

**LIETUVOS KŪNO KULTŪROS AKADEMIJA
SPORTO EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
TURIZMO IR SPORTO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA**

ŽIVILĖ LEKAVECKAITĖ

**DARBUOTOJŲ DARBO LAIKO ORGANIZAVIMAS
„EUROPA ROYALE KAUNAS“ VIEŠBUTYJE**

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovas: lektorė D. Perkumienė

Baigiamųjų darbų aprobavimo komisija ginti baigiamąjį darbą: *rekomenduoja/nerekomenduoja*

Baigiamųjų darbų aprobavimo pirmininkas:

Baigiamųjų darbų ir jų gynimo vertinimo komisijos įvertinimas:

Baigiamųjų darbų ir jų gynimo vertinimo komisijos sekretorė (-ius):

KAUNAS 2012

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas baigiamasis darbas (*pavadinimas*)

1. Yra atliktas mano paties/pačios;
2. Nebuvo naudotas kitame universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudojau šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikiu visą panaudotos literatūros sąrašą.

.....
(*data*)

.....
(*autoriaus vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

PATVIRTINIMAS APIE ATSAKOMYBĘ UŽ LIETUVIŲ KALBOS TAISYKLINGUMĄ ATLIKTAME DARBE

Patvirtinu lietuvių kalbos taisyklingumą atliktame darbe.

.....
(*data*)

.....
(*autoriaus vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

BAIGIAMOJO DARBO VADOVO IŠVADOS DĖL DARBO GYNIMO

.....
(*data*)

.....
(*vadovo vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

Baigiamasis darbas aprobuotas:

.....
(*aprobacijos data*)

.....
(*Komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė*)

.....
(*parašas*)

Baigiamasis darbas yra patalpintas į ETD IS
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus parašas*)

Baigiamojo darbo recenzentas:

.....
(*vardas, pavardė*)

.....
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė*)

.....
(*parašas*)

Baigiamųjų darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....
(*data*)

.....
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė*)

.....
(*parašas*)

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
IVADAS.....	4
1. LITERATŪROS APŽVALGA.....	5
1.1. Darbo laiko organizavimo samprata.....	5
1.2. Darbo laiko organizavimą sąlygojantys veiksniai.....	10
1.3. Darbo ir poilsio laiko įtaka darbo organizavimui.....	14
1.4. Darbuotojų motyvavimo poveikis darbo organizavimui.....	18
1.5. Darbo metodų įtaka darbo organizavimui.....	21
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS.....	24
3. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	26
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	37
LITERATŪRA	38
PRIEDAI	41

SANTRAUKA

Darbuotojų darbo laiko organizavimas „Europa Royale Kaunas“ viešbutyje **Organization of working time of employees in „Europa Royale Kaunas“ hotel**

Darbo objektas – „Europa Royale Kaunas“ viešbučio darbuotojų darbo laiko organizavimas.

Darbo tikslas – ištirti „Europa Royale Kaunas“ viešbučio darbuotojų darbo laiko organizavimą.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti darbo laiko organizavimo sampratą;
2. Išnagrinėti darbo laiko organizavimą sąlygojančius veiksnius;
3. Atskleisti darbo laiko organizavimo aspektus „Europa Royale Kaunas“ viešbutyje.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys, kuriose siekiama įgyvendinti išsikeltus uždavinius.

Pirmoje dalyje remiantis moksline literatūra aptariama darbo laiko organizavimo samprata, veiksniai, kurie sąlygoja darbo laiko organizavimą, analizuojama darbo ir poilsio laiko įtaka darbo organizavimui, taip pat darbuotojų motyvavimo poveikis bei darbo metodai.

Antroje dalyje apibūdinamas tyrimų objektas, tiriamųjų kontingentas, tyrimo metodai, paaiškinamas tyrimo organizavimas, kuris buvo atliekamas „Europa Royale Kaunas“ viešbutyje bei aprašomi duomenų apdorojimo statistiniai metodai.

Trečioje darbo dalyje apibendrinami tyrimo duomenys, jie lyginami su kitais jau atliktais tyrimais turizmo srityje, bei patvirtinami arba paneigiami mokslinės literatūros autorių teiginiai.

Darbo apimtis – 40 puslapių. Jame yra 9 paveikslai, 4 lentelės, 2 priedai. Panaudota 50 literatūros šaltinių.

Raktiniai žodžiai – darbo laikas, darbo laiko organizavimas, darbuotojai, viešbučių sektorius.

Pagrindinės išvados:

1. Darbo laiko organizavimą apima visa darbo procesų sistema, kuri kuriama tam, kad pasiekti organizacijos tikslus. Darbo organizavimas yra būtina kiekvienos įmonės veikla, nes be organizavimo nebus vykdomi darbai ir nebus įgyvendinti įmonės tikslai.
2. Įmonės vadovų ir darbuotojų darbo laiką sąlygojantys veiksniai yra tikslų nustatymas, emocinė įtampa bei patirtis.
3. Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad darbą Europa Royale Kaunas viešbučio darbuotojams didelę įtaką daro vadovo darbo vaiko planavimas ir organizavimas. Viršvalandžiai šioje organizacijoje nebūdingi, darbo krūviu patenkinti dauguma darbuotojų. Todėl galima daryti išvadą, kad darbo laikas Europa Royale Kaunas viešbutyje organizuojamas pakankamai tinkamai.

IVADAS

Darbo aktualumas. Darbo organizavimas yra būtina įmonės veikla, nes be organizavimo nebus vykdomi darbai ir nebus įgyvendinti įmonės tikslai. Galima teigti, kad be darbo organizavimo įmonė iš viso neegzistuos, jis turi vykti pastoviai. Vis daugiau darbo laiko organizavimo problemų kyla ir Lietuvoje ir kitose pasaulio šalyse, kurias sąlygoja iš senų laikų nusistovėję darbo organizavimo principai. Siekiant darbuotojų darbo efektyvumo, reikia tinkamai organizuoti jų darbo laiko paskirstymą. Racionaliai paskirstytas ir suorganizuotas darbo laikas lemia tiek organizacijos, tiek pačių darbuotojų gerovę.

Viešbučių sektorius sparčiai vystosi visame pasaulyje. Jis siejasi ne tik su vietine, bet ir su užsienio rinka, kintančiais klientų poreikiais, todėl viešbučių veiklos kokybė ir darbuotojų darbo laiko organizavimas gali lemti šalies socialinę ir ekonominę būklę, konkurencinius gebėjimus ir šalies įvaizdį.

Darbo objektas – „Europa Royale Kaunas“ viešbučio darbuotojų darbo laiko organizavimas.

Darbo tikslas – ištirti „Europa Royale Kaunas“ viešbučio darbuotojų darbo laiko organizavimą.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti darbo laiko organizavimo sampratą;
2. Išnagrinėti darbo laiko organizavimą sąlygojančius veiksnius;
3. Atskleisti darbo laiko organizavimo aspektus „Europa Royale Kaunas“ viešbutyje.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys, kuriose siekiama įgyvendinti išsikeltus uždavinius. Darbo apimtis – 40 puslapių. Jame yra 9 paveikslai, 4 lentelės, 2 priedai. Panaudota 50 literatūros šaltinių.

1. LITERATŪROS APŽVALGA

1.1. Darbo laiko organizavimo samprata

Darbas yra tai, be ko žmonės negalėtų gyventi, tačiau žmonės visuomet stengiasi savo darbą palengvinti. Ir tikrai ne dėl to, kad jie tingėtų, o dėl to, kad žmonės nori kuo greičiau ir geriau patenkinti savo poreikius. Darbo dėka žmonės pradėjo geriau maitintis, šilčiau rengtis, greičiau ir toliau keliauti. Laikui bėgant darbo priemonės tobulėjo, o darbo laikas trumpėjo, todėl žmonėms likdavo daugiau laisvo laiko kitiems užsiėmimams: menui, kultūrai, religijai, apmąstymui, poilsiui, tobulėjimui, kelionėms. Galima sakyti, kad darbo mažėjimas yra civilizacijos pažanga. Kuo labiau išsivysčiusi visuomenė, tuo darbo našumo lygis didesnis (Dagėsys ir Aškinytė, 2004). Taigi norint padidinti darbo našumą, reikia gerinti darbo organizavimą.

Daugumos darbų žmogus negali atlikti vienas, nedalyvaujant kitiems. Dauguma darbų šiais, pramonės augimo, laikais atliekama kelių ar daugiau žmonių bendromis pastangomis. Todėl dirbant įmonėse, reikia nusimanyti ne tik ką, kokius veiksmus, naudojantis kitais įrankiais reikės daryti, bet ir kaip bei su kuo teks bendradarbiauti: prie ko prisitaikyti, kam daryti įtaką, o kam paklusti. (Butkus, 2006).

Pastebima, kad darbo, kaip sąmoningos, tikslingos žmogaus veiklos apibrėžimų yra pakankamai daug. Pasak F. S. Butkaus „darbas yra darymas kažin ko, ko nebuvo, iš to, kas jau buvo“ (Butkus, 2006, p.11). Arba kitaip tariant, darbas yra žmogaus fizinių, dvasinių ar kitokių išteklių panaudojimas siekiant kažkokių rezultatų.

Mokslo sritis apie darbo organizavimą atsirado XIX a. pabaigoje, o jo pradininku laikomas amerikiečių mokslininkas Frederikas Teiloras (1856-1915). F. Teiloras pirmasis apjungė idėjas ir bandymus racionalizuojant darbo procesus, sukurdamas pagrindus darbo organizavimui. Savo darbuose F. Teiloras parengė darbo proceso analizės metodus, darbo normavimo ir jo apmokėjimo, darbo organizavimo principus bei įmonių valdymą. Pagal F. Teilorą, jeigu darbuotojai nori didinti darbo našumą, jiems reikalingas vadovas, mokantis efektyviai valdyti. O be mokslinių žinių tai neįmanoma (Stoner ir kt., 1999).

Darbas yra įgimtas žmogaus poreikis. Plečiantis pramonei, didėjant produktų įvairovei ir augant žmonijos poreikiams darbas tapo nukreiptas ne savo asmeninių poreikių tenkinimui, o kitų žmonių poreikių tenkinimui, negalintį pasidaryti jiems norimų produktų. Ir būtent darbas ne sau, o kitiems, sukūręs pagrindą plėsti darbinę veiklą, daugumą darbų padarė bendrais daugelio žmonių darbais. Tada ir prisireikė vadybos bei darbo organizavimo: darbai pradėti skirstyti keliems žmonėms tam, kad būtų pasiektas optimalus rezultatas ir, kad sukurtas produktas taptų vartotojams reikalingu dalyku. Visa tai galima paaiškinti paprastu K. Markso panaudotu pavyzdžiu, kuomet į

sceną išeina vienas smuikininkas, nieko daugiau nereikia – jis vienas kuo puikiausiai pagroja kūrinį, bet kai scenoje groja daug smuikininkų, prisireikia dirigento, kuris valdytų jų grojimą. Taigi, bendras tikslas, kuris paverčia bet kokią žmonių grupę organizacija, reikalauja vadybos bei darbo organizavimo. (Butkus, 2006).

Pagrindinė F. Teilorio darbo mokslinio organizavimo teorijos taisyklė: darbas tik tuomet bus našus, kai jis organizuotas pagal taisykles, principus bei standartus, parengtus, panaudojant naujausius mokslo pasiekimus ir ilgametę praktikos patirtį (Stoškus ir Beržinskienė, 2005).

Organizavimas bendrąja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vieną visumą ar griežtą sistemą, kieno nors sandaros ar struktūros projektavimas ir sudarymas (Stoškus, 2002).

Organizavimas vadybos prasme yra vientisų sistemų iš žmonių, įrengimų ir medžiagų projektavimas, tobulinimas ir, pasitelkus kitas vadybos funkcijas, įgyvendinimas (Stoškus, 2002).

Organizavimas kaip procesas suvokiamas skirtingai ir žmonių veikloje gali būti suprantamas tokia prasme:

1. Įsteigimas, kūrimas, sudarymas;
2. Paruošimas, derinimas, surengimas;
3. Reglamentavimas, tvarkymas;
4. Sujungimas, mobilizacija. (Stoškus, 2002).

Organizavimas kaip vadybos funkcija - tai organizacijos struktūros sudarymas, sąlygojantis efektyvų darbą siekiant numatytų tikslų. Tai parengto plano įgyvendinimo detalizavimas, veiklos funkcijų, atsakomybės ribų, išteklių, terminų nustatymas ir derinimas; teisių ir pareigų perdavimas darbuotojui arba padaliniui, kurie tampa atsakingi už jų atlikimą (Stoškus, 2002).

Organizavimo apibrėžimų mokslinėje literatūroje yra daug ir įvairių. Organizavimo apibrėžimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Organizavimo apibrėžimai

Eil. nr.	Autoriai, metai	Apibūdinimas
1	Tarptautinių žodžių žodynas	Kūrimas, darymas, rengimas, telkimo į vieną sistemą vyksmas, tvarkymas
2	Sakalas, Vanagas, Martinkus, Prokopčiukas, Venskus, Virvilaitė, Ivaškienė, 1996	Reikalingos sistemos sukūrimas norint pasiekti organizacijos tikslus
3	Razauskas, 1997	Dviejų ar daugiau žmonių įtraukimas dirbti kartu vienoje struktūroje, siekiant tam tikro tikslo
4	Stoner, 1999	Toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas
5	Sakalas, Šilingienė, 2000	Reikalingų įrankių, medžiagų ir teisių suteikimas, tai yra vidinės tvarkos užtikrinimas.
6	Kučinskas, Kučinskienė, 2002	Vientisos žmonių, įrengimų ir medžiagų sistemos kūrimas, tobulinimas ir įgyvendinimas

Eil. nr.	Autoriai, metai	Apibūdinimas
7	Juozaitytėnė, Staponkienė, 2003	Organizacijos struktūros sukūrimas, nustatant darbuotojų tarpusavio ryšius, jų atliekamus uždavinius, tikslus, veiklos sritis, teises ir kt.
8	Stoškus ir Beržinskienė, 2005	Kieno nors sutvarkymas ar parengimas. Tik organizuojant įmanoma pradėti vykdyti organizacijos planus.
9	Vanagas, 2009	Darbo procesų sandaros, žmonių tarpusavio sąveikos gamybos procese ir jų sąveikos su įrenginiais ir darbo objektais tvarkymas

Sudaryta autorės.

Darbo organizavimas – darbo procesų struktūros, gamybos procese žmonių tarpusavio sąveikos ir jų sąveikos su įrengimais ir darbo objektais tvarkymas, t.y. darbo proceso sistemos sudarymas, jeigu organizuojamas naujas procesas, o jei kalbama apie veikiančius darbo procesus, tai šios sistemos keitimas (Sakalas ir kt., 1996).

Taigi, darbo organizavimas yra būtina įmonės veikla, nes be organizavimo nebus vykdomi darbai ir nebus įgyvendinti įmonės tikslai. Galima teigti, kad be darbo organizavimo įmonė iš viso neegzistuos, jis turi vykti pastoviai. O organizuojant, pagal Stoner (2006), vadovai prieš priimant organizacinius sprendimus turi atlikti šiuos keturis žingsnius:

1. Suskirstyti visą darbą į užduotis, kurias logiškai ir patogiai galės atlikti pavieniai žmonės. Tai vadinama darbo pasidalijimu.
2. Logiškai ir efektyviai sujungti užduotis. Darbuotojų ir užduočių grupavimas vadinamas struktūrinių grandžių formavimu.
3. Sukonkretinti kas kam atsiskaito. Toks skyrių sujungimas sudaro organizacinę hierarchiją.
4. Sukurti mechanizmus, jungiančius skyrių veiklą į visumą ir juos efektyviai kontroliuoti, koordinuoti. Koordinavimas padeda darbuotojui pajusti savo vaidmenį visos organizacijos mastu, o ne tik rūpintis savo grandies interesais.

Šių keturių žingsnių įgyvendinimui pasirenkama ir sukurama organizacinė struktūra arba laikomasi jau sukurtos organizacinės struktūros. Pagal Gibson (1994), organizacijos struktūra – tai formali ir neformali politikos bei taisyklių sistema, kurioje organizacija nustato pavaldumo bei komunikacijos ryšius ir paskirsto teises ir pareigas. Organizacijos struktūra apibrėžia darbo metodus bei kaip informacija keliauja ir pasiskirsto skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose. Organizacijos struktūra yra absoliučiai priklausoma nuo organizacijos tikslų bei jiems pasiekti pasirinktos strategijos.

Taigi, darbo organizavimas įmonėje susijęs su dviem struktūrom, t.y. formalia ir neformalia. Pagal jas apibūdinami įmonių darbuotojų santykiai ir jų bendravimo būdas darbo tikslais.

Kiekvienos organizacijos struktūra yra skirtinga ir individuali, priklausoma nuo įmonės veiklos, tikslų bei, žinoma, personalo.

Formalizacija yra oficialūs struktūros aspektai - strategijos, organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas. Formalus bendravimas pasireiškia įvairių susirinkimų, posėdžių, oficialių susitikimų metu ir pan. (Mamedaitytė, 2003).

Tačiau formali organizacinė valdymo struktūros schema negali parodyti asmeninių ryšių, sudarančių neformalią organizacijos struktūrą (Stoner ir kt. 1999). Pagal Sakalą (2003), neformalios organizacinės struktūros susidaro iš vieno ar kelių padalinių atstovų. Juos jungia bendražmogiški santykiai (*Human relations*), bendri interesai bei kiti bendravimo stimulai.

Pavyzdžiui, darbuotojas, intensyviai atlikinėdamas jam pavestą darbą, greičiausiai kreipsis pagalbos į tą darbuotoją, kuris yra šalia, arba su kuriuo turima daugiau asmeninių ryšių nei darys tai per vadovą. Tai palengvina ir pagreitina darbuotojo darbus, kadangi informacija per neformalius ryšius gaunama greičiau, nei per formalią (oficialią) atsiskaitymo sistemą (Stoner ir kt. 1999).

Pastaruoju metu Europoje populiarėja nestandartinės darbo organizavimo formos, kurios yra lankstesnės bei palankesnės dirbantiems. Lankstesnėmis darbo formomis yra nukrypstama nuo įprastų darbo sutarčių. Tačiau šios sutartys yra pripažįstamos Europoje ir kuo toliau, tuo labiau naudojamos siekiant didesnio lankstumo, visų pirma, todėl, kad dėl jų galima pritaikyti darbo valandas, organizuoti darbo laiką ir darbą pagal gamybos ar paslaugų paklausos svyravimus. (*Lanksčios darbo organizavimo formos – „labai netipiškos“ sutartys*, 2010).

Nors manoma, kad netipiškos darbo organizavimo formos populiarėja, Europoje įvairių rūšių netipiško darbo organizavimo sutartys naudojamos įvairiai. Lankstaus darbo laiko organizavimo paplitimas pagal ekonominės veiklos rūšis labiau pasireiškia paslaugų srityje ir žemės ūkyje, mažiau – pramonėje (Gruževskis, 2001). Taip pat tai labiau būdinga tam tikriems sektoriams, pavyzdžiui, sezoninis darbas, kuris siejamas su trumpalaikėmis terminuotomis sutartimis, taip pat vyrauja tokiuose sektoriuose, kaip žemės ūkis, turizmas ir viešbučių veikla. (*Lanksčios darbo organizavimo formos – „labai netipiškos“ sutartys*, 2010).

Lanksčios darbo organizavimo formos turi padėti gyventojams įgyvendinti jų teisę į darbą, didinti jų užimtumo galimybes, derinti darbo ir šeimos išsipareigojimus, studijų, poilsio ir darbo laiką. Lankstus darbo organizavimas padėtų darbdaviams mažinti darbo kainą, geriau prisitaikyti prie struktūrinių pokyčių bei geriau derinti kitus savo ir darbuotojų interesus (LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2003 m. spalio 17 d. įsakymas Nr. A1-160).

G.Samuolio (1990) teigimu, lanksčios darbo formos – tai ne visos darbo dienos (savaitės), slankiojo darbo grafiko ir darbo namuose (namudininkystės) sąvokų samprata. B. Gruževskis

(2002) kaip vieną iš lankstaus darbo laiko formų daugėjimo priežasčių įvardija besikeičiantį darbo pobūdį.

Pagal LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2003 m. spalio 17 d. įsakymą Nr. A1-160 yra skiriamos šios darbo organizavimo formos:

- Darbas namuose (namudinis darbas) (DK 115 str.) - tai darbas, pagal darbdavio užduotis atliekamas namuose. Tokią darbo organizavimo formą rekomenduojama taikyti darbuotojams, auginantiems mažamečius vaikus, slaugantiems sergantį šeimos narį, invalidams bei kitiems darbuotojams, atliekantiems darbą, nereikalaujantį kasdieninio tiesioginio bendravimo su kitais darbuotojais.
- Laikinas darbas - tai darbas, kuris organizuojamas įmonėje, organizacijoje ar įstaigoje tais atvejais, kai vykdoma nebūdinga (netipinė, laikina) veikla (pvz., remontas, mokymai, technologinių linijų keitimas, skubiems ar trumpalaikiams darbams atlikti), arba gali būti taikoma laikinai nesantiems darbuotojams pavaduoti. Ši darbo organizavimo forma rekomenduojama neturintiems nuolatinio darbo asmenims, bedarbiams, studentams ir moksleiviams laisvu nuo mokymosi metu bei kitiems darbuotojams. Laikiniems darbams atlikti paprastai sudaromos laikinosios darbo sutartys, ne ilgesniam kaip dviejų mėnesių laikotarpiui (DK 113 str. 1 d.).
- Patarnavimo darbas - tai darbas, kai darbuotojas įsipareigoja teikti darbdaviui asmenines namų ūkio paslaugas. Asmeninės namų ūkio paslaugos suprantamos tokios kaip automobilio vairuotojo, kiemsargio, namų ruošos ir kitų pagalbininkų - skalbėjo, virėjo, namų kambarinės paslaugos bei atliekami įvairūs darbai privačiuose namų ūkiuose. Tai taip pat paslaugos, kurias teikia vaikų priežiūros darbuotojas, sodininkas bei kt. (DK 116 str.).
- Sezoninis darbas - tai darbas, kuris dėl gamtinių ir klimato sąlygų dirbamas ne visus metus, o tam tikrais, ne ilgesniais kaip aštuonių mėnesių, periodais - sezonais (vienas po kito einančių dvylikos mėnesių laikotarpiu). Sezoniniai darbai dažniausiai organizuojami: žemės ūkyje, statyboje, pramogų bei turizmo sferose, paprastai sudarant sezonines darbo sutartis (DK 112 str.).
- Terminuotas darbas. Terminuotas darbas - toks darbas, kuris atliekamas tam tikrą apibrėžtą laiką. Terminuotą sutartį atlikti darbui, kuris yra nuolatinio pobūdžio, leidžiama sudaryti tik tada, kai tai nustato įstatymai arba kolektyvinė sutartis (DK 109, 110 str.).

Vis dėlto, nepaisant nestandartinio darbo populiarėjimo, atsiranda tam tikrų neaiškumų, taip pat susirūpinimą kelia tokį darbą dirbančių darbuotojų apsauga, nes dauguma darbuotojų teisių ir jų apsauga siejama su vadinamaisiais standartiniais darbo santykiais. Pabaigoje galima teigti, kad nestandartinės darbo sutartys yra populiarėjantis reiškinys, tačiau konkretūs teisės aktai, kuriais

būtų reglamentuojamos labai netipiškos darbo formos, tebėra retas reiškinys. (*Lanksčios darbo organizavimo formos – „labai netipiškos“ sutartys*, 2010).

Apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių nuomonę darbo laiko organizavimo klausimais, galima teigti, jog darbo laiko organizavimas yra būtina įmonės veikla, nes be organizavimo nebus vykdomi darbai ir nebus įgyvendinti įmonės tikslai. Galima teigti, kad be darbo organizavimo įmonė iš viso neegzistuos, jis turi vykti pastoviai.

1.2. Darbo laiko organizavimą sąlygojantys veiksniai

Norint pasiekti organizacijos tikslus, turi būti tinkamai organizuojamas ne tik darbuotojų darbas, bet visų pirma vadovas pats turi tinkamai susiplanuoti savo darbų planą.

Mokslinėje literatūroje yra nemažai darbo laiko organizavimą sąlygojančių veiksnių. Tačiau, mano manymu, pagrindiniai būtų organizacijos tikslų nustatymas, vadovo bei darbuotojų darbo laiko planavimas bei darbų skirstymas. Pagal A. Sakalą ir kt. (1996) organizacijos tikslus sąlygoja ir rinkos partneriai (tiekėjai, pirkėjai), socialinės grupės, visuomenė. Vieni reikalauja laiku tiekti prekes ir paslaugas, kiti – geros kokybės, tretieji – dėmesio gamtos apsaugai, dar kiti – labdaros ir pan. Ypač tai veikia viešbučių sektoriaus tikslus ir be visų šių veiksnių dar būtų galima pridėti rinkos naujoves.

Pirmiausia, norint pradėti laiko planavimo etapą, reikia aiškiai nusistatyti jos tikslus. Martinkaus ir Stoškaus (2010) teigimu, „įsivaizduojamas ir mąstomas veikimo rezultatas vadinamas tikslu“ (p. 424). Organizacijos tikslai nurodo *KAS* turi būti padaryta ir *KADA* turi būti pasiektas tikslas. Būtent todėl firmos tikslų paskirtis yra dvejopa. Pirmą, turi būti suformuluojamos užduotys, kuriose kuo tiksliau yra nusakomas laukiamas galutinis rezultatas. Antra, firmos tikslų pagrindu yra parengiamos priemonės, kurios leistų įvertinti – buvo ar nebuvo pasiektas numatytas rezultatas nustatytais terminais (Vasiliauskas, 2001).

Tikslas yra sąmoningai suvokiamas ir pagrindžiamas. Organizacijos tikslas yra būtina organizacijos gyvavimo sąlyga. Bendro organizacijos tikslo suderinimas su organizacijos narių tikslais ir tuo pagrindu jų noro bendradarbiauti siekiant bendrojo tikslo sužadinimas yra būtina organizacijos gyvavimo sąlyga. Žmogaus ir organizacijos veikla gali būti vertinama lyginant organizacijos numatytus tikslus su pasiektais rezultatais ir pasiektus rezultatus lyginant su įdėtomis sąnaudomis (Stoškus ir Beržinskienė, 2005).

Yra keletas organizacijos tikslų skirstymo variantų:

- Ekonominiai ir socialiniai;
- Finansiniai ir strateginiai;
- Kokybiniai ir kiekybiniai;

- Pastovūs ir vienkartiniai.

Tikslo siekimas tai rezultatas, kurio siekia bet kuri organizacija per visą veiklos laikotarpį. Būtent atsižvelgiant į juos yra planuojamas visos organizacijos darbo laikas, o jį planuojant reikia žinoti, kiek to laiko yra. Dažnai numačius laiką tam tikroms užduotims, iškyla nenumatytų problemų, dėl ko tenka sugaišti daug daugiau laiko, negu buvo numatyta. Tokiose situacijose gali sugriūti visas iš anksto numatytas planas.

Obrazcovas (2004) teigia, kad problemų kyla ne tiek dėl laiko stygiaus, kiek dėl nesugebėjimo jį racionaliai planuoti. Autorius pateikia tokius darbo laiko sąnaudų vertinimo variantus:

- optimistinis – mažiausias laiko tarpsnis, per kurį būtų galima atlikti darbą esant pačioms palankiausioms sąlygoms;
- labiausiai tikėtinas – laiko tarpsnis, per kurį galima atlikti tam tikrą darbą esant normaliomis sąlygomis;
- pesimistinis – ilgiausias laiko tarpsnis, per kurį galima atlikti tam tikrą darbą. To laiko pakaktų, jei kiltų sunkumų ir susidarytų pačios nepalankiausios sąlygos.

Netinkamai suplanavus turimą laiką gali kilti emocinė įtampa, kuri trukdo atlikti darbus. Dėl emocinės įtampos dažnai būna atliekami nesvarbūs ir neskubūs darbai, kurie nereikalauja didelių pastangų ir išteklių, nes įtampos metu tie darbai pasirodo svarbesni ir skubesni. O darbai, reikalaujantys daugiau pastangų, gąsdinantys problemas sudėtingumu ir sprendimo sunkumu, norint sumažinti emocinę įtampą atidėliojami vėlesniam laikui. Sunkūs darbai atidėliojami neapibrėžtam laikui, tikintis juos atlikti paskutiniu momentu, kai daugiau jau nebus galima atidėti. Taip emocinė įtampa gali sukelti grėsmę organizacijai. Todėl reikia įvertinti tai, kad didžiausio ir skubiausio dėmesio turi susilaukti skubūs ir svarbūs darbai, o tie, kurie nereikalauja didelio dėmesio gali palaukti tinkamo laiko. (Butkus, 2003).

Pasak A. Sakalo ir kt. (1996), darbo procesas negalėtų vykti be vidinės informacijos – tai yra darbuotojo žinios, įgytos per bendrąją ir specialųją išsilavinimą, per instrukcijas bei patirtį. Žinios, kartu su gabumais, profesiniais įgūdžiais, darbuotojo fiziologinėmis ir psichologinėmis savybėmis lemia žmogaus gebėjimą dirbti. Taigi, galima teigti, kad darbuotojo gebėjimas tinkamai organizuoti darbo laiką priklauso nuo darbo patirties, kuo tinkamiau yra suplanuotas darbo laikas, tuo darbo krūvis yra lengvesnis.

Mokslinėje literatūroje randama įvairiausių patarimų apie tinkamą darbo laiko organizavimą. F.O'Connell (2005) pateikia patarimų, kaip atlikti darbus per trumpiausią įmanomą laiką, kaip greičiau įgyvendinti projektus, kaip prasmingai išnaudoti kiekvieną dieną ir suspėti žengti koja kojon su rinka. Naudingiausia yra panaudoti turimą laiką, tinkamai suplanuojant kiekvieną darbą. Tai, autoriaus teigimu, pats efektyviausias laiko taupymas.

Autorius F. S. Butkus (2003) pataria, kad visus darbus reikia atsižymėti suvestinėje lentelėje, iš kurios vėliau yra gaunama informacija, vertinga tolesniam darbo tobulinimui. Apibendrinus darbo savaitės metu surinktą informaciją galima matyti apie vidutinį darbų skaičių per dieną, vidutinę darbo trukmę ir pan. Taip pat iš visos tos informacijos yra pamatoma, kiek daug laiko yra skiriama neesminėms problemoms, kad taip ir neišspręsti lieka iš anksto numatyti svarbūs dalykai, o laikas buvo sugaištas visai nesvarbiems.

Žinoma, kalbant apie viešbučių sektorių, darbų gausa dažnai priklauso nuo sezoniškumo. Taip pat kai dirbama su klientais, negalima numatyti jų srautų, bei iškilusių problemų. Tačiau tam ypač tinka darbų kalendorius, kuris parodys vidutinį apsilankiusių klientų skaičių per dieną ar savaitę, kas padės organizuoti tolimesnį darbo laiką.

Į darbo laiko organizavimą sąlygojančius veiksnius įeina ir tinkami vadovo darbų nurodymai ir paskirstymai. Būtent tokiu būdu ne tik vadovas sutaupo laiko paskirstydamas darbus pavaldiniams, bet ir pavaldiniai gali tinkamai planuoti darbo laiką, kai žinos, kokius darbus jiems reikia atlikti.

Organizuodamas savo ir darbuotojų laiką bei skirstydamas darbus vadovas vadovaujasi vadinamąja „7K taisykle“ (Butkus, 2003; Sakalas, 2003). „7K taisyklė“ pavaizduota 2 lentelėje.

2 lentelė. „7K taisyklė“

Klausimai	Paaškinimas
KAS turi vykdyti užduotį?	Vadovas, pavaldinys, išoriniai partneriai ar kiti
KOKS užduoties tikslas?	Pardavimų skatinimas, įvaizdis, darbo sąlygų gerinimas, kokybės gerinimas ir kita
KOKS užduoties turinys?	Čia galima skirstyti pagal pagrindines organizacijos priimtas strategines kryptis: pardavimai, produkto kokybė, ekonomika, personalas, įvaizdis ar kitu vadovui priimtinu pagrindu
KAIP turi būti užduotis išspręsta?	Mąstant, rašant, skaitant, kalbant telefonu, neformaliai bendraujant grupėje ar formaliame pasitarime
KADA turi būti išspręsta užduotis?	Nustatomas užduoties terminas: diena, savaitė, mėnuo ar kita
KUR turi būti sprendžiama užduotis?	Vadovo darbo vietoje, pavaldinio darbo vietoje ar kur nors kitur
KOKIOMIS darbo priemonėmis turi būti sprendžiama užduotis?	Darbo procese naudojamos mašinos, įrenginiai, aparatai, prietaisai, įrankiai, įtaisai ir kiti reikmenys.

Sudaryta autorės, remiantis Butkus, 2003 ir Sakalas, 2003.

Vadovaujantis šia taisykle, vadovas gali tinkamai įvertinti kam šią užduotį reikia paskirti, atsižvelgiant į darbuotojų kvalifikaciją bei pareigybes. Tokiu būdu vadovas palengvina darbo laiką ir sau, ir darbuotojams, nes, pasak A. Sakalo (2003), už neįvykdytą ar netinkamai įvykdytą užduotį kaltas ne darbuotojas, o vadovas. Tinkamai parinkus ir paskirsčius darbus darbuotojams, kiekvienas atlieka darbą, atitinkantį jo žinių ir praktinių įgūdžių lygį. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį, kad paskiriamų darbų sudėtingumas neturi viršyti paties darbininko kvalifikacijos lygio, nes taip gali ne tik pablogėti darbų kokybės rezultatai, bet ir gali išviso būti neatliktos užduotys (Sakalas ir kt. 1996).

Siekiant įvertinti panaudotą laiką, J. Albrechto (2005) teigimu, svarbus laiko balansas. Laiko balansas padeda nustatyti laiko sąnaudų struktūrą ir laiką skirti būtiniausiems reikalams. Balansas sudaromas darbo dienoms ir kiek laiko kokiems darbams turi būti skiriama. Butkus (2003, 230p.) pateikia vadovo darbo laiko paskirstymą įvairiems darbams. Vadovo darbotvarkė pavaizduota 1 paveiksle.

Dienotvarkė		Du kartus per mėnesį specialiai nagrinėjami dalykai
Val.	Darbo turinys	
0,5	Informacinės iniciatyvos perėmimas iš pavaldinių	1. Veiklos rezultatai Pardavimai, produkcijos kokybė veiklos mastai, pelnas, darbuotojų pasitenkinimas
0,5	Išvakarėse numatyti darbai	
1,5	Individualus mėnesio darbotvarkėje numatytų dalykų nagrinėjimas	2. Aplinkos veikėjai Vartotojai, tiekėjai, bankai, valstybės įstaigos
1,0	Operatyvių klausimų sprendimas-pamokos darbuotojams	
0,5	Išvakarėse numatyti darbai	3. Organizacijos, kaip sistemos elementai Produktai, gaviniai, Darbo priemonės, Darymo procesas, Darbuotojai, pinigai, informacija, tiesioginiai pavaldiniai
0,5	Informacinės iniciatyvos perėmimas iš pavaldinių	
1,5	Mėnesio darbotvarkėje numatytų ir individualiai išnagrinėtų klausimų nagrinėjimas su pavaldiniais	
0,5	Išvakarėse numatyti darbai	
1,0	Operatyvių klausimų sprendimas-pamokos darbuotojams	
0,5	Dienos darbų analizė ir rytdienos darbų planavimas	

1 pav. Vadovo darbo diena ir mėnuo. (Butkus F. S., (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, p. 230)

Išsivysčiusių užsienio šalių patirtis rodo, kad jose darbo laiko organizavimo tyrimams skiriama nemažai dėmesio, rengiami bei apmokomi specialistai, organizuojami tarptautiniai seminarai (Kirlaitė ir Marčinskas, 2008). Manau, kad Lietuvoje, o ypač viešbučių sektoriuje, tokie organizavimai ir mokymai būtų labai aktualūs ir naudingi, nes būtent viešbučių veikla yra susijusi ne tik su vietiniais, bet ir kitų šalių klientais bei kultūromis. Kuo darbuotojų požiūris į darbą bus lankstesnis ir teigiamai vertinamas, tuo labiau bus patenkinti ir klientai, o nuo jų priklauso organizacijos sėkmė. Kita priežastis kodėl Lietuvoje reikėtų organizuoti darbo laiko organizavimo seminarus bei mokymus yra tai, kad vadovo darbinei veiklai dažnai trukdo pasenusios, iš senų laikų atėjusios nuostatos apie vadovavimą. Viena iš tokių nuostatų galima paminėti vadovo pareigų suvokimą, kad jis yra visagalis, kuris įsakinėja ir baudžia (Butkus, 2003). Nors V. Damašienė (2002) teigia, kad norint, jog žmogus siektų organizacijos tikslų, jį reikia priversti, kontroliuoti ir bausti. Tačiau naujesnės mokslinės literatūros autoriai (Butkus, 2006) teigia, kad šiuolaikinis vadovas turėtų būti kolektyvo narys, kuris pataria ir bendrai atlieka darbus su įmonės darbuotojais. Būtent šiomis ir kitomis temomis gali būti rengiami darbo laiko organizavimo mokymo seminarai.

Taigi, apibendrinant nagrinėtą mokslinę literatūrą apie darbo laiko organizavimą sąlygojančius veiksnius, galima teigti, kad įmonės vadovų ir darbuotojų darbo laikas yra organizuojamas pradedant tikslų nustatymu. Vienas iš pagrindinių veiksnių apsunkinančių darbų organizavimą yra emocinė įtampa. Tačiau gebėjimas ją valdyti turi būti viena iš pagrindinių gero darbuotojo asmeninių savybių. Geram darbo organizavimui reikia patirties, kuri įgyjama permažstant ir išsiaiškinant atliktų darbų plusus ir minusus bei padarant išvadas, kurios bus naudingos tolimesniems darbų planavimo etapams.

1.3. Darbo ir poilsio laiko įtaka darbo organizavimui

Darbo laikas – tai laikas, per kurį darbuotojas privalo dirbti jam pavestą darbą, ir kiti jam prilyginti laikotarpiai. (LR darbo kodekso 142 str.).

Pasak Guobaitės-Kirslienės (2005), darbo laikas – dinamiškas ir kompleksiškas darbo teisės institutas, susijęs su individualiais, socialiniais, kultūriniais bei ekonominiais interesais.

Į darbo laiką įeina:

1. faktiškai dirbtas laikas, budėjimas darbe ir namuose;
2. tarnybinės komandiruotės, tarnybinės kelionės į kitą vietovę laikas;
3. laikas, reikalingas darbo vietai, darbo įrankiams, saugos priemonėms paruošti ir sutvarkyti;
4. pertraukos darbe, pagal norminius teisės aktus įskaitomos į darbo laiką;
5. privalomų medicininių apžiūrų laikas;
6. stažuotė, kvalifikacijos kėlimas darbovietėje ar mokymo centruose;

7. nušalinimo nuo darbo laikas, jeigu nušalintas darbuotojas privalo laikytis nustatytos darbovietėje tvarkos;
8. prastovos laikas;
9. kiti norminių teisės aktų nustatyti laikotarpiai. (LR darbo kodeksas, 143str.).

Darbo kodekse pagal darbo trukmę ir darbuotojų teisinę padėtį darbo laikas skirstomas į:

- normalų (visa darbo diena);
- sutrumpintą;
- ne visą darbo laiką;
- budėjimą įmonėje ar namuose;
- viršvalandinį darbą.

Normalus darbo laikas negali būti ilgesnis kaip keturiasdešimt valandų per savaitę. Kasdieninė darbo laiko trukmė negali viršyti aštuonių darbo valandų. Yra išimtys, kurias gali nustatyti įstatymai, Vyriausybės nutarimai ir kolektyvinės sutartys. Maksimalus darbo laikas, įskaitant ir viršvalandžius, per septynias dienas negali viršyti keturiasdešimt aštuonių valandų. Darbuotojų, dirbančių ne vienoje darbovietėje arba vienoje darbovietėje, bet pagal dvi ar daugiau darbo sutarčių, darbo dienos trukmė privalo būti ne ilgesnė kaip dvylika valandų (LR darbo kodeksas, 144str.).

Sutrumpintas darbo laikas nustatomas asmenims iki aštuoniolikos metų, asmenims dirbantiems naktį taip pat asmenims dirbantiems kenksmingoje aplinkoje ar darbo pobūdis yra susijęs su didesne protine ar emocine įtampa (LR darbo kodeksas, 145str.).

Ne visas darbo laikas nustatomas susitarus darbuotojui ir darbdaviui dėl sveikatos būklės, pareikalavus nėščiai ar pagimdžiusiai moteriai, nepilnamečiui, neįgaliajam, ar darbuotojui, kuris slaugo sergantį šeimos narį. Susitarus su darbdaviu ne visas darbo laikas gali būti nustatomas sumažinant savaitės darbo dienų skaičių arba sutrumpinant darbo dieną (pamainą), arba darant ir vieną, ir kitą. (LR darbo kodeksas, 146str.).

Budėjimas įmonėje ar namuose. Ypatingais atvejais, kai įmonėje reikia užtikrinti darbo tvarką ir garantuoti, kad bus atlikti neatidėliotini darbai, darbdavys gali pavesti darbuotojui ne dažniau kaip kartą per mėnesį, o darbuotojo sutikimu - ne dažniau kaip kartą per savaitę budėti įmonėje arba namuose pasibaigus darbo dienai arba poilsio ir švenčių dienomis. Tačiau darbo laikas negali viršyti darbo dienos ir savaitės darbo valandų (LR darbo kodeksas, 155str.).

Viršvalandžiai paprastai suprantami kaip laikas, dirbamas viršijant standartines darbo valandas, už kurį atlyginama didesniu atlygiu bei laisvu laiku. Viršvalandinį darbą gali lemti ir darbuotojų, ir darbdavių interesai. Darbuotojų apsisprendimą dirbti ar ne viršvalandinį darbą labiausiai lemia didesnis darbo užmokestis. (Guobaitė-Kirslienė, 2005). Tačiau pagal LR Darbo

kodeksą (152str.) darbo laikas su viršvalandžiais per septynias dienas neturi viršyti keturiasdešimt aštuonių valandų.

M. Jarulaitis (2008) išskiria 5 nestandartines darbo laiko rūšis:

- *Nevisiškas užimtumas*. Apibrėžiant jį vadovaujamas dviem požūriais - kiekybiniu ir kokybiniu. Pirmuoju atveju nevisiškai užimtų darbuotojų kategorijai priskiriami tie darbuotojai, kurių įprastinė darbo laiko trukmė yra mažesnė už normalią, o antruoju – tie, kurie dirba ne visą darbo dieną ar ne visu etatu, kai darbas trunka trumpiau nei 40 valandų per savaitę, išskyrus tuos atvejus, kai laikoma, jog dirbama visą darbo dieną, neatsižvelgiant į tai, kiek valandų dirbta;
- *Nepakankamas užimtumas*. Šią kategoriją sudaro darbuotojai, laikinai nesantys darbo vietoje arba dirbantys trumpiau nei įprastas darbo laikas dėl tokių nuo jų nepriklausančių priežasčių kaip priverstiniai darbuotojų pervedimai į sutrumpinto darbo laiko grafiką, klientų ar užsakymų stygius ir kitų. Nepakankamas užimtumas apibūdinamas kaip asmens veikla darbo sferoje, kurioje neišnaudojami visi jo gebėjimai bei kompetencijos ir kuri gali turėti neigiamos įtakos tolesnei darbuotojo karjerai ir asmeniniam gyvenimui;
- *Pernelyg didelis užimtumas*. Pernelyg užimtais laikomi tie darbuotojai, kurių darbo laiko trukmė ilgesnė nei nustatyta darbo kodekse (daugiau nei 40 darbo valandų per savaitę);
- *Savarankiškas užimtumas*. Savarankiškas darbas padeda spręsti užimtumo darbo rinkoje problemas, nes jų veikla remiasi individualiu arba šeimos narių darbu. Jų darbas yra nesusietas su darbo sutartimi;
- *Neformalus užimtumas*. Tai darbas nesusijęs su darbo sutartimi, dirbama individualiai, pagal susitarimą ir nelegalios veiklos.

Poilsio laikas - tai įstatymu, kolektyvine arba darbo sutartimi reglamentuotas laisvas nuo darbo laikas. (LR darbo kodeksas, 156 str.).

Poilsio laiko rūšys yra šios:

- pertrauka pailsėti bei pavalgyti;
- papildomos ir specialios pertraukos pailsėti darbo dienos (pamainos) laiku;
- paros nepertraukiamasis poilsis tarp darbo dienų (pamainų);
- savaitės nepertraukiamasis poilsis;
- kasmetinis poilsio laikas (švenčių dienos ar atostogos) (LR darbo kodeksas 157str.).

Pagal A. Sakalą ir kt. (1996) reglamentuotų pertraukų laikas susideda iš pertraukų, numatytų organizacijos ir poilsui, ir asmens poreikiams laiko. Į poilsio ir asmens poreikių laiką įeina poilsio laikas, kurio paskirtis yra pašalinti nuovargį, išsaugoti žmonių darbingumą ir laikas skirtas fiziologiniams ir asmens higienos reikalams. Nereglamentuotas pertraukų laikas, anot autorių, susideda iš prastovų, sutrikus įmonės darbo procesui ir prastovų dėl darbo drausmės pažeidimų.

Kasdienio nenutrūkstamo poilsio tarp darbo dienų trukmė negali būti trumpesnė kaip 11 valandų. Savaitės nepertraukiamasis poilsis turi trukti ne mažiau kaip 35 valandas. Kasmetinė minimalių atostogų trukmė – 28 kalendorinės dienos. Atostogos gali būti kasmetinės ir tikslinės. Tikslinių atostogų rūšys, jų apibūdinimas ir trukmė pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė. Tikslinių atostogų rūšys

Tikslinių atostogų rūšys	Apibūdinimas ir trukmė
Nėštumo ir gimdymo	Moterims suteikiamos nėštumo ir gimdymo atostogos - septyniasdešimt kalendorinių dienų iki gimdymo ir penkiasdešimt šešios kalendorinės dienos po gimdymo.
Tėvystės atostogos	Vyrams suteikiamos tėvystės atostogos – laikotarpiui nuo vaiko gimimo dienos iki tol, kol vaikui sukaks vienas mėnuo.
Atostogos vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai	Pagal šeimos pasirinkimą motinai (įmotei), tėvui (itėviui), senelei, seneliui arba kitiems giminaičiams, faktiškai auginantiems vaiką, taip pat darbuotojui, paskirtam vaiko globėju, suteikiamos atostogos vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai.
Mokymosi	Darbuotojams suteikiamos mokymosi atostogos stojamiesiems egzaminams į aukštesniąsias ir aukštąsias mokyklas pasirengti ir laikyti - po tris dienas kiekvienam egzaminui.
Kūrybinės	Kūrybinės atostogos suteikiamos disertacijai užbaigti, vadovėliams rašyti ir kitais įstatymų nustatytais atvejais. Kūrybinių atostogų trukmę, suteikimo ir apmokėjimo tvarką reglamentuoja įstatymai, darbo ir kolektyvinė sutartis.
Valstybinėms ar visuomeninėms pareigoms atlikti	Darbuotojai atleidžiami nuo darbo: įgyvendinti rinkimų teisės; pakviesti į ikiteisminio tyrimo įstaigas, į prokuratūrą ir teismą liudytoju, nukentėjusiuoju, specialistu, vertėju ar kviestiniu, visuomeninės organizacijos arba darbuotojų kolektyvo atstovu; atlikti donoro pareigų ir kitais įstatymų nustatytais atvejais.
Nemokamos	Dėl asmeninių priežasčių darbuotojo prašymu suteikiamos nemokamos atostogos. Dienų trukmė priklauso nuo priežasties.

Sudaryta autorės, remiantis LR darbo kodeksu.

Viešbučių sektoriuje darbo ir poilsio laikas nustatomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu. Kai kurios turizmo organizacijos dirba tradiciškai 8 darbo valandas per dieną, tačiau

yra tokių, ypač viešbučiai, kurios dirba 24 valandas per parą, todėl vadovai turi pasirūpinti ir suorganizuoti tokį personalo poreikį, kad nebūtų pažeidžiami darbo ir poilsio laiko teisiniai aspektai.

1.4. Darbuotojų motyvavimo poveikis darbo organizavimui

Vienas svarbiausių ir sudėtingiausių darbuotojų darbo organizavimo uždavinių – pasiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir našiai dirbtų, t.y. motyvuoti darbuotojų darbą. Kadangi organizacijos veiklos tikslai niekuomet nesutampa su žmogaus tikslais, kurių siekdamas jis įsijungia į organizaciją, vadovų praktika ir vadybos teorijos pateikia daug būdų, kaip motyvuoti darbuotojus, kad būtų patenkinti ir organizacijos, ir jų poreikiai. (Butkus, 2003).

Poskyrio pradžioje apibūdinsiu kas yra motyvacija teorine prasme. G.Felser, (2006) teigia, jog motyvacija tai procesas, kuris neatsiejamas nuo asmeninės dispozicijos, motyvų, tikslų ir vertės. A. Sakalas (2003) motyvaciją supranta kaip judėjimo ir veiklos priežastį, kuri skatina organizacijos darbuotojus veikti ir daryti. D. Šavareikienė (2008) teigia, kad motyvacija – tai skatinimo procesas, kurio metu naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.

Kai augant pramonei darbas tapo nukreiptas ne asmeninių poreikių tenkinimui, o į tai, kad žmogaus darbo rezultatais galėtų naudotis kiti žmonės, svarbu tapo darbo pasidalijimas ir darbuotojų motyvacija. Nes dirbti tam, kad tavo darbo vaisiais naudotųsi kiti žmonės nesinori. O ir kai darbą daro ne vienas, o keli žmonės, motyvacija dar labiau sumažėja dėl to, kad žmogus nenori darbo apsikrauti sau, teigdamas, jog tai tegu padaro kitas. Todėl pagrindinis darbo motyvatorius manau yra atlyginimas. Be atlyginimo, žinoma yra labai daug kitų motyvatorių, tenkinančių skirtingus žmogaus poreikius.

D. Šavareikienės ir V. Dubino (2003) teigimu, motyvacija visuomet yra susijusi su sąmoninga žmonių veikla ir yra neatskiriama nuo jų poreikių. Motyvacijai dirbti turi būti įvertinamas visas darbuotojų poreikių kompleksas, nes žmogus yra daugiaplanis ir su aplinka jis būna susijęs skirtingai (Sakalas ir kt. 1996). A. Maslow sukūrė poreikių piramidę, kurioje atsispindi visas poreikių kompleksas. Pasak Maslow (2006), žmogaus gyvenimą galima suprasti tik tada, kai yra pažvelgiama į aukščiausius jo siekius. Autorius įvertinęs žmogaus norą dirbti, poreikius suskirstė į penkis lygius:

- 1 lygis - fiziologiniai poreikiai: poilsis, miegas, alkis, troškulys, šiluma;
- 2 lygis – saugumo poreikiai: materialinis saugumas, draudimas, darbo vietos išsaugojimo garantijos;
- 3 lygis – socialiniai poreikiai: bendravimas su kitais žmonėmis;
- 4 lygis – pagarbos (savigarbos) poreikiai: pripažinimas, valdžia, statusas;

- 5 lygis – saviraiškos poreikiai: asmenybės ugdymas, savarankiškumas. (Sakalas ir kt. 1996).

Mokslinėje literatūroje randama daug poreikių skirstymo būdų, tačiau organizacijos vadovas pats turi nuspręsti, kokie motyvavimo būdai tinka jo organizacijoje, nes kiekvieno darbuotojo poreikiai skiriasi priklausomai nuo jo amžiaus, gyvenamosios vietos, religijos ar kitko. Pavyzdžiui, viešbučiuose, mano manymu, dirba žmonės mėgstantys bendravimą, kontaktus su kitais žmonėmis ar grupėmis. Todėl remiantis Maslow poreikių hierarchija turizmo organizacijos darbuotojai labiausiai patenkina socialinius poreikius, kurie yra viduriniajame lygyje. Kiek mažiau patenkinami saviraiškos poreikiai, nes jie taip pat turi galimybę išreikšti save, vesdami ekskursijas save parodyti, kas reikalauja savarankiškumo. Tai ugdo asmenybės tobulėjimą. Kiti poreikiai yra tenkinami priklausomai nuo organizacijos, veiklos bei vadovo.

S. P. Robbins (2003) teigia, kad organizacijos yra įdiegusios daug įvairių programų, kurios skirtos didinti darbuotojų motyvacijai, produktyvumui bei pasitenkinimui darbu. Šios programos rengiamos remiantis pagrindinėmis motyvacijos teorijomis. Teorijos taikomos organizacijose, sukuriant praktiškas darbuotojų skatinimo programas.

Pavyzdžiui, Japonijos *Matsushita Denki* firmoje yra švenčiama kiekvieno darbuotojo gimimo diena. Į gimtadienį susirenka šeimos nariai, tiesioginiai vadovai, o išskirtiniais atvejais ir aukščiausiojo lygio vadovas. Firmoje dirba net apie 190 tūkst. darbuotojų, todėl kiekvienam darbuotojui paruošti stalą ir surengti šventę kainuoja tikrai nemažai. (Sakalas, 2003). Tai iš tiesų parodo didelį vadovo rūpinimąsi darbuotojais ir, galima teigti, kad jis domisi darbuotojais ne tik gimtadienio rengimo šventės metu, bet ir darbinėje veikloje. Yra palaikomi geri ir šilti santykiai tarp vadovo ir darbuotojų.

Pagal motyvavimo teoriją, yra skiriamas vidinis ir išorinis motyvavimas (arba pirminis ir antrinis). A. Sakalo ir kt. (1996) teigimu, jei darbuotojams būdingas vidinis motyvavimas, tuomet jam yra nereikalingos išorinės motyvavimo priemonės. Vidinis motyvavimas teikia pasitenkinimą atliekamam darbu arba jo rezultatu. Atliekamas darbas pasirodo labai įdomus ir žmogus jį atlieka su užsidegimu iš vidaus. Tačiau jei nėra vidinio motyvavimo, tuomet reikalingas išorinis.

Išorinė motyvacija apibūdina veiklos atlikimą, kurią skatina atlikti tam tikri veiksmai. Tiesioginė priklausomybė tarp organizacijos sėkmės ir darbuotojų veiklos rezultatų glaudžiai susijusi su išorine motyvacija. Žinoma, priklausomai nuo asmenybės, ne visi darbuotojai turi tuos pačius poreikius, todėl tenka juos motyvuoti skirtingomis priemonėmis (Burnes, 2004).

Apibendrinant vidinę ir išorinę motyvaciją, galima sakyti, kad vidinė motyvacija yra kur kas veiksmingesnė nei išorinė. Nes veikiant vidinei motyvacijai yra stimulus iš vidaus, kuris priveda prie sėkmingesnio veiklos rezultato. Esanti išorinė motyvacija nesuteikia veiklai stimulo, todėl darbas gali būti atliktas paviršutiniškai.

Stipriausias išorinis motyvas, pagal daugelį autorių (Felser, 2006; Sakalas 2003; Lipinskienė, 2008; Butkus, 2003; Šavareikienė, 2008; Vanagas, 2009), yra darbo užmokestis. A. Sakalo (2003) teigimu, darbo užmokesčio veiksmingumas netgi neabejotinai priskiriamas aukštesniojo lygio motyvui. D. Lipinskienė (2008) sako, kad darbuotojas nenorės keisti darbo, jeigu bus visiškai patenkintas savo darbu ir gaunamu atlygiu.

Motyvuojuojant darbuotojus darbo užmokesčiu susiduriama su problema, kaip tinkamai paskirti darbo užmokestį. Nes dažnai girdima nusiskundimų, kad darbo užmokestis būna per mažas. Viena iš didžiausių šios srities problemų yra parinkti tinkamus mokėjimo už darbą principus. Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbo užmokesčio mokėjimo teisingumo ir turi patenkinti tiek darbuotojų tiek ir vadovų interesus. Mokėjimas už darbą turi skatinti darbuotojus vykdyti darbus, įsitraukti į įmonės veiklą, kad būtų pasiekti įmonės tikslai (Sakalas, 2003).

Įvairiose šalyse yra dvi pagrindinės darbo užmokesčio formos: vienetinė ir laikinė (Sakalas ir kt. 1996). Taikant vienetinę darbo užmokesčio formą, atlygio dydis tiesiogiai priklauso nuo atlikto darbo kiekio, atsižvelgus į darbo turinį ir sąlygas. Vienetinė darbo užmokesčio forma turi keletą atmainų:

- tiesioginė - tiesiogiai proporcinga išdirbiui,
- progresyvinė - už numatytą užduotį mokama nustatyta suma, o už darbą virš užduoties – padidinta suma,
- regresyvinė - kuo didesnis darbo normų įvykdymo procentas, tuo mažiau auga darbo užmokestis,
- diferencijuota - naudojami skirtingi tarifiniai atlygiai, kurie priklauso nuo normų įvykdymo lygio,
- fiksuotų priedų - kai už kiekvieną virš normos atliktą darbą sumokamas fiksuotas priedas,
- asmeninių priedų - lemia amžius ir stažas,
- netiesioginė - darbo užmokestis priklauso nuo aptarnaujamųjų darbininkų atlikto darbo
- akordinė – atlygio dydis nustatomas ne už kiekvieną atskirai atliktą užduotį, bet už visą darbų kompleksą. (Sakalas ir kt., 1996)

Laikinė darbo užmokesčio forma taikoma, kai gamybos apimtis ir kokybė priklauso ne nuo darbininko pastangų, o nuo gamybos technologijos ir įrenginių našumo. Laikinė darbo užmokesčio forma taip pat turi keletą atmainų:

- Paprasta – neskaitina siekti gerų darbo rezultatų, todėl naudojama retai;
- Su privaloma įvykdyti normuota užduotimi – kai per nustatytą darbo laiką privalo atlikti pavestą užduotį. Jei darbuotojas atlikti užduoties nespėjo, jam leidžiama tai padaryti po darbo valandų arba per pietų pertrauką.

- Asmeninių priedų – susideda iš dviejų dalių: darbo vertinimo (darbo sąlygų, meistriškumo, atsakomybės, sugebėjimų) ir „pagal nuopelnus“ (adaptacija kolektyve, patikimumas, lojalumas organizacijai);
- Kelių atlygių – priklauso nuo to ar atlieka paskirtą užduotį ar ne, jei atlikti nespėjo, taikomi mažesni tarifai už atliktą darbą. (Sakalas ir kt., 1996)

Apibendrinant motyvacijos įtaką darbuotojams, galima teigti, kad tinkama darbuotojų motyvacija padeda pasiekti įmonės tikslus. Darbuotojai atliks daugiau darbų tiek kiekybės, tiek kokybės prasme jei jie bus tinkamai motyvuoti. Motyvavimo priemonės turi būti parenkamos atsižvelgiant į įmonės veiklą bei darbuotojų poreikius. Nes kas vienam atrodo svarbu, kitam gali pasirodyti priešingai. Šiais laikais pastebima, kad pagrindinė darbo motyvavimo priemonė yra atlyginimas už darbą, tačiau ir jis turi būti nustatytas teisingai.

1.5. Darbo metodų įtaka darbo organizavimui

Darbo metodai yra darbo atlikimo būdas, t.y. darbo judesiai ir jų nuoseklumas. Darbo metodų kūrimas ir įdiegimas yra susijęs su darbo organizavimo sudedamosiomis dalimis. Darbo metodai yra susiję ir priklauso nuo darbo pasidalijimo. Kuriant darbo vietų užduočių struktūras būtina vadovautis darbo judesių ekonomijos principais. Tiriant darbo metodus, būtina žinoti užduočių struktūrą, t.y. iš kokių darbo elementų jos sudarytos. Sudėtingiausios užduotys susideda iš paprasčiausių darbo elementų kombinacijų. Visi darbo metodai yra rengiami remiantis darbuotojų patyrimu ir naudojant mikroelementinius normatyvus. Geriausia, kai nauji darbo metodai kuriami, remiantis ne vieno, o kelių darbininkų patyrimu. Kuriant naują produktą ar paslaugą, tikslinga yra paruošti optimalius darbo metodus. Optimalūs darbo metodai - tai kai mažiausiomis fizinėmis ir nervų energijos sąnaudomis pasiekiami geriausi darbo rezultatai. Norint pasiekti optimalių darbo metodų svarbu yra pagal sudarytas praktines rekomendacijas racionalizuoti darbo judesius laiko ir erdvės atžvilgiu. Judesiai turėtų būti tausojančios energiją, greitai, tikslūs bei ritmiški. (Sakalas ir kt. 1996).

Paslaugų teikimo darbo metodai yra skirstomi pagal du kriterijus: pagal panaudojimo mastą ir pagal pateikimo formą (Šimelevičius, 2010) (4 lentelė).

4 lentelė. Paslaugų teikimo darbo metodai

Paslaugų teikimo darbo metodų rūšys	Charakteristika
Pagal panaudojimo mastą	Individualius darbo metodai (laiškai, veiklos planai, vizitai pas gyventojus) Grupiniai darbo metodai (seminarai, grupinės diskusijos) Masiniai darbo metodai (knygos, straipsniai spaudoje, skrajutės)
Pagal pateikimo formą	Rašytiniai darbo metodai (duomenų bazės, straipsniai, knygos, dalykiniai laiškai, raštai, formos, aktai, protokolai, įsakymai, prašymai, pažyma, pasiūlymai) Žodiniai darbo metodai (bendravimas su žmonėmis, paaiškinimas) Vaizdiniai darbo metodai (praktinių pavyzdžių demonstravimas, parodomieji bandymai)

Šaltinis: Šimelevičius, 2010.

Individualūs darbo metodai pasižymi labai geru informacijos perteikimo būdu, kurio reikia iškilusiai problemai spręsti. Darbuotojas bendraudamas individualiai su klientu parodo susidomėjimą juo, kaip asmeniu, jo situacija ar problema. Individualus bendravimas suteikia didesnio pasitikėjimo, labiau įsigilinama į problemą ir jaučiamas didesnis kliento pasitenkinimas, geriau įvertinami klientų norai ir poreikiai, kas gali būti organizacijos sėkmės priežastimi. (Šimelevičius, 2010).

Darbu grupėje galima pasidalinti ir geriau suprasti kitų žmonių poreikius, vertybes, patyrimus ir išgyvenimus. Grupėje yra galimybė pasimokyti iš kitų žmonių patirties bei pritaikyti ją organizuojant savo darbo laiką. Grupinių užsiėmimų metu įgyjami nauji elgesio būdai, atsiranda kitų žmonių palaikymas, yra atgalinio ryšio galimybė. Įvairių pareigų, skirtingų požiūrių ir patyrimų žmonių susibūrimai naudingi ne tik dėl to, kad pasikeičiama informacija, tačiau tai suteikia galimybę geriau pažinti vienas kitą, vienas kitam padėti, užmegzti ryšius ir susibendrauti. Bendravimas grupėse suteikia galimybę laisvai keistis nuomonėmis, bendrai išspręsti iškilusias problemas, svarstyti įvairius klausimus, aptarti naujas idėjas bei spręsti konfliktines situacijas. (Šimelevičius, 2010). Vienas iš svarbiausių grupinio darbo pranašumų - tai, kad už problemų sprendimus yra atsakinga visa darbo grupė. Bendradarbiai skatina vieni kitus kelti darbo našumą. Atliktais tyrimais įrodyta, jog komandinis darbas leidžia sumažinti valdymo personalą, padaryti našesnę gamybą, ypač siekiant strateginių tikslų, reikalaujančių kūrybiškumo bei sprendimų priėmimo įgūdžių, pavyzdžiui, kuriant naują gaminį ar produktą bei diegiant naujas technologijas. (Cappelli, 1999).

Norint greitai pasiekti didelę suinteresuotų asmenų grupę naudojami masiniai darbo metodai. (Šimelevičius, 2010).

Pagal Šimelevičių (2010), rašytinė komunikacija yra ilgalaikis, pastovus dokumentas, kuris gali būti naudojamas ir ateityje. Bendraujant raštu logiškai pateikiama sudėtinga ir svarbi mintis, nes nuolatos yra kontroliuojama kalba. Tačiau R. Miliūnaitės (2006) teigimu, neraštingo žmogaus įvaizdis gali sukelti nepasitikėjimo jausmą. Todėl vienas iš efektyvios komunikacijos, abipusio proceso su grįžtamu ryšiu, bruožų yra gera rašytinės komunikacijos kokybė. Rašytinė informacija gali būti pateikta ir priimta adresatui ir adresantui patogiu laiku, patikima, galima išsaugoti, tačiau turi ir trūkumų: sugaištama daugiau laiko, gali pasimesti ir nepasiekti adresato, gali būti ne taip suprata (nes žodžiais perduodama tik labai maža dalis informacijos). Todėl, pasak N. Petkevičiūtės ir E. Kaminskytės (2003), rašytinė komunikacija nėra labai svarbi kompetencija tiek idealiam, tiek ir realiam vadovui.

Žodžio vartojimo metodika turi poreikį siekti įtikinamumo, aiškumo aptariamais klausimais, plėtoti mąstymą ir pažiūras. Profesinis informavimas neįmanomas be gyvo pasakojimo, nes informavimo prasmė slypi ne tik žinių pateikime, bet kartu emocijose bei kūno kalboje. Šie aspektai veikia klausytojo interesus, sužadina emocijas bei valios sprendimus (Šimelevičius, 2010). Žodiniai darbo metodai suteikia galimybę greitam perdavimo ir grįžtamajam ryšiui. Tačiau atsiranda galimybė iškreipti informaciją, ypač kai ji perduodama daugeliui žmonių.

Vaizdinė informacija padeda geriau įsiminti ir suvokti reiškinius, sukurama kūrybiška atmosfera, bendravimo psichologija, įdomiai atskleidžiamas informacijos turinys, todėl profesiniam informavimui turi būti pasitelkiamos kuo įvairesnės vaizdinės priemonės: praktinių pavyzdžių demonstravimas, parodomieji bandymai, kino filmai, televizijos laidos, paveikslai, schemas, diagramos, nuotraukos, albumai, ir kt. (Šimelevičius, 2010; Danaitis, 2010). Viskas, kas rodoma, turi būti gerai matoma. Nieko nevertos tos priemonės, kurių nematome. Todėl informacijos vizualioji pateiktis yra viena svarbiausių informacijos perteikimo dalių (Gilbert ir kt., 2008).

Taigi, apžvelgus visus darbo metodus, galima sakyti, kad jie yra parenkami atsižvelgiant į organizacijos veiklą, vadovo bei darbuotojų poreikius. Naujus darbo metodus paprastai pradedama naudoti suvokus, kad senieji netenkina darbuotojų poreikių ir yra neefektyvūs. Cappelli'o (1999) teigimu, daugiausia dėmesio skiriama darbo organizavimo būdams, pavyzdžiui, darbuotojų dalyvavimui organizuojant darbą arba kolektyvinio darbo metodams. Didžiausias dėmesys skiriamas gamybos efektyvumui ir darbuotojų poreikiams. Diegiant naujus darbo metodus, svarbiausia - ne išmanyti pačius metodus, o žinoti, kaip juos taikyti savo organizacijai.

2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Tyrimo objektas – Europa Royale Kaunas viešbučio darbuotojų darbo laiko organizavimas.

Tyrimui atlikti pasirinkau *EUROPA ROYALE KAUNAS* viešbutį, nes tai yra viena iš turizmo sektoriaus įstaigų, kurioje dirba 44 darbuotojai. Nors viešbutis yra pakankamai naujas, atidarytas 2009 m. rugsėjo mėn., tačiau turintis savąją istoriją. Keturių žvaigždučių viešbutis įsikūręs labai patogioje vietoje – pačiame Kauno centre, šalia pagrindinių verslo, prekybos, laisvalaikio ir pramogų centrų bei miesto svečių lankomiausių vietų apsuptyje. Ši vieta tinka ne tik atvykstantiems į Kauną tvarkyti verslo reikalų, bet ir praleisti laisvalaikio. Viešbučio išskirtinumą sukuria skirtingų formų 91 kambarys, dideli langai, erdvi registratūra, jauki vidinio kiemelio terasa, stilingas bei modernus interjeras ir dėmesingas bei paslaugus personalas.

Tyrimo tikslas – ištirti „Europa Royale Kaunas“ viešbučio darbuotojų darbo laiko organizavimą.

Tiriamųjų kontingentas. Kadangi tiriamas darbo organizavimas Europa Royale Kaunas viešbutyje, buvo apklausti 27 šio viešbučio darbuotojai. Norint gauti aukštesnį grįžtamumo procentą, yra svarbu tiriamiesiems suteikti kuo išsamesnę informaciją apie tyrimą (Kardelis, 2002). Todėl, iš anksto susitarusi su viešbučio direktore, viešbutyje administracijos darbuotojas supažindinau su tyrimo tikslu ir palikau anketas darbuotojams užpildyti.

Tyrimo metodai. Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Apklausa buvo atlikta *EUROPA ROYALE KAUNAS* viešbutyje 2012 m. balandžio mėn., kurios metu buvo apklausti 27 respondentai. Duomenų apdorojimui buvo naudojamas statistinis metodas, kurio metu kompiuterinės programos MS Excel pagalba apdorojau kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis. Taip pat tyrimo metu gauta informacija buvo sisteminama, remiantis teorinėje dalyje pateikta informacija, siekiant susieti tiriamųjų nuomonę su tam tikrais teoriniais aspektais.

Tyrimo organizavimas. Teorinėje dalyje išanalizavus darbo laiko organizavimą, atlikau tyrimą anketavimo būdu, kuriuo siekiau praktiškai išsiaiškinti *EUROPA ROYALE KAUNAS* viešbučio darbuotojų darbo laiko organizavimą. Anketa buvo pasirinkta todėl, kad ji užtikrina pakankamą atrankos dydį, didelį anketų grįžtamumą, užtrunka mažiau laiko nei, pavyzdžiui, interviu ar stebėjimas (Luobikienė, 2010). Buvo parengta anketa, kurią sudaro 13 klausimų (1 priedas). Anketoje naudojami uždaro tipo klausimai. Uždari klausimai turi pranašumų, nes:

- Lengviau padaryti sprendimą, kai pačiam nereikia formuluoti atsakymo; taip pat nereikia klasifikuoti atsakymų, tokiu būdu išvengiant subjektyvumo;
- Duomenis kiekybiškai yra lengviau apdoroti;
- Lengviau lyginti, gretinti;
- Didesnis klausimo patikimumas. (Kardelis, 2002)

Kai kuriuose klausimuose po visų išvardintų atsakymo variantų respondentui suteikiama galimybė pačiam įrašyti jo nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą.

Empirinis tyrimas atliktas 2012 metų balandžio mėnesį *EUROPA ROYALE KAUNAS* viešbutyje. Administracijos darbuotojai buvo supažindinti su tyrimo tikslu bei paliktos anketos darbuotojams užpildyti. Iš viso buvo užpildytos 27 anketos.

Anketinės apklausos duomenys apdoroti kompiuterine MS Excel programa. Duomenys buvo grupuojami pagal nominalią ir ranginę skalę. Nominali skalė buvo naudojama įvertinant respondentų amžių, lytį, šeimyninę padėtį, išsilavinimą ir darbo laiką dabartinėje darbovietėje. Visiems kitiems klausimams buvo naudojama ranginė skalė.

3. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Iš viso apklausoje dalyvavo 27 respondentai. Pagrindinė sąlyga pildantiems anketas buvo ta, jog jie būtų *EUROPA ROYALE KAUNAS* viešbučio darbuotojai, kadangi tyrimo objektu pasirinktas *EUROPA ROYALE KAUNAS* viešbučio darbuotojų darbo laiko organizavimas.

Klausimai apie demografinius rodiklius buvo pateikti anketos pabaigoje, nes į juos yra lengviau atsakyti ir jie nevargina respondento.

Apklausoje dalyvavo 19 moterų (70% apklaustųjų) ir 8 vyrai (30% apklaustųjų) (2 priedo 1 pav.). Taigi apklaustų moterų yra dvigubai daugiau negu vyrų.

Statistiškai turizmo sektoriuje moterys sudaro 73 proc. visų darbuotojų (*Turizmo sektoriaus studija*, 2008). Šio tyrimo rezultatai labai sutampa su bendra lyčių statistika, todėl, galima teigti, kad anketa pagal vyrų ir moterų santykį turizmo sektoriuje yra pakankamai objektyvi.

Dauguma turizmo sektoriaus darbuotojų yra jaunimas. Vyresnio amžiaus darbuotojai dėl darbo sąlygų (mažų atlyginimų, daug sezoninio darbo) yra linkę rečiau rinktis šį sektorių. (*Turizmo sektoriaus studija*, 2008).

Taigi, apklausoje dalyvavusieji respondentai taip pat atspindi turizmo sektoriuje dirbančio jaunimo statistinę situaciją. Tyrime daugiausiai dalyvavo 18 - 25 metų asmenys – 19 respondentų (tai sudaro 70 % visų apklaustųjų), nuo 26 iki 35 metų buvo 4 respondentai ir nuo 36 iki 45 metų taip pat 4 respondentai (tai sudaro po 15 % visų apklaustųjų) (2 priedo 2 pav.).

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis tiriamųjų (55 proc.) turintys aukštąjį išsilavinimą – 15 respondentų. 19 proc. apklaustųjų turi aukštesnįjį išsilavinimą (5 respondentai) ir 26 proc. pažymėjo jog dar yra nebaigę aukštojo mokslo (7 respondentai) (2 priedo 3 pav.).

Darbuotojams, turintiems skirtingą šeimyninį statusą, teikiami skirtingi prioritetai darbo organizavimui. Vieniems yra svarbiau socialiniai aspektai, kitiems lankstus darbo laiko grafikas, kitiems karjera ir pan.

Dauguma apklausoje dalyvavę asmenys yra nevedę/netekėjusios – 17 respondentų (63 proc.), vedusiųjų/ištekėjusių – 9 respondentai (33 proc.), išsiskyręs/išsiskyrusi – 1 respondentas (4 proc.) (2 priedo 4 pav.).

Tai, kad labai daug apklaustųjų yra nevedę/netekėjusios, lemia turizmo sektoriuje pagrinde dirbantis jaunimas. Juolab, kad tyrime dalyvavę asmenys net 70 procentų yra iki 25 metų.

Bendra darbuotojų kaita turizmo sektoriuje yra didelė, tai lemia darbo pobūdis bei jo sezoniškumas, taip pat šiame sektoriuje paplitęs darbas ne visą darbo dieną. (*Turizmo sektoriaus studija*, 2008).

Remiantis anketinės apklausos duomenimis, daugumą sudaro 1-4 metus dabartinėje darbovietėje dirbantys asmenys – 16 respondentų (60 proc.). Nemažai yra ir iki metų laiko

dirbančių asmenų – 9 (33 proc.) ir tik 2 asmenys (7 proc.) dirbantys 4-8 metus, kurie turi aukštąjį išsilavinimą ir yra tarp 26-45 metų amžiaus (nors įmonė, kurioje buvo atliekama apklausa, veiklą pradėjo nuo 2009 m. rugsėjo mėn., du respondentai pažymėjo dabartinėje darbovietėje dirbantys 4-8 metus, tačiau sprendžiant iš jų išsilavinimo ir amžiaus tai galėtų būti vadovas arba aukštas pareigas užimantys asmenys, kurie savo darbo laiką skaičiuoja nuo įmonės veiklos plano kūrimo ir jos steigimo procedūrų). (2 priedo 5 pav.).

Atsižvelgiant į tai, jog įmonės, kurioje buvo atliekama apklausa, veikla prasidėjo palyginus neseniai, daugiau kaip 8 metų darbo trukmę dabartinėje darbovietėje nenurodė nei vienas respondentas. Darbuotojams, ilgiau dirbantiems vienoje darbovietėje yra lengviau organizuoti darbo laiką. Jie jau yra susipažinę su paskirtų darbų vykdymo sistema, jų trukme, todėl tokiems darbuotojams kyla mažiau problemų dėl darbo laiko organizavimo.

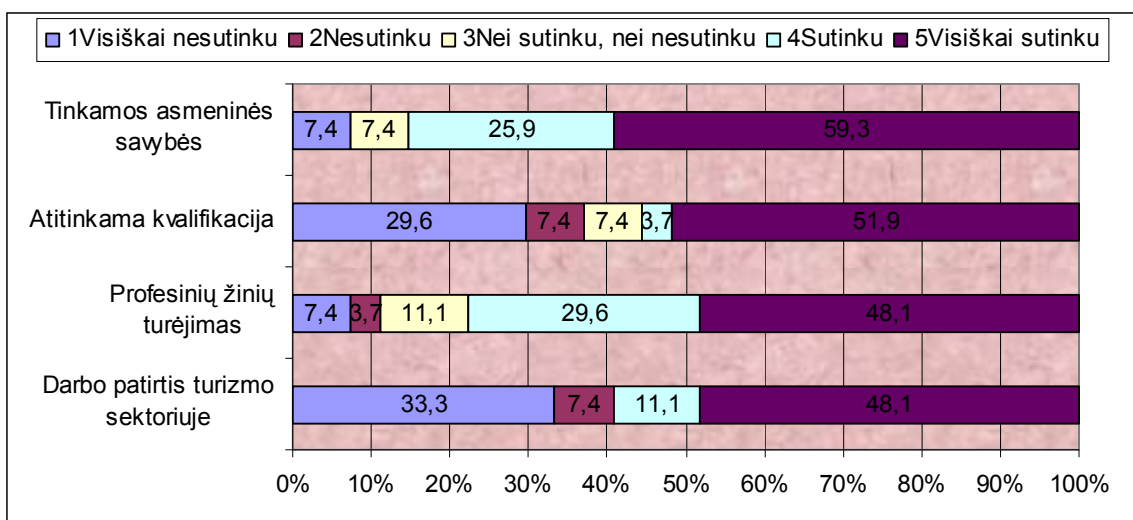
Taigi, pirmoje atlikto tyrimo anketos dalyje paaiškėjo, kad visi tyrime dalyvavę darbuotojai turi aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą arba jo dar yra nebaigę bei yra ne vyresni kaip 45 metų amžiaus. Kadangi organizacija, kurioje buvo atliekama apklausa, yra pakankamai nauja, sunku vertinti darbuotojų darbo patirtį šioje organizacijoje bei turizmo sektoriuje. Todėl galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra jauni, išsilavinę žmonės.

Kitoje anketos dalyje buvo pateikti klausimai apie darbo laiko organizavimo ypatumus. Darbo laiko organizavimas priklauso nuo darbuotojo amžiaus, socialinio statuso, asmeninių savybių ir kito. Vieniems labiau patinka komandinis darbas, kitiems individualus. Žinoma, darbo organizavimas priklauso ne tik nuo darbuotojų, bet ir nuo įmonės veiklos. Pagal *Turizmo sektoriaus studiją* (2008), darbą turizmo įmonėse daugiau renkasi jaunimas, daugelis jų turizmo sektorių laiko „tarpine stotele“ prieš pradedant karjerą kituose sektoriuose. Šis sektorius pritraukia daug sezoninių darbuotojų, dažnai dirbama ne visą darbo dieną. Darbo nestabilumas šiame sektoriuje dėl sezoniskumo ir nemažo smulkiųjų įmonių skaičiaus pritraukia mobilius darbuotojus.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kokie veiksniai labiausiai įtakojo darbuotojų pasirinkimą dirbti jų darbovietėje. Tyrimo rezultatai pateikti 2 paveiksle.

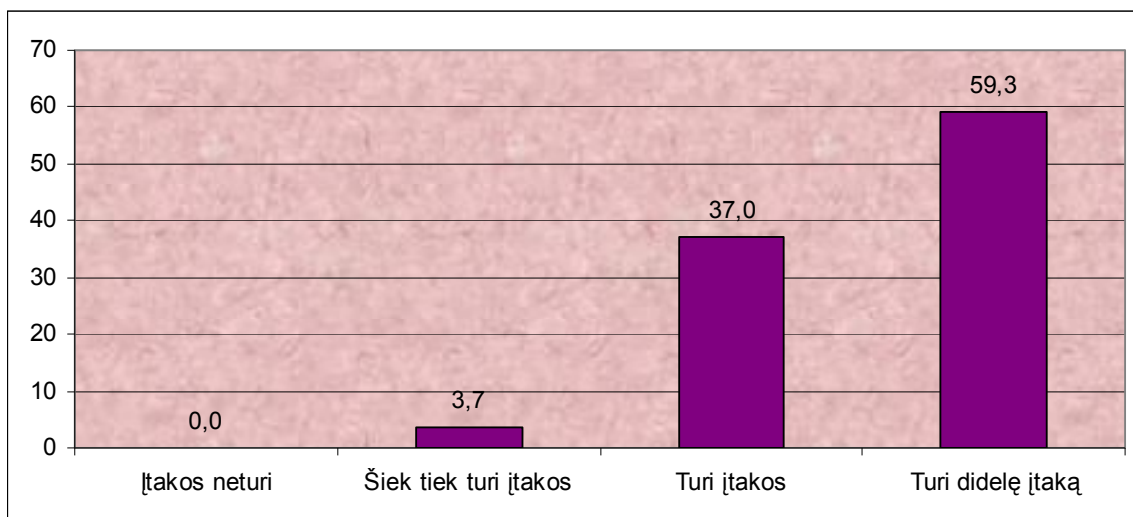
Maždaug apie pusė respondentų visiškai sutiko su visais keturiais veiksniais įtakojusiais pasirinkimą dirbti dabartinėje darbovietėje. Kiek daugiau išsiskyrė tinkamos asmeninės savybės. Net 85,2 proc. apklaustųjų visiškai sutinka arba sutinka, kad jų pasirinkimą dirbti šioje darbovietėje lėmė tinkamos asmeninės savybės. Tik šiek tiek mažesnės reikšmės veiksnys yra profesinių žinių turėjimas, su šiuo veiksmu visiškai sutinka arba sutinka 77,7 proc. apklaustųjų.

Mažiausią reikšmę turintis veiksnys yra darbo patirtis turizmo sektoriuje. Su juo visiškai nesutiko arba nesutiko net 40,7 proc. apklaustųjų. Patirties neturėjimą lemia tai, kad pagal Lietuvos įmonių bei užsienio ekspertus, daugelis sektoriuje dirbančio jaunimo darbą jame laiko „tarpine stotele“, prieš pradedant karjerą kituose sektoriuose (*Turizmo sektoriaus studija*, 2008).



2 pav. Veiksniai, įtakojantys darbo vietos pasirinkimą.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę ar didelę įtaką įmonės veiklai ir darbui turi vadovo darbo laiko planavimas ir organizavimas. Respondentų nuomonė pavaizduota 3 paveiksle.



3 pav. Darbuotojų nuomonė apie vadovo darbo laiko planavimo ir organizavimo įtaką įmonės veiklai.

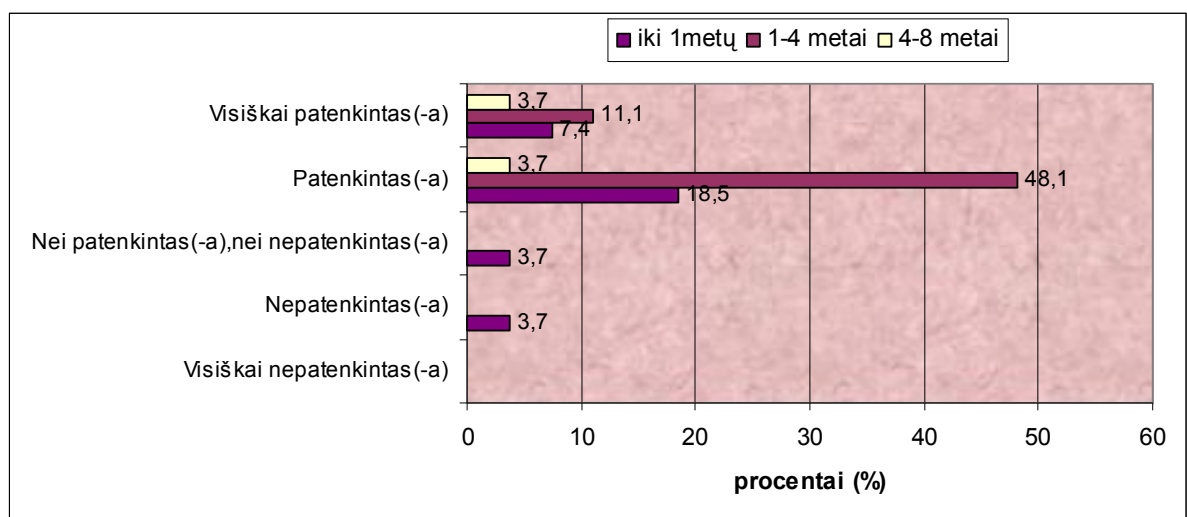
Sakalo teigimu, būtent nuo vadovo priklauso darbo organizavimas ir organizacijos veiklos sėkmė. Net ir už darbuotojo neįvykdytą ar netinkamai įvykdytą užduotį kaltas bus ne darbuotojas, o vadovas. (Sakalas, 2003, žr. teorijos 14p.).

F. S. Butkaus (2003) atliktas tyrimas parodė, kad iš kelių šimtų Lietuvos organizacijų vadovų net daugiau kaip 80 proc. jų iš vakaro susiplanuoja kitą savo darbo dieną, tačiau tik mažiau nei pusė yra patenkinti tų planų įgyvendinimu.

Tyrimo rezultatai netenkina bendrų Lietuvos organizacijų vadovų darbų planavimo ir organizavimo rezultatų, nes iš apklaustųjų absoliuti dauguma (net 96,3 proc.) mano, kad vadovo darbo laiko planavimas ir organizavimas turi įtaką (37 proc.) arba turi didelę įtaką (59,3 proc.) įmonės veiklai. Tik 3,7 procentai apklaustųjų mano, kad vadovo darbo laiko planavimas ir organizavimas šiek tiek turi įtakos įmonės veiklai, o kad įtakos neturi nepažymėjo nei vienas respondentas.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų darbo krūvį. Remiantis literatūra, norint padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, pirmiausia patartina įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, o po to sužinoti ko darbuotojai norėtų (Burnes, 2004, žr. teorijos 20p.).

Analizuojant atsakymų rezultatus darbo patirties aspektu, pasitvirtina Sakalo ir kt. nuomonė, jog darbuotojo gebėjimas tinkamai organizuoti darbo laiką priklauso nuo stažo, kuo tinkamiau yra suplanuotas darbo laikas, tuo darbo krūvis yra lengvesnis (Sakalas ir kt., 1996, žr. teorijos 12p.). Atsakymų į klausimą dėl tenkinamo darbo krūvio darbo patirties atžvilgiu rezultatai matomi 4 paveiksle.

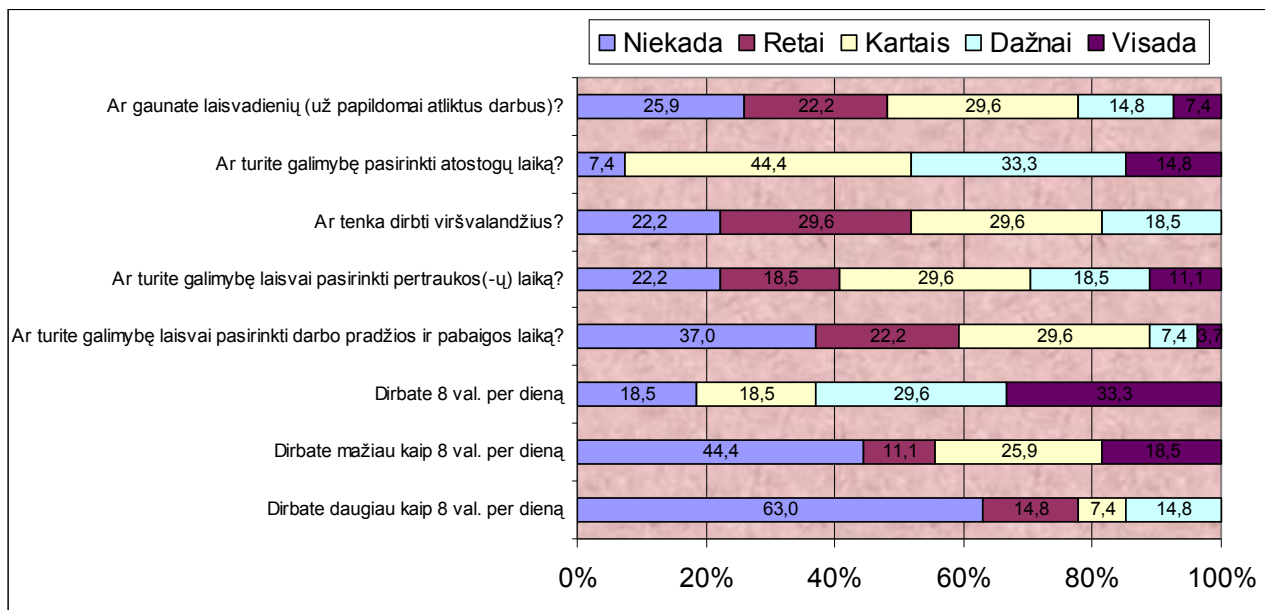


4 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbo krūviu darbo patirties darbovietėje atžvilgiu.

Absoliuti dauguma respondentų (92,5 proc.) darbovietėje patenkinti (70,3 proc.) arba visiškai patenkinti (22,2 proc.) jų darbo krūviu. Nei patenkinti, nei nepatenkinti savo darbo krūviu tik 3,7 proc. respondentų; nepatenkintų taip pat yra 3,7 proc. respondentų. Kad būtų visiškai nepatenkinti savo darbo krūviu, nepažymėjo nei vienas respondentas. Nei patenkintus, nei nepatenkintus ir nepatenkintus darbo krūviu respondentus sudaro asmenys organizacijoje dirbantys iki 1 metų. Asmenys organizacijoje dirbantys 4-8 metus yra patenkinti arba visiškai patenkinti savo darbo krūviu. Asmenys organizacijoje dirbantys 1-4 metus taip pat yra patenkinti arba visiškai patenkinti savo darbo krūviu.

Todėl, galima daryti išvadą, kad darbo krūvio pasitenkinimui turi įtakos darbo patirtis organizacijoje. Tai galima paaiškinti Sakalo teiginiu, jog žmogaus gebėjimai dirbti ir tinkamai organizuotis savo darbo laiką atsiranda per patirtį. Taip pat, viena iš priežasčių gali būti tai, kad ilgiau dirbantys asmenys apkrauna nepatyrusius asmenis darbais, kurie buvo atidėliojami ir kurių anksčiau niekas neatliko.

Kitas svarbus veiksnys įtakojantis darbo organizavimą - darbo ir poilsio laikas, todėl anketoje buvo paprašyta įvertinti savo darbo laiką. Įvertinimas procentine išraiška pavaizduotas 5 paveiksle.



5 pav. Darbo laiko įvertinimas.

Dauguma darbuotojų (62,9 proc.) dažnai arba visada dirba 8 val. per dieną, pagal *normalų darbo laiką* (LR DK, 144str., žr. teorijos 16p.). 18,5 proc. respondentų pažymėjo, kad niekada nedirba 8 val. per dieną bei tiek pat procentų pažymėjo, kad visada dirba mažiau kaip 8 val. per dieną. Tai gali būti tie darbuotojai, kurie dirba nepilnu etatu, pagal *ne visą darbo laiką* (LR DK, 146str., žr. teorijos 16p.), nes, pagal *Turizmo sektoriaus studijos* (2008) atliktą tyrimą, turizmo sektoriaus darbuotojams yra būdingas sezoninis darbas ir darbas nepilnu etatu.

Visada dirbančių daugiau kaip 8 val. nėra nei vieno respondento, nors dažnai daugiau kaip 8 val. tenka dirbti 14,8 proc. respondentams, tai vadinama *viršvalandiniu darbu* (LR DK, 152str., žr. teorijos 16p.). O į klausimą ar tenka dirbti viršvalandžius, atsakymai pasiskirstė panašiai. Kad visada tektų dirbti viršvalandžius, nepažymėjo nei vienas respondentas, dažnai tenka dirbti viršvalandžius 18,5 proc. respondentų. Niekada netenka dirbti viršvalandžių 22,2 proc. respondentų. Tačiau didžioji dauguma (63 proc.) respondentų pažymėjo, kad jiems niekada netenka dirbti

daugiau kaip 8 val. per dieną. Todėl galima daryti išvadą, kad darbas šioje turizmo organizacijoje organizuojamas pakankamai tinkamai, remiantis Darbo kodeksu.

Tyrimo rezultatai atspindi Lietuvos statistikos rezultatus. Šiose ekonominėse veiklose: viešbučių ir restoranų, finansinio tarpininkavimo, švietimo įstaigose, sveikatos priežiūros ir socialinio darbo institucijose ir pan. dirbti viršvalandžius nėra populiaru. Jose viršvalandinis darbas sudaro nuo 0,5 iki 4 procentų visų dirbtų viršvalandžių (*Statistikos departamentas*, 2005).

Į klausimus, ar turite galimybę laisvai pasirinkti darbo pradžios ir pabaigos laiką ir ar turite galimybę laisvai pasirinkti pertraukos(-ų) laiką, atsakymai pasiskirstė daugmaž panašiai, tačiau nuomonės buvo labai skirtingos. Pradžios ir pabaigos darbo laiką visada gali pasirinkti 3,7 proc. respondentų, pertraukos – 11,1proc. Dažnai pirmuoju klausimu galimybę turi pasirinkti 7,4 proc., antruoju – 17,5 proc. respondentų. Kartais į abu klausimus turi galimybę pasirinkti 29,6proc. respondentų. Retai turi galimybę pasirinkti darbo pradžios ir pabaigos laiką 22,2 proc. respondentų, pertraukos laiką – 18,5 proc. Niekada neturi galimybės pasirinkti darbo pradžios ir pabaigos laiko 37 proc., pertraukos – 22,2 proc. respondentų. Taip pat anketoje buvo pateikti klausimai, jei turite galimybę pasirinkti darbo pradžios ir pabaigos laiką, ar dažnai tą darot ir jei neturite galimybės, ar keistumėt darbo laiką, tokiai galimybei esant. Turintys galimybę visada patys renkasi savo darbo laiką 3,7 proc., dažnai renkasi 7,4 proc., kartais – 29,6 proc., retai – 11,1proc., niekada nepasirinko nei vienas respondentas. Neturintiems galimybės dažnai norėtų laisvai pasirinkti darbo laiką 37 proc., kartais – 37 proc., niekada – 11,1 proc. respondentų. Taigi, galima teigti, kad tyrimo rezultatai sutampa su mokslinė literatūra, kad darbuotojams yra svarbu patiems pasirinkti darbo laiką. Nes pagal V.Gražulį (2005), vienas dažniausiai pasitaikančių motyvų darbo aplinkoje yra galimybė naudotis lanksčiu darbo laiku. Taigi, atsižvelgiant į visus veiksnius, daroma prielaida, kad skirtingiems darbuotojams reikalingas poilsis pagal individualų laiką.

Kaip pažymi Lietuvos įmonės bei užsienio ekspertai, daugelis turizmo sektoriuje dirbančio jaunimo darbą jame laiko „tarpine stotele“. Siekiant užtikrinti turizmo sektoriaus profesijų patrauklumą ir sumažinti darbuotojų kaitą, būtina gerinti darbo sąlygas, ypač darbo užmokesčio atžvilgiu, bei plėtoti darbuotojų motyvavimo priemones (draudimas, paskolos, skatinimas ir pan.), taip pat svarbu sudaryti galimybes mokytis visą savo karjeros trukmę. (*Turizmo sektoriaus studija*, 2008).

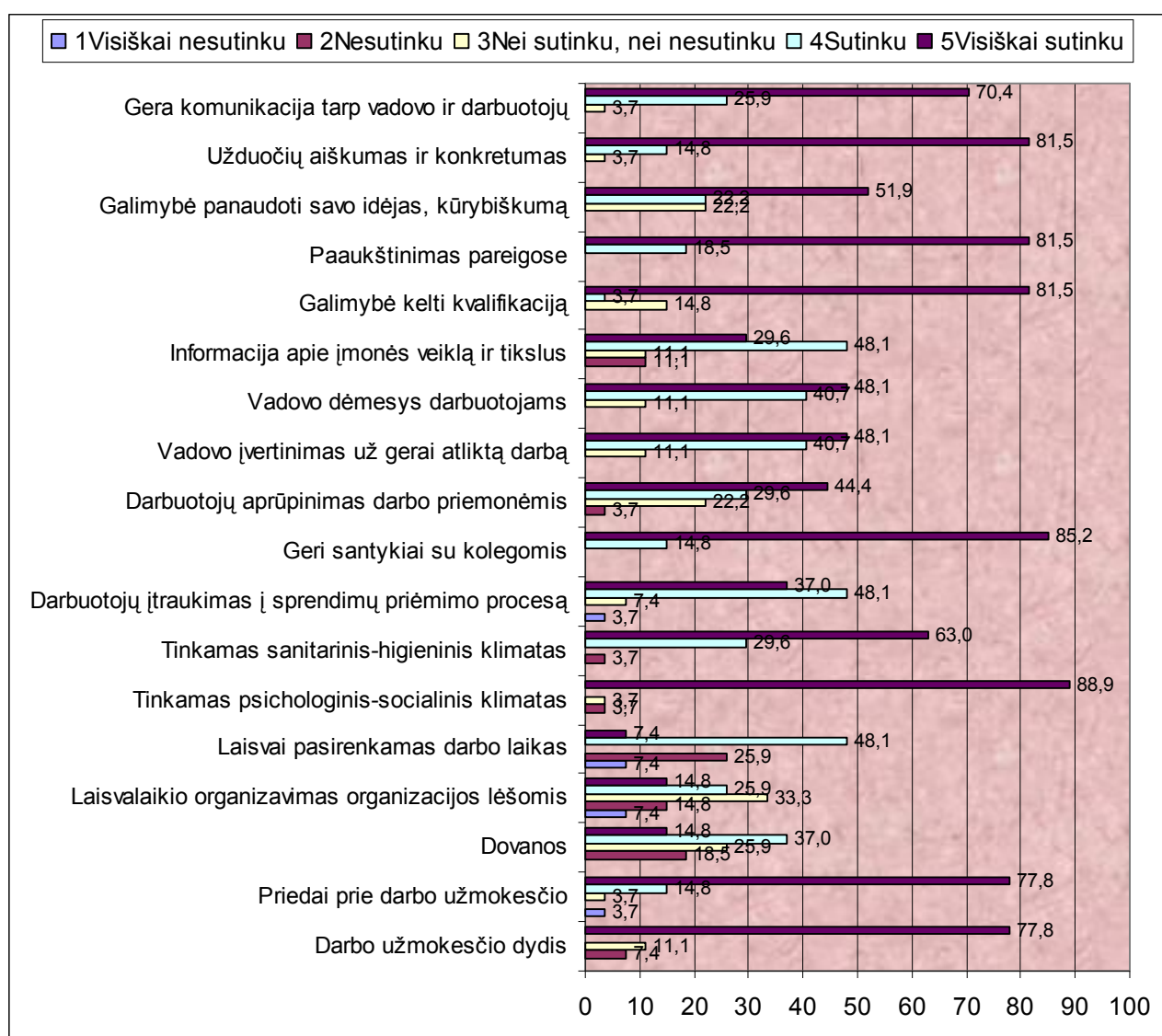
Respondentų požiūris į motyvavimo priemonių naudojimo efektyvumą matomas 6 paveiksle.

Atlikto tyrimo duomenimis, absoliuti dauguma visiškai sutinka (77,8 proc.), kad darbo užmokesčio motyvas yra vienas iš stipriausių, tiek pat procentų respondentų sutinka ir su priedu prie darbo užmokesčio motyvu. Tai patvirtina teiginį iš mokslinės literatūros, kad stipriausias išorinis motyvas yra darbo užmokestis (Felser, 2006; Sakalas 2003; Lipinskienė, 2008; Butkus, 2003; Šavareikienė, 2008; Vanagas, 2009, žr. teorijos 21p.). Tačiau, pagal *Turizmo sektoriaus*

studiją (2008), nors atlyginimai per 2003-2007 metus nuolat didėjo, apgyvendinimo įmonių ir sveikatingumo įmonių subsektoriuose jie vis dar išlieka žemesni nei darbo užmokesčiai šalies mastu.

Anketoje įvertinus darbo užmokesčio dydžio ir priedų prie darbo užmokesčio situaciją įmonėje paaiškėjo, jog nei vienas respondentas neįvertino šios situacijos visiškai gerai, o tai reiškia, kad darbo užmokesčiai darbuotojų netenkina. Tai patvirtina aukščiau minėtą teiginį iš *Turizmo sektoriaus studijos* (2008).

Būtent dėl pagrindinio motyvo netenkinimo galima paaiškinti tai, kad turizmo sektoriuje daugiau dirba jaunimas neturintis patirties, kurie šį sektorių vadina „tarpine stotele“ į kitus sektorius, taip pat šio motyvo netenkinimas lemia didelę darbuotojų kaitą ir įgūdžių neturėjimą šiame sektoriuje.



6 pav. Respondentų požiūris į motyvavimo priemonių naudojimo efektyvumą.

Atlikto tyrimo rezultatais, už darbo užmokesčio bei priedų motyvą šiek tiek stipresni yra: užduočių aiškumas ir konkretumas; paaukštinimas pareigose bei galimybė kelti kvalifikaciją. Su šiais motyvais visiškai sutinka po 81,5 proc. respondentų.

Remiantis *turizmo sektoriaus studijos* (2008) atliktų tyrimų išvadomis, dėl didėjančios turizmo produktų įvairovės ir didėjančių turistų lūkesčių darbdaviams reikės vis daugiau aukštos kvalifikacijos darbuotojų tam, kad galėtų išlikti ir klestėti konkurencingoje pasaulinėje rinkoje. Esamiems gebėjimų trūkumams užpildyti, didelei darbuotojų kaitai mažinti ir naujų bei besiformuojančių gebėjimų poreikiui patenkinti reikia mokymų. Kad patenkintų vadovų ir darbuotojų poreikius, teikiami mokymo kursai turi būti lengvai prieinami, įperkami, lankstūs, jais turi būti siekiama patenkinti įvairius poreikius.

Apibendrinus tyrimų rezultatus galima daryti išvadą, kad darbuotojų kvalifikacijos kėlimas svarbus tiek darbuotojams, tiek pačios organizacijos gerovei, todėl vadovas turėtų atsižvelgti į šį svarbų veiksnių, nes anketoje respondentų paprašius įvertinti galimybę organizacijoje kelti kvalifikaciją, nei vienas respondentas nepažymėjo, kad su tuo visiškai sutinka, o tai reiškia, kad tokios galimybės organizacijoje nėra.

Tyrimo rezultatai parodė, kad patys stipriausi motyvavimo veiksniai yra geri santykiai su kolegomis (visiškai sutiko 85,2 proc., sutiko 14,8 proc.) ir tinkamas psichologinis - socialinis klimatas (visiškai sutiko 88,9 proc., sutikusių nėra), kurie abu yra glaudžiai susiję. Respondentams įvertinus šiuos motyvus organizacijoje, paaiškėjo, kad jie nėra visiškai tuo patenkinti. Su gerais santykiais su kolegomis organizacijoje visiškai sutiko 22,2 proc., sutiko 51,9 proc. respondentų. Dėl tinkamo psichologinio - socialinio klimato visiškai sutiko 25,9 proc., sutiko- 33,3 proc. respondentų.

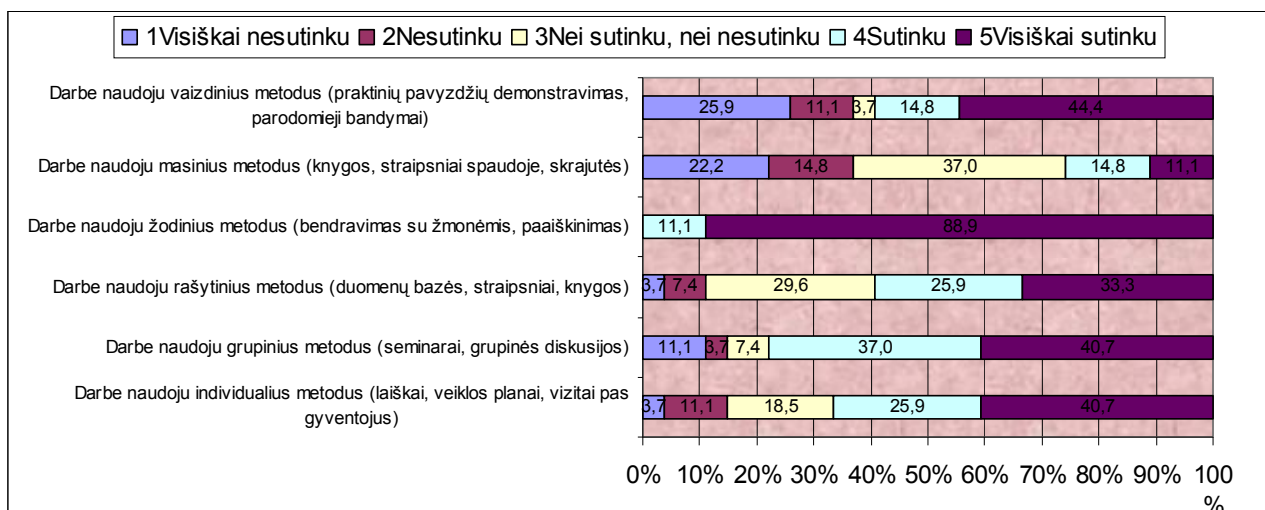
Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų asmeniniai motyvatoriai nesutampa su įmonės veiksniais, motyvuojančiais darbuotojų darbą. Motyvavimo priemonės organizacijoje galėtų būti taikomos atskiroms darbuotojų grupėms, atsižvelgiant į jų individualius poreikius, nes darbuotojų asmeninių darbo motyvų nepaisymas gali turėti neigiamų pasekmių visai organizacijai.

Anketoje taip pat buvo prašoma nurodyti, kokius darbo metodus darbuotojai naudoja. Darbo metodų naudojimas pavaizduotas 7 paveiksle.

Remiantis *Turizmo sektoriaus studijos* (2008), atliktu tyrimu, aktualiausi bendrieji gebėjimai turizmo sektoriuje – bendravimo su klientais ir darbo su IT gebėjimai. Atlikus tyrimą pasitvirtino tai, kad aktualiausi darbo metodai yra bendravimas su žmonėmis, paaiškinimai. Absoliučiai visi respondentai darbovietėje naudoja žodinius metodus. Su tuo visiškai sutiko 88,9 proc., sutiko- 11,1 proc. respondentų. Tai paaiškinama tuo, kad teikiamos organizacijos paslaugos siejamos su klientų norų tenkinimu; su jais reikia daug bendrauti. Kiti darbe dažnai naudojami metodai yra vaizdiniai,

rašytiniai, grupiniai, individualūs. Visus šiuos metodus dažnai naudoja daugiau kaip pusė apklaustų respondentų. Mažiausiai darbuotojai naudoja masinius darbo metodus (knygos, straipsniai spaudoje, skrajutės). Tai yra todėl, kad organizacijos veikla mažiausiai su tuo susijusi.

Apklausos rezultatai sutampa su esama situacija, kad turizmo sektoriui būdinga didelė darbų įvairovė (*Turizmo sektoriaus studijos*, 2008). Naudojama daug ir įvairių darbo metodų.



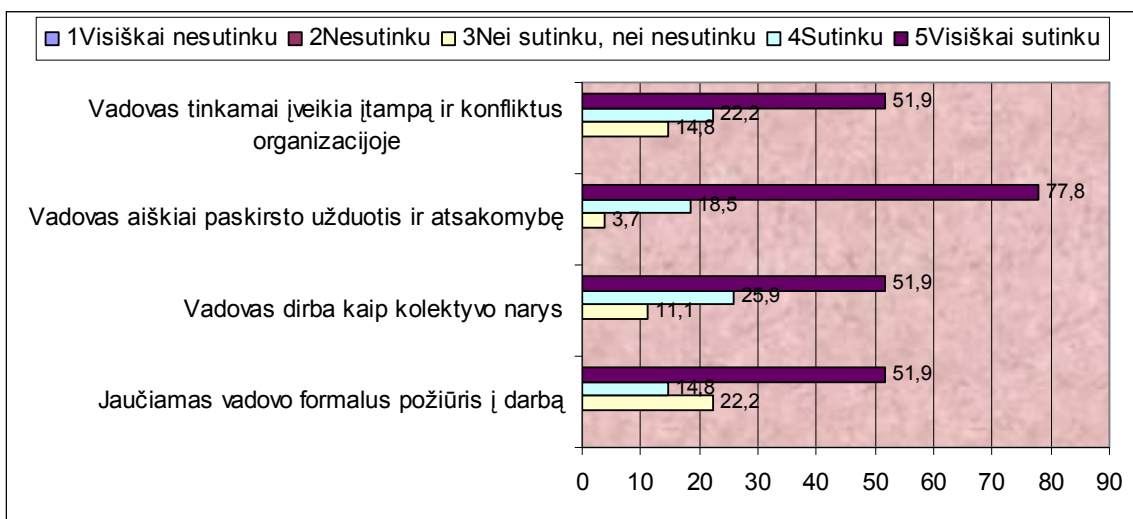
7 pav. Respondentų darbo metodų naudojimas.

Pastebima, kad įvairesnius darbo metodus naudoja asmenys, turintys ilgesnę darbo patirtį šioje organizacijoje. Norint, kad darbuotojai efektyviau dirbtų, reiktų organizuoti seminarus ir apmokymus, kurie padės mažesnę patirtį turintiems darbuotojams lengviau prisitaikyti organizacijoje bei efektyviau dirbti.

Anketoje buvo prašoma įvertinti veiksnius apie vadovo elgesį organizacijoje, nes žinant iš mokslinės literatūros ir remiantis atlikto tyrimo rezultatais būtent nuo vadovo priklauso darbo organizavimas ir organizacijos veiklos sėkmė. Net ir už darbuotojo neįvykdytą ar netinkamai įvykdytą užduotį kaltas bus ne darbuotojas, o vadovas. (Sakalas, 2003, žr. teorijos 14p.). Apklausos rezultatai pavaizduoti 8 paveiksle.

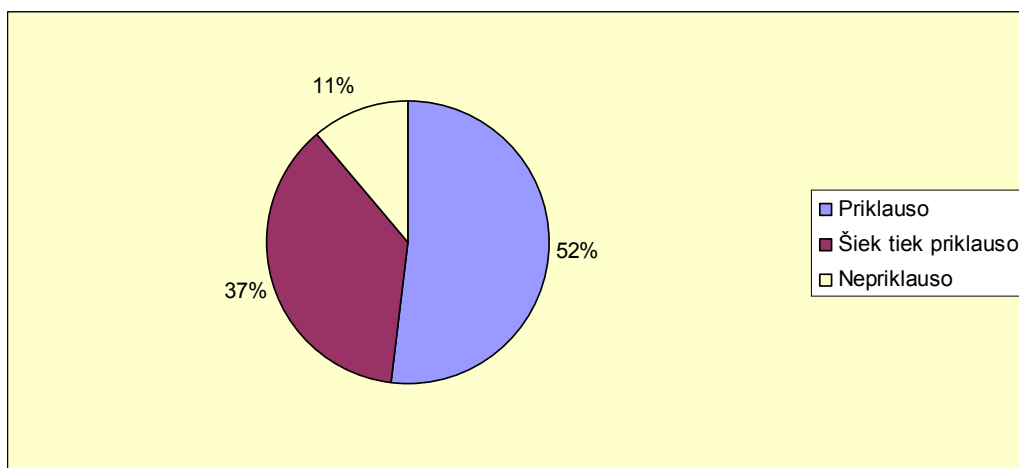
Vadovo elgesys organizacijoje vertinamas teigiamai. Nors 51,9 proc. respondentų pažymėjo, kad jaučiamas formalus vadovo požiūris į darbą, tačiau tiek pat buvo manančių, kad vadovas dirba ir kaip kolektyvo narys. Anksčiau pateiktais tyrimo rezultatais buvo išsiaiškinta, kad viena iš pačių svarbiausių darbuotojų motyvavimo priemonių yra užduočių aiškumas ir konkretumas. Įvertinus vadovo elgesį paaiškėjo, kad 77,8 proc. respondentų visiškai sutinka ir 18,5 proc. sutinka, kad vadovas aiškiai paskirsto užduotis ir atsakomybę. Tai yra vienas iš žingsnių į organizacijos veiklos sėkmę. Vadovas tinkamai įvertinęs kam paskirti vienas ar kitas užduotis, palengvina darbo laiką ir sau, ir darbuotojams (Butkus, 2003; Sakalas, 2003, žr. teorijos 12p.). Kad vadovas tinkamai įveikia

įtampą ir konfliktus organizacijoje, mano daugiau kaip pusė respondentų. Taigi, galima teigti, kad vadovas yra puikus savo srities specialistas.



8 pav. Vadovo elgesio vertinimas organizacijoje.

Sezoniškumas nemažos įtakos turi apgyvendinimo įstaigų darbui – didžiausias klientų antplūdis būna balandžio – rugsėjo mėnesiais, likusį laiką pagrindinę dalį viešbučių klientų sudaro asmenys, keliaujantys verslo reikalais. (2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa, 2006). Atlikto tyrimo rezultatai apie organizacijos veiklos priklausymą nuo sezoniškumo pateikti 9 paveiksle.



9 pav. Organizacijos veiklos priklausymas nuo sezoniškumo.

Atlikus apklausą pasitvirtino sezoniškumo įtaka organizacijos veiklai, su tuo sutinka 52 proc. respondentų, kad sezoniškumas šiek tiek įtakoja organizacijos veiklą mano 37 proc. apklaustųjų. Tačiau taip pat yra manančių (11 proc.), kad įmonės veikla nuo sezoniškumo nepriklauso. Pastebima, kad atsakiusieji, jog įmonės veikla nepriklauso nuo sezono yra asmenys organizacijoje dirbantys iki 1 metų laiko. Kadangi apklausa buvo atlikta vasario-balandžio mėnesį,

šie asmenys galbūt dar nespėjo pajusti įmonės veiklos sezoniškumo. Todėl negalima akiai pasikliauti šiuo klausimu, nes jame dėl minėtų priežasčių gali būti netikslumų.

Darbo sezoniškumas susiję su darbuotojų krūviu. Sezono metu darbuotojai tiesiog gali nespėti atlikti vieno ar kito darbo, tam kartais priimami į darbą darbuotojai tik sezono metu. Vadovas organizuodamas darbo laiką iš anksto turi įvertinti darbo krūvį sezono metu, tinkamai numatyti bei paskirstyti darbus ir numatyti darbuotojų poreikį sezoniniams darbams atlikti, tam puikiai tinka Butkaus (2003) siūloma darbų suvestinės lentelė (žr. teorijos 13p.).

IŠVADOS

1. Darbo laiko organizavimą apima visa darbo procesų sistema, kuri kuriama tam, kad pasiekti organizacijos tikslus. Darbo organizavimas yra būtina kiekvienos įmonės veikla, nes be organizavimo nebus vykdomi darbai ir nebus įgyvendinti įmonės tikslai.
2. Įmonės vadovų ir darbuotojų darbo laikas yra organizuojamas pradedant tikslų nustatymu. Įmonės tikslai nulemia tolimesnę įmonės veiklą. Vienas iš pagrindinių veiksnių apsunkinančių darbų organizavimą yra emocinė įtampa. Tačiau gebėjimas ją valdyti turi būti viena iš pagrindinių gero darbuotojo asmeninių savybių. Geram darbo organizavimui reikia patirties, kuri įgyjama permažstant ir išsiaiškinant atliktų darbų plusus ir minusus bei padarant išvadas, kurios bus naudingos tolimesniems darbų planavimo etapams.
3. Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad darbą Europa Royale Kaunas viešbutyje darbuotojai dažniausiai renkasi dėl tinkamų asmeninių savybių, darbuotojai yra jauni, išsilavinę arba dar nebaigę aukštojo mokslo asmenys. Absoliučiai visi apklausti darbuotojai sutinka, kad įmonės veiklai didelę įtaką turi vadovo darbo laiko planavimas ir organizavimas. Viršvalandžiai šioje organizacijoje nebūdingi; įmonėje, kurioje atlikta apklausa rodo, jog viršvalandžių išviso nebūna arba jų būna labai mažai. Todėl galima daryti išvadą, kad darbo laikas Europa Royale Kaunas viešbutyje organizuojamas pakankamai tinkamai. Darbo krūviu taip pat patenkinti dauguma viešbučio darbuotojų, nepasitenkinimas šiek tiek jaučiamas tarp mažą darbo stažą organizacijoje turinčių darbuotojų. Įmonės vadovas, kurioje atlikta apklausa yra puikus savo srities specialistas, tinkamai paskirstantis darbą ir atsakomybę ir puikiai planuojantis savo ir darbuotojų darbo laiką.

PASIŪLYMAI

1. Viešbutyje ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas galimybei kelti kvalifikaciją. Įmonėje turėtų būti rengiami kvalifikacijos kėlimo kursai, nes jaunimas viešbučių sektorių laiko „tarpine stotele“ į kitus sektorius. Tačiau jei būtų sudaryta galimybė šiame sektoriuje kelti kvalifikaciją, sumažėtų darbuotojų kaita, būtų pritraukti ilgalaikiai darbuotojai, turintys įgūdžių bei patirties, nes atlikto tyrimo duomenimis nustatyta, kad galimybė kelti kvalifikaciją yra vienas iš pagrindinių motyvacijos veiksnių.
2. Vadovas turėtų suteikti galimybę laisvai rinktis darbo pradžios ir pabaigos laiką, taip sudarydamas geresnes sąlygas darbuotojų individualiems poreikiams tenkinti.
3. Viešbutyje periodiškai turėtų būti rengiami seminarai ir apmokymai nepatyrusiems darbuotojams, kadangi, atlikto tyrimo duomenimis, mažą darbo patirtį turintys darbuotojai yra nepatenkinti savo darbo krūviu. Seminarai ir apmokymai suteiktų žinių ir įgūdžių, kurie palengvintų darbuotojų darbą ir sumažėtų jų darbo krūvis, pavesti darbai būtų atliekami greičiau ir veiksmingiau.

LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: UAB „Naujoji matrica”.
2. Beleckienė, G., Murphy, C., Dienys, V. ir kt. (2008). Darbuotojų ir jų kvalifikacijos kaitos prognozių tyrimo ataskaita. *Turizmo sektoriaus studija*. Kaunas: Profesinio mokymo metodikos centras. Peržiūrėta 2012, balandžio 14, adresu: http://www.kpmc.lt/Skelbimai/SEK_LT/Turizmo%20sektorius.pdf
3. Burnes, B. (2004). *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamic*//Fourth Edition. Prentice Hall. Pearson Education Limited.
4. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
5. Butkus, F. S. (2006). *Darbas vadyba gyvenimas*. Vilnius: Eugrimas.
6. Cappeli, P. (1999). Naujų darbo organizavimo metodų. *Efektyvi vadyba*. Peržiūrėta 2012, kovo 22, adresu: <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1109&id=305142>
7. Connell, O. F. (2005). *Paprastesnis darbo planavimas*. Kaunas: „Smaltijos“ leidykla.
8. Danaitis, K., Usovaitė, A. (2010). Medijomis paremtas dėstymas kaip informacijos pateikimo ir įsisavinimo pagalbininkas. *Filologija. Edukologija*. 18 (4). Peržiūrėta 2012, kovo 14, adresu: http://www.coactivity.vgtu.lt/upload/filosof_zurn/17-23_santalka_vol18_no4_danaitis.pdf.
9. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
10. Degėsys, L., Aškinytė, R. (2004). *Etika*. Vilnius: Kronta., 146p.
11. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma littera.
12. Gibson, L. James, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr. (1994). *Organizations: Behavior Structure, Processes*. Boston: Irwin, 8th edition.
13. Gilbert, J., Reiner, M., Nakhleh, M. (2008). *Visualization: Theory and Practice in Science Education*, Models and Modeling in Science Education 8(3).
14. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.
15. Gruževskis, B. (2001). *Užimtumo pokyčiai. Lanksčių užimtumo formų taikymo galimybių įvertinimas*. Vilnius: Justitia.
16. Gruževskis, B. (2002). *Žmogaus socialinė raida. Užimtumas*. Vilnius: Justitia.
17. Guobaitė-Kirslienė, R. (2005). Darbo laiko teisinio reguliavimo esmė ir dinamika. *Jurisprudencija* 74(66); 57–65p.
18. Jarulaitis, M. (2008). Nestandartiniai darbo santykiai ir jų reguliavimas. *Jurisprudencija*. 8(110); 83-89p.

19. Juozaitienė, L., Steponkienė, J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
20. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
21. Kirlaitė, R., Marčinskas, A. (2008). *Vadybos metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
22. Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2002). *Vadybos įvadas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
23. Lanksčios darbo organizavimo formos – „labai netipiškos“ sutartys. 2010. Peržiūrėta 2012, kovo 15, adresu: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/091/lt/1/EF10091LT.pdf>
24. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Peržiūrėta 2012, vasario 3, adresu: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334
25. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas. (2003). Nr. A1-160, Vilnius. Peržiūrėta 2012, balandžio 5, adresu: <file:///C:/DOCUME~1/VARTOT~1/LOCALS~1/Temp/Rekomendacij%20darbdav.htm>
26. Lietuvos Statistikos departamentas. 2005. Peržiūrėta 2012, balandžio 9, adresu: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=85&PHPSESSID=8126f30ff18d987f7faa46ab88a1fa08&print=1&PHPSESSID=8126f30ff18d987f7faa46ab88a1fa08>
27. Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
28. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
29. Mamedaitytė, S. (2003). Ryšiai su visuomene (autorizuota metodinė medžiaga). Peržiūrėta 2012, vasario 18, adresu: http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf
30. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
31. Miliūnaitė, R. (2006). *Apie kalbą ir mus*. Vilnius: Lietuvių kalbos instituto leidykla.
32. Obrazcovas, V. (2004). *Kur slypi sėkmė? Veiksmingų strategijų pagrindai*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
33. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Peržiūrėta 2012, kovo 28, adresu: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf
34. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas*. Vilnius: Pačiolis.
35. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: UAB “Poligrafija ir informatika”.
36. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
37. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas. 205 p.

38. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Virvilaitė, R., Ivaškienė, A. (1996). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
39. Statistikos departamentas. 2005. Peržiūrėta 2012, balandžio 6, adresu: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=85&PHPSESSID=8126f30ff18d987f7faa46ab88a1fa08&print=1&PHPSESSID=8126f30ff18d987f7faa46ab88a1fa08>
40. Stoner, A. J., Freeman, E. R., Gilbert, R. D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
41. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Jr. Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
42. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
43. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
44. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
45. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
46. Šimelevičius, S. (2010). Marijampolės apskrities seniūnijų darbuotojų darbo organizavimo tobulinimas (magistrantūros studijų baigiamasis darbas, Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2010).
47. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
48. Vanagas, P. (2009). *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija.
49. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
50. 2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa. Vilnius, 2006. Peržiūrėta 2012, balandžio 5, adresu: http://www.esparama.lt/ES_Paramas/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/3VP_SS_2007-07-05.pdf

ANKETA

Esu Lietuvos Kūno Kultūros Akademijos studentė Živilė Lekaveckaitė. Rašau baigiamąjį darbą tema „Darbuotojų darbo laiko organizavimo aspektai „Europa Royale Kaunas“ viešbutyje“ ir atlieku tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti darbuotojų darbo laiko organizavimo aspektus. Prašau nuoširdžiai atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus.

Anketa yra anoniminė, asmeniniai duomenys nebus panaudoti tyrimo rezultatuose.

1. Kokie veiksniai labiausiai įtakojo Jūsų pasirinkimą dirbti šioje darbovietėje?

Pažymėkite Jums tinkantį atsakymą nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

	1	2	3	4	5
Darbo patirtis turizmo sektoriuje					
Profesinių žinių turėjimas					
Atitinkama kvalifikacija					
Tinkamos asmeninės savybės					
Kita (įrašykite).....					

2. Kaip manote, ar didelę įtaką įmonės veiklai ir darbui turi vadovo darbo laiko planavimas ir organizavimas?

- Įtakos neturi;
- Šiek tiek turi įtakos;
- Turi įtakos;
- Turi didelę įtaką.

3. Įvertinkite savo darbo krūvį:

- Visiškai nepatenkintas (-a);
- Nepatenkintas(-a);
- Nei patenkintas(-a), nei nepatenkintas(-a);
- Patenkintas(-a);
- Visiškai patenkintas(-a).

4. Įvertinkite darbo laiką Jūsų organizacijoje.

	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
Dirbate daugiau kaip 8 val. per dieną					
Dirbate mažiau kaip 8 val. per dieną					
Dirbate 8 val. per dieną					
Ar turite galimybę laisvai pasirinkti darbo pradžios ir pabaigos laiką?					
Jei turite galimybę, ar dažnai tą darot? (jei galimybės nėra-neatsakyti)					
Jei neturite galimybės, ar keistumėt darbo laiką, tokiai galimybei esant?					
Ar turite galimybę laisvai pasirinkti pertraukos(-ų) laiką?					
Ar tenka dirbti viršvalandžius?					
Ar turite galimybę pasirinkti atostogų laiką?					
Ar gaunate laisvadienių (už papildomai atliktus darbus)?					

5. Apibūdinkite veiksnius apie darbuotojų motyvavimo priemonių naudojimo efektyvumą Jūsų organizacijoje ir savo asmeninį požiūrį į juos.

Pažymėkite Jums tinkantį atsakymą nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

Naudojimas organizacijoje					MOTYVAVIMO PRIEMONĖS	Jūsų požiūris į veiksnio efektyvumą				
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5
					Darbo užmokesčio dydis					
					Priedai prie darbo užmokesčio					
					Dovanos					
					Laisvalaikio organizavimas organizacijos lėšomis					
					Laisvai pasirenkamas darbo laikas					
					Tinkamas psichologinis-socialinis klimatas					
					Tinkamas sanitarinis-higieninis klimatas					
					Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą					
					Geri santykiai su kolegomis					
					Darbuotojų aprūpinimas darbo priemonėmis					
					Vadovo įvertinimas už gerai atliktą darbą					
					Vadovo dėmesys darbuotojams					
					Informacija apie įmonės veiklą ir tikslus					
					Galimybė kelti kvalifikaciją					
					Paaugštinimas pareigose					
					Galimybė panaudoti savo idėjas, kūrybiškumą					
					Užduočių aiškumas ir konkretumas					
					Gera komunikacija tarp vadovo ir darbuotojų					
					Kita (įrašykite).....					

6. Įvertinkite darbo metodų naudojimą darbo metu Jūsų darbovietėje.

Pažymėkite Jums tinkantį atsakymą nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

	1	2	3	4	5
Darbe naudoju individualius metodus (laiškai, veiklos planai, vizitai pas gyventojus)					
Darbe naudoju grupinius metodus (seminarai, grupinės diskusijos)					
Darbe naudoju rašytinius metodus (duomenų bazės, straipsniai, knygos)					
Darbe naudoju žodinius metodus (bendravimas su žmonėmis, paaiškinimas)					
Darbe naudoju masinius metodus (knygos, straipsniai spaudoje, skrajutės)					
Darbe naudoju vaizdinius metodus (praktinių pavyzdžių demonstravimas, parodomieji bandymai)					
Kita (įrašykite).....					

7. Įvertinkite veiksnius apie vadovo elgesį Jūsų organizacijoje.

Pažymėkite Jums tinkantį atsakymą nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

	1	2	3	4	5
Jaučiamas vadovo formalus požiūris į darbą					
Vadovas dirba kaip kolektyvo narys					
Vadovas aiškiai paskirsto užduotis ir atsakomybę					
Vadovas tinkamai įveikia įtampą ir konfliktus organizacijoje					

8. Ar organizācijas, kurioje dirbate veikla priekšnosaukums ir sezoniskums?

- Priekšnosaukums;
- Šis tiek priekšnosaukums;
- Nepriekšnosaukums.

9. Jūs amžs:

- 18 – 25 m.
- 26 – 35 m.
- 36 – 45 m.
- 46 – 55 m.
- 56 ir vairāk m.

10. Jūs lītis:

- Vīrs;
- Moteris.

11. Jūs iemācīšanās:

- Pamats;
- Vidurējais;
- Profesijas;
- Augstākā;
- Neregulāra augstākā;
- Augstākā;
- Cits (raksturojiet)

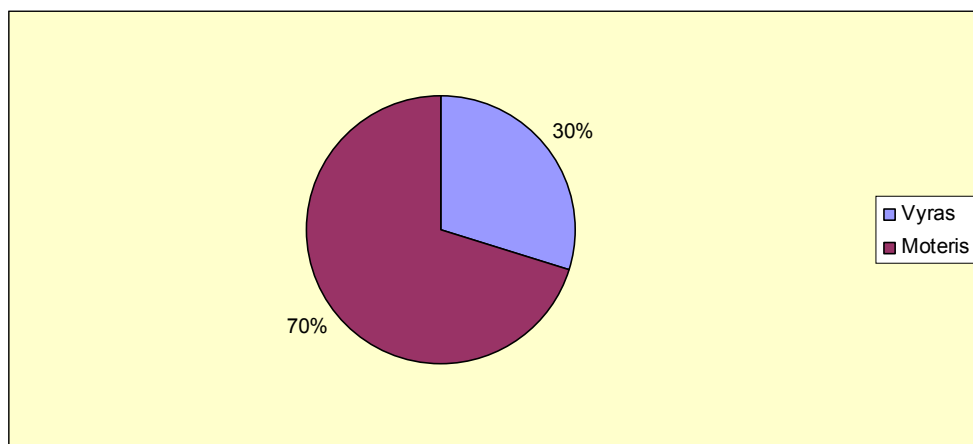
12. Ģimenes statuss:

- Neņēmusi/Neņēmusi;
- Ģimene/Izņemusi;
- Izņemusi/Izņemusi;
- Neņēmusi/Neņēmusi.

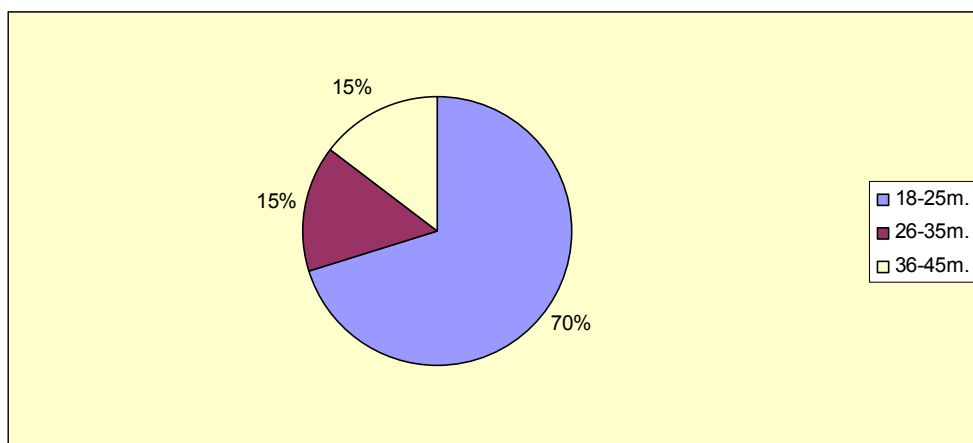
13. Cik laiku dirbate pašreizējā darbvietā?

- līdz 1 gadam;
- 1-4 gadi;
- 4-8 gadi;
- vairāk nekā 8 gadi;
- cits (raksturojiet)

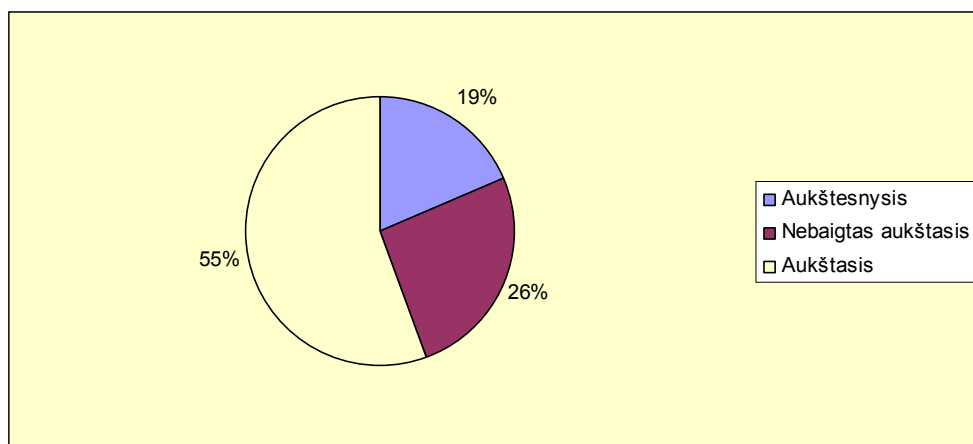
Darbu uz sūtīto laiku!



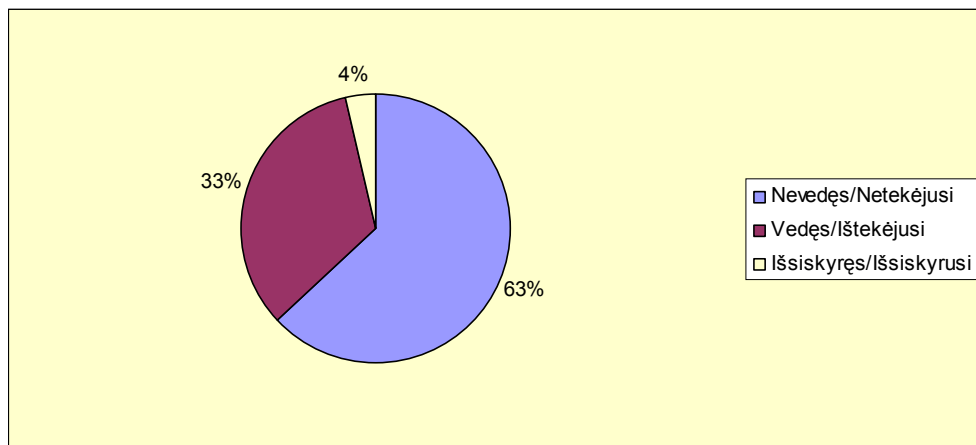
1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.



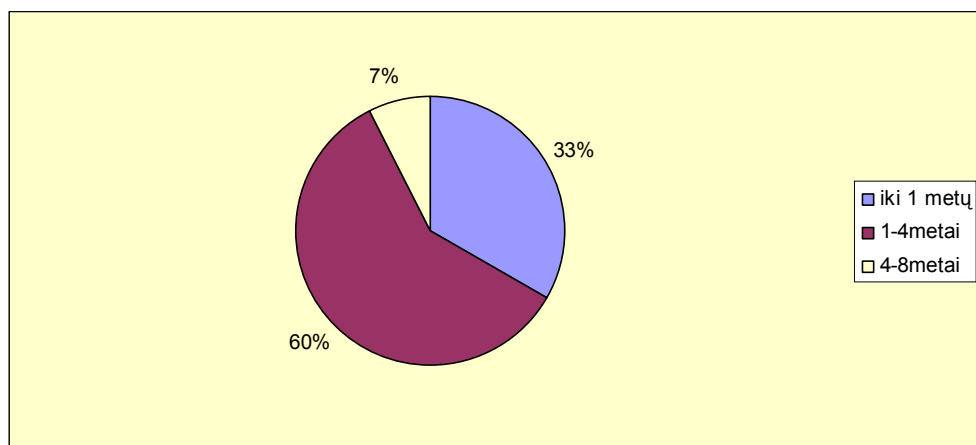
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo trukmę dabartinėje darbovietėje.