

ORGANIZACIJOS FIZINĖS APLINKOS REIKŠMĖ VADYBINIAMS PROCESAMS

Adomas Vincas Rakšnys, Deimantė Žilinskienė

Kazimiero Simonavičiaus universitetas, Vilniaus kolegija

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama fizinės organizacijos aplinkos – biuro įtaka įvairiems vadybos procesams. Pateikiama fizinės organizacijos aplinkos samprata, jos esminiai klasifikavimo būdai, nagrinėjami esminiai uždaro ir atviro biuro privalumai vidinės komunikacijos, konfliktų sprendimo, organizacinės kultūros ir subkultūrų puoselėjimo, darbuotojų produktyvumo ir kitų organizacinių reiškinių kontekste. XXI a. tendencijos atskleidžia, kad vis daugiau verslo organizacijų renkasi atviro biuro stilių, siekdamos atsiriboti nuo tradicinei biurokratinei organizacijai būdingos fizinės aplinkos. Straipsnio autoriai siekia kritiškai įvertinti uždaro ir atviro biuro privalumus bei trūkumus, apžvelgti galimas ateities tendencijas ir organizacijų fizinės aplinkos tyrimų perspektyvas. Visgi šių kompleksinių veiksnių tyrimai pirmiausia numato tarpdisciplininę metodologinę prieigą, sutelkiant vadybos, ekonomikos, psichologijos, architektūros ir kitų sričių žinias, o Lietuvos moksliniame diskurse ši tema nesulaukia pakankamo dėmesio. Straipsnio autoriai siekia apibrėžti fizinės organizacijos aplinkos sampratą, nustatyti jos esminius bruožus, pateikti uždaros ir atviros fizinės aplinkos skirtumus. **PAGRINDINIAI ŽODŽIAI:** fizinė organizacijos aplinka, uždaras biuras, atviras biuras, vadyba, procesas.

Abstract

In the article, the importance of the physical environment of the organisation, the office, in achieving the efficiency of various management processes, is analysed. The article explains the concept of the physical environment of the organisation and its essential classification methods, and analyses the essential advantages of a closed and open office for internal communication, conflict resolution, organisational culture and subcultures, employee productivity, and other organisational phenomena. Twenty-first-century trends show that more and more business organisations are moving towards open office trends, in order to distance themselves from the physical environment of a traditional bureaucratic organisation. The authors of the article seek to critically evaluate the advantages and disadvantages of a closed and open office, and to review possible future trends and prospects for research into the physical environment of organisations. Nevertheless, research into these complex factors requires primarily an interdisciplinary methodological approach, combining a knowledge of management, economics, psychology, architecture, and other fields, and this topic does not receive sufficient attention in the Lithuanian scientific discourse. The authors of the article seek to define the concept of the physical environment of the organisation, identify its essential features, compare the differences between closed and open physical environments, and discuss possible perspectives for future research.

KEYWORDS: physical environment, closed office space, open office space, management, process.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v84i1.2138>

Įvadas

Šiuolaikinių verslo, viešųjų įstaigų ir nevyriausybinių organizacijų nuolat kintanti veiklos specifika, užduočių ir sprendžiamų problemų kompleksiskumas, procesų kaita lemia poreikį ieškoti naujų būdų, kaip didinti darbuotojų veiklos veiksmingumą. Darbuotojai vis dažniau skatinami įgyti įvairių kompetencijų, turi gebėti dirbti globalizacijos, didelės rizikos ir žinių ekonomikos sąlygomis, taikyti modernias technologijas, skirtingus metodus, geriausius tarptautinius vadybos principus. Dideli reikalavimai keliami ne tik darbuotojams, bet ir organizacijoms: konkurencinė aplinka, geroji pasaulinė praktika, lyginimo metodo taikymas skatina organizacijas pirmiausia investuoti į fizinės organizacijos aplinkos tobulinimą (Kaarlela-Tuomaala ir kt., 2009, p. 1424–1425). Ši tendencija būdinga ir Lietuvos organizacijoms, ypač verslo sektoriui. Moksliniame diskurse galima pastebėti įvairių tyrimų, nagrinėjančių fizinės organizacijos aplinkos ir įvairių darbuotojų veiklos aspektų sąsajas, jų galimą įtaką darbuotojų veiklos veiksmingumui. Naujausiuose tyrimuose S. Tuncer'is ir G. Licoppe (2018) plėtoja diskusiją apie galimą organizacijų viduje „atvertų durų“ poveikį puoselėjant neformalią komunikaciją, ją skatinant. Diskutuojama apie fizinės aplinkos, ypač neformalių erdvių (rūkomųjų, kavos gėrimo erdvių), galimą poveikį organizacinių subkultūrų, kurios gali mesti iššūkį dominuojančiai organizacinei hierarchijai ir kultūrai, atsiradimui (Peteri ir kt., 2020, p. 6).

J. Tomi's ir kt. (2015) Suomijoje atliko tyrimą, kurio metu stebėjo organizacinės kultūros ir darbuotojų kūrybiškumo veiksmių pokyčius kintant fizinei organizacijos aplinkai, t. y. pereinant nuo labiau biurokratinei organizacijai būdingos uždaros aplinkos prie atviresnio biuro laikraščio redakcijoje. Ch. Danielsson'as ir L. Bodin'as (2008) tyrinėjo, kaip organizacijos fizinė erdvė susijusi su pasitenkinimo darbu, sveikatos ir darbuotojų gerovės veiksniais. J. A. Veitch'as ir kt. (2008) įrodė, kad biuruose naudojamo apšvietimo kokybė kelia darbuotojų produktyvumą ir gerina jų psichologinę būklę. Kita vertus, A. Brennan'o ir kt. (2002, p. 293) atlikto longitudinalinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad atviras biuras gali mažinti pasitenkinimą darbu, didinti darbuotojų streso lygmenį ir net silpninti darbuotojų tarpusavio santykius.

Vertinant šių ir kitų tyrimų pagrindu suformuluotas išvadas galima daryti prielaidą, kad organizacijos fizinė aplinka pasižymi įvairius vidinius organizacijos procesus skatinančia ar varžančia funkcijomis, todėl tinkamos darbo aplinkos kūrimas – būtina sąlyga, siekiant darbuotojų veiklos veiksmingumo (Elsbach, Pratt, 2007, p. 182; Danielsson, Bodin, 2008, p. 637). V. Peteri'o, ir kt. (2020, p. 2) teigimu, manipuluojant organizacijos fizine erdve galima sukurti naujas valdymo

formas, keisti esamus galios santykius, įtvirtinti kontrolės formas ar net suvienyti darbuotojus.

Visgi siekiant atlikti šių kompleksinių veiksnių tyrimus pirmiausia būtina tarpdisciplininė metodologinė prieiga, sutelkiant vadybos, ekonomikos, psichologijos, architektūros ir kitų sričių žinias, deja, Lietuvos moksliniame diskurse ši tema nesulaukia pakankamo dėmesio.

Straipsnyje keliama mokslinė problema: kaip fizinė aplinka gali veikti organizacijose vykstančius procesus.

Tikslas – išsiaiškinti fizinės aplinkos reikšmę organizacijų vadybos procesams. Straipsnyje siekiama apibrėžti fizinės organizacijos aplinkos sampratą ir esminius jos bruožus, palyginti uždaros ir atviros fizinės aplinkos skirtumus, aptarti galimas ateities tyrimų perspektyvas. Siekdami tikslo autoriai taikė mokslinės literatūros analizės, sintezės, ir apibendrinimo metodus. Tarptautinių tyrimų apžvalga autoriai siekia paskatinti mokslinę diskusiją ir empirinius šio reiškinio tyrimus Lietuvoje.

1. Fizinė organizacijos aplinka, jos bruožai

Šiame poskyryje aptarsime fizinės organizacijos aplinkos sampratą, išskirsime esminius jos bruožus, pateiksime pagrindinius klasifikavimo būdus. Moksliniame diskurse fizinė organizacijos aplinka paprastai skirstoma į atvirą ir uždarą, t. y. privačią, tradicinę (Tomi ir kt., 2015; Kaarlela-Tuomaala ir kt., 2009; Brennan ir kt., 2002). Savo klasikinėje studijoje T. R. V. Davis’as (1984, p. 281) organizacijos fizinės aplinkos analizei pasiūlė tris elementus apimančią prieigą: fizinę struktūrą, fizinį stimulą ir simbolistinius artefaktus. K. Elsbach’as ir M. G. Pratt’as (2007, p. 181–182), susisteminę įvairių tyrėjų darbus, fizinę organizacijos aplinką apibūdino skirdami šiuos materialius elementus: organizacijos biuro dizainas, esami fiziniai barjerai – sienos, asmeninės darbuotojų zonos, įranga, baldai ir jų išsidėstymas, apšvietimas bei kiti veiksniai. Kiti autoriai, pavyzdžiui, N. M. Ashkanasy’is ir kt. (2014, p. 1170) šią sampratą papildė tokiais fizinę aplinką veikiančiais veiksniais, kaip asmeninė darbuotojo erdvė, jos tankumas, galimybė darbo vietą personalizuoti ir susieti su savo tapatumu. Šią organizacijos biuro funkciją galima laikyti simbolistine, labiau pabrėžiant jos kultūrinį turinį (Tomi ir kt., 2015, p. 392; Davis, 1984, p. 276–279). Pritariant autorių išvalgomis galima teigti, kad esminiu bruožu, atskiriant tradicinę ir atvirą biurą vieną nuo kito, galima laikyti tai, kad darbuotojai atvira biure dirba kartu (esant minimaliems barjerams arba jų nesant) (Brennan ir kt., 2002, p. 280). Natūraliai kyla klausimas, kodėl XXI a. organizacijoms ir jų lyderiams svarbu atkreipti dėmesį į šiuos veiksniai? Vadybos moksle egzistuoja pozicija, kad organizacijos fizinė aplinka ir jos pokyčiai gali būti vertingas instrumentas, siekiant įgyvendinti procesinius tarp darbuotojų vyks-

tančius pokyčius, tobulinti komunikaciją ir darbinę elgseną, pabrėžiant tai, kad fizinė organizacijos aplinka neatsiejama nuo darbuotojų socialinių ryšių ir tarpusavio sąveikos, jai būdingi tam tikri kultūriniai kontekstai (pvz., tapatumas), įvairios simbolistinės reikšmės (Danielsson, Bodin, 2008, p. 637; Tomi ir kt., 2015, p. 390–391). Vadinasi, svarbu nustatyti, kokie įrodymai yra prieinami ir kokius pozityvius ar negatyvius argumentus galima būtų pateikti. Todėl fizinė aplinka šiame straipsnyje bus nagrinėjama pirmiausia iš tradicinės – uždaro biuro perspektyvos: apžvelgsime esminius tyrimus ir atskleisime galimą tokio biuro poveikį vadybiniam procesams, nagrinėdami tarpsektorinę ir tarptautinę organizacijų patirtį, tada dėmesį sutelksime ties atviro biuro galimu poveikiu ir specifika.

Nagrinėjant tradicinio – uždaro biuro erdvės ypatumus galima išskirti poziciją, kad fizinis atstumas ir fiziniai barjerai, kaip sienos ir darbuotojų išskirtymas skirtinguose aukštuose, gali būti vertinami kaip veiksnys, lemiantis labiau neigiamas tarpgrupinės sąveikos ir veiksmingo bendradarbiavimo pasekmes (Tomi ir kt., 2015, p. 391). N. M. Ashkanasy'io ir kt. (2014, p. 1173) teigimu, atvira fizinė erdvė gali sukurti tinkamas prielaidas darbuotojams stiprinti kolektyvinį tapatumą savo darbo vietoje dalijantis grupiniais apdovanojimais, sertifikatais, logotipais ir taip prisidedant prie grupinės darbo vizijos bei tapatumo stiprinimo.

Kita vertus, fiziniai aplinkos barjerai gali didinti darbuotojų hierarchinę diferenciaciją ir išryškinti vadovaujančio personalo statusą, taip pat jie gali prisidėti prie darbo efektyvumo didėjimo, nes atskiria darbuotojus nuo įvairių išorinių stimulų, kaip pašalinis garsas, šviesa, todėl didėja darbinės veiklos privatumas. Uždaro biuro teikiamas privalumas yra ir darbuotojo privatumas, galintis užtikrinti, kad atliekant atsakingas funkcijas kiti kolegos nesutrukdyt ar nenutrauks jo veiklos (Elsbach, Pratt, 2007, p. 191–192). V. Peteri's ir kt. (2020, p. 2–5) pritaria šioms įžvalgoms ir teigia, kad uždaras biuras sietinas su industrinės eros organizacijomis, aiškia tvarka, hierarchiniu ir funkcinio pasiskirstymu. Ypač tai buvo pastebima analizuojant viešojo sektoriaus, biurokratinių organizacijų fizinę aplinką. S. Tuncer'is ir G. Licoppe (2018, p. 13) aptarė uždaros fizinės erdvės specifika, jų teigimu, uždarytos durys gali suteikti darbuotojams saugumo, privatumo, kita vertus, dalinis jų užvėrimas gali rodyti darbuotojo prieinamumą kitiems, pvz., praviros durys gali simbolizuoti, kad darbuotojas laukia lankytojų, o visiškai atviro durys gali prisidėti prie efektyvesnių informacijos srautų judėjimo. Fizinė aplinkos barjerų kritiką galima sieti su darbuotojų tarpusavio sąveikos minimizavimu. Kuo arčiau vienas kito yra darbuotojai, tuo labiau didėja tikimybė, kad jie vienas kitą sutiks. Socialinę sąveiką gali skatinti ne tik biuro, bet net ir paties pastato dydis: kuo pastatas mažesnis, tuo galimai artimesni bus darbuotojų tarpusavio santykiai (Davis, 1984, p. 272–273), bet akivaizdu, kad intensyvesnė darbuotojų sąveika nenumato dažnų susitikimų pasekmių. Viena vertus, galima daryti prielaidą,

kad tai skatins darbuotojus bendrauti, kita vertus, gali skatinti konfliktus, pasyviai agresyvius darbuotojų santykius, įvairias psichologines frustracijas. J. Tomi'ui ir kt. (2015, p. 397) Suomijos laikraščio redakcijoje atlikus tyrimą pastebėta, kad darbuotojai daugiau bendradarbiavo su kolegomis, kurie fizinės aplinkos požiūriu buvo arčiausiai jų, o su tais, kuriuos nuo kolegų skyrė fiziniai apribojimai (sienos, kitas aukštas), informacija dalijosi mažiau. Visgi galima aptikti ir kitų nuomonių, pavyzdžiui, K. Elsbach'as ir M. G. Pratt'as (2007, p. 193) teigia, kad fizinės aplinkos barjerai gali gerinti neformalią komunikaciją, nes darbuotojai žinos, kad jų tarpusavio sąveika netrukdys kitiems kolegoms.

Analizuojant įvairių mokslininkų atliktų tyrimų rezultatus galima teigti, kad svarbu pasirinkti tinkamą biuro fizinę struktūrą, atsižvelgiant į organizacijos dydį, funkcijas, specifiką. Jeigu atliekamos veiklos specifika neatitiks biuro tipo, gali mažėti darbuotojų produktyvumas, jie gali kreiptis dėl galimybės dirbti namuose (Kaarlela-Tuomaala ir kt., 2009, p. 1426). Pažymėtina, kad vertinant darbuotojų biuro – fizinės aplinkos poveikį svarbi ir apšvietimo kokybė. J. A. Veitch'as ir kt. (2008, p. 145) atlikto tyrimo pagrindu diskutavo dėl to, kad apšvietimo gerinimas gali turėti įtakos darbuotojų biuro vertinimui: kuo kokybiškesnis apšvietimas, tuo pozityviau darbuotojai gali vertinti savo biuro fizinę aplinką, nepaisant jos uždarumo ar atvirumo.

Svarbu pabrėžti, kad tradicinis uždaras biuras gali lemti veiklos nuspėjamumo pojūtį, o biuro pokyčiai gali ir nepasiteisinti: lemti įvairias neigiamas darbuotojų produktyvumo pasekmes. Kaip atskleidė A. Brennan'o ir kt. (2002, p. 293) atliktas longitudinalinis tyrimas, biuro pokyčiai, pereinant nuo uždaro prie atviro, mažino darbuotojų pasitenkinimą darbu, didino psichologinį stresą ir neigiamai veikė komandos narių tarpusavio santykius. Šis tyrimas atskleidė, kad biuro transformacijos nulemta adaptacija nebūtinai yra sėkminga.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos fizinė aplinka atlieka įvairias socialines-kultūrines funkcijas. Esminiai pozityvūs uždaro biuro bruožai – privatumo užtikrinimas, darbuotojų atliekamų funkcijų ir hierarchinių formalių pozicijų atskyrimas, prieinamumo mažinimas.

2. Atviro biuro įtaka tobulinant vadybos procesus, siekiant inovatyvumo

Plėtojant mokslinę diskusiją apie organizacijos fizinės erdvės svarbą, uždaro biuro trūkumus ir privalumus, natūraliai kyla klausimas, ar atviras biuras yra vadybinių procesų tobulinimo panacėja? Akivaizdu, kad įrodymai tikrai nėra vienyški. Vertinant iš istorinės perspektyvos galima teigti, kad atviras biuras minimizuojant aplinkos barjerus ypač didelio dėmesio sulaukė 1970 metais. Biuro atvirumas sietas su organizacinių procesų lankstumu, gebėjimu geriau prisitaikyti

prie vykstančių pokyčių, komunikacijos tarp grupių ir skyrių tobulinimu. Daugeliu atvejų fizinės aplinkos pokyčiai lėmė ir darbuotojų organizacinės kultūros transformacijas, tam tikrų nusistovėjusių tradicijų ir praktikų atsisakymą, pavyzdžiui, net pasisveikinimas ryte atėjus į darbą atvira biure gali būti nebereikalingas, nes darbuotojai niekada nežino, kaip tai gali paveikti greta dirbančius kolegas, atliekančius atsakingas užduotis (Brennan ir kt., 2002, p. 280–281, Peteri ir kt., 2020, p. 10–11).

Šie pokyčiai gali skirtingai paveikti darbuotojus, tai priklauso nuo jų pareigų. K. Elsbach'as ir M. G. Pratt'as (2007, p. 192), remdamiesi J. R. Carlopio ir D. Gardner'io, M. D. Zalesny'io, R. V. Farace tyrimais, pateikia vertingų išvalgų, akcentuodami, kad organizacinių barjerų mažinimas, biuro transformacija pereinant nuo uždaros prie atviros fizinės aplinkos gali mažinti aukštesnio lygmens darbuotojų pasitenkinimą darbu, bet didinti žemesnio lygmens darbuotojų pasitenkinimą darbu. Taigi galima teigti, kad siekiant fizinės aplinkos pokyčių, būtina įvertinti galimą skirtingą jų poveikį darbuotojams, atsižvelgiant į jų pareigas, socialinį statusą ir tenkančią atsakomybę. Akcentuotinas ir galimas tokių nusistovėjusių organizacinės kultūros elementų, kaip darbo apranga, pasikeitimas. Inovatyvios atviros biuro sąlygos kultūrinio požiūriu gali simbolizuoti laisvę ir neformalumą, tad biurokratinei organizacijai būdingas formalumas turėtų keistis. Neformalių zonų kūrimas ir fizinės erdvės keitimas gali lemti demografinę darbuotojų sudėties kaitą. V. Peteri'io ir kt. (2020, p. 11) teigimu, neformaliose zonose išdėstant sėdmaišius (angl. *beanbags*) svarbu turėti omenyje, kad norint jais naudotis reikia tam tikros fizinės būklės, jie gali būti naudojami jaunesnių darbuotojų, šie pasikeitimai savaime numato ir laisvesnę aprangą. Taigi galima daryti prielaidą, kad biuro atvirumui gali pasipriešinti vyresnių darbuotojų grupė. Iš kritinių argumentų galima paminėti ir akustikos pasikeitimą, asmeninės erdvės sumažėjimą, sunkiai kontroliuojamą socialinę sąveiką (Kaarlela-Tuomaala ir kt., 2009, p. 1423). Galima pritarti N. M. Ashkanasy'io ir kt. (2014, p. 1172) nuomonei, kad atviro biuro zonos, kuriose darbuotojus skiria labai nedidelė erdvė, gali skatinti konfliktines situacijas, darbinės veiklos pertrūkius ir mažinti darbuotojų produktyvumą.

Tikėtina, kad šiuos neigiamus veiksnius verslo organizacijos toleruoja. Tai galima mėginti aiškinti tuo, kad esminis verslo organizacijų funkcionavimo tikslas – pelnas, o atvira fizinė organizacijos aplinka kainuoja mažiau. A. Brennan'as ir kt. (2002, p. 282) argumentuoja, kad daugelis bendrovių pereina prie atviros organizacijos fizinės erdvės, nes tai leidžia sumažinti finansines išlaidas, įrengiant ir išlaikant paskiras erdves.

Ankstesni tyrimai atskleidė, kad darbuotojai pasisako už galimybę pasirinkti, kokioje organizacijos aplinkoje jie norėtų dirbti, kad galėtų kontroliuoti fizinės aplinkos ypatybes, pavyzdžiui, biure tvyrantį triukšmą, esamą apšvietimą, oro tem-

peratūrą ir kita (Samani ir kt., 2015, p. 94–103). Todėl atvirose biuruose dirbančiams asmenims svarbios tampa fizinės ir technologinės daugiakanalės bendradarbiavimo struktūros, skaitmeninė architektūra: elektroninis paštas, įmonių socialinė žiniasklaida ir komunikacija, mobilieji pranešimai, kita, siekiant išlaikyti darbo ir darbo aplinkos privatumą, susikaupimą, nepertraukiamumą. Pastebėta, kad organizacijoms darbą pradėjus organizuoti atvirų biurų principu, darbuotojų tiesioginis nenuotolinis bendravimas mažėja, o elektroninė sąveika didėja, siekiant kompensuoti tiesioginio nenuotolinio tarpusavio bendravimo trūkumą (Monaghan, Ayoko, 2019, 228–245). Taigi atvirose biuruose tarsi kuriama nematoma siena, kai darbuotojai netrukdomi ir darbai nepertraukiami gyvais pokalbiais: todėl aktyviau bendraujama skaitmeninėje erdvėje, tai skatina organizacijas apmąstyti galimus fizinės aplinkos pokyčius organizuojant nuotolinį darbą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų vadybinių procesų pokyčiai ypač susiję su fizinės aplinkos pasikeitimu. Straipsnyje atlikta organizacijų fizinės aplinkos reikšmės tyrimų analizė atskleidė, kad organizacijos fizinė aplinka gali skatinti arba varžyti vadybinius procesus. Autoriai siūlo, kad organizacijos, įgyvendindamos vadybinių procesų pokyčius, įvertintų ir fizinės aplinkos reikšmę.

Išvados

Organizacijų fizinė aplinka ypač reikšminga, nes gali skatinti arba varžyti vadybinius procesus. Ji atlieka įvairias socialines-kultūrinės funkcijas. Esminiais pozityviais uždaro biuro bruožais galima laikyti darbuotojų privatumo užtikrinimą, atliekamų funkcijų ir formalių hierarchinių pozicijų atskyrimą, prieinamumo mažinimą, socialinio statuso ir kontrolės formų įtvirtinimą.

Kaip uždaro organizacijos biuro neigiamus bruožus galima minėti ribojamą komunikaciją, neformalių santykių minimizavimą, kontrsubkultūrų formavimąsi ir komandinio darbo veiksmingumo ribojimą.

Atviro biuro fizinė erdvė gali stiprinti neformalią komunikaciją, didinti jos dažnį, prisidėti prie darbuotojų kūrybiškumo skatinimo ir organizacinės kultūros pokyčių, didinti darbuotojų tarpusavio priklausomybę ir stiprinti kolektyvinį tapatumą.

Perėjimas nuo uždaro prie atviro biuro fizinės erdvės gali lemti darbuotojų nepasitenkinimą, didesnę stresą, konfliktines situacijas, o socialinių kontaktų gausa gali turėti įtakos konfliktinių situacijų dažniui.

Atviro biuro erdvėse darbuotojai mažiau gali kontroliuoti fizinę aplinką – triukšmą, garsą, oro temperatūrą, tai didina jų nepasitenkinimą darbu bei darbo aplinka.

Atviro biuro erdvėse gerokai išauga darbuotojų nuotolinė komunikacija skaitmeninėmis architektūromis: elektroniniais laiškais, pokalbių programėlėmis, siekiant nepertraukti atviroje erdvėje dirbančio asmens ir išvengti konfliktinių situacijų.

Organizacijos, įgyvendindamos vadybinių procesų pokyčius, turėtų įvertinti ir fizinės aplinkos reikšmę, jos teikiamus privalumus ir trūkumus. Tarptautinių tyrimų analizė atskleidė, kad šiems procesams būtinos atitinkamos vadybinės kompetencijos.

Literatūra

- Ashkanasy, N. M., Ayoko, O., Jehn, K. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, p. 1169–1184.
- Brennan, A., Chugh, J. S., Kline, T. (2002). Traditional versus Open Office Design a Longitudinal Field Study. *Environment and Behavior*, Vol. 34 (3), p. 279–299.
- Davis, T. R. V. (1984). The Influence of the Physical Environment in Offices. *The Academy of Management Review*, Vol. 9 (2), p. 271–283.
- Danielsson, Ch. B., Bodin, L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, Vol. 40 (5), p. 636–668.
- Elsbach, K., Pratt, M. G. (2007). The Physical Environment in Organizations. *The Academy of Management Annals*, p. 181–224.
- Veitch, J. A., Newsham, G. R., Boyce, P. R., Jones, C. C. (2008). Lighting appraisal, well-being and performance in open-plan offices: A linked mechanisms approach. *Lighting Research And Technology*, Vol. 40, p. 133–151.
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R. E., Keskinen, E., Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices – longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, Vol. 52 (11), p. 1423–1444.
- Monaghan, N., Ayoko, O. B. (2019). Open-plan office, employees' enactment, interpretations and reactions to territoriality. *International Journal of Manpower*, Vol. 40 (2), p. 228–245.
- Peteri, V., Lempiäinen, K., Kinnunen, M. (2020). From cubicles to open space: An analysis of gendered meanings of workspace. *European Journal of Cultural Studies*, p. 1–18.
- Samani, S. A., Rased, S. Z., Sofian, S. (2015). Individual control over the physical work environment to affect creativity. *Industrial Engineering and Management Systems*, Vol. 14 (1), p. 94–103.
- Sylvaine, T., Licoppe, Ch. (2018). Open door environments as interactional resources to initiate unscheduled encounters in office organizations. *Culture and Organization*, Vol. 24 (1), p. 11–30.
- Tomi, J., Kallio, K. M., Kallio, A., Blomberg, J. (2015). Physical space, culture and organisational creativity – a longitudinal study. *Facilities*, Vol. 33 (5), p. 389–411.

THE IMPORTANCE OF AN ORGANISATION'S PHYSICAL ENVIRONMENT IN MANAGEMENT PROCESSES

Adomas Vincas Rakšnys, Deimantė Žilinskienė

Summary

The constantly changing specifics of the activities of modern business and public and non-governmental organisations include the complexity of tasks and pro-

blems to be solved, the change in procedures, and the need to look for new ways to increase the efficiency of employees. Employees increasingly have to have wide-ranging competencies, and be able to work in conditions of globalisation and a high-risk and knowledge economy, use modern technologies, and apply different methods and the best international management principles and practices in their activities. However, various requirements are placed not only on employees, but also on organisations, such as a competitive environment, good global practices, and the application of the juxtaposition method to encourage organisations to invest primarily in the improvement of the physical environment of the organisation. This trend is also observed in the context of Lithuanian organisations, especially in the business sector. In the scientific discourse, there are various pieces of research examining the connection between the physical environment of the organisation and various aspects of employee activity, and their possible influence on the efficiency of employee activity. The possible impact of the physical environment, especially informal spaces (smoking and coffee drinking spaces), on the formation of organisational subcultures, which can challenge the dominant organisational hierarchy and the organisational culture, is discussed. J. Tomi et. al. conducted a study in Finland which observed changes in the organisational culture and employee creativity factors as the physical environment of the organisation changed, moving from a more bureaucratic closed environment to a more open office editorial office. J.A. Veitch et. al. showed that the quality of lighting used in offices increases employee productivity, and improves employees' psychological condition. Evaluating conclusions formed on the basis of this and other research, it can be assumed that the physical environment of the organisation can have various functions that promote and restrict the internal processes of the organisation; therefore, the formation of a suitable environment is a prerequisite for employee efficiency. V. Peteri et. al. (2020, p. 2) argue that the manipulation of an organisation's physical space can also create new forms of governance, change existing power relations, establish forms of control, and even unite employees.

Nevertheless, the research into these complex factors requires primarily an interdisciplinary methodological approach, combining a knowledge of management, economics, psychology, architecture, and other fields, and this topic does not receive sufficient attention in the Lithuanian scientific discourse. The article raises a scientific problem: what is the possible impact of the physical environment on processes taking place in organisations? The aim is to find out the essential possible stimulating and restrictive effects of the physical environment on the procedures of organisations. To achieve this goal, the authors use methods of analysis, meta-analysis, systematic analysis, synthesis, generalisation, and comparison of scientific literature.

Adomas Vincas Rakšnys, Deimantė Žilinskienė

Adomas Vincas Rakšnys – docentas, daktaras (socialiniai mokslai – vadyba).
Kazimiero Simonavičiaus universiteto Verslo mokykla ir Vilniaus kolegijos Verslo
vadybos fakulteto Verslo inovacijų katedra.

El. paštas: e_cnv@yahoo.com