo problemų.

Kūrybiškumo skatinimas: Darbuotojų kūrybiškumas - tai kūrybiškumo ir organizacinių naujovių įtraukimas į darbo aplinką, kitokių sprendimų paieška, naujoviškas mastymas ir problemų sprendimas. Kūrybiški darbuotojai atlieka svarbų vaidmenį įmonės pažangoje. Būtent jie dažniausiai atsakingi už inovacijų ir kūrybiškumo įtraukimą ir tyrinėjimą pagal iš anksto nustatytus verslo principus. Todėl tai gali sudaryti sąlygas tolesniam tobulėjimui ir galiausiai įmonei sudaryti sąlygas įgyti esminį konkurencinį pranašumą tikslinėje rinkoje (Alhaddad, 2021).

Sipola (2021) nurodo, kad kūrybinis mastymas ir problemų sprendimas dažnai apima iš pažiūros nesusijusių idėjų sujungimą. Todėl atsitiktinių dirgiklių gavimas ir priėmimas gali padėti kūrybinio mąstymo procesui. Darbas atostogaujant yra gera taktika ieškant naujų dirgiklių, sudarant galimybes darbuotojams patirti naujų išpūdžių, pažinti naujas kultūras. Darbuotojai susipažindami su skirtingomis kultūromis, su įvairiomis idėjomis, gali paskatinti savo kūrybiškumą ir padidinti produktyvumą.

Darbas atostogaujant suteikia galimybę darbuotojams pakeisti darbo aplinką ir nusistovėjusią rutiną, kuomet susiformuoja rutina ribojanti kūrybingumą, naujų idėjų atsiradimą ir motyvaciją būti kūrybingiems (Matsushita, 2021).

Atlikta analizė leidžia teigti, kad darbas atostogaujant Covid-19 pandemijos laikotarpiu tapo svarbiu darbo organizavimo įrankiu leidžiančiu spręsti tokias problemas kaip pareigybinių įsipareigojimų ir gyvenimo kokybės suderinimas, darbuotojų produktyvumas ir efektyvumas, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu stiprinimas, bendradarbiavimo ir kūrybiškumo skatinimas.

Tinkamai organizuojamas darbas atostogaujant gali sustiprinti darbuotojų motyvaciją, tarpusavio ryšius, paskatinti komandinį darbą, padėti pasisemti įkvėpimo ir naujų idėjų. Darbas atostogaujant taip pat suteikia galimybę didinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų darbo našumą ir palaikyti optimalią jų psichinę būklę. Įvertinant tai, galima teigti, kad ateityje darbo atostogaujant svarba didės, ypatingai tose organizacijose, kuriose yra dideli darbo krūviai, darbuotojai negali visiškai atsiriboti nuo darbo reikalų ir prisiimtų įsipareigojimų.

1.3. Veiksniai sąlygojantys darbo atostogaujant praktikos taikymą organizacijose

Darbo atostogaujant fenomenas yra visiškai naujas, todėl mokslinėje literatūroje nėra pakankamai išnagrinėtas. Darbo atostogaujant praktikos taikymo organizacijose aspektus analizavo Shoman, May ir Marca (2021); Sung (2020); Minchin (2021); Nieuwenhuis ir Wells (2015), jie išskyrė tokius pagrindinius veiksnius (2 lentelė).

2 lentelė

Veiksniai sąlygojantys darbo atostogaujant praktikos taikymą organizacijose

Autorius	Samprata
Werther (2021)	Darbuotojų motyvavimas
Sipola (2021)	Darbo atostogaujant trendas
Werther, Lietzau, Puhe, Engel ir Scharting (2021); Golitsyn (2021); Kester (2020);	Darbo atostogaujant, kaip turizmo produkto prieinamumas
Shoman, May ir Marca (2021); Sung (2020)	Darbuotojų profesinis perdegimas
Minchin (2021); Nieuwenhuis ir Wells (2015)	Konkurencija dėl aukštos kvalifikacijos specialistų
Lauby (2011)	Naujų sprendimų paieška, verslo koncepcijos persvarstymas

Šaltinis: Shoman, May ir Marca (2021); Minchin (2021); Sung (2020); Nieuwenhuis ir Wells (2015); Lauby (2011) ir kt.

Darbuotojų profesinis perdegimas: Shoman, May ir Marca (2021) nurodo, kad profesinio perdegimo problema tampa labai aktuali pastaruoju dešimtmečiu, ypatingai stambiose kompanijose kur darbuotojams keliama dideli reikalavimai, vyksta arši vidinė konkurencija. Profesinis perdegimas pasireiškia motyvacijos dirbti ir produktyvumo sumažėjimu, nuolatiniu

nuovargiu, atminties suprastėjimu, dirglumo padidėjimu, polinkiu konfliktuoti Sung (2020) mini atvejus, kuomet nesprendžiama profesinio perdegimo problema gali tapti darbuotojų savižudybių priežastimi. Spręsdamos šią problemą stambios kompanijos vysto motyvavimo sistemas, kuria specialias darbo vietas, kuriose įrengiamos poilsio ir streso mažinimo erdvės, bei taiko darbą atostogaujant.

Pagrindinis darbo atostogaujant privalumas sprendžiant profesinio perdegimo problemą yra darbuotojams suteikiama galimybė pakeisti darbo aplinką, praturtinti darbo procesą, pasisemti teigiamų emocijų. Tačiau Shoman, May ir Marca (2021) nurodo, kad darbas atostogaujant padeda kovoti su profesiniu perdegimu jei jis organizuojamas reguliariai, kelis kartus per metus.

Naujų sprendimų paieška, verslo koncepcijos persvarstymas: XX a. pb. JAV automobiliu pramonės kompanijos darbo atostogaujant praktiką ėmė taikyti organizuojant sudėtingų problemų sprendimą. Tikslas sudaryti specialistams galimybę susikonsultuoti ties sudėtingų sprendimų paieška neformalioje aplinkoje atsiribojant nuo kasdieninės rutinos ir socialinių rūpesčių. Tuo tikslu formuojamos vadovų, inžinierių, mechanikų, pardavimų darbuotojų darbo grupės, kurios išsiunčiamos į kurortą, kur jiems sudaromos sąlygos susikonsultuoti ties sprendžiama problema, derinant darbą ir poilsį. Tokią praktiką taiko General Motors, Ford ir kt. kompanijas. Ford organizuojant darbą atostogaujant į programą įtraukia susitikimus su išoriniais specialistais, seminarus ir kt. renginius kurie leidžia į problemą pažvelgti kitaip (Minchin, 2021). Panašią praktiką taiko ir Japonijos automobilių gamintojai, kurie organizuoja savo specialistams išvykas į JAV ar Europos šalis, kur jiems sudaromos galimybės geriau susipažinti su vakariečių kultūra ir gyvenimo būdu, kas leidžia geriau pritaikyti kuriamus automobilius vakarų rinkai bei pasisemti naujų idėjų (Nieuwenhuis ir Wells, 2015). Tokia darbo atostogaujant praktika leidžia pasiekti efektyvių rezultatų per trumpą laiką, nes specialistams suteikiamos galimybės be streso, neformalioje aplinkoje atsiribojant nuo kasdieninių rūpesčių susitelkti ties sudėtingų problemų sprendimu.

Darbuotojų motyvavimas: Lauby (2011) nurodo, kad šiandiena siekiant pritraukti jaunos, aukštos kvalifikacijos specialistus, nepakanka jiems pasiūlyti gero darbo užmokesčio ir socialinių lengvatų. Todėl įmonės taiko papildomas motyvavimo priemones kurdamos patogias darbo vietas, poilsio erdves, taikydami darbą atostogaujant siekiant praturtinti darbo procesą ir motyvuoti darbuotojus aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą, jos vykdomus projektus.

Konkuravimas dėl aukštos kvalifikacijos darbuotojų: Werther (2021) nurodo, kad kompanijos siekdamos pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus ir išlaikyti juos naudoja darbą atostogaujant kaip lojalumo skatinimo priemonę. Specialistams suteikiama daug laisvės ir galimybės keliauti, semtis kūrybingų idėjų. Mainais į tai reikalaujama laiku atlikti pavestus darbus, užtikrinti rezultatą. Kompanijoms svarbu, kad specialistai atliktų savo darbą, sukurtų pridėtinę vertę, savo ruožtu jos įsipareigoja ne tik mokėti didelį darbo užmokestį, bet ir sudaryti sąlygas derinti darbą su turiningu gyvenimu bei asmeniniais pomėgiais.

Darbo atostogaujant trendas: Sipola (2021) pažymi, kad darbas atostogaujant 2020-2021 m. tampa savotišku trendu, kuris sparčiai plinta IT srityje dirbančiuose startuoliuose. Darbas atostogaujant yra tarsi patvirtinimas, kad tai progresyvi įmonė sudaranti geras darbo sąlygas darbuotojams, savo veikloje taikanti inovatyvius personalo valdymo ir motyvavimo sprendimus.

Darbo atostogaujant, kaip turizmo produkto prieinamumas: Šį fenomeną analizavo vokiečių tyrėjai Werther, Lietzau, Puhe, Engel ir Schariting (2021), kurie nustatė, kad Covid-19 pandemijos metu smarkiai sumažėjus turistų srautams, viešbučiai laikinai išsinuomojo savo kambarius kaip namų biurus, uždari restoranai įrengė laikinas bendradarbystės erdves, ištisi viešbučių kompleksai buvo pritaikyti keliaujančių darbuotojų poreikiams. Šv. Regio Aspeno kurorte siūlomas specialus Alpine Office Annex paketas. Šis paketas užtikrina galimybę apsigyventi specialiaame viešbučio kambaryje, kuriame yra sudarytos specialios darbo sąlygos. „Google Nest Wi-Fi“ interneto stiprintuvas, HDMI laidas, kad televizoriaus ekrane būtų rodomas kompiuterio ekranas, patobulintas vaizdo konferencijų apšvietimas ir „Rode“ belaidis „Lavalier“ mikrofonas. Taip pat teikiamos specialios paslaugos, galima išsikviesti stilistą, kuris padės pasiruošti svarbiems konferenciniams pokalbiams, parinks tinkamus drabužius. Viešbučiai „The Fullerton Bay Hotel Singapore“ ir „The Fullerton Hotel Singapore“ taip pat teikia darbo atostogaujant paslaugas. „Work from Fullerton“ paketas leidžia praleisti 12 valandų elegantiškuose būstuose su lanksčiu registracijos ir išsiregistravimo laiku (nuo 7 iki 23 val.), belaidžiu internetu, kava ir arbata, maisto ir gėrimų kreditu ir nemokama automobilių stovėjimo aikštele. Šiuose viešbučiuose sudarytos visos sąlygos derinti darbą su poilsiu (Kester, 2020).

2021 m. vis daugiau turizmo paslaugų teikėjų siekia pasiūlyti darbo atostogaujant paslaugų paketus. Tačiau tyrėjai Werther, Lietzau, Puhe, Engel ir Schariting (2021) pabrėžia, kad tai tik laikina tendencija, kurios tęstinumas priklausys nuo to, ar ateityje bus tokių paslaugų

paklausa. Nepaisant to, tai paskatino darbo atostogaujant koncepcijos populiarumą tiek tarp atskirų darbuotojų, tiek organizaciniame lygmenyje.

Golitsyn (2021) šiuo klausimu iš reikia kitokią nuomonę. Pažymi, kad augantis darbo atostogaujant populiarumas ir patogumas skatina turizmo sektorių prisitaikyti ir specializuoti. 3 lentelėje pateikiami specializuoti darbo atostogaujant turistiniai produktai.

3 lentelė

Specializuoti darbo atostogaujant turistiniai produktai

Turizmo produktas	Charakteristika	Teikėjas	Kaina
Darbo atostogaujant Keilkie pilyje (Airija)	XII a. pilyje galima pasirinkti programą, leidžiančią dirbti prabangoje konferencijų salėje. Yra internetinės kameros ir projektorius. Viešnagė pilyje apima tris kartus per dieną, apsilankymus SPA ir terminių kompleksų komplekse, pasivaikščiojimus miške, tenisą ir golfą.	Keilkie pilis Airijoje	2890 eur asmeniui savaitės poilsis arba 4126 eur dviems asmenims.
Velas Resorts kurorto nuoma įmonėms (Meksika)	Rytinės meditacijos, degustacijos, SPA, kelionės. Įrengtos bendradarbystės erdves, konfidencialumo užtikrinimas. Komandos formavimo renginiai.	Velas Resorts	9000 eur naktis
Turiningos darbo atostogos	Speciali programa leidžianti suderinti darbą ir poilsį. Viešbutis yra įrengtas specialiai darbo atostogaujant klientų poreikiams. Visuose numeriuose įrengtos darbo vietos, meditacinės kėdės, eterinių aliejų difuzoriai ir druskos lempos. Svečiai gali mėgautis neribotais jogos užsiėmimais (74 ir daugiau per savaitę), leisti į žygius pėsčiomis, žvejoti, plaukioti baidarėmis ir žaisti golfą.	Inn on Woodlake	Nuo 330 eur naktis
„WorkWell“ programa (JAV)	Speciali sveikatingumo kurorto Pietų Karolinoje programa leidžia svečiams numesti svorio ir gerinti sveikatą nenutraukiant darbo. Svečiai apgyvendinami privačiose vilose su sparčiuoju internetu ir belaidžiais spausdintuvais. Visos procedūros ir poilsio renginiai bei veiklos yra derinamos individualiai pagal kiekvieno kliento darbo grafiką.	„Hilton Head Health“	Nepateikiama

Šaltinis: Golitsyn, 2021; Kester, 2020.

3 lentelėje pateikiami pavyzdžiai pademonstruoja, kad turizmo paslaugų organizatoriai yra linkę prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių ir pasiūlyti darbo atostogaujant turistiniai produktus, kurie leidžia komfortiškai atostogauti tuo pačiu metu neapleidžiant darbinės veiklos. Tokių produktų pagrindinis privalumas yra tame, kad vartotojui nereikia pačiam spręsti įvairiausių organizacinių reikalų ir problemų susijusių su darbo vieta ir darbo bei poilsio suderinimu. Paslaugų teikėjai pasirūpina viskuo, kas užtikrina darbo ir poilsio suderinamumą. Apibendrinant, darbo atostogaujant praktikos taikymą organizacijose sąlygoja įvairūs veiksniai. Reikšmingiausiais veiksniais galima laikyti darbuotojų profesinį perdegimą, konkurenciją dėl aukštos kvalifikacijos specialistų, įmonių siekį motyvuoti darbuotojus taikant netradicines motyvavimo priemones. Darbas atostogaujant taip pat naudojamas kaip būdas ieškant naujų sprendimų. Darbo atostogaujant populiarėjimui teigiamą poveikį turi darbo atostogaujant trendas ir turizmo sektoriaus orientavimasis į turistus, kurie siekia suderinti darbą ir poilsį atostogų metu.

1.4. Darbo atostogaujant organizavimo geroji praktika

Analizuojant darbo atostogaujant organizavimo gerąją praktiką, lyderiai šioje srityje yra JAV kompanijos, kurios taiko šią praktiką kartu su nuotolinio darbo koncepcija. Lyderiu darbo atostogaujant praktikoje galima laikyti Google, kuri integravo šią koncepciją į kasdieninio darbo organizavimo praktiką. Google savo darbuotojams įrengia modernias darbo vietas su specialiomis poilsio ir pramogų erdvėmis. Kompanijos darbuotojai gali kiekvienos darbo dienos eigoje derinti darbą ir poilsį, t.y. viduryje darbo dienos eiti į salsos užsiėmimus, susitikti su draugais Google miestelyje esančiose kavinėse, žaisti kompiuterinius žaidimus, sportuoti, esant poreikiui eiti pamiegoti (Auletta, 2021).

Kiekvieną penktadienį Google darbuotojai švenčia „TGIF“ (Thank God it's Friday - ačiū Dievui, kad tai penktadienis). Šiomis dienomis vyksta įvairūs renginiai – pranešimus skaito įvairūs žinomi visuomenės veikėjai, organizuojami žinomų atlikėjų koncertai, pakviečiamos tokios žvaigždės kaip Lady Gaga. Darbuotojai ir jų draugai penktadieniais aktyviai dalyvauja pramoginėje veikloje, laiką leidžia kavinėse (Columbeth, 2021). Tačiau Google taikomas darbo atostogaujant modelis yra unikalus. Kompanija siekia, kad darbuotojai dirbtų ir leistų laisvą laiką įkurtame Google miestelyje, tokiu būdu užtikrinamas jų buvimas darbinėje aplinkoje, kuri yra

persmelkta kompanijos filosofija. Tai toli gražu yra priimtina ne kiekvienam darbuotojui, ypatingai jei jis turi šeimą.

2021 m. nuotolinio darbo ir darbo atostogaujant praktiką plačiai pradėjo taikyti ir Facebook turinti daugiau kaip 60 000 darbuotojų visame pasaulyje. Facebook paskelbė, kad bendrovė leis visiems visą darbo dieną dirbantiems darbuotojams dirbti iš namų, jei jų darbą būtų galima atlikti nuotoliniu būdu. Taip įmonė sudarė darbuotojams sąlygas dirbti gyvenant kitose šalyse. Jei ta šalis yra Europoje, tuomet dirbama nuotoliniu būdu jungiantis prie Facebook padalinio esančio D. Britanijoje. Taip įmonė sudaro sąlygas savo darbuotojams dirbti pagal darbo atostogaujant principus (Rodriguez, 2021). Tačiau pažymėtina, kad darbo atostogaujant koncepcija nėra prioritetas Facebook personalo valdymo politikoje. Joje didžiausias dėmesys yra skiriamas gerų darbo sąlygų sudarymui, kurio tikslas skatinti darbuotojus dirbti produktyviai ir greitai. Tuo tikslu yra kuriamos patogios darbo vietos, užtikrinamas kokybiškas maitinimas darbuotojams, organizuojamas jų pristatymas į darbą ir namo (Sharp, 2014).

Automobilių pramonėje darbo atostogaujant koncepcija yra taikoma nuo XX a. pb., lyderis šioje srityje yra Ford kompanija, kuri organizuoja savo specialistams darbo atostogaujant keliones į įvairias tematinės automobilių parodas, taiko šią praktiką sudėtingų sprendimų paieškai ir problemų sprendimui. Tikėtina, kad ateityje darbo atostogaujant praktiką Ford kompanija taikys dar intensyviau, nes 2021 m. kovo mėn. įmonė pranešė, kad 30000 jos darbuotojų pereina prie nuolatinio darbo iš namų. Taip Ford optimizuos veiklos kaštus, sudarys geresnes sąlygas darbuotojams dirbti ir organizuoti savo darbą pagal darbo atostogaujant koncepciją (Sarkis, 2021).

Kitas didžiausias automobilių gamintojas JAV General Motors (toliau GM) nenumato galimybės sudaryti darbuotojams pereiti prie nuolatinio nuotolinio darbo, tačiau naudoja darbo atostogaujant praktiką darbuotojų motyvavimui ir kūrybingumo skatinimui. GM reguliariai organizuoja specialistams keliones į tarptautines automobilių parodas, kur jie dirba ir ilsisi. GM gamyklų darbuotojai vyksta į SPA kurortus, kur dalyvauja seminaruose ir mokymuose bei pasyviai bei aktyviai ilsisi (Fourie, 2016).

Ford ir GM taikomi darbo atostogaujant modeliai gali būti laikomi klasikiniiais, dažniausiai tai darbo ir poilsio kelionės, išvykos į kurortus (Fourie, 2016). Jie nėra tokie progresyvūs kaip Google ir Facebook, tačiau yra pakankamai efektyvūs, nes leidžia sumažinti

darbuotojų kasdieninio darbo rutiną, skatina jų kūrybingumą, komandinį bendradarbiavimą (Columbeth, 2021; Rodriguez, 2021).

Kitokią darbo atostogaujant praktiką taiko elektroninių mokėjimų įmonė ZenPayroll turinti 35 darbuotojus. Darbas atostogaujant yra kasmetinė jos praktika organizuojama du kartus per metus. ZenPayroll darbo atostogaujant tikslai yra keli (Dahl, 2014):

- Komandos ryšių stiprinimas;
- Naujų idėjų paieška;
- Sudėtingų problemų sprendimų radimas.

ZenPayroll išnuomoja didelį namą, formuoja komandas iš skirtingų įmonės padalinių, kurioms skiriamos konkrečios užduotys. Darbas atostogaujant trunka savaitę. Siekiant suderinti darbą su poilsiu, diena skirstoma į dvi dalis. Pirmą dienos pusę skiriama darbui, antroje dienos pusėje poilsiaujama: keliaujama po apylinkes, dalyvaujama kulinarinėse dirbtuvėse, vynų degustacijose, žiūrimi filmai, žaidžiami stalo žaidimai. Savaitės pabaigoje komandos pristato atliktas užduotis, aptariami rezultatai, sugalvoti sprendimai, vyksta diskusijos (Dahl, 2014).

Kitokią darbo atostogaujant praktiką taiko skaitmeninė įmonė „Social Diver“, kurios vadovai organizuoja vienos dienos darbo atostogaujant išvykas skirtas pasisemti įkvėpimo ir naujų idėjų. Tą dieną įmonės darbuotojams suplanuojama įdomi pažintinė ir įkvepianti programa, kurios metu susitinkama su įvairiais daug pasiekusiais žmonėmis, apsilankoma įdomiuose vietose, degustacijas ir apsilankymą kokioje nors išskirtinėje viešo maitinimo įstaigoje. Taip siekiama, kad darbuotojai pabėgtų nuo kasdieninių rūpesčių, pasisemtų įkvėpimo ir gerai praleistų laiką (Dahl, 2014).

Darbo atostogaujant praktiką plačiai taiko ir įmonė „Liquid Space“, kurios būstinė yra San Franciske, o visi trisdešimt darbuotojų dirba nuotoliniu būdu iš skirtingų pasaulio vietų. Kartą per metus jie savaitę susirenka į vieną vietą, kur dirba ir poilsiauja kartu. Šie susitikimai yra labai svarbūs įmonės plėtrai, nes jų metu priimami svarbiausi strateginiai sprendimai (Dahl, 2014).

Panašią praktiką taiko ir įmonė „The Remote Company“, kurios darbuotojai taip pat dirba nuotoliniu būdu. Siekiant stiprinti komandinį darbą, skatinti darbuotojų bendradarbiavimą, kiekvienais metais organizuojamas darbas atostogaujant, kuomet keliaujama į tolimus kraštus. Tokia praktika pirmą kartą buvo įgyvendinta 2015 m., kuomet „The Remote Company“ kolektyvas vyko į Bali, kur dvi savaites dirbo ir poilsiaavo. 2016 m. darbas atostogaujant buvo

organizuojamas Lietuvoje, nes ten gyvena didesnė dalis įmonės darbuotojų. Skirtingai nei kitos įmonės, „The Remote Company“ darbo atostogaujant laiką skiria produktų ir veiklos tobulinimo problemų sprendimui. Kiekvienas darbuotojas darbo atostogaujant metu turi parengti ir pristatyti sprendimus skirtus įmonės produktų ir veiklos tobulinimui. Visi sprendimai yra aptariamai ir vyksta diskusijos (Dahl, 2014).

Analizuojant darbo atostogaujant praktiką aktuali ir įmonių veikiančių Europoje praktika. Tokiu pavyzdžiu gali būti skaitmeninė agentūra Kodix kurianti produktus ir skaitmenines ekosistemas, žiniatinklio programas, užtikrinanti visapusišką palaikymą 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę. Karantino metu įmonės darbuotojai dirbo nuotoliniu būdu, o didelis darbų krūvis ir papildomi rūpesčiai neigiamai paveikė darbuotojų motyvaciją bei išsekino psichologiškai. Prie viso to prisidėjo sparti įmonės plėtra ir padalinių sujungimai. Dėl šios priežasties buvo nuspręsta 2021 m. liepos mėn. organizuoti darbo atostogaujant kelionę į Gruzijos kalnus. Buvo keliami keli darbo atostogaujant tikslai (Гармажапов, 2021):

- Naujų komandos narių integravimas;
- Komandos bendradarbiavimo skatinimas;
- Strateginių sprendimų paieška ir priėmimas;

Siekiant iškeltų tikslų įgyvendinimo Kodix darbuotojai sudarė aiškų darbo ir poilsio veiklų grafiką. Ryte važiavo į kalnus, o po to mankštinosi, kad iki 11 valandos grįžtų ir dirbtų. Kai kurie darbuotojai įgyvendino ekstremalias veiklas –kėlėsi trečią valandą nakties, kad galėtų sutikti saulėtekį kalnuose. Kraštovaizdžio grožis suteikė jiems energijos visai dienai ir jie dirbo visa pamainą, kaip ir kiti. Laikas nuo 11 iki 18 h. buvo skiriamas darbui. Rytai ir vakarai poilsiui ir pramogoms. Vakaraus Kodix darbuotojai kartu kepdavo kebabus, gerdavo vyną, eidavo į pirtį ir aptardavo ateitį.

Realizuojant darbo atostogaujant koncepciją, Kodix taikė trumpalaikį planavimą – kiekvienam projektui iškėlė praktines užduotis, kurios turi būti įgyvendinamos siekiant apibrėžto rezultato.

Kitas svarbus sprendimas įgyvendintas Kodix darbo atostogaujant metu - erdvės suskirstymas į zonas. Poilsio vieta tapo virtuvė su židiniu ir sofa, o du kambariai antrame aukšte ir lauko terasa – posėdžių ir konferencijų salėmis. Pirmasis aukštas beveik visiškai atiteko programuotojams. Dėl to kiekvienas turėjo savo darbo vietą (Гармажапов, 2021).

Komandos ryšių stiprinimui buvo įgyvendinti specialūs renginiai - plaukimas plaustais ir sudėtingos trasos įveikimas keturračiais.

Tikslinga pažymėti, kad darbo atostogaujant koncepcija vis plačiau taikoma Japonijos kompanijose, kurios garsėja tradicine organizacine kultūra. Matsushita (2021) nurodo, kad darbo atostogaujant koncepcija dažniausiai taikoma stambiose tarptautinėse kompanijose, kurioms daro poveikį vakarietiška vadybos koncepcija. Tyrėjas nurodo, kad Japonijoje darbo atostogaujant koncepcija pirmiausiai paplis kaip turizmo paslaugų dalis siekiant pritraukti daugiau turistų, kuriems svarbu suderinti darbą su atostogomis. Tomita (2021) nurodo, kad darbo atostogaujant praktika grindžiama trumpomis kelionėmis į kitus miestus, įdomias vietas, apsistojant specialiuose tam pritaikytose vietose, kuomet dalis dienos yra skiriama darbui viešbutyje įrengtoje darbo erdvėje, kitas laikas skiriamas pažintinėms ekskursijoms, neįpareigojančiam bendravimui.

Darbo atostogaujant praktika palaipsniui imama taikyti ir Lietuvoje. Šiuo metu ji plačiausiai paplitusi tarp IT srityje dirbančių startuolių, kur labai svarbu pritraukti ir išlaikyti specialistus.

Savo veikloje darbo atostogaujant praktiką efektyviai taiko kibernetinių technologijų bendrovė Tesonet turinti 700 darbuotojų. Tesonet veikla vykdoma dešimtyje padalinių, o kai kurie darbuotojai dirba nuotoliniu būdu. Darbo atostogaujant praktiką įmonė taiko jau penkerius metus, pagrindiniai keliama tikslai:

- Darbo aplinkos pakeitimas ir darbo praturtinimas;
- Komandinių ryšių palaikymas ir sustiprinimas;
- Darbuotojų motyvacijos stiprinimas.

Darbas atostogaujant Tesonet organizuojamas rengiant 5 – 8 savaitių keliones, kuriose 4-5 h. per dieną skiriama darbui, likęs laikas poilsiui, asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui (Tripleo, 2021)

Darbo atostogaujant taip pat taiko ir kt. įmonės. Pavyzdžiui radijo stotis ZIP Fm kiekvieną vasarą sudaro sąlygas savo darbuotojams dirbti pajūryje suderinant darbą ir poilsį.

Logistikos sektoriuje darbas atostogaujant nėra plačiai taikomas, išanalizavus mokslinę literatūrą nerasta nei vieno tyrimo, kur būtų tiriama darbo atostogaujant praktika logistikos sektoriuje.

Apibendrinant darbo atostogaujant taikymo gerąją praktiką galima teigti, kad labai svarbu aiškiai apibrėžti keliamus tikslus, išspręsti organizacinius klausimus, kurie leistų užtikrinti, kad būtų galima suderinti darbą ir atostogas. Labai svarbu sukurti darbo atostogaujant programą, kuri leistų užtikrinti turiningą poilsį atitinkantį darbuotojų poreikius ir lūkesčius.

1.5. Teorinis darbo atostogaujant organizavimo modelis

Atlikus teorinę problemos analizę nustatyta, kad siekiant užtikrinti, kad darbas atostogaujant vyktų sklandžiai turi būti įgyvendintos tam tikros sąlygos ir atlikti reikalingi pasirengimo veiksmai. Remiantis ZenPayroll, Social Diver, Liquid Space, The Remote Company, Kodix, išskiriami tokie darbo atostogaujant įgyvendinimo proceso veiksmai (3 pav.).

Гармажапов (2021) nurodo, kad organizuojant darbą atostogaujant pirmiausiai reikia apibrėžti kokių tikslų yra siekiama, nes nuo to priklauso kiti organizaciniai sprendimai. Jei pagrindinis tikslas yra darbas, tuomet turi būti siekiama užtikrinti, kad pasirinktoje apgyvendinimo įstaigoje yra spartus internetas, darbui patogios erdvės, taip pat reikia rinktis ramesnes poilsio vietas kur galima būtų susikaupti. Darbo atostogaujant programoje neturėtų būti numatoma intensyvių pramoginių veiklų, kurios pareikalautų daug energijos ir jėgų.

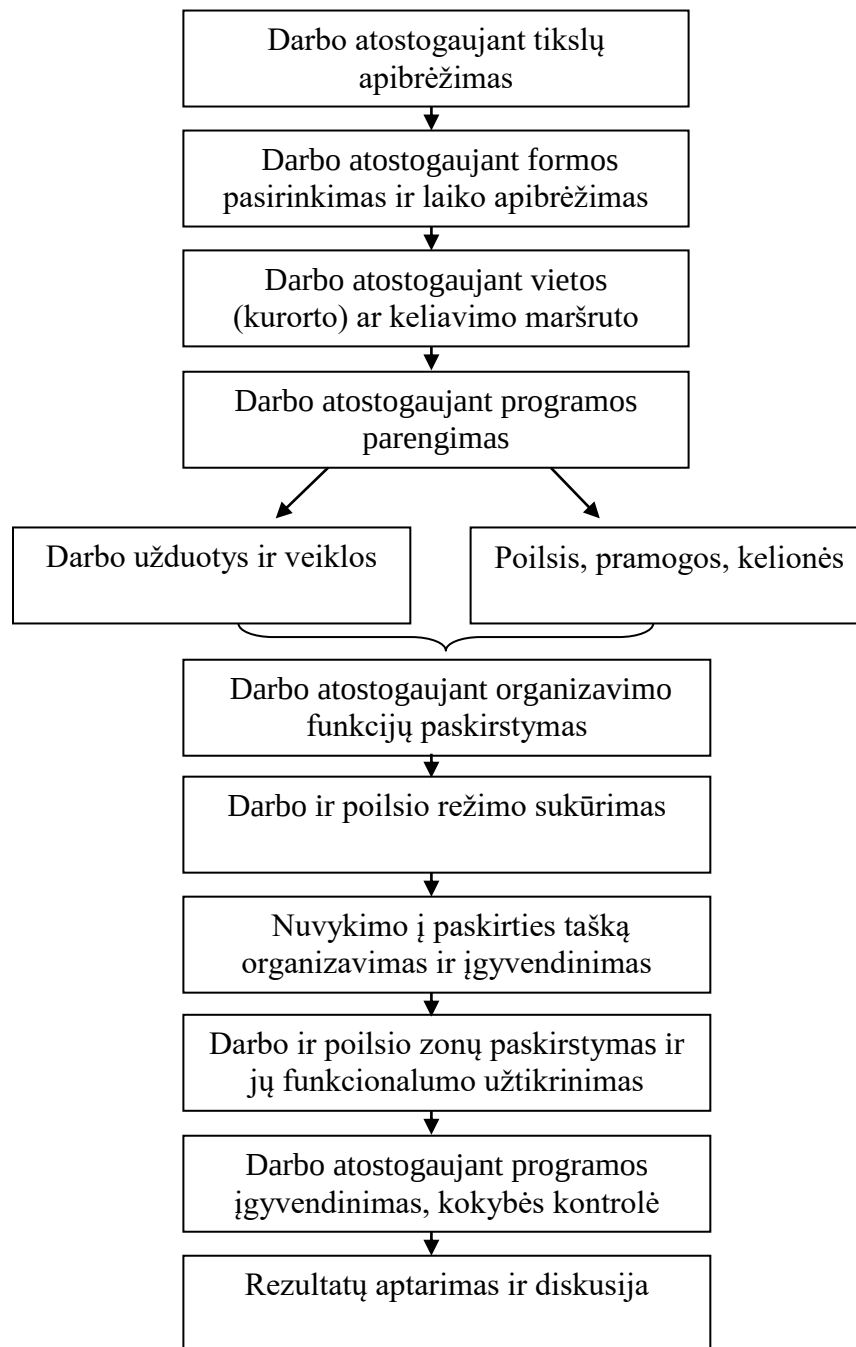
Kitas svarbus aspektas yra laiko apibrėžimas. Svarbu pasirinkti tokį laiką, kai įmonės veikla nėra labai intensyvi, priešingu atveju darbas atostogaujant gali sukelti darbuotojams labai didelį papildomą stresą, ypatingai tuo atveju jie nutiks kažkas netikėto, kai reikalingas fizinis dalyvavimas (Matsushita, 2021).

Kaip jau minėta, organizuojant darbą atostogaujant svarbus vietos (kurorto) ar keliavimo maršruto parinkimas. Turėtų būti pasirenkama tokia apgyvendinimo įstaiga, kuri gali sukurti reikiamas sąlygas darbui ir užtikrinti galimybę derinti darbą ir poilsį.

Analizuotų įmonių patirtis leidžia teigti, kad svarbu parengti darbo atostogaujant programą, kurioje būtų numatytos darbo užduotys ir veiklos bei poilsis, pramogos, kelionės. Neesant tokios programos kyla didelė rizika, kad nebus pasiekta faktinių rezultatų darbinėje veikloje, o poilsis nebus kokybiškas.

3 paveikslas

Universalus darbo atostogaujant organizavimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Гармажапов, 2021; Matsushita, 2021; Werther, Lietzau Puhe, Engel ir Scharing, 2021; Смирнов ir Любіцева, 2021.

Darbo atostogaujant organizavimo funkcijų paskirstymas padės tolygiai paskirstyti organizacinių darbų našą ir užtikrinti, kad visi organizaciniai darbai bus atlikti laiku (Werther, Lietzau Puhe, Engel ir Scharing, 2021).

Смирнов ir Любичева (2021) nurodo, kad yra tikslinga sukurti darbo ir poilsio režimą užtikrinant, kad per dieną bus skiriamas laikas darbui ir pramogoms.

Nuvykimo į paskirties tašką organizavimas ir įgyvendinimas apima keliavimo būdo pasirinkimą. Tam tikrais atvejais pats nuvykimas į paskirties tašką gali tapti atostogų dalimi ir įdomiais išgyvenimais.

Darbo ir poilsio zonų paskirstymas ir jų funkcionalumo užtikrinimas - apima turimos erdvės zonavimo sprendimus, taip pat apsirūpinimą reikiamomis darbo priemonėmis ir instrumentais (Гармажапов, 2021)

Darbo atostogaujant programos įgyvendinimas turėtų apimti kalendorinį veiklą, įvykių planavimą atsižvelgiant į trukmę ir kitus veiksnius (Matsushita, 2021).

Apibendrinant, atlikta analizė leidžia išskirti 10 darbo atostogaujant organizavimo veiksmų: tikslų apibrėžimas; formos pasirinkimas ir laiko apibrėžimas; vietos (kurorto) ar keliavimo maršruto parinkimas; programos parengimas; organizavimo funkcijų paskirstymas; darbo ir poilsio režimo sukūrimas; nuvykimo į paskirties tašką organizavimas ir įgyvendinimas; darbo ir poilsio zonų paskirstymas ir jų funkcionalumo užtikrinimas; programos įgyvendinimas; rezultatų aptarimas ir diskusija.

2. VEIKSNIŲ SĄLYGOJANČIŲ DARBĄ ATOSTOGAUJANT LOGISTIKOS SEKTORIJE TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Siekiant ištirti darbo atostogaujant organizavimo ypatumus logistikos sektoriuje, formuluojami tokie tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti darbo atostogaujant aktualumą Lietuvos logistikos sektoriuje dirbantiems darbuotojams;
2. Įvertinti darbo atostogaujant naudą logistikos įmonių darbuotojams ir vadovybei;
3. Nustatyti veiksnius, kurie paskatintų darbo atostogaujant taikymą tiriamose įmonėse;
4. Įvertinti darbo atostogaujant organizavimo ypatumus tiriamose Lietuvos logistikos įmonėse.

2.2. Tyrimo metodika

Atliekant tyrimą taikomas kiekybinis tyrimo metodas. Kiekybinis tyrimas - tai tyrimo metodas, kuomet siekiama apklausti didesnę skaičių respondentų norint surinkti standartizuotus duomenis, kurie gali būti sisteminami, apdorojami ir siekiant nustatyti tam tikras tendencijas. Kiekybinio tyrimo tikslas – gauti ir išanalizuoti patikimus duomenis, kuriems taikomas išsamus statistinis apdorojimas. Kiekybiniam tyrimui būdinga Oflazoglu (2017):

- gerai apibrėžtas renkamų duomenų formatas;
- aiškūs duomenų gavimo šaltiniai;

Kiekybinis tyrimas leidžia patikrinti respondentų nuomonę, išsiaiškinti požiūrį tiriamuoju klausimu. Kiekybinis tyrimas dažniausiai atliekamas naudojant apklausos anketą, kurią sudaro uždaro tipo klausimai, į kuriuos atsako labai daug respondentų. Apklausą apima respondento nuomonę apie tam tikrus klausimus, įtrauktus į anketą, per asmeninį ar netiesioginį pašnekovo ir respondento kontaktą. Apklausą susideda iš pirminės informacijos rinkimo tiesiogiai užduodant žmonėms klausimus apie jų žinių lygį, požiūrį, pageidavimus (Hackett, 2018).

Tyrimo anketos. Kadangi atliekant tyrimą numatyta apklausti logistikos įmonių vadovus ir darbuotojus, sukurtos dvi tyrimo anketos, kurios parengtos remiantis iškeltais tyrimo uždaviniais ir mokslinėje literatūroje analizėje išskirtais vertinimo kriterijais (4 lentelė).

4 lentelė

Vadovų tyrimo anketos sudarymo pagrindimas

Tyrimo uždaviniai	Klausimai	Pagrindimas
Įvertinti darbo atostogaujant organizavimo ypatumus tiriamose Lietuvos logistikos įmonėse.	1. Kada Jūsų įmonė pradėjo taikyti darbą atostogaujant? 2. Kokie motyvai paskatino taikyti darbą atostogaujant? 3. Kokios žemiau pateiktų darbo atostogaujant formos yra taikomos Jūsų įmonėje? 4. Įvertinkite kaip organizuojamas darbas atostogaujant Jūsų įmonėje? 5. Kokios trukmės darbą atostogaujant organizuoja Jūsų įmonė? 6. Kaip paskirstomas laikas darbo atostogaujant metu? 7. Kiek kartų per metus Jūsų įmonė organizuoja darbą atostogaujant?	Matsushita (2021); Никитина, Кекеева ir Дальдинова (2021); Samigoullina (2021); Гармажапов (2021); Werther, Lietzau Puhe, Engel ir Scharing, (2021);
Įvertinti darbo atostogaujant naudą logistikos įmonės darbuotojams ir vadovybei;	8. Įvertinkite darbo atostogaujant naudą logistikos įmonei pagal žemiau pateiktus teiginius? 9. Kokie veiksniai skatina įmonės vadovybę aktyviau taikyti darbą atostogaujant?	Matsushita (2021); Смирнов ir Любичева, (2021); Markowa ir Ford (2021); Chiang (2012), Alhaddad (2021)
Socialiniai klausimai	10. Jūsų lytis? 11. Jūsų amžius: 12. Jūsų pareigos? 13. Jūsų darbo stažas logistikos srityje?	

Anketą sudaro 13 uždaro tipo klausimų, suskirstyti į dvi grupes. Anketos forma pateikiama 1 priede.

Darbuotojų apklausos anketa sukurta įtraukiant papildomus klausimus siekiant geriau išanalizuoti darbuotojų požiūrį į darbą nuotolyje ir darbą atostogaujant (5 lentelė).

5 lentelė

Darbuotojų tyrimo anketos sudarymo pagrindimas

Tyrimo uždaviniai	Klausimai	Pagrindimas
Nustatyti darbo atostogaujant aktualumą tiriamų įmonių darbuotojams;	1. Įvertinkite darbą nuotoliniu būdu pagal žemiau pateiktus kriterijus: 2. Kiek Jums asmeniškai priimtina darbo atostogaujant koncepcija, kuomet atostogų metu yra derinamas darbas ir poilsis? 3. Kaip dažnai Jums asmeniškai tenka atostogų metu derinti poilsį ir darbo reikalus? 4. Kaip dažnai Jūsų įmonė organizuoja keliones, kurių metu darbuotojai derina darbą ir poilsį? 5. Įvertinkite darbo atostogaujant naudą logistikos įmonės darbuotojams pagal žemiau pateiktus teiginius?	Matsushita (2021); Никитина, Кекеева ir Дальдинова (2021); Samigoullina (2021)
Įvertinti darbo atostogaujant naudą logistikos įmonės darbuotojams ir vadovybei;	6. Įvertinkite darbo atostogaujant naudą logistikos įmonei pagal žemiau pateiktus teiginius?	Matsushita (2021); Смирнов ir Любіцева, (2021); Markowa ir Ford (2011); Chiang (2012), Alhaddad (2021)
Nustatyti veiksniai, kurie paskatintų darbo atostogaujant taikymą tiriamose Lietuvos logistikos įmonėse;	7. Jūsų nuomone kokie veiksniai paskatintų įmonės vadovybę aktyviau taikyti darbą atostogaujant?	Shoman, May ir Marca (2021); Sung (2020) Minchin (2021); Nieuwenhuis ir Wells (2015)
Įvertinti darbo atostogaujant organizavimo ypatumus tiriamose Lietuvos logistikos įmonėse.	8. Kokios žemiau pateiktų darbo atostogaujant formos būtų Jums priimtinausios? 9. Įvertinkite kaip turėtų būti organizuojamas darbas atostogaujant Jūsų įmonėje? 10. Jūsų nuomone kokios trukmės turėtų būti darbas atostogaujant? 11. Kaip turėtų būti paskirstomas laikas darbo atostogaujant metu? 12. Jūsų nuomone, kiek kartų per metus turėtų būti organizuojamas darbas atostogaujant?	Matsushita (2021); Полунина (2013); Гармажапов (2021); Werther, Lietzau Puhe, Engel ir Scharting, (2021); Смирнов ir Любіцева (2021)
Socialiniai klausimai	13. Jūsų lytis? 14. Jūsų amžius: 15. Jūsų pareigos? 16. Jūsų darbo stažas logistikos srityje?	

Anketą sudaro 16 uždaro tipo klausimų, suskirstyti į keturias grupes. Anketos forma pateikiama 2 priede.

Tyrimo imtis. Respondentai: tyrimas atliekamas trijose logistikos įmonėse priklausančiose vieniems akcininkams, kuriose yra taikomas darbas atostogaujant. Visos įmonės teikia kompleksines logistikos paslaugas Lietuvos ir užsienio klientams:

- UAB „Essence Group“ - dirba 15 darbuotojų;
- UAB „UAB Asinara“ - 7 darbuotojai;
- UAB „All Time Group“ - 15 darbuotojų.

Viso įmonėse dirba 37 darbuotojai ir 7 vadovai, kurie sudaro generalinę tyrimo visumą. Siekiant apskaičiuoti tyrimo imtį, naudojama Paniotto formulė (Kardelis, 2010).

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1 / N} \quad (1)$$

Kur:

n – reikiamas apklausti respondentų skaičius;

Δ – numatomas paklaidos dydis (5 proc.);

N – generalinės visumos dydis.

$$n = 1 / (0,05^2 + 1 / 37) = 34 \quad (2)$$

$$n = 1 / (0,05^2 + 1 / 7) = 7 \quad (3)$$

Pritaikius Paniotto formulę, apskaičiuota, kad reikia apklausti 34 darbuotojus ir 7 vadovus.

Tyrimo organizavimas: Tyrimas pradėtas vykdyti 2021 m. lapkričio 15 d., baigtas 2021 m. lapkričio 29 d. Vykdam tyrimą apklausti tiriamų įmonių vadovai ir darbuotojai. Kadangi tyrimo autorė pati dirba vienoje iš šių įmonių bei palaiko darbinius ryšius su kitų įmonių darbuotojais, pavyko užtikrinti aktyvų ir operatyvų respondentų dalyvavimą tyrime. Dėl didelio vadovų užimtumo, jų apklausa organizuota nuotoliniu būdu taikant anketą. Vykdam tyrimą apklausos anketos patalpintos tinklapyje apklausa.lt, sukurtos nuorodos, kurios platintos tarp tyrimo dalyvių.

Surinkti tyrimo duomenys apdoroti Excel ir SPSS programomis, taikomas Stjudento t-testas.

3. VEIKSNIŲ SĄLYGOJANČIŲ DARBĄ ATOSTOGAUJANT LOGISTIKOS SEKTORIUJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

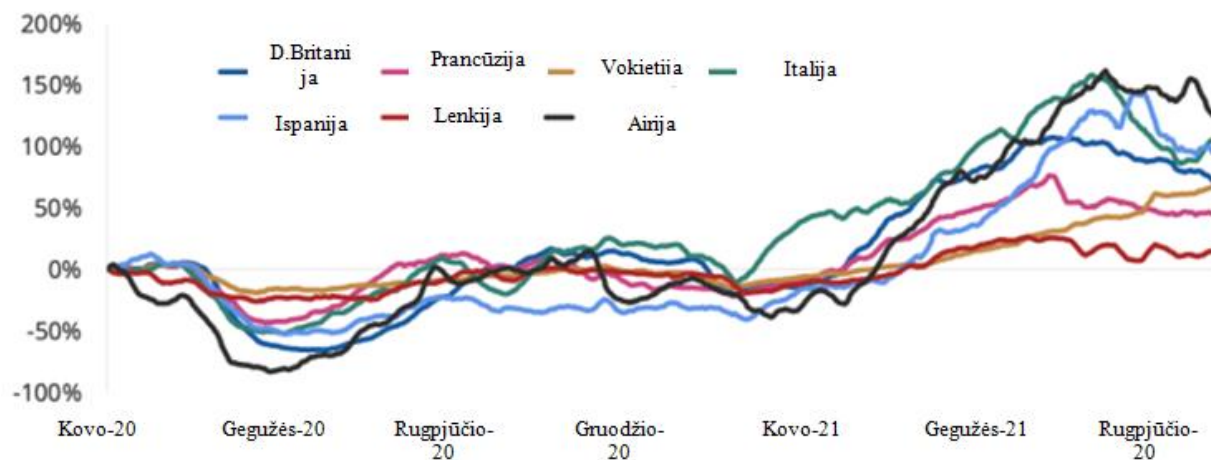
3.1. Logistikos sektoriaus raida ir darbuotojų trūkumo problema

2019-2020 m. Europos logistikos sektorius išgyveno nuosmukį, kurį lėmė Covid-19 pandemija. Kadangi Lietuvos logistikos sektorius yra orientuotas į teikiamų paslaugų eksportą, krovinių transportavimo paslaugų paklausos mažėjimas ES neigiamai paveikė šalies logistikos įmonių veiklą. Per 2020 m. Lietuvos logistikos sektoriuje darbuotojų skaičius sumažėjo 23,6 tūkst., daugelis įmonių pirmiausiai mažino vadybininkų, administracijos bei sandėlio darbuotojų skaičių darbo krūvį paskirstydamos tarp likusių darbuotojų (Linava, 2020).

2021 m. prasidėjus masiniam visuomenės skiepijimui, atsisakius verslo veiklos suvaržymo ir pasidėjus ES ekonomikos atsigavimui, Lietuvos logistikos sektoriaus įmonės, metų antroje pusėje susidūrė su sparčiu paslaugų paklausos augimu, kuris suformavo darbuotojų, ypač vairuotojų trūkumą. Darbuotojų paklausos augimas pasireiškė visame Europos logistikos sektoriuje (4 pav.).

4 paveikslas

Darbuotojų paklausos augimas Europos logistikos sektoriuje 2021 m. (ONS, 2021)



Darbuotojų trūkumo problema pasireiškusi didžiosiose ES šalyse paskatino Rytų Europoje logistikos sektoriuje dirbančių darbuotojų emigraciją. Užimtumo tarnybos duomenis 2021 m. rudenį logistikos sektoriuje susidarė apie 9 200 laisvų darbo vietų. Linava duomenimis iki 2021 m. šalies logistikos įmonėms bus reikalinga 30 tūkst. darbuotojų, kad būtų galima

užpildyti poreikį sektoriuje (Lrytas, 2021). Susidariusioje situacijoje Lietuvos logistikos įmonės aktyviai konkuruoja dėl darbuotojų. Ypatingai sunkioje situacijoje atsiduria smulkios įmonės, kurios turi ribotas galimybes didinti darbo užmokestį ir sudaryti karjeros plėtojimo galimybes. Atsižvelgiant į tai, šioms įmonėms aktualu gerinti darbo sąlygas, sudaryti darbuotojams geresnes galimybes suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu ir pomėgiais.

3.2. Tyrimo duomenų analizė

Tyrimo duomenų analizė atliekama naudojant SPSS programą, jų aptarimas sugrupuotas į tris dalis. Pirmiausiai aptariami vadovų apklausos duomenys, toliau atliekamas darbuotojų apklausos duomenų aptarimas ir galiausiai taikant T-testą atliekama lyginamoji tiriamų grupių analizė.

Vadovų apklausos tyrimo rezultatų analizė: tyrime dalyvavo septyni vadovai (toliau respondentai).

6 lentelė

Tyrime dalyvavusių vadovų socialiniai duomenys, proc.

Lytis:		Pareigos:	
Vyras	42,9	Direktorius	28,6
Moteris	57,1	Vadovas	42,9
Amžius:		Personalo vadovas	28,6
25-34 m.	57,1	Darbo stažas logistikos srityje:	
35-49 m.	42,9	Iki 1m.	14,3
		1 - 3 m.	14,3
		4 - 5 m.	28,6
		5 - 9 m.	28,6
		10 m. ir daugiau	14,3

Analizuojant lyties aspektu, tarp respondentų 57,1 proc. sudarė moterys ir 42,9 proc. Tiriamose įmonėse dominuoja jauni vadovai, tai patvirtina ir tyrimo duomenys. 57,1 proc. respondentų priskiriami amžiaus grupei 25-34 m., 42,9 proc. - amžiaus grupei 35-49 m. Taip yra dėl to, kad logistikos sektorius sparčiai vystosi, vyksta informacinių technologijų diegimas, naujų

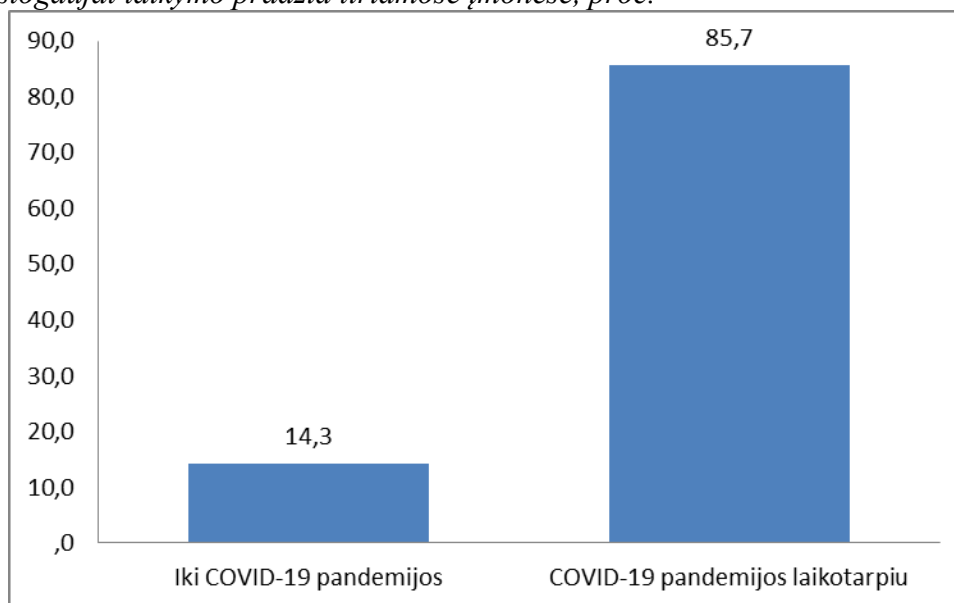
darbo formų taikymas. Tai formuoja poreikį į vadovaujančius postus skirti jaunus specialistus turinčius reikiamas žinias ir atvirus inovacijos bei nestandartiniais sprendimams.

Analizuojant pagal pareigas, tyrimo metu pavyko apklausti 2 įmonių direktorius (28,6 proc.), 4 skyrių vadovus (42,9 proc.) ir 2 personalo vadovus (28,6 proc.). Respondentų darbo stažas logistikos srityje labai įvairus, dominuoja vidutinis siekiantis 4 - 5 m. ir 5 - 9 m. Remiantis socialinių duomenų analize galima teigti, kad tyrime dalyvavę vadovai turi pakankamą darbo stažą, yra jauno amžiaus, kas leidžia jiems nešališkai ir be išankstinių nuostatų vertinti darbo atostogaujant taikymo galimybes ir naudą jų įmonei.

Darbo atostogaujant organizavimo ypatumų, tiriamose Lietuvos logistikos įmonėse, analizė: Atsižvelgiant į tai, kad darbas atostogaujant yra naujovė, tyrime dalyvavusių vadovų pirmiausiai paklausta kada jų įmonė pradėjo taikyti darbą atostogaujant? (5 pav.).

5 paveikslas

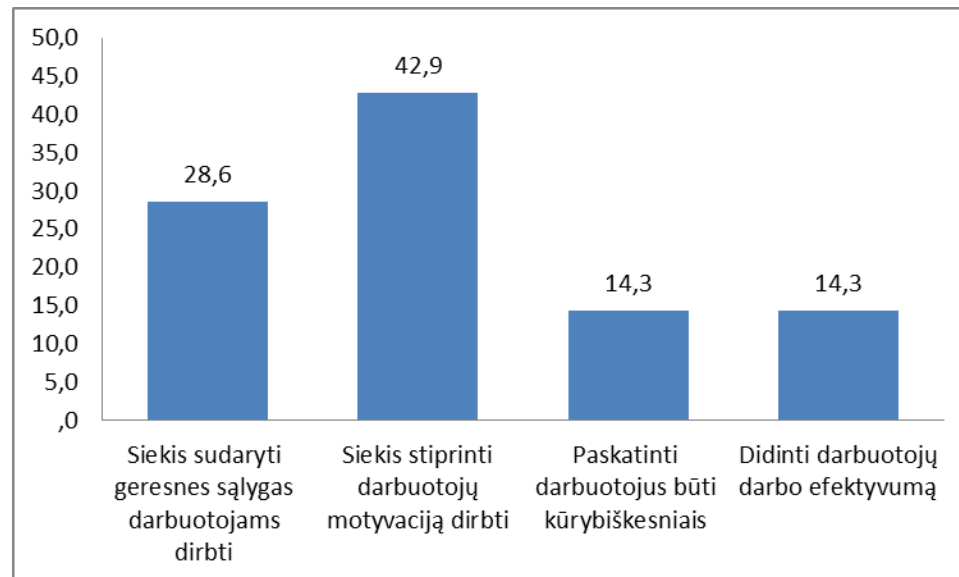
Darbo atostogaujant taikymo pradžia tiriamose įmonėse, proc.



Nustatyta, kad tiriamose logistikos įmonėse darbas atostogaujant pradėtas taikyti COVID-19 pandemijos laikotarpiu (85,7 proc.). Tai leidžia teigti, kad įmonių vadovybė reaguodama į pokyčius įgyvendino naujus sprendimus darbo organizavimo srityje siekiant užtikrinti ir stiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti (6 pav.).

6 paveikslas

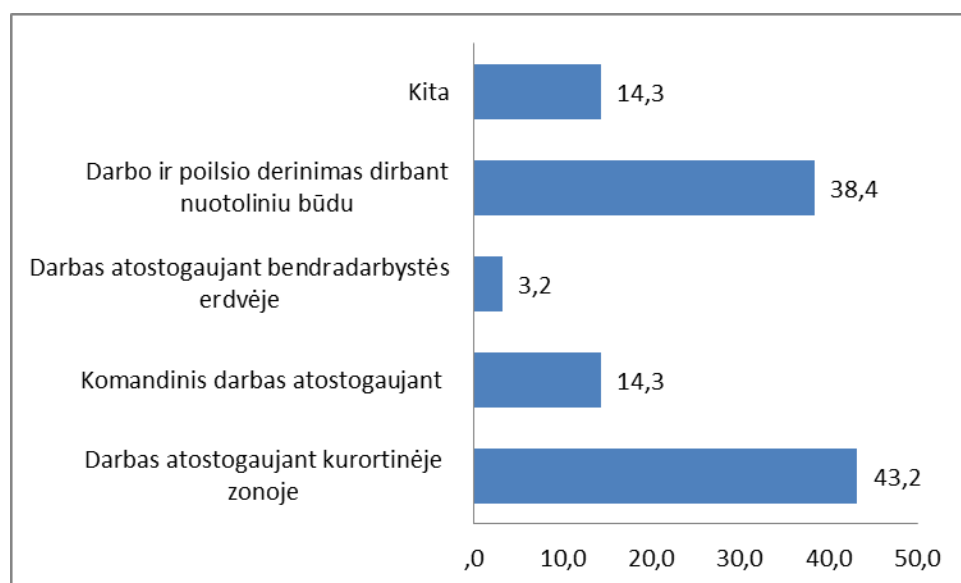
Pagrindiniai darbas atostogaujant taikymo motyvai , proc.



Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad svarbiausi darbo atostogaujant taikymo motyvai yra siekis stiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti (42,9 proc.) ir siekis sudaryti geresnes sąlygas darbuotojams dirbti (28,6 proc.). Tai atitinka bendras tendencijas Lietuvos logistikos sektoriuje, kurios yra susijusios su darbuotojų trūkumu ir jų kaita. Nustatyta, kad tiriamose įmonėse yra taikomos dvi pagrindinės darbo atostogaujant formos (7 pav.).

7 paveikslas

Darbo atostogaujant formos taikomos tiriamose įmonėse

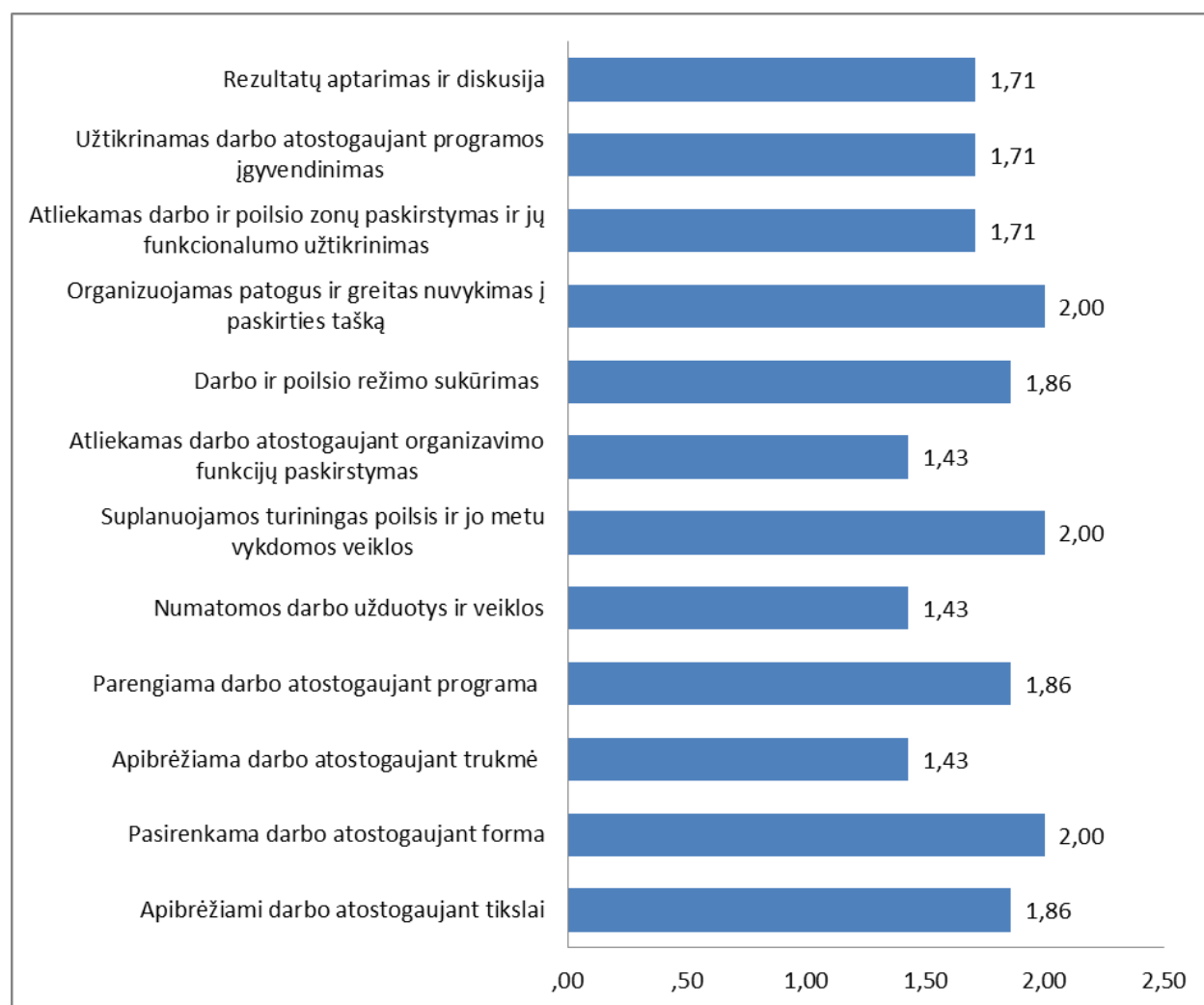


Darbas atostogaujant kurortinėje zonoje, kai įmonė sudaro sąlygas savo darbuotojams nuvykti į kurortą ir dirbti iš ten derinant darbą su poilsiu (43,2 proc.) bei darbo ir poilsio derinimas dirbant nuotoliniu būdu (38,4 proc.). Kitos darbo atostogaujant formos yra taikomos rečiau.

Darbo atostogaujant organizavimo įvertinimas tiriamose įmonėse atskleidė, kad ne visi organizavimo proceso etapai, išskirti teorinėje problemos analizėje yra tinkamai įgyvendinami (8 pav.).

8 paveikslas

Darbo atostogaujant organizavimo įvertinimas tiriamose įmonėse, balai



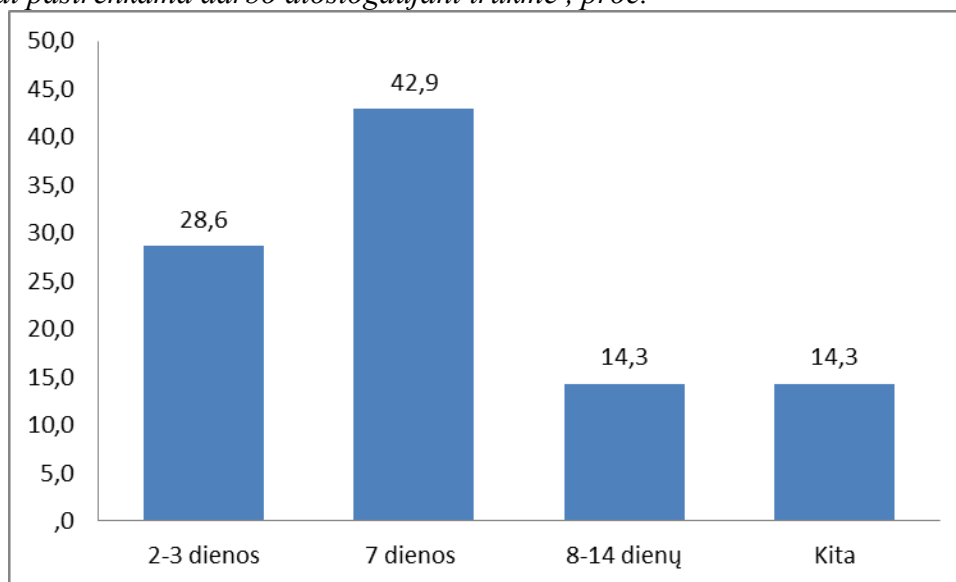
Nustatyta, kad ne visuomet yra aiškiai apibrėžiami darbo atostogaujant tikslai (1,86 balo), nepakankamai dėmesio skiriama darbo atostogaujant formos pasirinkimui (2,00 balo) ir trukmės apibrėžimui (1,43 balo). Darbo atostogaujant programa rengiama tik tais atvejais jei

organizuojama kelionė, kitais atvejais ji nėra rengiama (1,86 balo). Nustatyta, kad daugeliu atvejų nėra numatomos darbo užduotys ir veiklos (1,43 balo), iš anksto neplanuojamos turiningas poilsis ir jo metu vykdomos veiklos (2,00 balo). Nepakankamas dėmesys skiriamas ir funkcijų paskirstymui (1,43 balo) bei darbo ir poilsio režimo sukūrimui (1,86 balo), taip pat kitiems organizaciniais aspektams. Remiantis tyrimo dalyvavusių vadovų įvertinimu, darbo atostogaujant organizavimui skiriama nepakankamai dėmesio, dažniausiai jis vykdomas pagal situaciją, ypač tais atvejais, kuomet pasirenkamas darbo ir poilsio derinimas dirbant nuotoliniu būdu. Taikant šią formą vadovybė skiria mažai dėmesio darbo atostogaujant organizavimui, atsakomybę deleguodama patiems darbuotojams.

Nustatyta, kad organizuojant darbą atostogaujant tiriamos įmonių vadovybės dažniausiai pasirenkama trukmė yra 7 dienos (42,9 proc.) (9 pav.).

9 paveikslas

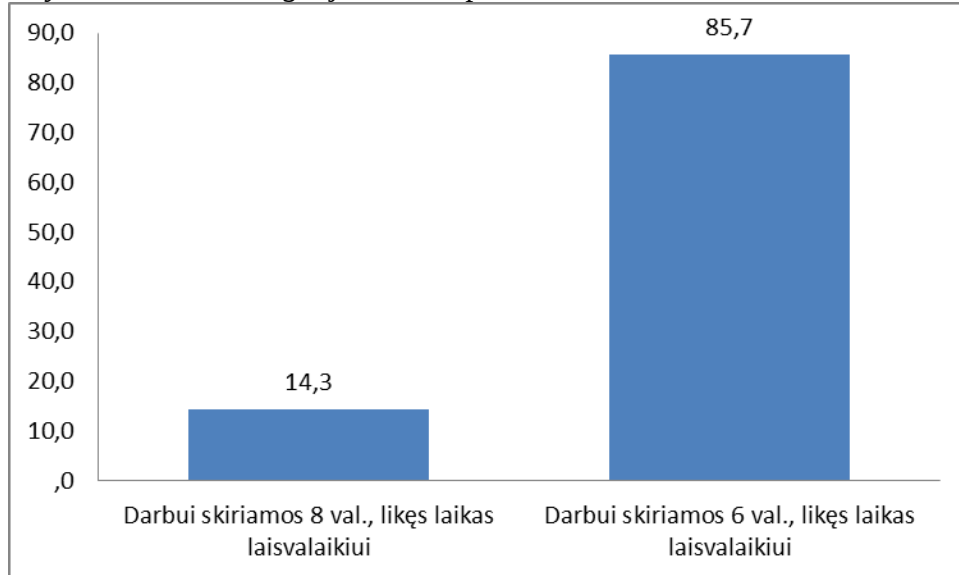
Dažniausiai pasirenkama darbo atostogaujant trukmė, proc.



Gana dažnai taikomos trumpos darbo atostogaujant trukmės 2-3 dienas (28,6 proc.), kuris dažniausiai siejamas su trumpalaikėmis kelionėmis vasaros metu, kuomet išnaudojami savaitgaliai ir švenčių dienos, prailginant atostogas papildomomis keliomis darbo dienomis. Tyrimo dalyvavusių vadovų teigimu, darbo atostogaujant metu laikas dažniausiai paskirstomas darbui skiriant 6 val., likęs laikas laisvalaikiui (85,7 proc.) (10 pav.).

10 paveikslas

Laiko paskirstymas darbo atostogaujant metu, proc.

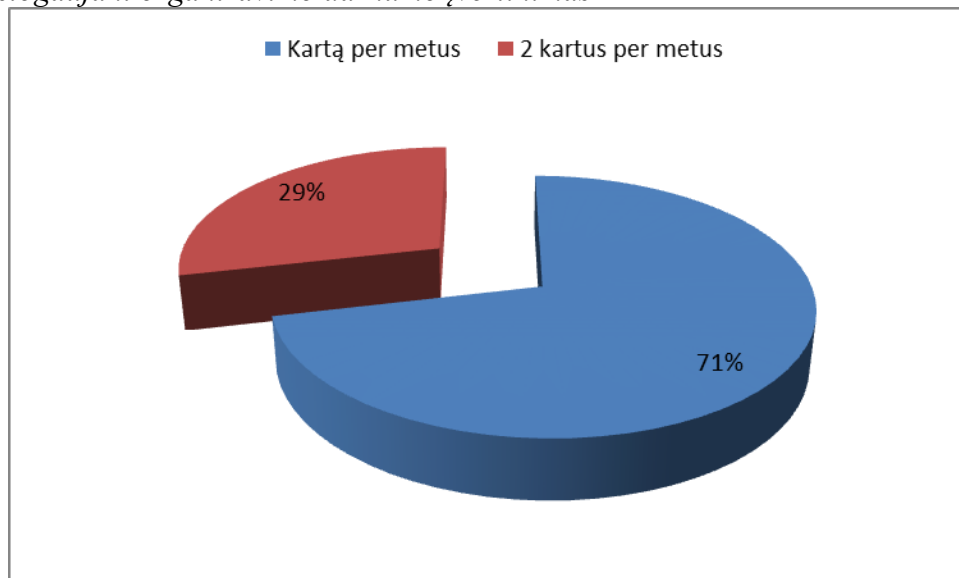


Toksai laiko paskirstymas yra naudojamas dėl to, kad darbuotojas galėtų atlikti visas savo pareigas ir būti pasiekiamas darbo dienos metu.

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad tiriamose įmonėse darbas atostogaujant nėra organizuojamas labai dažnai, dažniausiai kartą per metus (71 proc.) (11 pav.).

11 paveikslas

Darbo atostogaujant organizavimo dažnumo įvertinimas



Apklausoje dalyvavę vadovai nurodė, kad darbas atostogaujant sukuria tam tikrą disbalansą normaliaame įmonės darbo ritme. Todėl jo dažnas taikymas gali turėti neigiamas pasekmes teikiamų paslaugų kokybei ir bendram įmonės darbo efektyvumui.

Darbo atostogaujant naudos logistikos įmonių darbuotojams ir vadovybei įvertinimas: Nustatyta, kad apklausoje dalyvavę vadovai, darbo atostogaujant naudą tiriamoms logistikos įmonėms vertina silpnai (12 pav.).

12 paveikslas

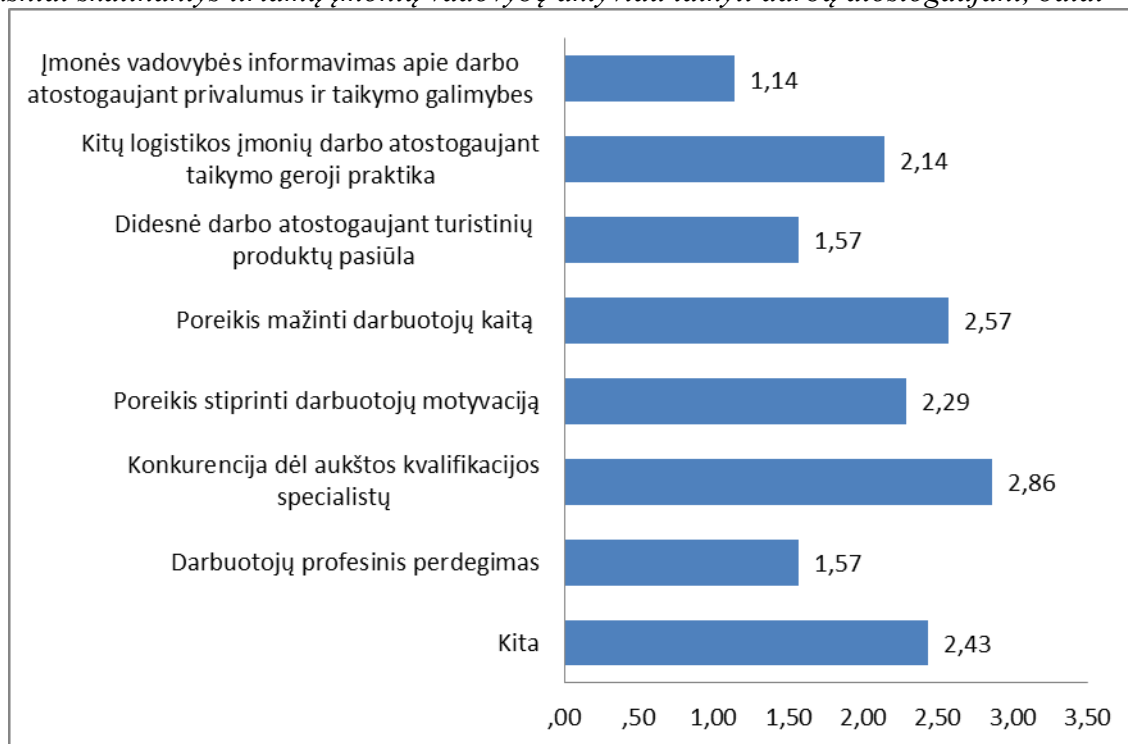
Darbo atostogaujant naudos logistikos įmonėms įvertinimas, balai



Respondentų nuomone, taikant darbą atostogaujant labiausiai skatinimas darbuotojų bendradarbiavimas (2,43 balo), nes darbuotojai yra priversti labiau derinti savo veiksmus. Darbo atostogaujant poveikis darbuotojų produktyvumo didinimui, pasitenkinimo darbu ir organizacinės kultūros stiprinimui vertinamas silpnai (1,71 balo). Tyrime dalyvavę vadovai nemano, kad taikant darbą atostogaujant užtikrinamas darbų tęstinumas atostogų metu (1,29 balo) ar stiprinama darbuotojų motyvacija dirbti (1,43 balo), skatinimas darbuotojų kūrybiškumas (1,57 balo). Tačiau respondentai pripažįsta, kad darbą atostogaujant juos skatina taikyti tam tikri kompleksiniai veiksniai (13 pav.).

13 paveikslas

Veiksniai skatinantys tiriamų įmonių vadovybę aktyviau taikyti darbą atostogaujant, balai



Pagrindiniai veiksniai skatinantys tiriamų įmonių vadovybę aktyviau taikyti darbą atostogaujant yra konkurencija dėl aukštos kvalifikacijos specialistų (2,86 balo), poreikis mažinti darbuotojų kaitą (2,57 balo), poreikis stiprinti darbuotojų motyvaciją (2,29 balo) ir darbo atostogaujant taikymo geroji praktika (2,14 balo). Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad tirtų įmonių vadovybė darbą atostogaujant taiko siekdami išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus.

Apibendrinant vadovų apklausos duomenis galima teigti, kad tiriamose logistikos įmonėse darbas atostogaujant pradėtas taikyti COVID-19 pandemijos laikotarpiu. Svarbiausi darbo atostogaujant taikymo motyvai yra siekis stiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti ir siekis sudaryti geresnes sąlygas darbuotojams. Tiriamose įmonėse yra taikomos dvi pagrindinės darbo atostogaujant formos - darbas atostogaujant kurortinėje zonoje, bei darbo ir poilsio derinimas dirbant nuotoliniu būdu. Darbo atostogaujant organizavimui skiriama nepakankamai dėmesio. Pagrindinės darbo atostogaujant naudos tiriamoms logistikos įmonėms vertinamos silpnai. Remiantis vadovų apklausos duomenimis galima teigti, kad darbo atostogaujant naudos logistikos įmonėms nėra pakankamai išnaudojamos, dėl neapibrėžtų darbo organizavimo tikslų, nepakankamai išvystytos organizacijos ir formalaus darbo atostogaujant taikymo. Tačiau

nustatyta, kad vadovybė yra suinteresuota taikyti darbą atostogaujant siekiant konkuruoti dėl aukštos kvalifikacijos specialistų, mažinti darbuotojų kaitą ir stiprinti darbuotojų motyvaciją.

Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų analizė: vykdant darbuotojų apklausą, apklausti 34 darbuotojai dirbantys trijose tirtose įmonėse. Respondentų socialiniai duomenys pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

Tyrimo dalyvavusių darbuotojų socialiniai duomenys, proc.

Lytis:		Pareigos:	
Vyras	47,1	Administratorė (-ius)	8,8
Moteris	52,9	Dispečeris	2,9
		Vadybininkas	70,6
Amžius:		Kita	17,6
20-24 m.	20,6	Darbo stažas logistikos srityje:	
25-34 m.	55,9	Iki 1m.	20,6
35-49 m.	23,5	1 - 3 m.	44,1
		4 - 5 m.	20,6
		5 - 9 m.	5,9
		10 m. ir daugiau	8,8

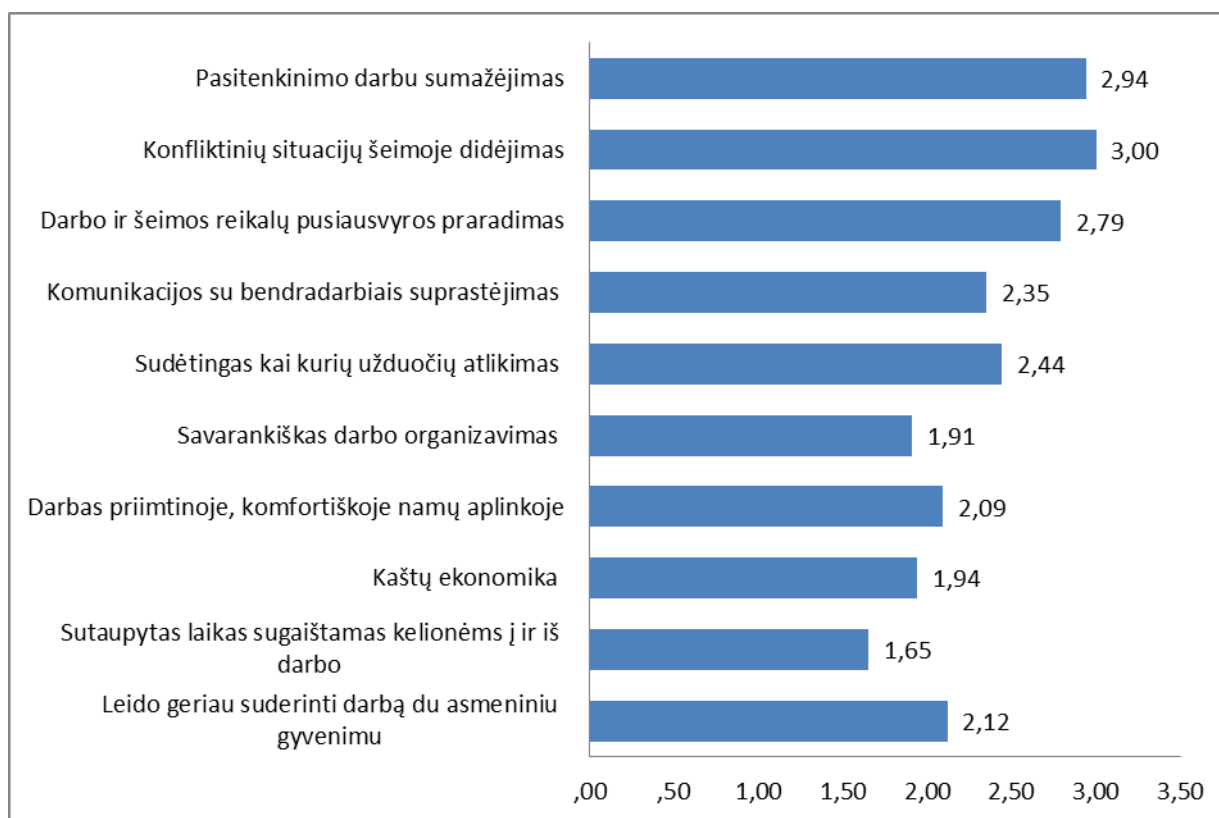
Analizuojant lyties aspektu, tarp respondentų 52,9 proc. sudarė moterys ir 47,1 proc. Tiriamose įmonėse dirba jauni ir vidutinio amžiaus darbuotojai, tai patvirtina ir tyrimo duomenys: 55,9 proc. respondentų priskiriami amžiaus grupei 25-34 m., 23,5 proc. - amžiaus grupei 35-49 m., 20,6 proc. - 20-24 m. Taip yra dėl to, kad tiriamos įmonės susiduria su darbuotojų trūkumu, todėl priima į darbą jaunos, ambicingas darbuotojus, kuriuos apmoko dirbti. Analizuojant pagal pareigas, tyrimo metu apklausta daugiausiai vadybininkų (70,6 proc.), kurie sudaro administracijos darbuotojų pagrindą. Darbo stažas tirtose logistikos įmonėse labai įvairus dėl didelės darbuotojų kaitos. Todėl dominuoja darbuotojai su nedideliu darbo stažu siekiančiu 1 - 3 m. (44,1 proc.) ir iki 1m. (20,6 proc.). Vidutinį darbo stažą, 4 - 5 m., turi 20,6 proc. respondentų. Didelį darbo stažą turi 14,7 proc. respondentų. Remiantis socialinių duomenų analize galima teigti, kad tyrime dalyvavę darbuotojai dėl pakankamai jauno amžiaus, dirbamo

darbo specifikos gali įvertinti darbo atostogaujant taikymo aktualumą ir naudą darbuotojams bei įmonei.

Darbo atostogaujant aktualumo įvertinimas tiriamų įmonių darbuotojams: Teorinė problemos analizė atskleidė, kad darbas atostogaujant yra nepriimtinas tiems darbuotojams, kuriems sudėtinga dirbti nuotoliniu būdu tiek dėl darbo specifikos, tiek dėl nesugebėjimo savarankiškai organizuoti savo darbo procesą. Atsižvelgiant į tai pirmuoju klausimu respondentų paprašyta įvertinti nuotolinio darbo priimtinumą (14 pav.).

14 paveikslas

Darbo nuotoliniu būdu priimtimumo įvertinimas, balai

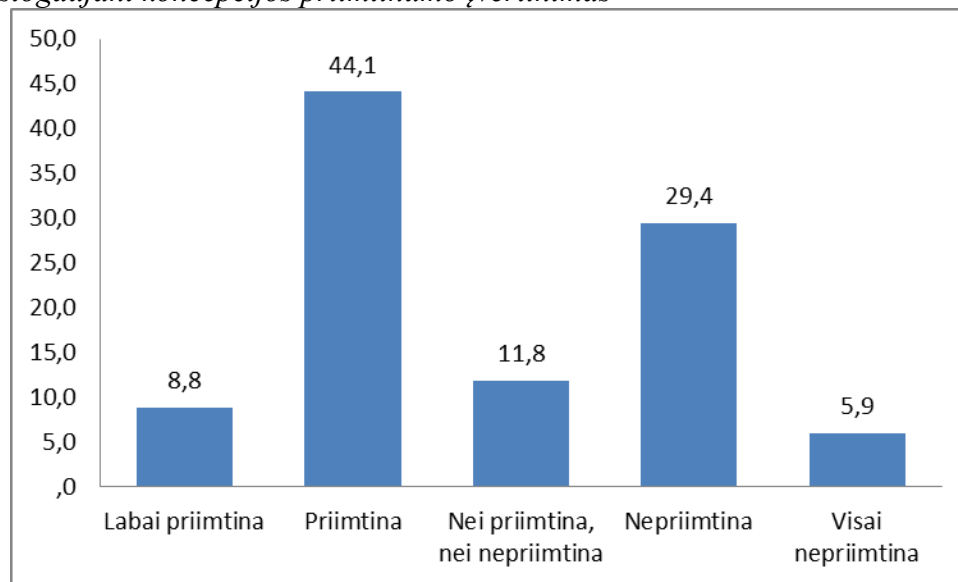


Respondentų vertinimu nuotolinis darbas turi daugiau trūkumų nei privalumų. Daugelį nuotolinio darbo privalumų respondentai vertino kaip mažai aktualius. Tarp privalumų geriau įvertinta galimybė geriau suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu (2,12 balo) ir darbas priimtinoje, komfortiškoje namų aplinkoje (2,09 balo). Respondentų nuomone stipriau pasireiškia nuotolinio darbo trūkumai, vienas pagrindinių yra konfliktinių situacijų šeimoje didėjimas (3,00 balo), taip pat pasitenkinimo darbu sumažėjimas (2,94 balo) bei darbo ir šeimos

reikalų pusiausvyros praradimas (2,79 balo). Kai kurie apklaustų įmonių darbuotojai, dirbdami nuotoliniu būdu per karantiną, susidūrė su tokiais problemomis kaip komunikacijos su bendradarbiais suprastėjimas (2,35 balo) ir sudėtingu kai kurių užduočių atlikimu (2,44 balo). Nepaisant tokių vertinimų, daugumai (44,1 proc.) apklaustųjų darbo atostogaujant koncepcija, kuomet atostogų metu yra derinamas darbas ir poilsis, yra priimtina (15 pav.).

15 paveikslas

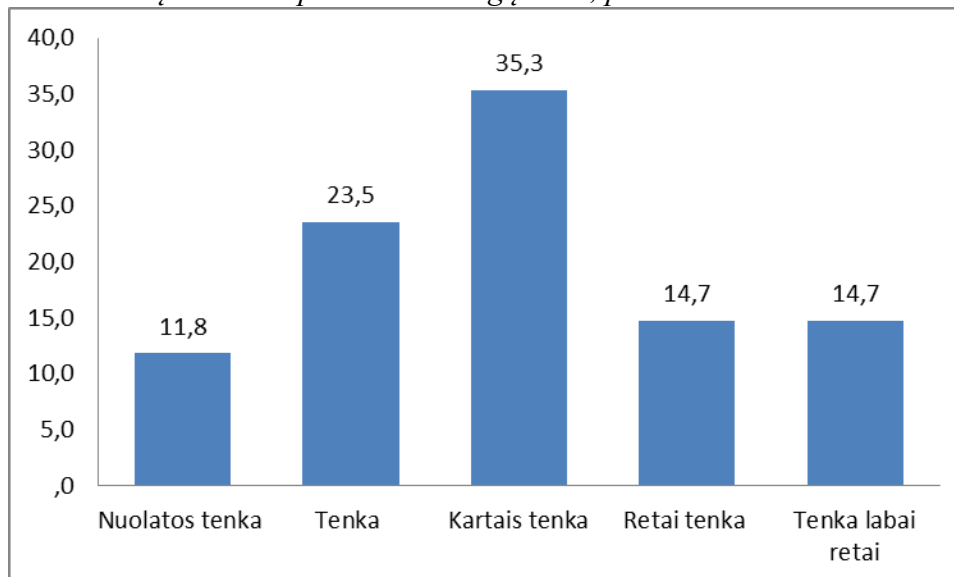
Darbo atostogaujant koncepcijos priimtimumo įvertinimas



Daugeliui respondentų priimtinas darbas atostogaujant dėl to, kad tai leidžia suderinti ne tik darbą ir atostogas, bet ir sugrįžus po atostogų išvengti papildomo streso dėl susikaupusių darbų. Dėl šios priežasties kai kurie respondentai atostogų metu nuolatos derina poilsį ir darbo reikalus (11,8 proc.) (16 pav.).

16 paveikslas

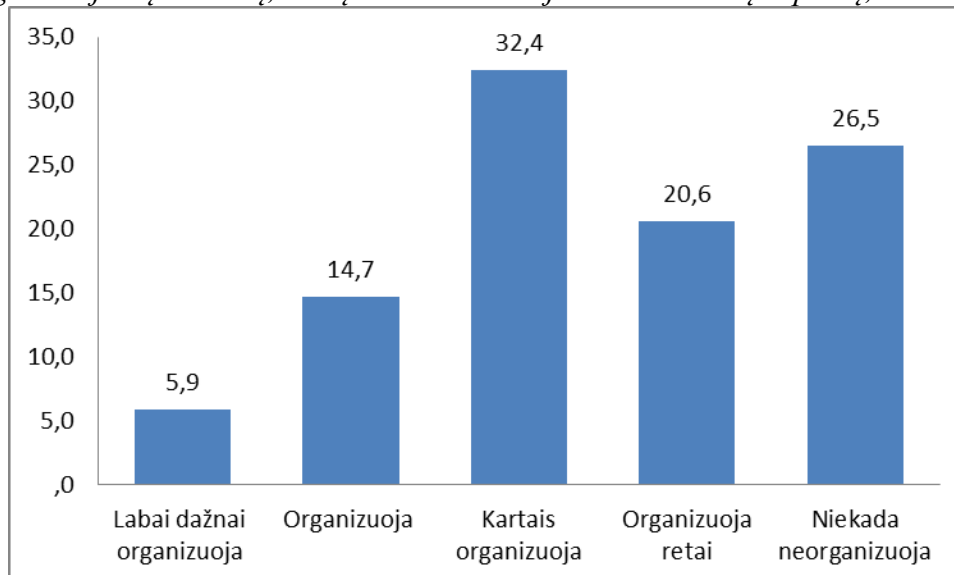
Poilsio ir darbo reikalų derinimo poreikis atostogų metu, proc.



23,5 proc. respondentų nurodė, kad jiems dažnai tenka derinti darbą ir poilsį atostogaujant, 35,3 proc. apklaustųjų kartais tenka. Atlikta analizė leidžia teigti, kad dauguma apklaustų logistikos įmonių darbuotojų susiduria su poreikiu derinti poilsį ir darbo reikalus atostogų metu. Darbą atostogaujant skatina ir pačios įmonės, kurios organizuoja keliones, kurių metu darbuotojai derina darbą ir poilsį (17 pav.).

17 paveikslas

Įmonių organizuojamų kelionių, kurių metu darbuotojai derina darbą ir poilsį, dažnumas, proc.

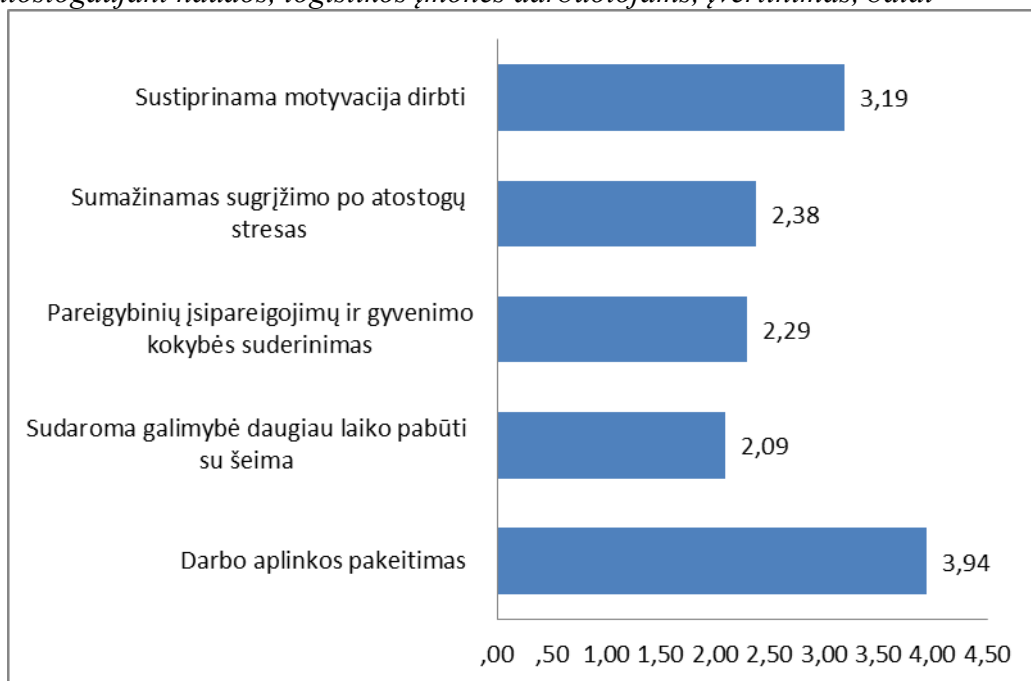


Nustatyta, kad tiriamos įmonės kartais organizuoja (32,4 proc.) keliones, kurių metu darbuotojai derina darbą ir poilsį. Tačiau tokios kelionės dažniausiai organizuojamos vadybininkams, kitų pareigybių darbuotojams jos organizuojamos retai ar visai neorganizuojamos. Tai leidžia manyti, kad specialios darbo atostogaujant kelionės siekiant paskatinti ir motyvuoti darbuotojus nėra palčiai organizuojamos tiriamose įmonėse.

Penktuoju klausimu respondentų paprašyta įvertinti darbo atostogaujant naudą logistikos įmonės darbuotojams (18 pav.).

18 paveikslas

Darbo atostogaujant naudos, logistikos įmonės darbuotojams, įvertinimas, balai



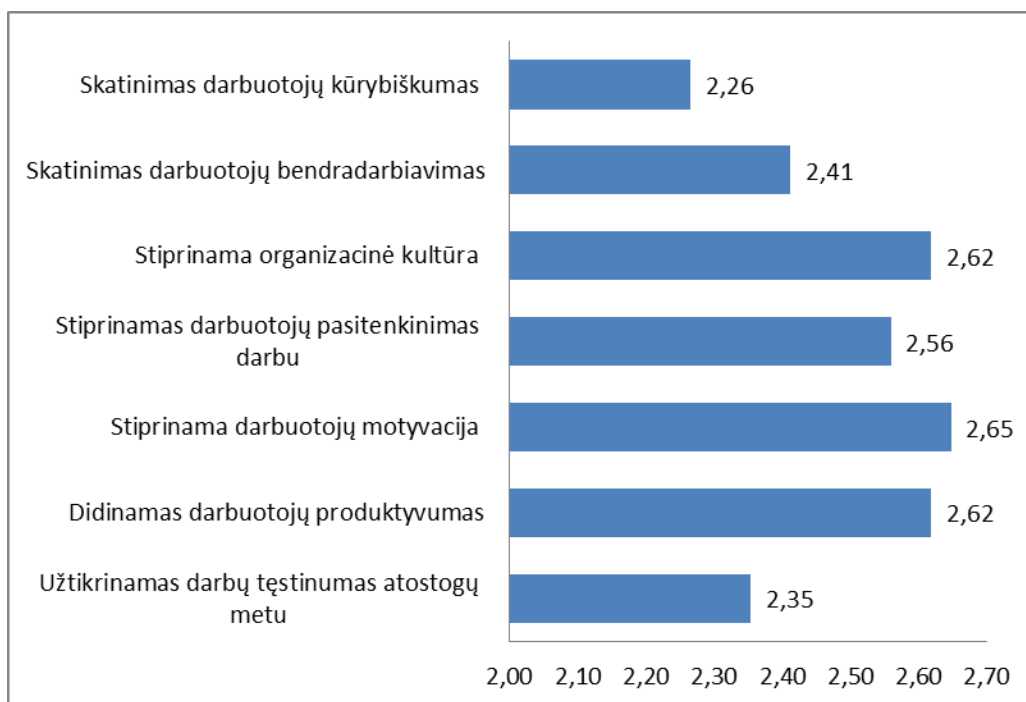
Įvertinus darbo atostogaujant naudą logistikos įmonės darbuotojams nustatyta, kad respondentai palankiausiai vertino galimybę pakeisti darbo aplinką (3,94 balo), galimybę sustiprinti motyvaciją dirbti (3,19 balo).

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad darbo atostogaujant praktika yra žinoma respondentams, daugelis jų priversti derinti darbą ir poilsį atostogų metu negalėdami pilnai atsiriboti nuo darbo reikalų. Darbo atostogaujant koncepcija yra priimtina daugeliui apklaustųjų, nes ji leidžia pakeisti darbo aplinką, patirti teigiamų išpūdžių bei emocijų, kurie sustiprina motyvaciją dirbti.

Darbo atostogaujant naudos vertinimas logistikos įmonės darbuotojams ir vadovybei: Respondentams įvertinus darbo atostogaujant naudą logistikos įmonei, nustatytos kompleksinės vidutiniškai reikšmingos naudos (19 pav.).

19 paveikslas

Darbo atostogaujant naudos logistikos įmonėms įvertinimas , balai



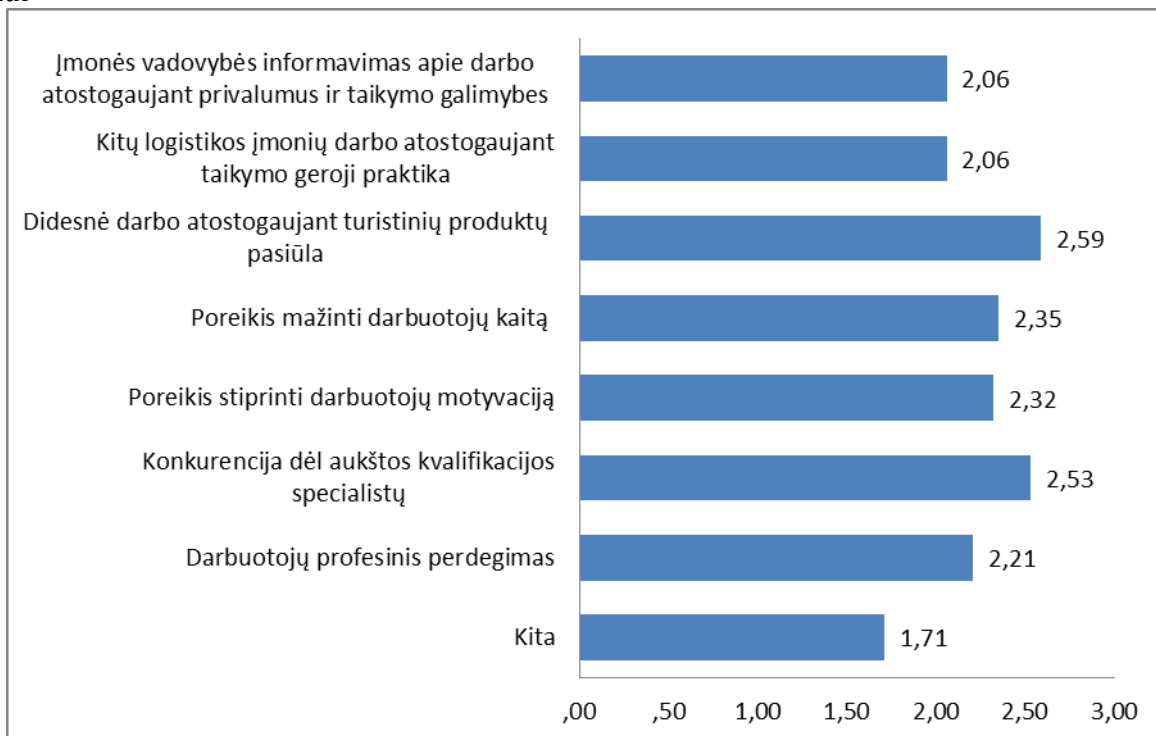
Respondentų vertinimu reikšmingesnės yra kelios darbo atostogaujant naudos. Svarbesnės jų yra stiprinama darbuotojų motyvacija (2,65 balo), didinamas darbuotojų produktyvumas (2,62 balo) ir stiprinama organizacinė kultūra (2,62 balo). Kai kurie darbuotojai pabrėžė, kad taikant darbą atostogaujant gali būti stiprinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu (2,56 balo). Daliai darbuotojų svarbus privalumas yra užtikrinamas darbų tęstinumas atostogų metu (2,35 balo). Tačiau reikia pažymėti, kad visus išskirtus privalumus respondentai vertino kaip vidutiniškai svarbius. Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad sprendžiant darbuotojų motyvacijos ir kaitos problemas, darbas atostogaujant turėtų būti naudojamas kaip viena iš kompleksinių priemonių.

Veiksniai, kurie paskatintų darbo atostogaujant taikymą tiriamose Lietuvos logistikos įmonėse: Atlikta analizė leidžia daryti prielaidą, kad didesnei daliai darbuotojų būtų aktualu, jei jų vadovybė aktyviau taikytų darbą atostogaujant. Veiksnių, kurie paskatintų įmonės

vadovybę aktyviau taikyti darbą atostogaujant, įvertinimas atskleidė, kad darbo atostogaujant aktyvesnį taikymą paskatintų įvairūs veiksniai, nėra vieno ar kelių, kurie būtų labai reikšmingi (20 pav.).

20 paveikslas

Veiksnių, kurie paskatintų įmonės vadovybę aktyviau taikyti darbą atostogaujant, įvertinimas, balai

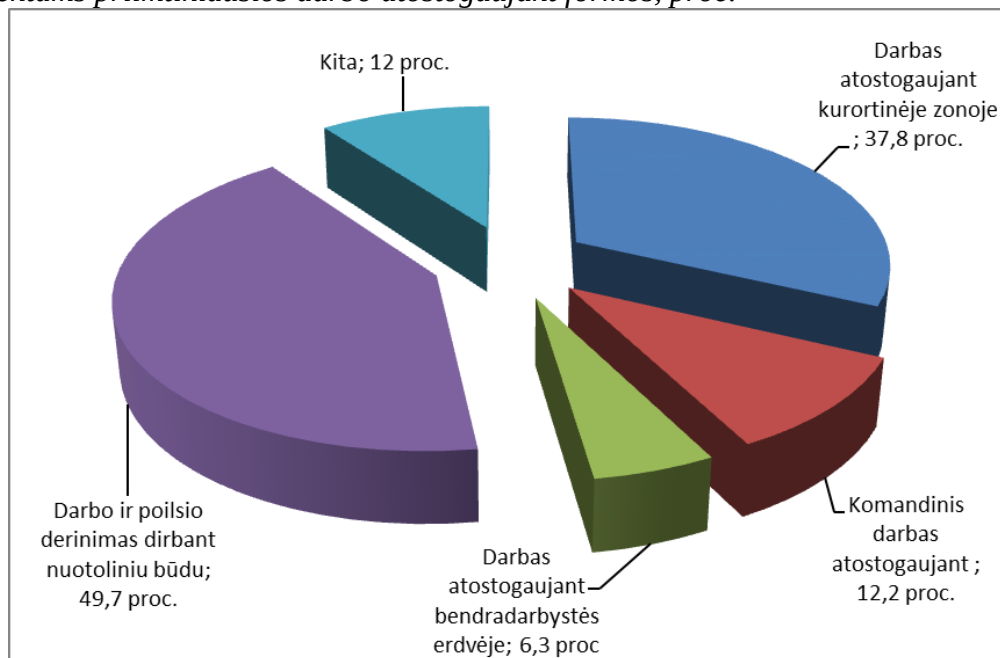


Analizuojant darbo atostogaujant taikymą skatinančius veiksnius, svarbesniais galima išskirti didesnę darbo atostogaujant turistinių produktų pasiūlą (2,59 balo), kas supaprastintų organizacinius klausimus ir pasiruošimo procesą. Kitas veiksnys yra konkurencija dėl aukštos kvalifikacijos specialistų (2,53 balo), kuri skatina įmones taikyti įvairias darbuotojų motyvavimo priemones. Reikšmingesniais veiksniais galima laikyti poreikį mažinti darbuotojų kaitą (2,35 balo) ir poreikį stiprinti darbuotojų motyvaciją (2,32 balo).

Darbo atostogaujant organizavimo ypatumų tiriamose Lietuvos logistikos įmonėse įvertinimas: vadovų apklausos rezultatais leidžias teigti, kad tiriamos logistikos įmonės skiria nepakankamą dėmesį darbo atostogaujant organizavimui, todėl svarbu ištirti, kokius reikalavimui šiai darbo formai kelia darbuotojai. Aštuntuoju klausimu siekta išsiaiškinti kokios darbo atostogaujant formos būtų priimtinausios respondentams (21 pav.).

21 paveikslas

Respondentams priimtinausios darbo atostogaujant formos, proc.



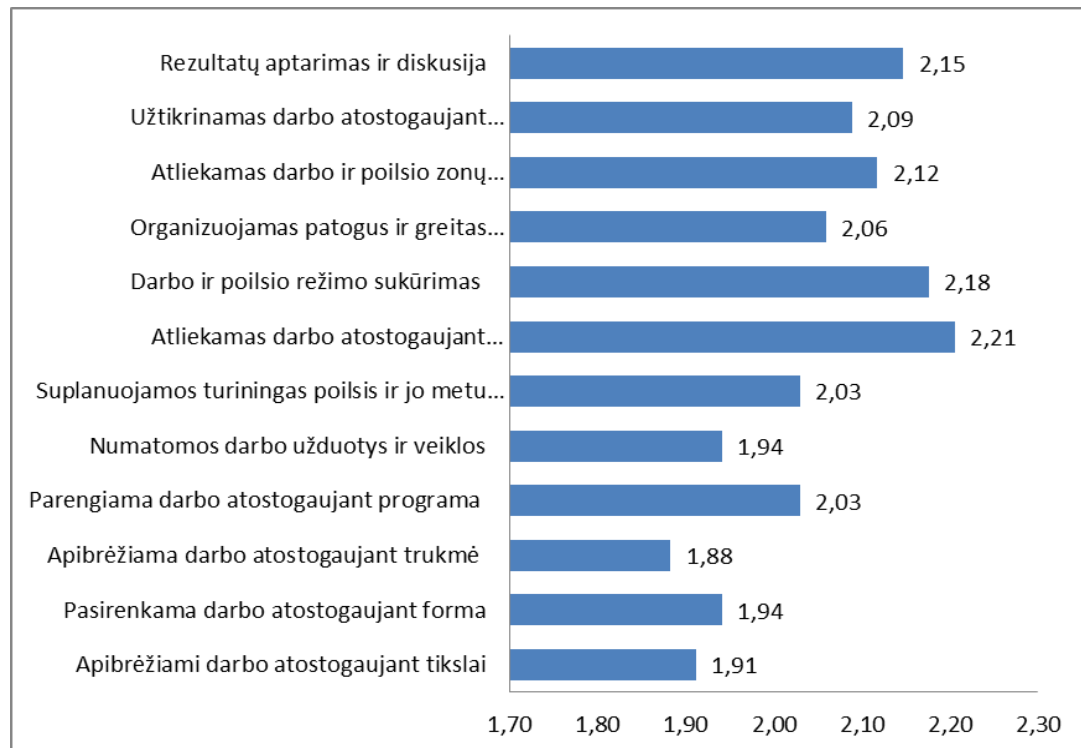
Nustatyta, kad 49,7 proc. respondentų priimtinausia darbo atostogaujant forma yra darbo ir poilsio derinimas dirbant nuotoliniu būdu antroje vietoje darbas atostogaujant kurortinėje zonoje (37,8 proc.). Respondentams nėra priimtinas komandinis darbas atostogaujant (12,2 proc.) ar darbas atostogaujant bendradarbystės erdvėje (6,3 proc.). Daugumai apklaustųjų priimtinausia darbo atostogaujant forma, kuomet jie gali savarankiškai derinti savo poilsio ir darbo režimus.

Tiriant, kokius reikalavimus darbo atostogaujant organizavimui kelia tyrime dalyvavę darbuotojai, nustatyta, kad respondentai neturi griežtų reikalavimų (22 pav.).

Respondentų vertinimu nėra labai svarbu apibrėžti darbo atostogaujant tikslus (1,9 balo), pasirinkti darbo atostogaujant formą (1,94 balo) ir trukmę (1,88 balo). Svarbiau yra atlikti darbo atostogaujant organizavimo funkcijų paskirstymą (2,21 balo), sukurti darbo ir poilsio režimą (2,18 balo).

22 paveikslas

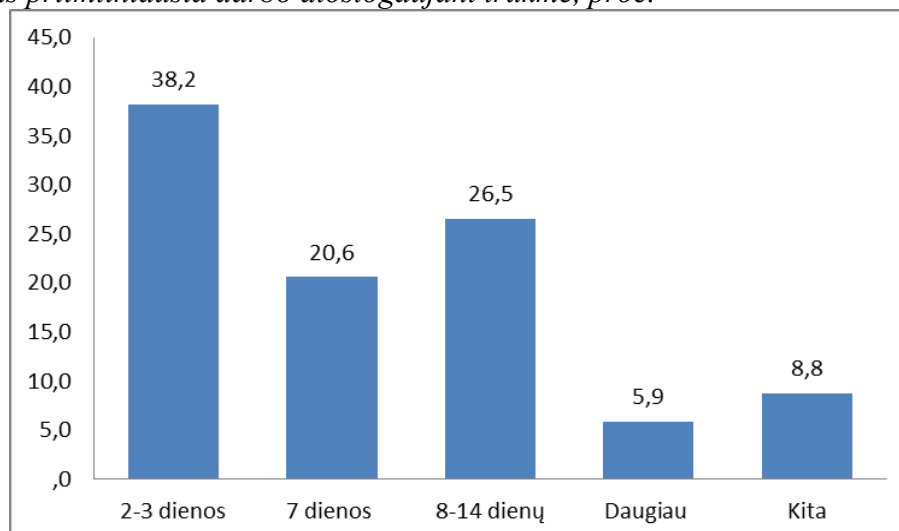
Reikalavimų darbo atostogaujant organizavimo įvertinimas, balai



Darbuotojų apklausos rezultatai leidžia teigti, kad respondentai nėra suinteresuoti spręsti darbo atostogaujant organizacinius klausimus, jiems yra aktualiau, kad vadovybė užtikrintų sklandų darbą atostogaujant. Taip pat nustatyta, kad tyrime dalyvavę darbuotojai labai skirtingai vertina darbo atostogaujant trukmę (23 pav.).

23 paveikslas

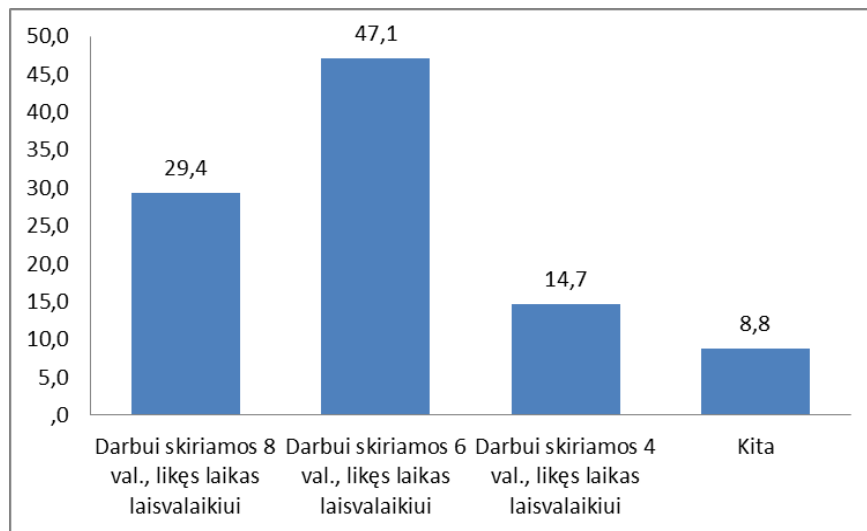
Darbuotojams priimtiniausia darbo atostogaujant trukmė, proc.



Didesnė dalis (38,2 proc.) respondentų nurodė, kad jiems priimtinausia darbo atostogaujant trukmė 2-3 dienos, tačiau kiti tyrimo dalyviai pageidautų žymiai ilgesnio darbo atostogaujant: 20,6 proc. apklaustųjų pageidautų 7 dienų, o 26,5 proc. - 8-14 dienų. Svarbu ir tai, kad daugelis apklaustų įmonių darbuotojų, darbo atostogaujant metu pasirenkę dirbti po 6 – 8 valandas per dieną (24 pav.).

24 paveikslas

Respondentams priimtinas laiko paskirstymas darbo atostogaujant metu, proc.

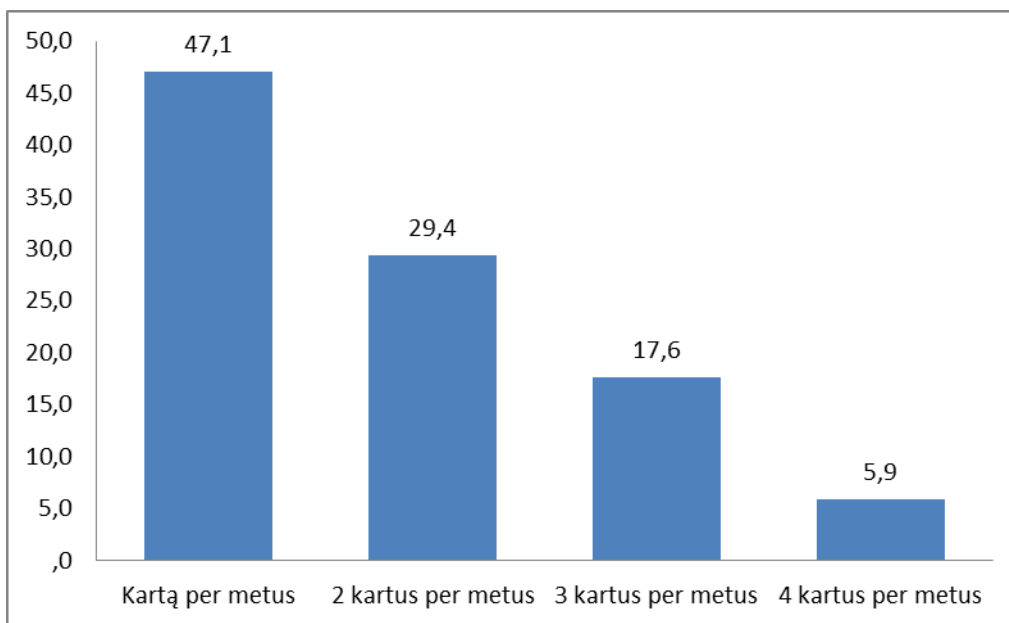


47,1 proc. respondentų norėtų darbo atostogaujant metu darbui skirti 6 val., likusį laiką skiriant laisvalaikiui. 29,4 proc. respondentų sutiktų darbui skirti pilną darbo dieną. 14,7 proc. apklaustųjų pageidautų darbui skirti 4 val. Taip pat skiriasi respondentų požiūris į darbo atostogaujant organizavimo dažnumą (25 pav.).

47,1 proc. respondentų pageidautų, kad darbas atostogaujant būtų organizuojamas kartą per metus, tačiau 29,4 proc. apklaustųjų pageidautų dviejų, o 17,6 proc. respondentų – trijų kartų per metus.

25 paveikslas

Darbo atostogaujant organizavimo dažnumo įvertinimas, proc.



Analizuojant respondentų nuomonę apie darbo atostogaujant organizavimą nustatyta, kad tarp apklaustų įmonės darbuotojų nėra vieningos nuomonės šiuo klausimu. Daugelis respondentų nenorėtų gilintis į darbo atostogaujant organizavimo procesą ir aktyviai jame dalyvauti, šiuos rūpesčius paliekant įmonės vadovybei. Vertinant darbo atostogaujant metu paskirstymą tarp darbo ir poilsio, daugelis respondentų sutiktų dirbti po 6-8 h. per dieną, tačiau pageidautų, kad darbo atostogaujant trukmė būtų ne mažiau kaip savaitė. Tačiau yra ir tokių, kuriems labiau priimtinos trumpos, 2 - 3 d., darbas atostogaujant. Nustatytos tendencijos leidžia teigti, kad tirtoms logistikos įmonėms aktualu sukurti darbo atostogaujant organizavimo modelį, kuris leistų užtikrinti sklandų organizavimo procesą ir deleguoti atsakomybę bei išspręsti skirtingus reikalavimus ir suvienodinti lūkesčius susijusius su darbu atostogaujant.

Lyginamoji tyrimo rezultatų analizė: Siekiant palyginti vadovų ir darbuotojų darbo atostogaujant organizavimo vertinimo rezultatus taikomas Stjudento t-testas (žr. 3 priede). Vadovų ir darbuotojų požiūrio įvertinimas pateikiamas 7 lentelėje.

Lyginamoji rezultatų analizė atskleidė, kad darbuotojai darbo atostogaujant naudą logistikos įmonei vertina palankiau nei vadovai. Nustatyti reikšmingi skirtumai vertinant darbo atostogaujant užtikrinamą darbų tęstinumą atostogų metu darbuotojai ($2,35 \pm 1,04$), vadovai ($1,29 \pm 0,48$).

7 lentelė

Darbo atostogaujant naudos logistikos įmonei vertinimas tarp vadovų ir darbuotojų, balai

Kriterijai	Pareigos	N	M	SD	t	lls	p
Užtikrinamas darbų tęstinumas atostogų metu	Darbuotojai	34	2,35	1,041	2,633	39	0,012
	Vadovai	7	1,29	0,488			
Didinamas darbuotojų produktyvumas	Darbuotojai	34	2,62	1,256	1,859	39	0,071
	Vadovai	7	1,71	0,488			
Stiprinama darbuotojų motyvacija	Darbuotojai	34	2,65	1,323	2,377	39	0,022
	Vadovai	7	1,43	0,535			
Stiprinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu	Darbuotojai	34	2,56	1,397	1,543	39	0,131
	Vadovai	7	1,71	0,756			
Stiprinama organizacinė kultūra	Darbuotojai	34	2,62	1,393	1,655	39	0,106
	Vadovai	7	1,71	0,756			
Skatinimas darbuotojų bendradarbiavimas	Darbuotojai	34	2,41	1,234	-0,032	39	0,975
	Vadovai	7	2,43	1,397			
Skatinimas darbuotojų kūrybiškumas	Darbuotojai	34	2,26	1,238	1,415	39	0,165
	Vadovai	7	1,57	0,787			

Pastaba: M - reikšmė; SD – standartinis nuokrypis; Statistinio pasikliovimo lygmuo $p < 0,05$; M – įverčių vidurkis; lls – laisvės laipsnių skaičius.

Reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant darbo atostogaujant naudą didinant darbuotojų produktyvumą (darbuotojai ($2,62 \pm 1,25$), vadovai ($1,71 \pm 0,48$)) ir motyvaciją (darbuotojai ($2,65 \pm 1,32$), vadovai ($1,43 \pm 0,53$)).

Analizuojant tiriamų grupių požiūrį į tai, kokie veiksniai paskatintų aktyviau taikyti darbą atostogaujant tiriamose įmonėse nustatyta, kad darbuotojų ir vadovų vertinimai yra panašūs (8 lentelė).

8 lentelė

Veiksnių, skatinančių tiriamas įmones aktyviau taikyti darbą atostogaujant, vertinimas tarp vadovų ir darbuotojų, balai

	Pareigos	N	M	SD	t	lls	p
Įmonės vadovybės informavimas apie darbo atostogaujant privalumus ir taikymo galimybes	Darbuotojai	34	2,06	0,919	2,571	39	0,014
	Vadovai	7	1,14	,378			
Darbuotojų profesinis perdegimas	Darbuotojai	34	2,21	0,978	1,388	39	0,173
	Vadovai	7	1,57	1,618			
Konkurencija dėl aukštos	Darbuotojai	34	2,53	1,134	-0,630	39	0,533

kvalifikacijos specialistų	Vadovai	7	2,86	1,773			
Poreikis stiprinti darbuotojų motyvaciją	Darbuotojai	34	2,32	1,199	0,074	39	0,941
	Vadovai	7	2,29	1,380			
Poreikis mažinti darbuotojų kaitą	Darbuotojai	34	2,35	1,178	-0,441	39	0,661
	Vadovai	7	2,57	1,272			
Didesnė darbo atostogaujant turistinių produktų pasiūla	Darbuotojai	34	2,59	1,104	2,209	39	0,033
	Vadovai	7	1,57	1,134			
Kitų logistikos įmonių darbo atostogaujant taikymo geroji praktika	Darbuotojai	34	2,06	0,919	-0,215	39	0,831
	Vadovai	7	2,14	1,069			
Kita	Darbuotojai	34	1,71	1,661	-1,052	39	0,299
	Vadovai	7	2,43	1,618			

Pastaba: M – reikšmė; SD – standartinis nuokrypis; Statistinio pasikliovimo lygmuo $p < 0,05$; M – įverčių vidurkis; lls – laisvės laipsnių skaičius.

Nustatyta, kad darbuotojai ir vadovai išskyrė tris pagrindines veiksmų grupes, tai konkurencija dėl aukštos kvalifikacijos specialistų; poreikis stiprinti darbuotojų motyvaciją; poreikis mažinti darbuotojų kaitą ir kitų logistikos įmonių darbo atostogaujant taikymo geroji praktika.

Darbo atostogaujant organizavimo vertinimas tarp vadovų ir darbuotojų atskleidė, kad tarp abiejų grupių vertinimų reikšmingų skirtumų nėra (9 lentelė).

9 lentelė

Darbo atostogaujant organizavimo vertinimas tarp vadovų ir darbuotojų, balai

	Pareigos	N	M	SD	t	lls	p
Apibrėžiami darbo atostogaujant tikslai	Darbuotojai	34	1,91	0,996	0,138	39	0,891
	Vadovai	7	1,86	0,690			
Pasirenkama darbo atostogaujant forma	Darbuotojai	34	1,94	1,013	-0,148	39	0,883
	Vadovai	7	2,00	0,577			
Apibrėžiama darbo atostogaujant trukmė	Darbuotojai	34	1,88	1,149	1,015	39	0,316
	Vadovai	7	1,43	0,535			
Parengiama darbo atostogaujant programa	Darbuotojai	34	2,03	1,141	0,347	39	0,731
	Vadovai	7	1,86	1,464			
Numatomos darbo užduotys ir veiklos	Darbuotojai	34	1,94	1,179	1,095	39	0,280
	Vadovai	7	1,43	0,787			
Suplanuojamos turiningas poilsis ir jo metu vykdomos veiklos	Darbuotojai	34	2,03	1,058	0,069	39	0,945
	Vadovai	7	2,00	0,816			
Atliekamas darbo	Darbuotojai	34	2,21	1,095	1,820	39	0,076

atostogaujant organizavimo funkcijų paskirstymas	Vadovai	7	1,43	0,535			
Darbo ir poilsio režimo sukūrimas	Darbuotojai	34	2,18	1,141	0,710	39	0,482
	Vadovai	7	1,86	0,690			
Organizuojamas patogus ir greitas nuvykimas į paskirties tašką	Darbuotojai	34	2,06	1,127	0,128	39	0,899
	Vadovai	7	2,00	1,000			
Atliekamas darbo ir poilsio zonų paskirstymas ir jų funkcionalumo užtikrinimas	Darbuotojai	34	2,12	1,066	0,948	39	0,349
	Vadovai	7	1,71	0,756			
Užtikrinamas darbo atostogaujant programos įgyvendinimas	Darbuotojai	34	2,09	1,138	0,794	39	0,432
	Vadovai	7	1,71	1,113			
Rezultatų aptarimas ir diskusija	Darbuotojai	34	2,15	1,234	0,873	39	0,388
	Vadovai	7	1,71	0,951			

Pastaba: M - reikšmė; SD – standartinis nuokrypis; Statistinio pasikliovimo lygmuo $p < 0,05$; M – įverčių vidurkis; IIs – laisvės laipsnių skaičius.

Tiek vadovai, tiek darbuotojai mano, kad darbo atostogaujant procese turėtų būti skiriamas darbo atostogaujant formos pasirinkimui, darbo ir poilsio režimo sukūrimui, organizavimo funkcijų paskirstymui ir turiningo poilsio planavimui. Abi grupės mano, kad turėtų būti organizuojamas patogus ir greitas nuvykimas į paskirties tašką. Darbuotojai labiau sureikškina darbo atostogaujant programos parengimą ($2,03 \pm 1,14$) ir darbo užduočių ir veiklų numatymą iš anksto ($1,94 \pm 1,17$).

Apibendrinant Stjudento t-testo rezultatus galima teigti, kad vadovų ir darbuotojų darbo atostogaujant organizavimo vertinimas yra panašus, nustatyti skirtumai statistiškai nėra reikšmingi.

3.3. Darbo atostogaujant organizavimo sprendimai logistikos sektoriaus įmonių atveju

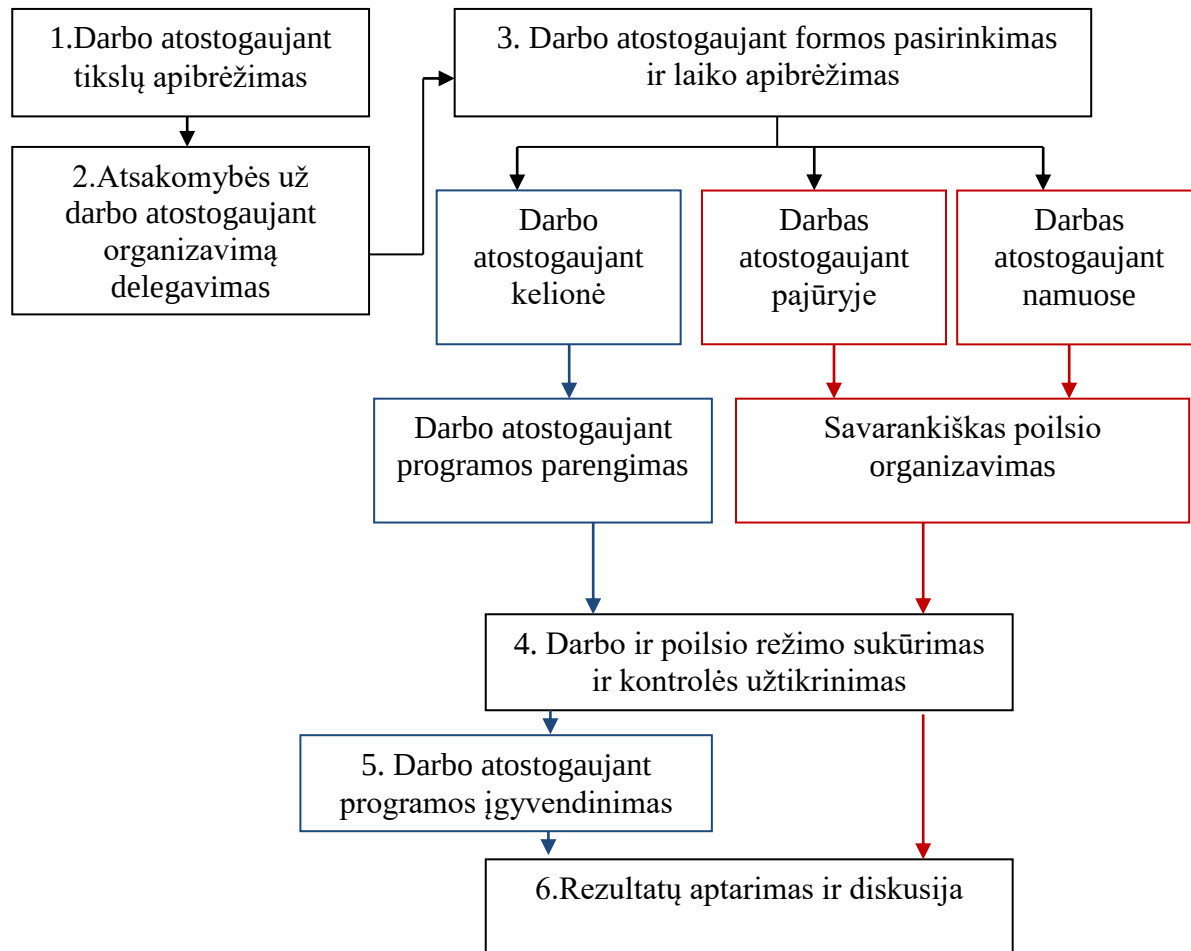
Remiantis atlikta tiriamų logistikos įmonių vadovų ir darbuotojų apklausa ir Stjudento t-testo rezultatais, pateikiami darbo atostogaujant organizavimo sprendimai logistikos sektoriaus įmonių atveju. Atliktų tyrimų pagrindu galima teigti, kad darbo atostogaujant organizavimas tirtose įmonėse nėra sistemingas, neužtikrintas atsakomybės paskirstymas, apibrėžti organizavimo etapai. Kita svarbi problema nustatyta tyrimo eigoje yra susijusi su darbo atostogaujant organizavimo tikslų neapibrėžtumu. Apklausus vadovus paaiškėjo, kad jie suvokia darbo atostogaujant organizavimo poreikį, tačiau nėra aiškiai apibrėžtos darbo atostogaujant

naudos ir tikslai. O pats darbas atostogaujant organizuojamas labiau formaliai nei faktiškai. Todėl esamoje situacijoje darbo atostogaujant nauda tiriamoms įmonėms ir jų darbuotojams yra maža. Siekiant spręsti šią problemą tikslinga sukurti standartizuotą darbo atostogaujant organizavimo modelį.

Remiantis tyrimų rezultatais, tiriamoms logistikos įmonėms, pritaikomas sukurtas teorinis darbo atostogaujant organizavimo modelis, atsižvelgiant į šių įmonių darbo specifiką (26 pav.).

26 paveikslas

Darbo atostogaujant organizavimo modelis logistikos įmonėms



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktų tyrimų rezultatais.

Parengtą modelį sudaro šeši etapai:

1 etapas. Darbo atostogaujant tikslų apibrėžimas: Remiantis tyrimų duomenimis logistikos įmonėms tikslinga išskirti tris darbo atostogaujant tikslus:

- Sudaryti sąlygas darbuotojams pakeisti darbo aplinką
- Stiprinti darbuotojų motyvaciją;
- Sudaryti geresnes sąlygas darbuotojams dirbti.

Šių tikslų įgyvendinimas leis sustiprinti esamų darbuotojų motyvaciją dirbti bei konkuruoti dėl naujų darbuotojų pademonstruojant įmonės novatoriškumą ir gebėjimą nestandartiškai organizuoti darbo procesą.

2 etapas. Atsakomybės už darbo atostogaujant organizavimą delegavimas: rekomenduojama atsakomybę už darbo atostogaujant organizavimą deleguoti personalo vadovui. Kadangi mažesnėse logistikos įmonėse personalo vadovo dažniausiai nėra, atsakomybę siūloma deleguoti komercijos vadovui, nes ši darbo organizavimo forma pagrįsta yra orientuota į vadybininkus.

3 etapas. Darbo atostogaujant formos pasirinkimas ir laiko apibrėžimas: remiantis tyrimo rezultatais, respondentams yra priimtinos skirtingos darbo atostogaujant organizavimo formos. Didesnei daliai darbuotojų priimtinausias darbas atostogaujant iš namų. Atsižvelgiant į tai logistikos įmonėms siūloma sudaryti sąlygas darbuotojams pasirinkti jiems priimtinausią darbo atostogaujant formą iš trijų galimų:

- Darbo atostogaujant kelionė - organizuojama pažintinė, poilsinė ar verslo kelionė, kurioje derinamas darbas ir poilsis. Pasirinkus šią formą siūloma sudaryti specialią programą kuri turėtų apimti kalendorinį veiklą, įvykių planavimą atsižvelgiant į trukmę ir kitus veiksnius;
- Darbas atostogaujant pajūryje - įmonė išnuomoja vasaros metu kotedžą prie jūros, kur darbuotojai gali nuvykti savaitei dirbti ir atostogauti;
- Darbas atostogaujant namuose – darbuotojas derina darbą ir poilsį būdamas namuose. Ši forma skirta darbuotojams, kurie turi sodybas, vasarnamius ir nori ten leisti laiką vasaros metu.

Galimybė pasirinkti priimtinausią darbo atostogaujant formą sustiprins darbuotojų motyvaciją dirbti, užtikrins teigiamą darbo atostogaujant motyvacinį poveikį ir pademonstruos įmonės orientaciją į darbuotojų poreikius.

Darbo atostogaujant kelionės atveju siūloma parengti specialią programą, kuri leis suderinti darbo ir poilsio režimą, užtikrinti turimo laiko efektyvų išnaudojimą. Darbuotojai, pasirinkę kitas darbo atostogaujant formas, savarankiškai planuoja savo laisvą laiką.

4 etapas. Darbo ir poilsio režimo sukūrimas: šis etapas būtinas siekiant užtikrinti darbo ir klientų aptarnavimo tęstinumą. Rekomenduojama nustatyti 6 valandų darbo dienos trukmę, nuo 9 iki 16 h. Tai leis darbo atostogaujant ritmu drimbantiems darbuotojams aptarnauti klientus ir derinti savo darbus su darbuotojais dirbančiais įmonės biure.

5 etapas. Darbo atostogaujant programos įgyvendinimas: šis etapas skirtas darbuotojams vykstantiems į darbo atostogaujant kelionę. Programos įgyvendinimui visi dalyviai pasiskirsto funkcijas ir darbus. Iš anksto susiplanuoja nuvykimą į paskirties tašką, keliavimo būdo pasirinkimą. Tinkamos darbo ir poilsio vietos pasirinkimą.

6 etapas. Rezultatų aptarimas ir diskusija: rekomenduojama, kad po darbo atostogaujant būtų surengiamas susitikimas, kurio metu aptariami rezultatai ir organizuojama diskusija, kurios eigoje paaiškėtų tokio įvykio privalumai ir trūkumai, poveikis darbuotojams, jo tobulinimo galimybės ir organizavimo poreikis.

Remiantis tyrimo rezultatais, darbą atostogaujant logistikos įmonėms siūloma organizuoti 1- 2 kartus per metus. Rekomenduojama trukmė 7 dienos. Gerai dirbantiems darbuotojams, kuriems darbas atostogaujant yra priimtinas ir motyvuoja juos, siūloma sudaryti galimybes dažniau taikyti šią darbo formą. Atsakomybė už darbo atostogaujant organizavimą tokiais atvejais turėtų būti deleguojama patiems darbuotojams.

Parengtas darbo atostogaujant organizavimo modelis logistikos įmonėms numato darbo atostogaujant organizavimo proceso standartizavimą su galimybe darbuotojams patiems pasirinkti jiems priimtinausią darbo atostogaujant formą. Šio modelio įgyvendinimas logistikos įmonių veikloje leistų sustiprinti darbuotojų motyvaciją dribti, sudaryti sąlygas pajvairinti darbo procesą, paskatinti bendradarbiavimą ir sustiprinti įmonių pozicijas konkuruojant dėl darbuotojų darbo rinkoje.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Darbas atostogaujant yra terminas apibūdinantis įvairius darbo ir poilsio derinimo būdus, tai yra darbo stilius, apimantis buvimą namuose, kurortinėje zonoje, vietinėje bendradarbystės erdvėje derinant darbą ir poilsį tam tikrą apibrėžtą laiką. Skiriamos tokios pagrindinės darbo atostogaujant formos: darbas atostogaujant kurortinėje zonoje; darbas atostogaujant kaip gyvenimo filosofija; komandinis darbas atostogaujant; darbas atostogaujant bendradarbystės erdvėje; darbo ir poilsio derinimas.

2. Atlikta analizė leidžia teigti, kad darbas atostogaujant Covid-19 pandemijos laikotarpiu tapo svarbiu darbo organizavimo įrankiu leidžiančiu spręsti įvairias personalo organizavimo ir motyvavimo problemas. Tinkamai organizuojamas darbas atostogaujant gali sustiprinti darbuotojų motyvaciją, tarpusavio ryšius, paskatinti komandinį darbą, padėti pasisemti įkvėpimo ir naujų idėjų. Išanalizavus darbo atostogaujant taikymo gerąją praktiką galima teigti, kad labai svarbu aiškiai apibrėžti keliamus tikslus, išspręsti organizacinius klausimus, kurie leistų užtikrinti, kad būtų galima suderinti darbą ir atostogas, sukurti darbo atostogaujant programą, kuri leistų užtikrinti turiningą poilsį atitinkantį darbuotojų poreikius ir lūkesčius. Nustatyti tokie pagrindiniai darbo atostogaujant organizavimo veiksmai: tikslų apibrėžimas; formos pasirinkimas ir laiko apibrėžimas; vietos (kurorto) ar keliavimo maršruto parinkimas; programos parengimas; organizavimo funkcijų paskirstymas; darbo ir poilsio režimo sukūrimas; nuvykimo į paskirties tašką organizavimas ir įgyvendinimas; darbo ir poilsio zonų paskirstymas ir jų funkcionalumo užtikrinimas; programos įgyvendinimas; rezultatų aptarimas ir diskusija.

3. 2021 m. antroje pusėje atsigaunant Europos ekonomikai, Lietuvos logistikos sektoriaus įmonės, susidūrė su sparčiu paslaugų paklausos augimu, kuris suformavo darbuotojų trūkumą. Lietuvos logistikos įmonės siekdamos išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus bei pritraukti naujus specialistus turėtų gerinti darbo sąlygas, sudaryti darbuotojams geresnes galimybes suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu ir pomėgiais. Tai formuoja darbo atostogaujant taikymo ir tobulinimo aktualumą Lietuvos logistikos sektoriuje.

4. Apibendrinant vadovų apklausos duomenis galima teigti, kad tiriamose logistikos įmonėse darbas atostogaujant pradėtas taikyti COVID-19 pandemijos laikotarpiu. Svarbiausi

darbo atostogaujant taikymo veiksniai yra siekis stiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti ir siekis sudaryti geresnes sąlygas darbuotojams. Tiriamose įmonėse yra taikomos dvi pagrindinės darbo atostogaujant formos - darbas atostogaujant kurortinėje zonoje, bei darbo ir poilsio derinimas dirbant nuotoliniu būdu. Darbo atostogaujant organizavimui skiriama nepakankamai dėmesio. Pagrindinės darbo atostogaujant naudos tiriamoms logistikos įmonėms vertinamos silpnai. Nustatyta, kad vadovybė yra suinteresuota taikyti darbą atostogaujant siekiant konkuruoti dėl aukštos kvalifikacijos specialistų, mažinti darbuotojų kaitą ir stiprinti darbuotojų motyvaciją. Darbuotojų apklausos rezultatai atskleidė, kad respondentų vertinimu nuotolinis darbas turi daugiau trūkumų nei privalumų, tačiau dauguma apklaustųjų susiduria su poreikiu derinti poilsį ir darbo reikalus atostogų metu. Darbo atostogaujant koncepcija yra priimtina daugeliui apklaustųjų, nes ji leidžia pakeisti darbo aplinką, patirti teigiamų įspūdžių bei emocijų, kurie sustiprina motyvaciją dirbti. Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad respondentai pageidautų, kad darbo atostogaujant organizavimu rūpintųsi vadovybė. Nustatyta, kad tiriamose įmonėse nėra suformuotas ir taikomas darbo atostogaujant modelis užtikrinantis sistemingą organizavimo procesą. Neįgyvendinami ar nepilnai įgyvendinami išskirti darbo atostogaujant organizavimo proceso etapai, neužtikrintas atsakomybės paskirstymas ir kontrolės organizavimas. Nustatytos tendencijos leidžia teigti, kad tirtoms logistikos įmonėms aktualu sukurti darbo atostogaujant organizavimo modelį, kuris leistų užtikrinti sklandų organizavimo procesą ir deleguoti atsakomybę bei išspręsti skirtingus reikalavimus ir suvienodinti lūkesčius susijusius su darbu atostogaujant.

5. Remiantis atlikta tiriamų logistikos įmonių vadovų ir darbuotojų apklausa ir Stjudento t-testo rezultatais, pateikiami darbo atostogaujant organizavimo sprendimai logistikos sektoriaus įmonių atveju:

- Remiantis tyrimų rezultatais, tiriamoms logistikos įmonėms, sukurtas darbo atostogaujant organizavimo modelis, kurį sudaro šeši etapai: 1. Darbo atostogaujant tikslų apibrėžimas; 2. Atsakomybės už darbo atostogaujant organizavimą delegavimas; 3. Darbo atostogaujant formos pasirinkimas ir laiko apibrėžimas; 4. Darbo ir poilsio režimo sukūrimas ir kontrolės užtikrinimas; 5. Darbo atostogaujant programos įgyvendinimas; 6. Rezultatų aptarimas ir diskusija.;

- Logistikos įmonėms rekomenduojama formuoti tris darbo atostogaujant tikslus: sudaryti sąlygas darbuotojams pakeisti darbo aplinką; stiprinti darbuotojų motyvaciją; sudaryti geresnes sąlygas darbuotojams dirbti.
- Rekomenduojama atsakomybę už darbo atostogaujant organizavimą deleguoti personalo vadovui.
- Logistikos įmonėms siūloma sudaryti sąlygas darbuotojams pasirinkti jiems priimtinausią darbo atostogaujant formą iš trijų galimų: darbo atostogaujant kelionė; darbas atostogaujant pajūryje; darbas atostogaujant namuose.
- Rekomenduojama nustatyti 6 valandų darbo dienos trukmę, nuo 9 iki 16 h. Tai leis darbo atostogaujant ritmu dirbantiems darbuotojams aptarnauti klientus ir derinti savo darbus su darbuotojais dirbančiais įmonės biure. Logistikos įmonėms, darbą atostogaujant, siūloma organizuoti 1- 2 kartus per metus, rekomenduojama trukmė 7 dienos.
- Rekomenduojama, kad po darbo atostogaujant būtų surengiamas susitikimas, kurio metu aptariamai rezultatai ir organizuojama diskusija, kurios eigoje paaiškėtų tokio įvykio privalumai ir trūkumai, poveikis darbuotojams, jo tobulinimo galimybės ir organizavimo poreikis.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Alhaddad, S. (2021). Employee creative behaviour as a consequence of workplace autonomy in Kuwait a meditative study on employee engagement. *Science managment*, 58, 5731-5742.
2. Auletta, K. (2021). *Googled: The End of the World as We Know It*. Random House.
3. Bargon, C., et. al. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on quality of life, physical and psychosocial wellbeing in breast cancer patients and survivors - A prospective, multicenter cohort study. *European Journal of Cancer*, 138, 1-7.
4. Bhatt, S., Gupta, M. & Nautiyal, A. (2021). Impact of COVID on Corporate Employees Working from Home in Quality of Life. *NOVIY MIR Research Journal*, 6, 282-293.
5. Carlson, D. , Thompson, M., Crawford, W. & Boswell, We. (2019). Trouble in Paradise: How Working at Home May Negatively Affect Spouse's Work Productivity. *International Journal of Environmental Research*, 12, 1-9.
6. Chaolin, H. et al. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China (англ.). *Lancet*, 395, 497—506.
7. Chernyak-Hai, L. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 456-481.
8. Chiang, C. F. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 180-190.
9. Columbeth, K. (2021). What is it like to work at Google. https://netpeak.net/ru/blog/work_at_google/
10. Dahl, D. (2014). Skiing by Day, Hacking by Night: Welcome to the New Era of Work Retreats. <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/skiing-by-day-hacking-by-night-welcome-to-the-new-era-of-work-retreats/>
11. Fourie, L.F. (2016). *On a Global Mission: The Automobiles of General Motors*. FriesenPress.
12. Golitsyn, G. (2021). What is work? <https://foxtime.ru/chto-takoe-vorkejsn/>
13. Harriet, S. (2020). Go on workation! Want to get away... but need to take the office with you? More and more hotels are offering tempting packages.

<https://www.dailymail.co.uk/travel/escape/article-8825893/Go-workation-away-office-you.html>

14. Hackett, P. (2018). *Quantitative Research Methods in Consumer Psychology: Contemporary and Data Driven Approaches*. Taylor & Francis.
15. Hensellek, S. & Puchala, N. (2021). The Emergence of the Digital Nomad: A Review and Analysis of the Opportunities and Risks of Digital Nomadism. In book: *The Flexible Workplace* (pp.195-214)
16. Kayley, L. (2016). *The Workation*. Walls.
17. Kester, J. (2020). 26 Workations To Take Right Now. Forbes Travel Guide. <https://www.forbes.com/sites/forbestravelguide/2020/08/28/26-workations-to-take-right-now/?sh=2182a04e7b82>
18. Lauby, S. J. (2011). *Motivating Employees*. American Society for Training and Development.
19. Lietuvos Statistikos departamentas (2020). Vidutinis ir vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius pagal sektorius ir ekonominės veiklos rūšis. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=c968c9e4-a09d-4eee-9440-49aba50216d9#/>
20. Linava (2020). Lietuvos transporto sektoriuje sparčiai mažėja darbuotojų ir įmonių skaičius. <http://www.linava.lt/naujiena/lietuvos-transporto-sektoriuje-sparciai-mazeja-darbuotoju-ir-imoniu-skaicius/>
21. Lrytas (2021). Vežėjai apie kritinį vairuotojų trūkumą: ne visos problemos yra piniguose – minimaliu atlyginimu lenkiame septynias ES šalis. <https://www.lrytas.lt/auto/rinka/2021/09/21/news/vezejai-apie-kritini-vairuotoju-trukuma-ne-visos-problemos-yra-piniguose-minimaliu-atlyginimu-lenkiame-septynias-es-salis-20781900>
22. Markowa, G. & Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 7, 813-823.
23. Martínez, K. (2020). The assessment of lifestyle changes during the COVID-19 pandemic using a multidimensional scale. *Journal of Psychiatric and Mental Health*, 14, 16-26.
24. Matsushita, K. (2021) Workation and the Doubling of Time and Place. In: Tomita H. (eds) *The Second Offline. Advances in Information and Communication Research*, https://doi.org/10.1007/978-981-16-2425-4_7

25. Metcalf, M. (2021). What is a "Workation"? <https://timetastic.co.uk/blog/what-is-a-workation/>
26. Minchin, T. J. (2021). *America's Other Automakers: A History of the Foreign-Owned Automotive Sector in the United States*. University of Georgia Press.
27. Negussie, N. (2012). Relationship between rewards and nurses' work motivation in addis ababa hospitals. *Ethiop J Health Science* 22, 107-112.
28. Nieuwenhuis, P. & Wells, P. (2015). *The Global Automotive Industry*. John Wiley & Sons.
29. Oflazoglu, S. (2017). *Qualitative versus Quantitative Research*. BoD – Books on Demand.
30. Orel, M., Dvouletý, O. & Ratten, V. (2021). *The Flexible Workplace: Coworking and Other Modern Workplace Transformations*. Springer Nature.
31. ONS (2021). Fall in HGV drivers largest among middle-aged workers. <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/articles/fallinhgvdriverslargestamongmiddleagedworkers/2021-10-19>
32. Pollitt, D. (2012). Reward and benefit scheme transforms RS Components. *Human Resource Management International Digest* , 20, 9-13
33. Rathnayake, D. & Silva, P.E.D.D (2016). Relationship between organizational reward system and employee working efficiency. *Conference: Third International Conference on Contemporary Management*, Jaffna University At: Jaffna University, Sri Lanka, 1-14.
34. Repisti, R., et. al. (2020). How to measure the impact of the COVID-19 pandemic on quality of life: COV19-QoL –the development, reliability and validity of a new scale. *Global Psychiatry*, 3, 201-210.
35. Richter, S. ir Richter, A. (2020). Digital Nomads. *Business & Information Systems Engineering*, 62, 1-12.
36. Rodriguez, S. (2021). Facebook extends its work-at-home policy to most employees. <https://www.cnn.com/2021/06/09/facebook-will-let-all-employees-who-can-work-remotely-to-request-full-time-remote-work.html>
37. Tomita, H. (2021). *The Second Offline: Doubling of Time and Place*. Springer Nature.
38. Tripleo (2021). „Workation“ fenomenas: ar investicija gali duoti realios naudos darbdaviui? <https://www.tripleo.lt/workation-fenomenas-ar-investicija-gali-duoti-realios-naudos-darbdaviui/>

39. Samigoullina, A.D. (2021). A study of english blends related to Covid-19. *Russian Linguistic Bulletin*, 1 (25), 30 -35.
40. Sarkis, S. (2021). Ford Gives 30,000 Employees The Option To Work From Home Permanently. <https://www.forbes.com/sites/stephaniesarkis/2021/03/21/ford-gives-30000-employees-the-option-to-work-from-home-permanently/?sh=4f08a0d21a1c>
41. Sharma, P., Gupta, S., Kushwaha, P. & Shekhawat, K. (2020). Impact of Mass Media on Quality of Life during COVID-19 Pandemic among Indian Population. *International Journal of Science and Healthcare Research*, 5, 260-267.
42. Sharp, T. L. (2014). *How Facebook Advertising Works: Master the Art of Facebook Advertising*. Createspace Independent Pub.
43. Shields, A. (2021). The Impact Of Covid On Workplace Conflict. <https://www.consensipartners.co.uk/news/the-impact-of-covid-on-workplace-conflict/>
44. Shoman, Y., May, E. & Marca, S. (2021). Predictors of Occupational Burnout: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1-9.
45. Sipola, I. (2021). Why Workation Is the Best Team Building Activity That Boosts Team Work. <https://www.lifehack.org/810095/team-building-activity>
46. Sung, T. (2020). Occupational burnout. *Archives of Community Medicine and Public Health*, 6, 1- 19.
47. VZ (2020). Aštrėjanti transporto sektoriaus problema: kas sės už vilkiko vairo? <https://www.vz.lt/dkv-logistika/2020/11/26/astrejanti-transporto-sektoriaus-problema-kas-ses-uz-vilkiko-vairo>
48. Werther, S. (2021). *Coworking als Revolution der Arbeitswelt*. Springer, Berlin, Heidelberg.
49. Werther, S., Lietzau, J., Puhe, O., Engel, V. & Scharing, J. (2021). *Coworking, Workation und Coworkation*. In: Werther S. (eds) *Coworking als Revolution der Arbeitswelt*. Springer, Berlin, Heidelberg.
50. Wu, S., Pitafi, H., Pitafi, S. & Ren, M. (2021). Investigating the Consequences of the Socio-Instrumental Use of Enterprise Social Media on Employee Work Efficiency: A Work-Stress Environment. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-15.
51. Гармажапов, Ж. (2021). Идеальный воркейшн: как удалённый офис в горах помог агентству Kodix переосмыслить работу <https://vc.ru/life/176445-idealnyy-vorkeyshn-kak-udalennyy-ofis-v-gorah-pomog-agentstvu-kodix-pereosmyslit-rabotu>

52. Муяссарзода, Ф., Санжар, Г. и Гулнора, А. (2020). Оценка влияния дистанционной работы на производственный труд сотрудников и эффективность предприятия во время пандемии COVID-19. *ОИИ*, 2, 36-52.
53. Никитина, Л., Кекеева, Т. и Дальдинова, Э. (2021). Семантические характеристики английских неологизмов периода пандемии Covid-19. *Вестник КалмГУ*, 1 (49), 1-5.
54. Полунина, Т. (2013). Способы образования и особенности употребления слов-сленгизмов в западном виртуальном финансово-экономическом дискурсе. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*, 2 (10), 74-79.
55. Смирнов, І. іг Любіцева, О. (2021). Міжнародний туристичний бізнес періоду пандемії: нові тенденції, форми, терміни. *I International Science Conference on Multidisciplinary Research*, 6, 1090- 1099.

PRIEDAI

Vadovų apklausos anketa

Laba diena

Vilniaus universiteto verslo mokyklos studentė Margarita Dovliaš, rengiant bakalauro studijų baigiamąjį darbą, atlieka tyrimą, kurio tikslas ištirti darbo atostogaujant organizavimo ypatumus logistikos sektoriuje. Kviečiu Jūs dalyvauti tyrime ir atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Kada Jūsų įmonė pradėjo taikyti darbą atostogaujant?

- ☐ Iki COVID-19 pandemijos
- ☐ COVID-19 pandemijos laikotarpiu

2. Kokie motyvai paskatino taikyti darbą atostogaujant?

- ☐ Siekis sudaryti geresnes sąlygas darbuotojams dirbti
- ☐ Siekis stiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti
- ☐ Paskatinti darbuotojus būti kūrybiškesniais
- ☐ Didinti darbuotojų darbo efektyvumą
- ☐ Stiprinti darbuotojų ryšius

3. Kokios žemiau pateiktų darbo atostogaujant formos yra taikomos Jūsų įmonėje? (galima pasirinkti daugiau nei vieną atsakymą)

- ☐ Darbas atostogaujant kurortinėje zonoje (kai įmonė sudaro sąlygas savo darbuotojams nuvykti į kurortą ir dirbti iš ten derinant darbą su poilsiu)
- ☐ Komandinis darbas atostogaujant (kuomet atostogauti vykstama kartu su projekto komanda, su tikslu skirti laiko projekto įgyvendinimui ar svarbių klausimų sprendimui)
- ☐ Darbas atostogaujant bendradarbiystės erdvėje (įmonės darbuotojai vyksta į specializuotus renginius (seminarus, konferencijas, kvalifikacijos tobulinimo kursus), kur dirba ir poilsiauja kartu)
- ☐ Darbo ir poilsio derinimas dirbant nuotoliniu būdu
- ☐ Kita.....

4. Įvertinkite kaip organizuojamas darbas atostogaujant Jūsų įmonėje?

	Pilnai sutinku			Visai nesutinku	
	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Apibrėžiami darbo atostogaujant tikslai	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Pasirenkama darbo atostogaujant forma (pvz. kelionė, poilsis kurorte, poilsis SPA)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Apibrėžiama darbo atostogaujant trukmė	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Parengiama darbo atostogaujant programa	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Numatomos darbo užduotys ir	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

veiklos

Suplanuojamos turiningas poilsis ir jo metu vykdomos veiklos	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Atliekamas darbo atostogaujant organizavimo funkcijų paskirstymas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Darbo ir poilsio režimo sukūrimas (nustatoma kiek laiko per dieną ir kada bus dirbama, kada ilsimasi)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Organizuojamas patogus ir greitas nuvykimas į paskirties tašką	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Atliekamas darbo ir poilsio zonų paskirstymas ir jų funkcionalumo užtikrinimas (patogios darbo vietos, greitas internetas ir t.t.)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Užtikrinamas darbo atostogaujant programos įgyvendinimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Rezultatų aptarimas ir diskusija	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

5. Kokios trukmės darbą atostogaujant organizuoja Jūsų įmonė?

- ☐ 2-3 dienos
- ☐ 7 dienos
- ☐ 8-14 dienų
- ☐ Daugiau
- ☐ Kita.....

6. Kaip paskirstomas laikas darbo atostogaujant metu?

- ☐ Darbui skiriamos 8 val., likęs laikas laisvalaikiui
- ☐ Darbui skiriamos 6 val., likęs laikas laisvalaikiui
- ☐ Darbui skiriamos 4 val., likęs laikas laisvalaikiui
- ☐ Visai neskirstomas
- ☐ Kita.....

7. Kiek kartų per metus Jūsų įmonė organizuoja darbą atostogaujant?

- ☐ Kartą per metus
- ☐ 2 kartus per metus
- ☐ 3 kartus per metus
- ☐ 4 kartus per metus
- ☐ Daugiau

8. Įvertinkite darbo atostogaujant naudą logistikos įmonei pagal žemiau pateiktus teiginius?

	Pilnai sutinku			Visai nesutinku	
	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Užtikrinamas darbų tęstinumas atostogų metu	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Didinamas darbuotojų	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

produktyvumas					
Stiprinama darbuotojų motyvacija	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Stiprinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Stiprinama organizacinė kultūra	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Skatinimas darbuotojų bendradarbiavimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Skatinimas darbuotojų kūrybiškumas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

9. Kokie veiksniai skatina įmonės vadovybę aktyviau taikyti darbą atostogaujant?

	Pilnai sutinku			Visai nesutinku	
	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Įmonės vadovybės informavimas apie darbo atostogaujant privalumus ir taikymo galimybes	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Darbuotojų profesinis perdegimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Konkurencija dėl aukštos kvalifikacijos specialistų	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Poreikis stiprinti darbuotojų motyvaciją	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Poreikis mažinti darbuotojų kaitą	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Didesnė darbo atostogaujant turistinių produktų pasiūla	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Kitų logistikos įmonių darbo atostogaujant taikymo geroji praktika	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Kita.....

10. Jūsų lytis?

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

11. Jūsų amžius:

- ☐ 20-24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-49
- ☐ 50 ir daugiau

12. Jūsų pareigos?

- ☐ Direktorius
- ☐ Vadovas
- ☐ Personalo vadovas
- ☐ Kita.....

13. Jūsų darbo stažas logistikos srityje?

- ☐ Iki 1m.
- ☐ 1 - 3 m.
- ☐ 4 - 5 m.
- ☐ 5 - 9 m.
- ☐ 10 m. ir daugiau

Dėkoju už dalyvavimą. Geros dienos

Darbuotojų apklausos anketa

Labą diena

Vilniaus universiteto verslo mokyklos studentė Margarita Dovliaš, rengiant bakalauro studijų baigiamąjį darbą, atlieka tyrimą, kurio tikslas ištirti darbo atostogaujant organizavimo ypatumus logistikos sektoriuje. Kviečiu Jūs dalyvauti tyrime ir atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Įvertinkite darbą nuotoliniu būdu pagal žemiau pateiktus kriterijus:

	Pilnai sutinku			Visai nesutinku	
	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Leido geriau suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Sutaupyta laikas sugaištamas kelionėms į ir iš darbo	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Kaštų ekonomika (kuras, apranga, maitinimas ir t.t.)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Darbas priimtinoje, komfortiškoje namų aplinkoje	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Savarankiškas darbo organizavimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Sudėtingas kai kurių užduočių atlikimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Komunikacijos su bendradarbiais suprastėjimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Darbo ir šeimos reikalų pusiausvyros praradimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Konfliktinių situacijų šeimoje didėjimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Pasitenkinimo darbu sumažėjimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

2. Kiek Jums asmeniškai priimtina darbo atostogaujant koncepcija, kuomet atostogų metu yra derinamas darbas ir poilsis?

Labai priimtina	Priimtina	Nei priimtina, nei nepriimtina	Nepriimtina	Visai nepriimtina
☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

3. Kaip dažnai Jums asmeniškai tenka atostogų metu derinti poilsį ir darbo reikalus?

Nuolatos tenka	Tenka	Kartais tenka	Retai tenka	Tenka labai retai
☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

4. Kaip dažnai Jūsų įmonė organizuoja keliones, kurių metu darbuotojai derina darbą ir poilsį?

Labai dažnai organizuoja	Organizuoja	Kartais organizuoja	Organizuoja retai	Niekada neorganizuoja
☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

5. Įvertinkite darbo atostogaujant naudą logistikos įmonės darbuotojams pagal žemiau pateiktus teiginius?

	Pilnai sutinku			Visai nesutinku	
	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Darbo aplinkos pakeitimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Sudaroma galimybė daugiau laiko pabūti su šeima	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Pareigybinių įsipareigojimų ir gyvenimo kokybės suderinimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Sumažinamas sugrįžimo po atostogų stresas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Sustiprinama motyvacija dirbti	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

6. Įvertinkite darbo atostogaujant naudą logistikos įmonei pagal žemiau pateiktus teiginius?

	Pilnai sutinku			Visai nesutinku	
	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Užtikrinamas darbų tęstinumas atostogų metu	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Didinamas darbuotojų produktyvumas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Stiprinama darbuotojų motyvacija	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Stiprinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Stiprinama organizacinė kultūra	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Skatinimas darbuotojų bendradarbiavimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Skatinimas darbuotojų kūrybiškumas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

7. Jūsų nuomone kokie veiksniai paskatintų įmonės vadovybę aktyviau taikyti darbą atostogaujant?

	Pilnai sutinku			Visai nesutinku	
	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Įmonės vadovybės informavimas apie darbo atostogaujant privalumus ir taikymo galimybes	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Darbuotojų profesinis perdegimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Konkurencija dėl aukštos kvalifikacijos specialistų	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Poreikis stiprinti darbuotojų motyvaciją	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Poreikis mažinti darbuotojų kaitą	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Didesnė darbo atostogaujant turistinių produktų pasiūla	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Kitų logistikos įmonių darbo atostogaujant taikymo geroji praktika	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Kita.....

8. Kokios žemiau pateiktų darbo atostogaujant formos būtų Jums priimtinausios? (galima pasirinkti daugiau nei vieną atsakymą)

- Darbas atostogaujant kurortinėje zonoje (kai įmonė sudaro sąlygas savo darbuotojams nuvykti į kurortą ir dirbti iš ten derinant darbą su poilsiu)
- Komandinis darbas atostogaujant (kuomet atostogauti vykstama kartu su projekto komanda, su tikslu skirti laiko projekto įgyvendinimui ar svarbių klausimų sprendimui)
- Darbas atostogaujant bendradarbiystės erdvėje (įmonės darbuotojai vyksta į specializuotus renginius (seminarus, konferencijas, kvalifikacijos tobulinimo kursus), kur dirba ir poilsiauja kartu)
- Darbo ir poilsio derinimas dirbant nuotoliniu būdu
- Kita.....

9. Įvertinkite kaip turėtų būti organizuojamas darbas atostogaujant Jūsų įmonėje?

	Pilnai sutinku			Visai nesutinku	
	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Apibrėžiami darbo atostogaujant tikslai	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Pasirenkama darbo atostogaujant forma (pvz. kelionė, poilsis kurorte, poilsis SPA)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Apibrėžiama darbo atostogaujant trukmė	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Parengiama darbo atostogaujant programa	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Numatomos darbo užduotys ir veiklos	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Suplanuojamos turiningas poilsis ir jo metu vykdomos veiklos	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Atliekamas darbo atostogaujant organizavimo funkcijų paskirstymas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Darbo ir poilsio režimo sukūrimas (nustatoma kiek laiko per dieną ir kada bus dirbama, kada ilsimasi)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Organizuojamas patogus ir greitas nuvykimas į paskirties tašką	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Atliekamas darbo ir poilsio zonų paskirstymas ir jų funkcionalumo užtikrinimas (patogios darbo vietos, greitas internetas ir t.t.)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Užtikrinamas darbo atostogaujant programos įgyvendinimas	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Rezultatų aptarimas ir diskusija	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

10. Jūsų nuomone kokios trukmės turėtų būti darbas atostogaujant?

- ☐ 2-3 dienos
- ☐ 7 dienos
- ☐ 8-14 dienų
- ☐ Daugiau
- ☐ Kita.....

11. Kaip turėtų būti paskirstomas laikas darbo atostogaujant metu?

- ☐ Darbui skiriamos 8 val., likęs laikas laisvalaikiui
- ☐ Darbui skiriamos 6 val., likęs laikas laisvalaikiui
- ☐ Darbui skiriamos 4 val., likęs laikas laisvalaikiui
- ☐ Kita.....

12. Jūsų nuomone, kiek kartų per metus turėtų būti organizuojamas darbas atostogaujant?

- ☐ Kartą per metus
- ☐ 2 kartus per metus
- ☐ 3 kartus per metus
- ☐ 4 kartus per metus
- ☐ Daugiau

13. Jūsų lytis?

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

14. Jūsų amžius:

- ☐ 20-24 m.
- ☐ 25-34 m.
- ☐ 35-49 m.
- ☐ 50 m. ir daugiau

15. Jūsų pareigos?

- ☐ Administratorė (-ius)
- ☐ Dispečeris
- ☐ Vadybininkas
- ☐ Kita.....

16. Jūs darbo stažas logistikos srityje?

- ☐ Iki 1m.
- ☐ 1 - 3 m.
- ☐ 4 - 5 m.
- ☐ 5 - 9 m.
- ☐ 10 m. ir daugiau

Dėkoju už dalyvavimą. Geros dienos

T-testo rezultatai: pareigos

	Pareigos	N	Mean	Std. Deviation	t	lls	p
6. Užtikrinamas darbų tęstinumas atostogų metu	Darbuotojai	34	2,35	1,041	2,633	39	,012
	Vadovai	7	1,29	,488			
Didinamas darbuotojų produktyvumas	Darbuotojai	34	2,62	1,256	1,859	39	,071
	Vadovai	7	1,71	,488			
Stiprinama darbuotojų motyvacija	Darbuotojai	34	2,65	1,323	2,377	39	,022
	Vadovai	7	1,43	,535			
Stiprinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu	Darbuotojai	34	2,56	1,397	1,543	39	,131
	Vadovai	7	1,71	,756			
Stiprinama organizacinė kultūra	Darbuotojai	34	2,62	1,393	1,655	39	,106
	Vadovai	7	1,71	,756			
Skatinimas darbuotojų bendradarbiavimas	Darbuotojai	34	2,41	1,234	-,032	39	,975
	Vadovai	7	2,43	1,397			
Skatinimas darbuotojų kūrybiškumas	Darbuotojai	34	2,26	1,238	1,415	39	,165
	Vadovai	7	1,57	,787			
7. Įmonės vadovybės informavimas apie darbo atostogaujant privalumus ir taikymo galimybes	Darbuotojai	34	2,06	,919	2,571	39	,014
	Vadovai	7	1,14	,378			
Darbuotojų profesinis perdegimas	Darbuotojai	34	2,21	,978	1,388	39	,173
	Vadovai	7	1,57	1,618			
Konkurencija dėl aukštos kvalifikacijos specialistų	Darbuotojai	34	2,53	1,134	-,630	39	,533
	Vadovai	7	2,86	1,773			
Poreikis stiprinti darbuotojų motyvaciją	Darbuotojai	34	2,32	1,199	,074	39	,941
	Vadovai	7	2,29	1,380			
Poreikis mažinti darbuotojų kaitą	Darbuotojai	34	2,35	1,178	-,441	39	,661
	Vadovai	7	2,57	1,272			
Didesnė darbo atostogaujant turistinių produktų pasiūla	Darbuotojai	34	2,59	1,104	2,209	39	,033
	Vadovai	7	1,57	1,134			
Kitų logistikos įmonių darbo atostogaujant taikymo geroji praktika	Darbuotojai	34	2,06	,919	-,215	39	,831
	Vadovai	7	2,14	1,069			
Kita	Darbuotojai	34	1,71	1,661	-1,052	39	,299
	Vadovai	7	2,43	1,618			
9. Apibrėžiami darbo atostogaujant tikslai	Darbuotojai	34	1,91	,996	,138	39	,891
	Vadovai	7	1,86	,690			
Pasirenkama darbo atostogaujant forma	Darbuotojai	34	1,94	1,013	-,148	39	,883
	Vadovai	7	2,00	,577			

Apibrėžiama darbo atostogaujant trukmė	Darbuotojai	34	1,88	1,149	1,015	39	,316
	Vadovai	7	1,43	,535			
Parengiama darbo atostogaujant programa	Darbuotojai	34	2,03	1,141	,347	39	,731
	Vadovai	7	1,86	1,464			
Numatomos darbo užduotys ir veiklos	Darbuotojai	34	1,94	1,179	1,095	39	,280
	Vadovai	7	1,43	,787			
Suplanuojamos turiningas poilsis ir jo metu vykdomos veiklos	Darbuotojai	34	2,03	1,058	,069	39	,945
	Vadovai	7	2,00	,816			
Atliekamas darbo atostogaujant organizavimo funkcijų paskirstymas	Darbuotojai	34	2,21	1,095	1,820	39	,076
	Vadovai	7	1,43	,535			
Darbo ir poilsio režimo sukūrimas	Darbuotojai	34	2,18	1,141	,710	39	,482
	Vadovai	7	1,86	,690			
Organizuojamas patogus ir greitas nuvykimas į paskirties tašką	Darbuotojai	34	2,06	1,127	,128	39	,899
	Vadovai	7	2,00	1,000			
Atliekamas darbo ir poilsio zonų paskirstymas ir jų funkcionalumo užtikrinimas (patogios darbo vietos, greitas internetas ir t.t.)	Darbuotojai	34	2,12	1,066	,948	39	,349
	Vadovai	7	1,71	,756			
Užtikrinamas darbo atostogaujant programos įgyvendinimas	Darbuotojai	34	2,09	1,138	,794	39	,432
	Vadovai	7	1,71	1,113			
Rezultatų aptarimas ir diskusija	Darbuotojai	34	2,15	1,234	,873	39	,388
	Vadovai	7	1,71	,951			

Pastaba: M - reikšmė; SD – standartinis nuokrypis; Statistinio pasiklikovimo lygmuo $p < 0,05$; M – įverčių vidurkis; IIs – laisvės laipsnių skaičius.