

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

RITA SADOVSKIENĖ

DARBUOTOJAMS NUOTOLINIŲ BŪDU VADOVAUJANČIO  
LYDERIO KOMUNIKAVIMO IŠŠŪKIAI PANDEMIJOS  
LAIKOTARPIU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:

Prof. dr. *Agota Giedrė Raišienė*

Vilnius

2021

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

DARBUOTOJAMS NUOTOLINIU BŪDU VADOVAUJANČIO  
LYDERIO KOMUNIKAVIMO IŠŠŪKIAI PANDEMIJOS  
LAIKOTARPIU

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX067

Vadovas

\_\_\_\_\_ prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

Recenzentas

Atliko

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ stud. Rita Sadovskienė

2021

Vilnius

2021

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS .....	6
ĮVADAS.....	7
1. NUOTOLINIO DARBO, DARBUOTOJAMS NUOTOLINIU BŪDU VADOVAUJANČIO LYDERIO IR KOMUNIKAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI .....	10
1.1. Nuotolinio darbo samprata ir įgyvendinimo problematika.....	10
1.2. Darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio vaidmuo ir kompetencijos.....	20
1.3. Komunikavimo reikšmė organizuojant nuotolinį darbą .....	27
1.4. Darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio komunikavimo iššūkiai ir gebėjimai..	32
2. DARBUOTOJAMS NUOTOLINIU BŪDU VADOVAUJANČIO LYDERIO KOMUNIKAVIMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....	36
2.1. Tyrimo instrumentas.....	36
2.2. Tyrimo principai ir organizavimas .....	39
2.3. Tyrimo imtis ir respondentų charakteristikos .....	40
3. DARBUOTOJAMS NUOTOLINIU BŪDU VADOVAUJANČIO LYDERIO KOMUNIKAVIMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO REZULTATAI .....	44
3.1. Nuotolinio darbo samprata ir įgyvendinimo problematika iš švietimo sektoriaus darbuotojų perspektyvos .....	44
3.2. Lyderių (švietimo vadovų) vaidmuo ir kompetencijos nuotolinio darbo kontekste.....	58
3.3. Komunikavimo reikšmė ir iššūkiai nuotoliniame darbe.....	63
IŠVADOS.....	69
REKOMENDACIJOS.....	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	72
SANTRAUKA .....	78
SUMMARY .....	79

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Termino „nuotolinis darbas“ paieškos raida Ispanijoje.....	12
<i>2 pav.</i> Termino „nuotolinis darbas“ paieškos raida Lietuvoje .....	12
<i>3 pav.</i> Ryšiai tarp pagrindinių nuotolinio darbo sėkmės veiksnių .....	17
<i>4 pav.</i> 4 faktoriai, darantys įtaką nuotoliniam darbui.....	18
<i>5 pav.</i> Didžiausi rūpesčiai .....	21
<i>6 pav.</i> Vaikų skaičius respondentų šeimose .....	42
<i>7 pav.</i> Respondentų darbovietė .....	42
<i>8 pav.</i> Respondentų nuotolinio darbo patirtis.....	43
<i>9 pav.</i> Svarbiausi nuotolinio darbo privalumai .....	44
<i>10 pav.</i> Svarbiausi nuotolinio darbo iššūkiai .....	46
<i>11 pav.</i> Respondentų požiūris į nuotolinį darbą.....	50
<i>12 pav.</i> Nuotolinio darbo metu dažniausiai patiriamos emocijos / būsenos .....	53
<i>13 pav.</i> Vadovų ir darbuotojų dažniausiai patiriamos emocijos / būsenos .....	54
<i>14 pav.</i> Svarbiausi nuotolinio darbo sėkmės veiksniai .....	55
<i>15 pav.</i> Nuotolinio darbo sėkmės veiksniai - vadovų ir darbuotojų vertinimas.....	56
<i>16 pav.</i> Kompetencijos / savybės reikalingos nuotoliniame darbe .....	56
<i>17 pav.</i> Kompetencijos / savybės reikalingos nuotoliniame darbe – vadovų ir darbuotojų vertinimas. .57	57
<i>18 pav.</i> Nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio savybės / kompetencijos .....	58
<i>19 pav.</i> Nuotoliniu būdu vadovaujančiam lyderiui aktualiausi klausimai .....	59
<i>20 pav.</i> Švietimo lyderių veiksmai nuotolinio darbo metu .....	59
<i>21 pav.</i> Lyderio vaidmenys riboto bendravimo sąlygomis .....	61
<i>22 pav.</i> Švietimo lyderių savybės / elgesio ypatybės nuotolinio darbo metu .....	62
<i>23 pav.</i> Komunikacija nuotoliniame darbe .....	64
<i>24 pav.</i> Komunikavimo kryptys švietimo organizacijose .....	66
<i>25 pav.</i> Pagrindinės komunikavimo funkcijos .....	67
<i>26 pav.</i> Pagrindinės komunikavimo funkcijos – vadovų ir darbuotojų vertinimas.....	67
<i>27 pav.</i> Efektyviausias bendravimo būdas .....	68

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Nuotolinio darbo privalumai ir iššūkiai darbuotojams .....	11
<i>2 lentelė.</i> Nuotolinio darbo skirtumai prieš pandemiją ir pandemijos metu .....	14
<i>3 lentelė.</i> Pagrindiniai nuotolinio darbo sėkmės veiksniai .....	17
<i>4 lentelė.</i> Esminiai skirtumai tarp tradicinio darbo ir nuotolinio darbo .....	18
<i>5 lentelė.</i> Kompetencijos samprata.....	24
<i>6 lentelė.</i> Lyderystės kompetencijos struktūra .....	25
<i>7 lentelė.</i> Nuotolinio darbo reikalavimai prieš ir per Covid-19 pandemiją.....	30
<i>8 lentelė.</i> Lyderio komunikavimas ir sėkmingos, nuotoliniu būdu dirbančios, organizacijos elementai .....	31
<i>9 lentelė.</i> Tyrimo anketos sudarymas .....	36
<i>10 lentelė.</i> Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal švietimo organizaciją.....	41
<i>11 lentelė.</i> Respondentų darbinės charakteristikos .....	42
<i>12 lentelė.</i> Nuotolinio darbo privalumai gyvenant su vaikais ir be vaikų.....	45
<i>13 lentelė.</i> Nuotolinio darbo privalumai vadovams ir darbuotojams .....	45
<i>14 lentelė.</i> Nuotolinio darbo iššūkiai gyvenant su vaikais ir be vaikų .....	46
<i>15 lentelė.</i> Nuotolinio darbo iššūkiai vadovams ir darbuotojams .....	47
<i>16 lentelė.</i> Nuotolinio darbo iššūkiai pagal lytį.....	48
<i>17 lentelė.</i> Nuotolinio darbo iššūkiai pagal amžių .....	49
<i>18 lentelė.</i> Nuotolinio darbo vertinimas – vadovai ir darbuotojai.....	51
<i>19 lentelė.</i> Nuotolinio darbo vertinimas pagal lytį.....	52
<i>20 lentelė.</i> Švietimo lyderių veiksmas nuotolinio darbo metu – vadovai ir darbuotojai .....	60
<i>21 lentelė.</i> Lyderio vaidmenys riboto bendravimo sąlygomis – vadovai ir darbuotojai .....	61
<i>22 lentelė.</i> Švietimo lyderių savybės / elgesio ypatybės nuotolinio darbo metu.....	63
<i>23 lentelė.</i> Komunikacija nuotoliniame darbe – vadovai ir darbuotojai .....	65

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

**COVID-19 pandemija** – naujos kvėpavimo takų ligos COVID-19, kurią sukelia virusas SARS-CoV-2, pandemija. COVID-19 liga pradėjo plisti 2019 m. gruodžio mėn. Kinijos Hubėjaus provincijos sostinėje Uhanė (Vikipedija enciklopedija) . Pandemija įtakojo nuotolinio darbo taikymą daugelyje organizacijų, kuris tapo vienu aktualiausių 2020 – 2021 metų diskusijų, tyrimų objektų (darbo autorės susiejimas su darbo tema).

**Kompetencija** – tai asmens gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą (darbo autorės apibendrinimas pagal Šilingienės, ir Stukaitės 2019, 57 pateiktus apibrėžimus).

**Komunikavimas** – „susisiekimasis, ryšiai, jų priemonės“ ir „bendravimas“ (Pruskus 2012). Šiame darbe akcentuojami lyderio komunikavimo iššūkiai nuotolinio darbo plotmėje (darbo autorės aiškinimas).

**Lyderis** – asmuo, valdantis grupę šalį ar situaciją (Cambridge dictionary). Darbe lyderiais vadinami švietimo organizacijų vadovai, kurie ribotame laike turėjo organizuoti nuotolinį darbą ir įveikti komunikavimo, IT naudojimo ir kt. iššūkius (darbo autorės aiškinimas).

**Nuotolinis darbas** – tai darbas namuose ar kitoje vietoje naudojantis technologijomis ir bendraujant su vadovu, kolegomis ir klientais nuotoliniu būdu (Gainey, ir Kelley 1999; Framework Agreement on Telework, 2002).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Sparti ir pažangi informacinių bei komunikacinių technologijų plėtra sudarė sąlygas dirbti peržengiant laiko ir vietos ribas (Messenger 2017). Nuotolinis darbas, vadovavimas darbuotojams nuotoliniu būdu, lyderio komunikavimo gebėjimai užtikrinant maksimalų darbuotojų įsitraukimą – iššūkiai, su kuriais vis dažniau susiduria įvairaus pobūdžio organizacijos, komandos, grupės. J. McCann ir T. Kohntopp (2019, 26) staipsnyje remiasi dar 1997 m. (Acs, ir Preston 1997) išsakyta mintimi, kad žvelgiant iš istorinės perspektyvos, visų rūšių verslas juda globalizacijos linkme. Atlikti tyrimai rodo, kad dirbančiųjų nuotoliniu būdu skaičius skirtingose šalyse skiriasi – varijuoja nuo 2 iki 40 procentų, priklausomai nuo technologijų išvystymo šalyje bei ekonominių struktūrų ir darbo kultūrų (Messenger 2017). Tradiciniai lyderystės modeliai neabejotinai turi reikšmės organizacijos sėkmei. Tačiau norint išlikti konkurencingam pasaulinėje perspektyvoje, reikalingas pakeistas požiūris į lyderystę (McCann, ir Kohntopp 2019, 26). Mokslinėje literatūroje teigiama, kad egzistuojančios darbo praktikos ir vadybinės strategijos dažnai netinka nuotolinio darbo modeliui, nes sutrinka įprastas bendravimas, kuris siejamas su fiziniu artumu (Fritz ir kt. 1998, 22).

Nuotolinis darbas patrauklus ne tik dėl mažesnių kaštų, galimybės derinti darbo ir šeimos reikalus, bet ir suvokiamas kaip vienintelė išeitis pandemijos laikotarpiu, kuomet organizacija gali prisitaikyti prie pasikeitusių sąlygų ir tęsti veiklą. Unikalus pavyzdys – globalinė COVID-19 pandemija, kuri milijonus žmonių privertė palikti įprastas darbo vietas ir dirbti iš namų. Neabejotinai darbo sąlygų kitimas sukuria nemažai iššūkių, tokių kaip komunikacija, bendradarbiavimas, IT naudojimas (Raišienė ir kt. 2020, 1). Galima teigti, kad COVID-19 krizė – ryškus pokyčio taškas tiek darbo sferoje, tiek ir žmonių asmeniniame gyvenime, verčiantis prisitaikyti prie naujų socialinių ir ekonominių normų.

Kas yra geras lyderis ir kokiomis kartinėmis kompetencijomis jis turėtų pasižymėti? Šia tema diskutuota ne vienos mokslininkų kartos ir sukurta nemažai lyderystės teorijų, kurios evoliucionuojant aplinkai taip pat kito. Atsigręžiant į netikėtai užklupusią pandemiją, lyderiai susidūrė su dideliais iššūkiais – adaptacijos laikotarpio nebuvo, veikti reikėjo peržengiant laiko, kompetencijų, erdvės ribas. Mokslininkai akcentuoja, kad karantino laikotarpiu bendruomenės ir organizacijos ypatingai laukė lyderių patarimų ir tolimesnių veiksmų. Tik nuo lyderių priklausė ar organizacijos patirs nesėkmę ar persilauš. Vadovų reakcija į situaciją visam laikui gali pakeisi bendruomenių ekonominius, socialinius ir sveikatos pagrindus (Dirani ir kt. 2020, 381).

Darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančiam lyderiui tenka atsakomybė tiek už personalo fizinių bei emocinių gerbūvį, tiek už vadovavimo bei sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo strategiją. O tai nėra paprasta, nes toks lyderis neturi galimybės stebėti komandinio darbo proceso, narių bendravimo, dalinimosi informacija, diskusijų ar problemų sprendimo.

Šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjama nuotolinio darbo įgyvendinimo problematika, kuri tapo itin aktuali COVID-19 pandemijos laikotarpiu, kuomet nuotolinis darbas tapo ne alternatyva, bet priverstine darbo forma. Tiek darbuotojai, tiek vadovai susidūrė su įvairiais iššūkiais, kuriems ir skiriamas dėmesys darbe. Koncentruotasi į nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio vaidmenį ir kompetencijas bei komunikaciją, kuri apima teisinius sprendimus, užduočių formulavimą ir pateikimą, psichologinius aspektus. Kaip vadovauti, su kokiais komunikavimo iššūkiais susiduria lyderis siekdamas, kad darbuotojai jaustųsi saugūs ir reikalingi, atliktų darbą kokybiškai ir laiku, jaustųsi įsipareigoję už siekiamą rezultatą, paskirtą funkciją?

**Tyrimo objektas** – *darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio komunikavimas.*

**Probleminis klausimas** – *su kokiais komunikavimo iššūkiais susiduria darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujantis lyderis pandemijos laikotarpiu?*

**Magistro baigiamojo darbo tikslas** – *mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo pagrindu apibrėžti švietimo lyderių komunikavimo iššūkius pandemijos laikotarpiu.*

**Darbo uždaviniai:**

1. Apžvelgti mokslinėje literatūroje apibrėžiamą nuotolinio darbo sąvoką ir darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio vaidmenį ir kompetencijas.
2. Išnagrinėti komunikavimo reikšmę nuotoliniame darbe.
3. Empirinio tyrimo pagrindu išskirti darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančių lyderių esminius komunikavimo gebėjimus ir identifikuoti jų komunikavimo iššūkius.
4. Remiantis MBD tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas švietimo organizacijų lyderiams ir švietimo organizacijų steigėjams kaip pagerinti komunikaciją organizuojant darbą nuotoliniu būdu.

**Tyrimo metodai.**

- Mokslinės literatūros analizė. Siekta išsiaiškinti nuotolinio darbo specifiškumą, darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio vaidmenį, komunikavimo iššūkius.
- Empirinis tyrimas. Kiekybiniu tyrimu – švietimo sektoriaus darbuotojų apklausa – siekta išsiaiškinti pagrindinius nuotolinio darbo ir komunikavimo iššūkius bei išskirti esminius švietimo sektoriuje dirbančių lyderių gebėjimus.
- Respondentų apklausos duomenų analizei naudota SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programa.

**Teorinis naujumas ir praktinis reikšmingumas.**

Nuotolinis darbas Lietuvos švietimo įstaigose yra naujas reiškinys, kuris siejamas su COVID-19 pandemija. Tiek vadovai, tiek darbuotojai įprastai dirba darbovietės suteiktoje darbo vietoje ir komunikuoja bendraudami tiesioginiu būdu. Švietimo lyderiai ribotame laiko intervale turėjo organizuoti nuotolinį darbą, informuoti bendruomenes apie pokyčius, susidėlioti teisinius aspektus,



rūpintis darbuotojų psichologine jausena ir jų įsitraukimu į darbą skatinant atsakomybę už darbo rezultatus. Situacija nestokojanti iššūkių, nes švietimo darbuotojų veikla nuolat stebima ir vertinama tiek besimokančiųjų, tiek kitų asmenų. Taip pat, priverstinis nuotolinis darbas nėra tapatus laisvai pasirinkamai darbinei veiklos formai.

### **Darbo struktūra.**

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, 3 dalys (teoriniai darbo pagrindai, tyrimo metodologinė dalis, tyrimo rezultatų aptarimas), išvados, literatūros sąrašas, santrauka.

# 1. NUOTOLINIO DARBO, DARBUOTOJAMS NUOTOLINIU BŪDU VADOVAUJANČIO LYDERIO IR KOMUNIKAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI

## 1.1. Nuotolinio darbo samprata ir įgyvendinimo problematika

„Nuotolinio darbo“ sąvoka – „telecommuting“ (angl.) pasaulyje nėra naujas terminas. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad pirmą kartą ją pavartojo Jack Nilles dar 1975 metais (Brinzea, ir Secara 2017, 105).

Šaltinuose aptinkami ir kiti nuotolinio darbo terminai. A. Nakrošienė ir E. Butkevičienė (2016, 365) išskiria šias, skirtingų autorių vartojamas sąvokas: *teledarbas* (angl. telework, teleworking), *darbas namuose* (angl. home-based work, working from home, home based telework, homeworking), *nuotolinis darbas* (angl. telecommuting), *virtualus biuras* (angl. virtual office), *virtualus darbas* (virtual work), *E. darbas* (angl. e-work), *lankstus darbas* (angl. flexiplace, flexible work).

Išskiriami ir nuotolinio darbo metodai, tokie kaip: *darbas ne visą darbo dieną* (angl. part-time work), *lankstus darbo laikas* (angl. flexi-time), *metinės valandos* (angl. annualised hours), *suspaustos darbo savaitės* (angl. compressed workweeks), *skirtingas nuotolinio darbo vlandų paskirstymas darbuotojams* (angl. hours distributed differently), *nuotolinis darbas* (angl. telework) (Brinzea, ir Secara 2017, 105).

Įvairūs autoriai nuotolinį darbą apibūdina panašiai – tai darbas namuose ar kitoje vietoje naudojantis technologijomis ir bendraujant su vadovu, kolegomis ir klientais nuotoliniu būdu (Gainey, ir Kelley 1999, 4; Framework Agreement on Telework, 2002). Analogiškai sąvoka apibrėžta ir Lietuvos Respublikos darbo kodekse (2016): „Nuotolinis darbas yra darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas (teledarbas)“

Pastarąjį dešimtmetį nuotolinio darbo tema parengta įvairių mokslinių straipsnių, kuriuos galima skirti į tris pagrindines temas: virtualių grupių ir komandų efektyvumas; virtuali arba e-lyderystė; nuotolinio darbo bruožai (Raišienė ir kt. 2020, 3).

Mokslinėje literatūroje aptinkama ir tyrimų skirtingais nuotolinio darbo aspektais. A. Nakrošienės ir E. Butkevičienės (2016, 365) atliktas tyrimas apie nuotolinį darbą Lietuvoje atskleidžia tokius jo privalumus ir trūkumus: laiko planavimo laisvė, bendravimo su kolegomis trūkumas, galimybė dirbti namuose, lankstumas esant prastai savijautai ir galimybė derinti darbą su artimųjų priežiūra,

galimybė dirbti produktyviau, streso mažinimo galimybė, profesinio tobulėjimo ir karjeros galimybės, ilgesnės darbo valandos, vadovo pasitikėjimas ir palaikymas, kaštų mažinimas, darbo vietos namuose tinkamumas. Žemiau pateiktoje lentelėje išskirti ir kitų autorių akcentuoti nuotolinio darbo privalumai ir iššūkiai.

*1 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir iššūkiai darbuotojams*

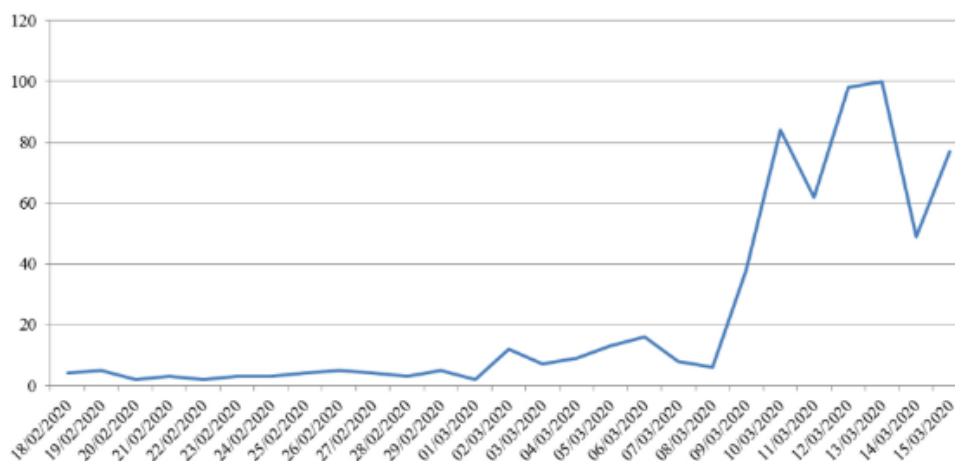
<b>Nuotolinio darbo privalumai</b>	<b>Nuotolinio darbo iššūkiai</b>
Laiko planavimo laisvė (Harpaz 2002)	Ilgesnės darbo valandos (Madsen 2011)
Padidėjęs darbuotojo autonomiškumas ir efektyvumas (Hill ir kt. 2003)	Ribotos karjeros galimybės (Khaifa, Davidson 2000)
Kelionės išlaidų mažinimas ir laiko taupymas (Morgan 2004)	Mažesnis matomumas, žinomumas (Khaifa, Davidson 2000)
Galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (Ammons, Markham 2004)	Nėra darbo ir asmeninio gyvenimo zonų atskyrimo (Redman ir kt. 2009)
Didesnis pasitenkinimas darbu, galimybė sumažinti su darbu susijusį stresą (Salaff 2002)	Ribotos profesinio tobulėjimo galimybės (Salaff 2002)
Galimybė sumažinti bendravimą su kolegomis (Khaifa, Davidson 2000)	Nepatenkinti bendravimo poreikiai (Wilson, Greenhill 2005)

Cituota iš Nakrošienė, ir Butkevičienė 2016, 365

Nyaanga (2012, 4) išskiria nuotolinio darbo privalumus visuomenei ir verslui. Pirmu atveju pažymi sumažintas verslo išlaidas bei energijos sąnaudas, aplinkos saugojimą, mažesnes transporto spūstis. Kalbant apie verslą akcentuoja produktyvumą, geresnį talentų išlaikymą, didesnę organizacinę įsipareigojimą ir lojalumą. Solomon (2000) teigimu nuotolinio darbo privalumai akivaizdūs – moralės augimas, produktyvumas, geresnės darbuotojų išlaikymo ir įdarbinimo galimybės, mažėjančių pravaikštų skaičius.

Tiek jau minėti šaltiniai – A. Nakrošienė ir E. Butkevičienė (2016), S. Nyaanga (2012), C. Solomon (2000), tiek S. Rose (2019) stebi, kad nuotolinis darbas siejamas su darbuotojų produktyvumu. S. Rose (2019, 22) remiasi „2015 CoSo Cloud study“ tyrimo duomenimis, kurie teigia, kad 77 procentai darbuotojų dirbdami namuose jaučiasi produktyvesni. Autorė pateikia ir kito tyrimo duomenis – dirbdami ofise darbuotojai vidutiniškai yra produktyvūs tik 2 valandas ir 53 minutes iš 8 valandų darbo dienos. Straipnyje minimi tokie nuotolinio darbo privalumai kaip sutaupytas laikas kelionei į ir iš darbo, mažiau streso, nėra kolegų blaškymo, komfortas (Rose 2019, 23). Atkreiptinas dėmesys, kad minėti tyrimai atlikti dar tuo metu, kai darbas iš namų buvo taikomas darbuotojų pasirinkimu ar pagal įmonės vykdomą politiką. Dabartiniai rezultatai rodo, kad produktyvumas mažesnis, o ir pasėkmės darbingumui kitokios, kai dirbama tik iš namų, kuriuose ir kiti asmenys užsiima savo profesine veikla, mokosi. Taigi, šis aspektas vykdomą tyrimą daro dar aktualesniu.

Nuotolinio darbo niuansai nagrinėti jau dešimtis metų, tačiau pasaulinė COVID-19 pandemija paskelbė jo klestėjimo erą. Prisijaukinti nuotolino darbo reiškinį buvo priversti dauguma vadovų ir darbuotojų, nes tai buvo vienintelė išeitis saugantis nuo ligos bei norint išlikti darbo rinkoje. Paskelbus karantiną žmonės pradėjo domėtis darbo iš namų subtilybėmis. Žemiau esančiose iliustracijose pateikti termino „nuotolinis darbas“ (angl. “teleworking“) paieškos raidos dažniai Google puslapyje Ispanijoje ir Lietuvoje. Stebime, kad abiejose šalyse susidomėjimas terminu išaugo paskelbus karantiną. Populiariausias taškas Lietuvoje – 2020 m. kovo 15 d.



1 pav. Termino „nuotolinis darbas“ paieškos raida Ispanijoje

Cituota iš Belzunegui-Eraso ir Erro-Garcés 2020, 2



2 pav. Termino „nuotolinis darbas“ paieškos raida Lietuvoje

Cituota iš Google trends

Eurofound apklausa rodo, kad apie 37 proc. Europos sąjungos darbuotojų COVID-19 pandemijos metu pradėjo dirbti nuotoliniu būdu. Kito tyrimo, atlikto JAV, Prancūzijoje, Australijoje, Vokietijoje, Italijoje ir Anglijoje duomenimis daugiau negu pusė respondentų jaučiasi esantys tame pačiame arba aukštesniame produktyvumo lygmenyje dirbdami nuotoliniu būdu. Dauguma darbuotojų teigė prisitaikę prie nuotolinio darbo ir tiki jo tęstinumu. (Turkmenoğlu ir kt. 2020, 117). Panašūs rezultatai gauti ir pandemijos metu apklausus Flamidų darbuotojus - nuotoliniam darbui dažniausiai priskiriamos teigiamos savybės, tokios kaip padidėjęs efektyvumas ir mažesnė perdegimo rizika. 85 proc. darbuotojų

tiki nuotolinio darbo įsitvirtinimu rinkoje, o nerimą kelia tik mažesnės paaukštinimo galimybės ir silpnesni ryšiai su kolegomis, darbdaviu. Tuo pačiu išryškėjo, kad gyvenantys su vaikais yra mažiau patenkinti nuotoliniu darbu, be to, dažnesni konfliktai su namiškiais (Baert ir kt. 2020, 14).

Nuotolinio darbo populiarumas Lietuvoje nestebimas iki pasaulinės Covid-19 pandemijos. A.G. Raišienė ir kt. (2020, 1) remdamiesi Lietuvoje atliktų tyrimų duomenis pateikia ir procentalią išraišką:

- 2013 metų apklausa: iš 560 respondentų – 9 procentai darbuotojų turėjo galimybę dirbti nuotoliniu būdu (Raišienė 2013);
- 2017 metų Eurofound tyrimas: Lietuvoje dirbančių nuotoliniu būdu skaičius vienas žemiausių Europos Sąjungoje – 13 procentų (Europos sąjungos vidurkis – 18 procentų);
- 2020 metais atlikta Sprinter apklausa parodė, kad apie 40 procentų darbuotojų Lietuvoje pradėjo dirbti iš namų.

Taigi, 2020 metais kovo 14 dieną paskelbtas karantinas Lietuvoje dėl COVID-19 pandemijos tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijas privertė skubiai organizuoti darbą iš namų aplinkos, o vadovai pradėjo suprasti nuotolinio darbo pranašumus, nes anksčiau nuotolinio darbo iniciatyva labiau jautėsi iš darbuotojų pusės (Raišienė ir kt. 2020, 3).

Prasidėjus karantinui mokslininkai ir praktikai plačiai aptarinėjo nuotolinio darbo niuansus, dalinosi apklausų rezultatais bei rekomendacijomis. Teigiama, kad Lietuvoje apie 61 proc. darbuotojų buvo leidžiama dirbti nuotoliniu būdu, o apie 62 proc. mano, kad tokią galimybę užtikrinti privalu. Vykdytas tyrimas rodo, kad 40 proc. dirbusių nuotoliniu būdu, norėjo grįžti į darbą biure. Tokią poziciją dažniausiai reiškė jauno amžiaus žmonės, kuriems trūko socializacijos ir gyvo kontakto (Račkytė-Vilimė 2020).

Matomos ir kitokios įžvalgos – išskiriama „nuotolinio darbo kultūros“ sąvoka, kurios plėtojimas ir kūrimas turės pridėtinės vertės visiems darbuotojams dėl lankstumo derinant darbinę bei asmeninę sritis. Kita vertus, asmenims, auginantiems vaikus, nuotolinis darbas nėra geriausias pasirinkimas. Atkreipiamas ir dėmesys, kad kartoms, daug metų dirbusioms darbovietės suteiktose darbo vietose, taip pat sudėtinga prisitaikyti prie pokyčių, nes trūksta įgūdžių ir savidisciplinos, nesuvokiama ką daryti su „tariama laisve“, o tas turi įtakos pasiekiamiems rezultatams (Rakštikas 2020).

Akcentuojama ir tai, kad pandemija įtakojo duomenų skaitmeninimo būtinybę. Organizacijos aktyviai diegė debesų technologijas, kur perkėlinėjo informaciją, investavo į programinės įrangos modernizavimą. Lyderiams per trumpą laiką teko sukurti lanksčias nuotolinio darbo aplinkas, pasirūpinti jų prienamumu, nes siekė didėjančio darbuotojų produktyvumo bei aukštų darbo rezultatų. Neabejojama, „jog buvo žengtas milžiniškas žingsnis skaitmeninės transformacijos link. Nuotolinis darbas ir jo sąvoka įgavo ne privilegijos, o gebėjimo prisitaikyti ir būtinumo atspalvį“. Darbo vietų dinamika skatino pokyčius ir siauresnėse srityse - elektroniniu būdu derinami ir pasirašomi dokumentai, organizuoti efektyvūs susirinkimai per ZOOM, TEAMS ar kitas platformas, ieškota kūrybiškesnių paslaugų teikimo

sprendimų. („Karantinas paskatino verslų ...“ 2020). Čia tinka ir A. Bytautienės (2020) įžvalga, kad ryškiausias nuotolinio darbo indėlis karantino metu į darbuotojų kompetencijų ugdymą – greitas ir efektyvus išmokimas naudotis informacinėmis technologijomis.

Mokslininkai palygino nuotolinio darbo niuansus prieš COVID-19 ir COVID-19 pandemijos metu. Pateiktoje lentelėje stebimi akivaizdūs skitumai.

2 lentelė. Nuotolinio darbo skirtumai prieš pandemiją ir pandemijos metu

<i>Aspektas</i>	<i>Prieš Covid-19 pandemiją</i>	<i>Per Covid-19 pandemiją</i>
Populiacija	Savanoriškas sprendimas.	Priverstinis. Didelis procentinis padidėjimas (pvz. JAV – 50 proc.)
Motyvacija	Mažiau trukdžių, didesnis lankstumas, padidinta autonomija, sutaupytas kelionės laikas.	Siejasi su vyriausybės ar organizacijos apribojimais, siekiama mažinti infekcijos ir jos plitimo riziką.
Pasiruošimas	Skirta laiko planavimui. Mažiau mokymų ir paramos iš organizacijos.	Mažai laiko planavimui ir emociniam pasiruošimui.
Erdvė	Darbo vietos pakeitimas iš ofiso į namus.	Sumodeliuota darbo erdvė namuose, pvz. virtuvė ar gyvenamasis kambarys, kur susiduriama su ergonomiškumo iššūkiais (McCarthy et al., 2020). Kiti šeimos nariai gali naudotis ta pačia erdve, vykdydami savo asmeninę, švietimo ar profesinę veiklą.
Atsakomybės	Įprastų profesinių ir asmeninių vaidmenų atlikimas.	Kelių vaidmenų atlikimas vienu metu, pvz. darbuotojas, mokytojas, tvarkytojas, virėjas.
Gerovė	Teigiami (autonomija ir lankstumas) ir neigiami (neryškios darbo ir gyvenimo ribos) efektai gerovei.	Padidėjęs nerimas, streso lygis, sumažėjęs pasitenkinimas gyvenimu, neigiamų naujienų poveikis ir baimė užsikrėsti ar užkrėsti aplinkinius.
Judrumas, paslankumas	Judėjimo laisvė profesiniais ir socialiniais tikslais.	Apribota judėjimo laisvė profesiniais ir socialiniais tikslais.
Socialinė sąveika	Apribojimai profesinėje srityje, bet lankstumas asmeniniuose santykiuose.	Socialiniai kontaktai apsiriboja namų aplinka arba socialiniais tinklais.

Cituota iš Waizenegger ir kt. 2020, 432

Taigi, nuotolinis darbas vertinamas įvairiapusiškai, priklausomai nuo analizuojamos perspektyvos ir situacijos. Neabejotinai ir jo įgyvendinimas nėra paprastas procesas tiek vadovui, tiek darbuotojams.

Aptariant nuotolinio darbo įgyvendinimo problematiką galima pradėti nuo vieno iš didžiausių jo trūkumų – limituotos galimybės darbuotojui tapatinti save su organizacija. Analogiškai stebimas

darbdavių iššūkis, kaip darbuotojams sudaryti sąlygas nenutolti nuo organizacijos ir likti jos dalimi. Svarbus akcentas – darbo atmosferos kūrimas, apimantis tiek technologinę, tiek žmonių poreikių puses (Saldžiūnas 2020).

Anot A. Nakrošienės (2020) stebimas dar vienas pokytis - darbuotojai nutolę nuo organizacijos pirmenybę pradėjo teikti individualiems laimėjimams, o ne organizacijos tikslų siekimui. Lyderiams ši tendencija kelia nerimą, nes karantinas sudarė palankias sąlygas organizacijos vienybės skaidymui, o tai gali neigiamai atsiliepti konkurencingumui. Tikėtina, kad tam įtakos turėjo komandinio darbo ir patirties sklaidos mažėjimas.

Nuotolinis darbas įnešė esminių pokyčių į mokyklų veiklą – mokymo procesas buvo perkeltas į virtualią erdvę, o mokytojų kasdienė rutina apsivertė aukštyn kojomis. Mokytojų teigimu nuotolinį darbą galima lyginti su nesibaigiančiu maratonu – pasiruošimas pamokoms, jų vedimas sinchroniniu būdu, mokinių nuolatinis konsultavimas telefono skambučiais, žinutėmis, elektroniniu paštu, darbų taisymas. Dažnai darbo diena baigiasi tik vėlai vakare. Neslepamos ir patirto streso bei kaltės jausmo temos, jeigu dienos metu nedirbi, o užsiėmi kita veikla. Ankstesnės patirties, kaip atriboti asmeninį gyvenimą nuo darbinės veiklos mokytojai neturėjo, o prasidėjus pandemijai tokie darbo įrankiai nebuvo suteikti. Ne visos mokyklos suteikė mokytojams darbinius elektroninius paštus, prijungė prie vieningos mokymo platformas ar aprūpino darbui reikalinga įranga, o tai sukėlė dar didesnę niveliavimąsi tarp asmeninės ir darbinės sričių. Mokytojai, turintys mažamečių vaikų, turėjo laviruoti tarp tiesioginio darbo ir asmeninių vaikų priežiūros, o tai buvo viena sunkiausių nuotolinio darbo dalių (Bakūnaitė 2020).

Nuotolinio darbo įgyvendinimo problematika atkreipia ir sveikatos specialistų dėmesį. „Eurostat“ duomenimis, 4 iš 10 europos gyventojų dirbdami sėdi, o tai neigiamai veikia sveikatą. Skundžiamasi nugaros ar sąnarių skausmais, miego ritmo sutrikimu, akių perštėjimu. Specialistai teigia, kad svarbu rūpintis darbo sąlygomis, nes jos turi įtakos tiek fiziniam gerbūviui, tiek emocinei savijautai, produktyvumui. Nuotolinis darbas pretenduoja tapti motyvacinio paketo dalimi, bet tuo pačiu, esant poreikiui, darbuotojas turi turėti galimybę dirbti ir organizacijos patalpose, nes retai namų darbo erdvės pasižymi ergonomiškumu (Domeika 2020). Kitas nuotolinio darbo veiksnys neigiamai įtakojantis sveikatą – disbalansas tarp darbinės ir asmeninės erdvių. Dirbant ir gyvenant tose pačiose patalpose vyrauja blaškymasis ir stresas, nes atsiriboti nuo darbo tampa sudėtinga, o tai alina mūsų nervinę sistemą. Dirbant iš namų dažnai darbo elektroninius laiškus skaitome net pusryčiaudami ar leisdami laiką su šeima. Specialistai rekomenduoja susidėlioti tikslų grafiką, pasiruošti darbo vietą, tinkamai apsirengti, o atlikus profesines užduotis perreiti į asmeninio gyvenimo ritmą, nes priešingu atveju nepailsima ir kenčia darbo produktyvumas (Širvinskienė 2020).

Žvelgiant iš pozityvios pusės, nuotolinis darbas dažnu atveju siejamas ir su kūrybiškumu, kuris Lietuvos mokslininkų teigimu, vienas iš esminių gebėjimų ateities darbo rinkoje. Įtaką kūrybiškumui daro tiek asmeniniai veiksniai – „asmenybės bruožai, vidinė motyvacija, pasitikėjimas savo kūrybiniais

gebėjimais, vertybės, nuotaika, pasitenkinimas darbu“, tiek darbo aplinka, užduočių atlikimu susiję veiksniai, socialinė aplinka ir fizinė aplinka. Negalima pamiršti ir tokių dalykų, kaip aiškus tikslų žinojimas, laisvė ir autonomija, užduočių sudėtingumas, santykiai, pagalbos teikimas, grįžtamasis ryšys (Kazlauskaitė 2020).

Nuotolinio darbo tyrimų, atliktų iki pandemijos ir pandemijos metu, rezultatai nėra identiški. Išskirti jo bruožai bei privalumai ir iššūkiai skatina diskusijas tiek darbuotojų, tiek lyderių lygmenyse. Pasaulis suvokia ir priima jo būtinumą, ieško būdų ir metodų efektyviai jo realizacijai. Nuotoliniame darbe itin svarbus lyderio vaidmuo bei darbo autorės analizuojami lyderio komunikavimo gebėjimai. Išskirtinės darbuotojų fizinės ir psichologinės nuotolinio darbo sąlygos kuria naują požiūrį į vadybą bei lyderystę. Bendravimas per atstumą naudojant IT įrankius reikalauja profesionalaus, į rezultatus ir darbuotojų motyvaciją nukreipto komunikavimo.

J. Messenger (2017) teigia, kad nuotolinis darbas pasižymi dviprasmišku poveikiu - tiek privalumais, tiek trūkumais, todėl svarbu suprasti jo įgyvendinimo sąlygas, kad ir darbuotojai ir darbdaviai gautų naudos. Autorius pateikia keletą siūlymų, padedančių skatinti efektyvų nuotolinį darbą:

- skatinti dalinį nuotolinio darbo laiką, ribojant neformalų / papildomą nuotolinį darbą, per ilgą darbo laiką ir intensyvumą;
- skirtingai traktuoti darbo ir nedarbo valandas, aiškiai jas reglamentuoti, pagalvoti apie neapmokamus viršvalandžius bei minimalaus poilsio laiko užtikrinimą;
- darbdaviai turi nusimatyti galimus sunkumus prižiūrint darbuotojų darbo aplinką ir sąlygas, rūpinantis jų saugumu ir sveikata;
- darbdavius ir darbuotojus mokyti, kaip efektyviai naudoti technologijas, numatyti galimą riziką ir įgalinti valdyti lankstumą, kurį teikia nuotolinis darbas;
- stiprinti darbuotojų ir vadovų tarpusavio pasitikėjimą;
- tinkamai panaudoti nuotolinio darbo pivalumus skatinant socialinę integraciją darbo rinkoje (mažamečius vaikus auginantys tėvai, neįgalumą turintys asmenys);
- kuriant nuotolinio darbo tvarką atsižvelgti į vyriausybės iniciatyvas, nacionalines ar kolektyvinės sutartis;
- ICTM darbo politiką nacionaliniu, sektoriniu ir organizaciniu lygmenimis reikia dinamiškai pritaikyti prie technologinės pažangos, taip pat darbuotojų ir darbdavių poreikių, pageidavimų.

Nuotoliniame darbe itin svarbi darbuotojų pozicija bei jų požiūris, įgūdžiai. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad darbuotojai skirtingai reaguoja į pokyčius krizės metu. Vieni lengvai adaptuojasi arba patiria nedidelį diskomfortą, kiti jaučia baimę, pyktį, nusivylimą ar visišką pasipriešinimą (Smollan ir kt. 2010, 32). Lietuvos žmoniškųjų išteklių valdymo ekspertai teigia, kad keičiantis darbo aplinkai personalo indėlis neįkainojamas – „tobulėjimas, jų gebėjimas dirbti drauge,



aukštesnių socialinių ir profesinių kompetencijų įgijimas“ – pagrindiniai sėkmės garantai (Gražulis ir kiti. 2015, 28).

N. Grincevičienė (2020, 1) atkreipia dėmesį, kad „nuotolinis darbas nėra tik naujas užduočių pateikimo ir vykdymo būdas. Jis sukuria naują darbo organizavimo formą, kurioje kitaip veikia užduočių nustatymai, susiduriama su didesnėmis integracijos problemomis, kitokiomis nei įprasta vadovų atsakomybėmis, darbuotojų įgūdžiais bei gebėjimais“. Kalbėdama apie jo galimybę derinti darbo ir asmeninius reiklus, mini ir darbo bei asmeninio gyvenimo konfliktą – galimybę „darbuotoją pasiekti 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę“.

K. B. Kowalski ir J. A. Swanson (2005) kalbėdami apie nuotolinio darbo įgyvendinimo sunkumus mini žalą komandiniam darbui, bendravimo su kolegomis trūkumą, nerimą dėl saugumo, technologijų trikdžius. Autoriai išskiria tris nuotolinio darbo sėkmės veiksniai: paramą, komunikaciją, pasitikėjimą, kurie turi būti įgyvendinti organizaciniu, vadybiniu ir darbuotojų lygmenimis.

3 lentelė. Pagrindiniai nuotolinio darbo sėkmės veiksniai

	Parama	Komunikacija	Pasitikėjimas
Organizacinė	Aukščiausio lygio vadovų pagalba Technika/Įrankiai	Formali politika	Rezultatais pagrįsta veiklos valdymo sistema Kultūra pagrįsta pasitikėjimu
Vadybinė	Vadovų pagalba Vadybininkų mokymai	Formalūs ir neformalūs komunikacijos įgūdžiai	Vadybinis pasitikėjimas
Darbuotojo	Šeimos pagalba Nustatytos darbo/ šeimos ribos Darbuotojų mokymai	Visuomeninis bendravimas	Darbuotojų pasitikėjimas

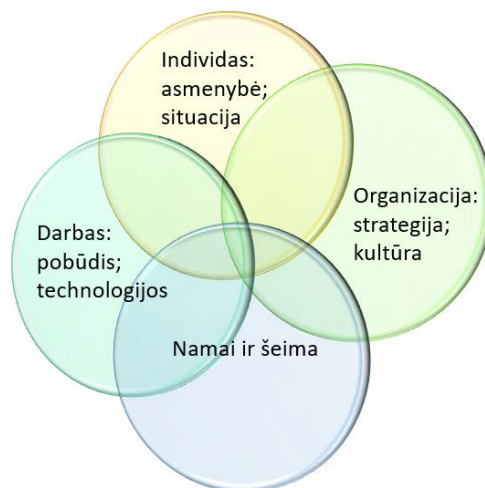
Cituota iš Kowalski, ir Swanson. 2005, 240



3 pav. Ryšiai tarp pagrindinių nuotolinio darbo sėkmės veiksnių

Cituota iš Kowalski, ir Swanson 2005, 245

Minėtini ir keli faktoriai, darantys įtaką nuotoliniam darbui: individualumas, organizacija, darbas, namai ir šeima. Autoriai pabrėžia, kad siekiant nuotolinio darbo sėkmės, būtina juos įgyvendinti. Be šių keturių faktorių išskirtinos ir informacinės technologijos, be kurių nuotolinis darbas negali būti realizuojamas. (Baruch, ir Nicholson 1997, cit. iš Belzunegui-Eraso, ir Erro-Garcés 2020, 3).



4 pav. 4 faktoriai, darantys įtaką nuotoliniam darbui

Cituota iš Baruch, ir Nicholson 1997, cit. iš Belzunegui-Eraso, ir Erro-Garcés 2020, 3

Atkreiptinas dėmesys, kad nuotolinis darbas tinka ne visoms profesijoms ir ne visiems žmonėms. Literatūroje teigiama, kad teledarbas pasiteisina žmonėms, turintiems sividiscipliną ir laiko valdymo įgūdžius (Walker 2018, 58).

H. Hallin (2020) teigia, kad nuotolinis darbas pandemijos metu nėra tolygus nuotoliniam darbui įprastomis sąlygomis, nes „priverstinis pasirinkimas“ nėra toks patrauklus, kaip laisvas sprendimas.

4 lentelė. Esminiai skirtumai tarp tradicinio darbo ir nuotolinio darbo

Tradicionis darbas	Nuotolinis darbas
Darbuotojas yra darbo vietoje savo darbo valandomis	Su darbuotoju galima susisiekti per IT
Didesnė tikimybė efektyviam bendravimui	Efektyvaus bendravimo kliūtys - supratimas dažnai užtrunka daugiau laiko
Su kolegomis galimi greitesni problemų sprendimai - galimybė rasti ir pasirinkti daugiau ir geresnių sprendimų	Nepažįstamos situacijos sukelia bejėgiškumo jausmą, jei darbuotojas nežino kaip išspręsti

---

	problema ar nežino su kuo susisiekti ir yra ignoruojamas užsiėmusių kolegų
Galima motyvacijos stoka dėl pavydo nuotoliniams darbuotojams, kurie gali dirbti namuose	Galimas laipsniškas motyvacijos išsekimas dėl nesėkmės darbe, kuriame darbuotojas anksčiau patyrė sėkmę
Patiriama rutina darbe lyginant su nuotoliniu darbu; tradiciniu būdu dirbantys asmenys negali laisvai keisti savo darbo grafiko	Nuotolinis darbuotojas gali nuspręsti nedirbti dienos metu ir dirbti ilgiau vakare ar savaitgalį, kad atliktų turimas užduotis - jis/ji turi galimybę harmonizuoti asmenines ir su darbu susietas pareigas
Didesnė tikimybė gauti paaukštinimą dėl darbuotojo buvimo pačioje darbo vietoje	Kontaktų praradimas ir didėjanti socialinė izoliacija lemia vis mažesnius užmojus

---

Cituota iš Wojcak ir kt. 2016, 36

G. G Baffour ir C. L. Betsey (2020, 131) apibendrindami darbą apie žmogiškųjų išteklių valdymą ir plėtojimą nuotolinio darbo aplinkoje, išskiria keturis principus. Pirmiausia, reikia įvertinti, ar galima darbą dirbti nuotoliniu būdu ir kelti atitinkamus reikalavimus darbuotojams, tokius kaip informacinių technologijų kompetencijos, efektyvūs komunikaciniai gebėjimai, patikimumas, motyvacija, pasitikėjimas savimi ir gebėjimas dirbti savarankiškai be tiesioginės priežiūros. Antra, vadovaujant darbuotojams nuotoliniu būdu svarbūs „distancinio vadovavimo sugebėjimai“ bei darbuotojų stiprybių, talentų ir silpnybių žinojimas. Autoriai naudoja terminą „proto akis“. Pavyzdžiui, laikas per kurį darbuotojai atrašo elektroninius laiškus ar atsako į skambučius daug pasako apie darbuotojo santykį su darbu. Todėl tiek darbuotojai, tiek vadovai turi būti apmokyti pagal įvairiausias nuotolinio darbo aspektus, tokius kaip ergonomika, sauga ir atsakomybė, darbo ir namų reikalų takoskyra, tikslo nusistatymas bei laiko planavimas. Trečias principas kalba apie veiklos vertinimo procedūras, kurios nutolsta nuo elgesio savybių koreliacijos darbe, o siejamos su gautais rezultatais. Tokiu atveju svarbu sukurti objektyvius veiklos vertinimo standartus ir jų laikytis. Ketvirta, nors ir yra nemažai literatūros nuotolinio darbo temomis, apie darbuotojų pasitenkinimo lygio efektą rimtų įrodymų gauti yra sunku.

Kadangi nuotolinis darbas nėra tapus darbui įprastoje darbo vietoje, tai kitame skyriuje aptarsime, vadovavimo aspektus – koks lyderio vaidmuo ir kokias kompetencijas jis turi turėti siekdamas efektyviai vadovauti nuotoliniu būdu.

## 1.2. Darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio vaidmuo ir kompetencijos

Nuotolinis darbas integravosi į visuomenę su visomis savo subtilybėmis. Kyla klausimas - koks lyderio vaidmuo vadovaujant darbuotojams nuotoliniu būdu ir kokiomis kompetencijomis jis turėtų pasižymėti, kad komunikacija būtų sklandi, darbas tinkamai organizuotas, o darbuotojai jaustų atsakomybę už veiklos rezultatus?

Literatūroje akcentuojama, kad nuotolinio darbo erdvė reikalauja itin lanksčių ir priimančių aukščiausio laipsnio įvairovę lyderių (McCann, ir Kohntopp 2019, 27; Hebert 2020, 18). Konkretizuojant minėtą teiginį – empatija ir emocinis intelektas tampa kertinėmis savybėmis organizuojant darbą nuotoliniu būdu (Talwar 2020, 1; Aldisert 2020, 2). Kaip pavyzdį autorius pateikia 2020 metų krizę, kuri išryškino tuos lyderius, kurie turi gebėjimą motyvuoti, vadovauti ir įtraukti personalą į veiklas dirbant namuose (Talwar 2020, 1). Kiti teigia, kad pasitikint savo instinktais ir išvalgomis, teikiamomis žmogiškųjų išteklių specialistų, siekiama organizacijos ir darbuotojų palaikymo (Dirani ir kt. 2020).

Apžvelgiant nuotoliniu būdu darbuotojams vadovaujančio lyderio vaidmenį tikslinga įsigilinti ir į pagrindinį dokumentą, įteisinantį darbinės veiklos aspektus. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu darbdavys (šiuo darbe lyderis) turi pasitvirtinti tvarką, kuria vadovaujantis bus organizuojama darbuotojų veikla. Minėtame teisės akte nurodoma, kad darbdavys su darbuotoju turi suderinti funkcijas ir nuotolinio darbo laiką, darbo valandas. Taip pat, raštiškai gali būti apibrėžti darbo vietos reikalavimai bei numatyta darbo priemonių aprūpinimo tvarka, naudojimosi jomis taisyklės. Darbo kodekse numatyta, kad darbuotojui gali būti kompensuojamos papildomos išlaidos, jeigu tokių yra. Teisės akte akcentuojamas grįžtamasis ryšys. Tiek darbdavys, tiek darbuotojai turi teikti informaciją numatytiems institucijoms apie atliktą darbą, esamą situaciją. Dėmesys skiriamas ir magistro baigiamajame darbe nagrinėjamai komunikacijai: „Darbdavys privalo sudaryti sąlygas nuotolinį darbą dirbantiems darbuotojams bendrauti ir bendradarbiauti su kitais darbdavio darbovietėje dirbančiais darbuotojais ir darbuotojų atstovais, gauti iš darbdavio informaciją“.

Taigi, darbo kodekse numatytos nuotolinio darbo gairės nurodo, kad lyderis atsakingas tiek už teisinę bazę, tiek už darbuotojų technines darbo sąlygas bei emocinį gerbūvį.

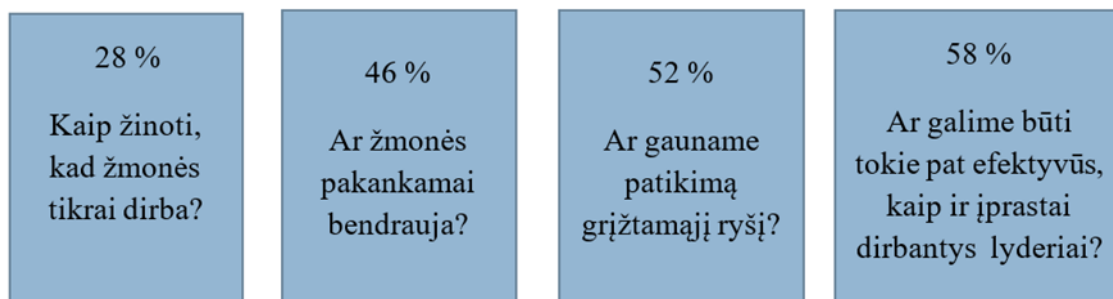
Nekyla abejonių, kad nuotolinio darbo organizavimas reikalauja daug iššūkių ir pasiruošimo. Anot T. Neeley (2020, 5) lyderis turi padėti pasirūpinti tinkama infrastruktūra, domėtis psichologine darbuotojų būseną, susitarti dėl komunikacijos būdų, dažnių ir taisyklių, įsitikinti, kad komandos nariai nuolat jaučiasi žinantys, kas vyksta. E. Darics (2020, 27) teigimu, nuotolinė lyderystė reikalauja pastangų derinant vadovavimo ir valdymo funkcijas – reikia valdyti tiek veiklos rezultatus, įgyvendinti darbo problemų sprendimus, tiek kurti ir išlaikyti komandos identitetą bei patikimą ir kolegialią darbo aplinką. M. H. G. Kraft (2019, 49) akcentuoja, kad pagrindinis virtualaus lyderio iššūkis yra

komunikacijos ir pasitikėjimo, kaip jungtinio vieneto, stiprinimas, nes jie įtakoja vienas kitą. Itin svarbus, anot autoriaus, yra pasitikėjimas, nes jis siejamas su rezultatais ir bendru darbuotojų pasitenkinimu.

Kiti autoriai kalba apie lyderių kontrolės praradimą, nes nematoma fizinė darbuotojų veikla. Susirūpinimą kelia abejonės dėl per mažo ar per didelio darbo kiekio, taip pat, ar darbuotojui nekyla klausimų dėl užduočių atikimo (Manoochehri, ir Pinkerton 2003, 9).

Sudėtinga vadovui laiku identifikuoti ir darbuotojų tarpusavio konfliktus, kas gali turėti neigiamos įtakos darbui (Manoochehri, ir Pinkerton 2003, 13).

Vadovaujant nuotoliniu būdu lyderiams tenka įveikti ne vieną barjerą. Knygos apie nuotolinę lyderystę autoriai K. Eikenberry ir W. Turmel (2018, 13) pateikę lyderiams 4 klausimus reziumuoja, kad lyderiai nerimauja dėl labiau asmeninių dalykų.



5 pav. Didžiausi rūpesčiai

Cituota iš Eikenberry, ir Turmel 2018, 13

Tiek Lietuvos Respublikos darbo kodeksas tiek mokslininkų teiginiai akcentuoja panašius dalykus. Lyderio, vadovaujančio darbuotojams nuotoliniu būdu, vaidmuo apima daug skirtingų sričių. Pirminė funkcija – darbo tvarkos nusimatymas. Svabu su darbuotojais susitarti dėl atliekamų pareigų ir darbo laiko. Kitas svabus elementas – domėjimasis / pasirūpinimas – darbuotojų techninėmis galimybės ir darbo sąlygomis. Galiausiai – būtina aptarti komunikavimo formas, dažnius, būdus. Komunikavimas būtinas tiek informacijos sklaidai ir grįžtamajam ryšiui, tiek užduočių atlikimui, problemų sprendimui bei emociniam gerbūviui.

Turėdami įveikti aibę iššūkių, lyderiai galimai ne visada jaučiasi tvirti ir užtikrinti dėl savo sprendimų. Anot M. Raffoni (2020, 3) lyderis, vadovaujantis darbuotojams nuotoliniu būdu, turėtų sau atsakyti į 5 klausimus, padedančius įsitikinti tinkama vadovavimo taktika:

- Ar aš esu geras strategas?
- Ar aš apgalvojau komunikacijos planus savo darbuotojams (komunikacijos būdas, nuotolinių susitikimų dažnis, susitikimų dienotvarkė ir dalyviai)?
- Kaip galėčiau naujai nustatyti funkcijas ir atsakomybes, kad padėčiau žmonėms sėkmingai dirbti?

- Ar aš stebiu bendrą veiklos vaizdą?
- Ką dar galiu padaryti, kad sustiprinčiau organizacijos kultūrą?

M. Raffoni idėją reikėtų priimti pabrėžiant tai, kad organizacijos kultūrą formuoja strateginio lygmens vadovai, o žemiausiojo lygmens – ne. Todėl, reikėtų kritiškai įvertinti minties tinkamumą iš savo perspektyvos ir pasirinkti tai, kas tinka.

Autoriai pripažįsta ir įgalinančios lyderystės svarbą nuotoliniame darbe. Lyderio elgsena turėtų skatinti darbuotojų lyderystę, autoritetą ir savarankiškumą, aktyvinti savarankišką sprendimų priėmimą, palaikyti jų tobulėjimą modeliuojant situacijas, instruktuojuant. Įgalinanti lyderystė skatina darbuotojus prisiimti atsakomybę už rezultatus ir įsitraukti į atliekamą darbą (Kim, ir Beehr 2020, 204).

Mokslinėje literatūroje taip pat teigiama, kad dėl informacijos prieinamumo ir nuosavybės vadovai netenka išskirtinių pozicijų, o „darbuotojų statusas hierarchinėje grandinėje iš dalies susiniveliavo“ (Sproul, ir Kiesler 1986, cit. iš Raišienė, ir Jonušauskas 2011, 99). Anot A. G. Raišienės ir S. Jonušausko (2011, 99) požiūris į vadovavimą ir lyderystę keičiasi – pabrėžiamas efektyvus procesų koordinavimas ir pagalba sprendžiant problemas. Jeigu kalbėsime apie lyderystę pandemijos metu, F. Contreras ir kt. (2020) teigia, kad svarbi veiksminga lyderystė, kurios dėka organizacijos prisitaiko prie sudėtingų situacijų. Apibendrinant mokslininkų mintis galima teigti, kad lyderis turi gebėti valdyti pokyčius.

K. M. Dirani ir kt. (2020) pabrėžia kelis žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus. Pirmasis - dėmesys darbuotojų sveikatai ir vertei, rūpinimas žmogiškuoju kapitalu. Kitas – sąsaita tarp darbuotojų ir lyderių. Lyderiai turi išgirsti personalo rūpesčius, pasiūlyti sprendimus, teikti psichologinį įgalinimą ir priežiūrą. Svarbus ir nuolatinis informacijos teikimas apie esamą situaciją organizacijoje.

Anot E. Wojcak ir kt. (2016, 34) „lyderystė sudaro pagrindinę valdymo funkciją“. Jos dėka daroma įtaka darbuotojams siekiant bendrų organizacijos tikslų. Minėti autoriai išskiria tris lyderystės aspektus:

- socialinės įtakos procesas, neįmanomas be lyderio ir sekėjų;
- savanoriškų iniciatyvų iššaukimas, kuris skiria lyderystę nuo formaliomis galiomis grindžiamos įtakos;
- kryptingas pasėkėjų elgsens, nukreiptas į organizacijos tikslą.

Autoriai akcentuoja, kad nuo formalią galią turinčio vadovo lyderis skiriasi savo daroma įtaka. Mokslininkai teigia, kad vadovaujant nuotoliniu būdu sunku išlaikyti hierarchinius santykius, todėl priimtinesnis yra transformacinės lyderystės stilius (Wojcak ir kt. 2016, 34).

Kitame šaltinyje teigiama, kad darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujantis lyderis neatsiejamas nuo 3 pagrindinių vaidmenų, kurie gali atrodyti nedaug tesiskiria nuo tradicinio lyderio funkcijų, tačiau turi būti įgyvendinti riboto bendravimo sąlygomis.

- jungti ir vienyti komandą, „skenuoti ir interpretuoti“ įvykius ir aplinką;
- nustatyti kryptį ir tikslus;
- rūpintis ištekliais, reikalingais problemos sprendimui ar užduoties atlikimui, bei darbuotojų motyvavimu ir įgalinimu (Zaccaro, ir Bader 2003, cit. iš. Johnson 2010, 40).

F. C. Day ir M. E. Burbach (2011, 11) kalbėdami apie strategijas, į kurias lyderis turėtų atsižvelgti siekdamas lankstesnio darbuotojų prisitaikymo prie nuotolinio darbo bei jo skatinimo, ne tiesiogiai įvardina ir lyderio vaidmenį nuotoliniame darbe:

- įvairių komandos įgūdžių ir kompetencijų inventoriaus sukūrimas. Dirbant nuotoliniu būdu gali prireikti kompetencijų nemažoje dalyje funkcinių sričių. Taip pat, nariai turėtų papildyti vienas kitą švietimo, įgūdžių ir pažintinės įvairovės požiūriu, bei nuolat mokytis ir tobulėti.
- bendradarbiavimu besiremiančio vadovavimo stiliaus taikymas. Rekomenduojamas bendradarbiavimo principas, pagal kurį nuotolinio darbo darbuotojai turi teisę patys valdyti savo veiklą. Lyderiai turėtų vadovauti ne įtaka, o autoritetu, ne kontroliuoti, bet patarti ir teikti grįžtamąjį ryšį.
- pasitikėjimo ir vienybės skatinimas. Esant galimybei incijuoti komandos narių realius susitikimus. Svarbi ir virtuali sinchroninė komunikacija – konferenciniai vaizdo skambučiai.
- bendradarbiavimo technologijų naudojimo palengvinimas. Sudaryti sąlygas patikimam ir vienodam dalyvavimui, parinkti bendravimui tinkamiausią sistemą, kuria būtų lengva naudotis. Bendruomeniškumui svarbus ir interneto portalų naudojimas.
- tarpusavio narių priklausomybės atliekant užduotis nustatymas. Didelė tarpusavio priklausomybė tarp komandos narių, kartu atliekančių užduotis virtualiai, sustiprina pasitikėjimą ir komandos efektyvumą, kuria vienybės ir individualaus indėlio jausmą.
- sąžiningos atlygio sistemos sukūrimas. Sąžininga atlygio sistema, suderinta su komandos tikslais ir rezultatais, yra svarbi motyvuojant komandos narius darniai bendradarbiauti.

Covid-19 pandemijos laikotarpiu publikuota įvairių straipsnių, susijusių su nuotolinio darbo specifika. A. Civitella (2020) pateikia keletą rekomendacijų lyderiui, vadovaujančiam darbuotojams nuotoliniu būdu:

- **atvirumas.** Geros ir reguliarios komunikacijos palaikymas; nepakitęs darbuotojų vertinimas, nors jie ir dirba iš namų, pasitikėjimas darbuotojų gebėjimais.
- **emocinis intelektas.** Nepamiršti bendradarbiavimo ir pagalbos vienas kitam, prieš ką nors pasakant ar padarant, pažvelgti į situaciją iš kitos pozicijos.
- **organizuotumas ir lankstumas.** Turėti darbo planą, bet lanksčiai žiūrėti į darbuotojų darbo laiką, kol darbas yra atliekamas kokybiškai.

- **abipusis pasitikėjimas.** Komandos nariai turi pasitikėti, kad jūs rūpinatės jų interesais, o jūs jų pastangomis ir rezultatu siekiant bendro rezultato. Žmonėms svarbu jaustis darbo organizacijos dalimi. Patenkinus šį pagrindinį poreikį, jausis ir grįžtamasis ryšys.
- **progresas.** Nustatykite darbuotojams aiškius lūkesčius, siekdami išvengti nerimo, dėl darbo atlikimo. Pasitikėkite darbuotojais, net ir nematydami veiklos proceso.
- **kantrybė.** Nesitikėti sklandaus darbo pradėjus dirbti nuotoliniu būdu. Visiems reikia prisitaikyti prie pasikeitusių sąlygų. Atlaidžiai vertinti pasitaikiusias klaidas.
- **darbuotojų pripažinimas.** Dirbant nuotoliniu būdu artimas izoliacijos ir negatyvumo jausmas, todėl svarbus pozityvus palaikymas, rodymas, kad darbuotojas yra svarbus. Darbuotojų atsidavimas ir įsipareigojimas – jūsų elgsenos grįžtamasis ryšys.
- **dėmesys privalumams.** Nuotolinio darbo iššūkis gali prisidėti prie organizacijos sėkmės. Remiantis apklausa, 66 proc. darbuotojų nuotolinį darbo pobūdį laiko produktyvesniu, nes nelieka nemalonių santykių, rutinos organizacijoje, apkalbų (Civitella 2020).

Taigi, pasikeitus darbo organizavimo formai, keičiasi ir lyderio vaidmuo, kuris, kaip matėme, apima aibę aspektų. Toliau vertėtų įsigilinti į lyderio kompetencijų bazę, kuri svarbi tiek efektyviam vadovavimui, tiek kuriant tvarius santykius su darbuotojais.

Įvairūs autoriai skirtingai apibūdina sąvoką „kompetencija“.

5 lentelė. Kompetencijos samprata

Kompetencijos samprata	Autorius
Gebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų, ką nors daryti turėjimas; labai kvalifikuotas žinojimas	Jovaiša (1993)
Rezultatyvumas, gebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis	Collin (1997)
Funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą	Vaitkevičiūtė (2001)
Būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys	Sokol (2001)
Žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus	Martinkus, Sakalas, Neverauskas (2003)
Žinių, įgūdžių ir mokėjimo elgtis tam tikrose situacijose derinys	Bagdonienė, Hopenienė (2004)

Sudaryta darbo autorės pagal Borisenko, Martinkienė, ir Staponaitė 2010, 211



Apibendrinant aukščiau pateiktas definicijas galima teigti, kad kompetencija – tai asmens gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą. Literatūroje išskiriamos įvairios kompetencijų grupės. Boyatzis (2007) išskiria 3 kompetencijų grupes:

- kognityvinė kompetencija;
- emocinio intelekto kompetencija;
- socialinio intelekto kompetencija.

Tyrėjos V. Šilingienės ir D. Stukaitės (2019, 57) pateikia platesnį kompetencijų vaizdą – greta kognityvinių, socialinių ir emocinių kompetencijų įtrauktos ir asmeninė bei dvasinė kompetencijos.

6 lentelė. Lyderystės kompetencijos struktūra

Lyderystės kompetencijos	Kompetencijų apibūdinimas	Autoriai
<i>Asmeninė kompetencija</i>	asmeninių savybių, siejamų su vidinėmis nuostatomis, vertybėmis, lemiami gebėjimai susitelkti sėkmingai veiklai	Mann, 1959; Stogdil, 1974; Blake, Mouton, 1985
<i>Kognityvinė kompetencija</i>	mokėjimas dirbti su idėjomis ir koncepcijomis, gebėjimas mąstyti, modeliuoti situacijas, panaudojant žinias ir patirtį, aiškų vykstančių procesų suvokimą	Turner, Muller, 2005; Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010
<i>Socialinė kompetencija</i>	mokėjimas bendrauti ir dirbti su žmonėmis, prisitaikyti socialinėje aplinkoje	Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010; Marques, Dhiman, 2017
<i>Emocinė kompetencija</i>	gebėjimų pažinti, suprasti ir valdyti savo ir kitų emocijas lemiamą emocinių gebėjimų visumą, leidžianti efektyviai veikti konkrečioje darbinėje aplinkoje	Goleman ir kt., 2002; Turner, Muller, 2005; Makkar, Basu, 2017
<i>Dvasinė kompetencija</i>	gebėjimų sritis, tiesiogiai susijusi su savęs pažinimu, pozityviu patirties naudojimu ir noru mokytis iš savo klaidų, kuri leidžia pasiekti psichologinę brandą	Zohar, 2005; King, 2010

Cituota iš Šilingienė, ir Stukaitė 2019, 57

Lyderio kompetencijos siejamos su jo vaidmenimis, atsakomybėmis, iššūkiais. Dažnu atveju, gali atrodyti, kad tiek minimos kompetencijos, tiek atsakomybės tinka ir įprastai vadovavimo aplinkai, tačiau nuotolinio valdymo specifiškumas taip pat juntamas. Pavyzdžiui, kartinė komunikavimo kompetencija svarbi abiem atvejais, bet virtualioje aplinkoje komunikacijai skiriamas ypatingas dėmesys, nes ji realizuojama pasitelkiant komunikacines technologijas. Siekdamas, kad informacija nebūtų interpretuojama ir iškraipoma lyderis turi kuo dažniau komunikuoti su darbuotojais, reaguoti į pateikiamus klausimus, kylančias problemas. Kitas komunikacinės kompetencijos niuansas – aiškiai pateikta veiklos kryptis, nustatyti individualūs tikslai ir uždaviniai. Darbuotojai žinodami savo atsakomybes, jaučiasi labiau įgalinti, gali stebėti ir vertinti savo rezultatus. Lyderio komunikacija turi

apimti gebėjimą „išgirsti tai, kas nematoma“ arba suvokti darbuotojų stiprybes ir silpnybes, jausti bendrą grupės dinamiką (Johnson 2010, 41).

Kita, literatūroje pabrėžiama kompetencijų kategorija – pasitikėjimo kūrimas ir asmeninės lyderio savybės. Asmeninių savybių sąrašas minimas atvirumas, lankstumas, gebėjimas susitvarkyti su sudėtingomis situacijomis, atsparumas, optimizmas, energingumas ir sąžiningumas (Kramer 2005, cit. iš Johnson 2010, 43). Kalbant apie pasitikėjimą, autoriai teigia, kad net ir esant darbuotojų produktyvumo įrodymams dažnai išlieka kontrolės stokos jausmas (Manoochehri, ir Pinkerton 2003, 5; Kraft 2019). Argumentuojant pasitikėjimo svarbą galima remtis D. S. Staples ir kitų (1999, 759) analizuota saviveiksmingumo teorija, kuri turi daug sąsajų su nuotoliniu darbu. Saviveiksmingumo teorija teigia, kad darbuotojai dirbdami su minimalia priežiūra labiau pasikliauna savo gebėjimais ir iniciatyvomis atlikdami užduotis. Taip pat, jie mėgaujamosi autonomija, todėl motyvacija ir tikėjimas savo gebėjimais gali duoti geresnių rezultatų, negu darbuotojų, kurie yra nuolat prižiūrimi. Apibendrinimui tinka F. C. Day ir M. E. Burbach (2011, 13) mintis: „Trumpai tariant, nuotolinio darbo vadovai turėtų mažiau kontroliuoti ir labiau įgalinti, daugiau klausytis ir padėti, nei tradiciniai vadovai.“

S. Baughman (2019, 3) kalba apie lyderį palietusius unikalius iššūkius ir su jais susijusias kompetencijas. Pirmoji jų – gebėjimas valdyti technologijas ir organizuoti darbą nuotoliniu būdu. M. Hebert (2020, 18) kalbėdamas apie technologinę pusę akcentuoja, kad veiklų organizavimas ir efektyvi komunikacija prienama tik naudojant IT įrankius, kurių populiariausi ir žinomiausi yra *Outlook, Teams, Zoom, Skype, and WebEx*. Anot autoriaus, minėtos priemonės padeda lyderiams planuoti susitikimus ir veiklas, dalintis informacija, skatinti atskaitomybę ir bendradarbiavimą.

Kita kompetencija – sprendimų priėmimas bei santykių kūrimas. Gerai žinoma tiesa, kad stiprūs lyderiai kuria tvarius santykius su savo darbuotojais, nuotolinio darbo plotmėje nėra taip paprastai įgyvendinama. Lyderiai turi tikslingai susisiekti su darbuotojais, nes kitu atveju ryšys neužsimigs. Pabrėžiama, kad santykiuose svarbus pasitikėjimas, kuris siejamas su dar vienu nuotolinio darbo iššūkiu (Baffour ir Betsey 2000, 131).

G. G. Baffour ir C. L. Betsey (2000, 126) išskiria tris įgūdžių grupes, kurios gali būti nesvarbios tą patį darbant dirbantiems offise, bet esminės nuotoliniams darbuotojams:

- kompiuterinis raštingumas;
- gebėjimas sklandžiai dėstyti mintis perduodant žinutę;
- efektyvūs klausymosi įgūdžiai iššifruojant gaunamą informaciją.

Nuotolinio darbo modelis pabrėžia efektyvaus vadovavimo principus: aiški veiklos kryptis, ir komunikacija, pasitikėjimo ugdymas visoje organizacijoje, skaidrus sprendimų priėmimas (Micko 2020, 56).

Atliktas tyrimas atskleidė, kad siekiant organizacijos sėkmės pandemijos laikotarpiu, lyderis turi:

- nustatyti aiškius vaidmenis ir tikslą; – dalintis lyderyste; – komunikuoti; – užtikrinti darbuotojų galimybes naudotis technologijomis; – skirti dėmesį darbuotojų emocinei sveikatai; – rūpintis organizacijos finansais bei atsparumu nesėkmėms (Dirani 2020).

Pateikti teiginiai kuria lankstaus, empatiško, savimi ir savo darbuotojais pasitikinčio, emociškai intelektualaus ir IT įrankius įsisavinusio lyderio paveikslą. Kitoje dalyje apžvelgsime komunikavimo svarbą nuotolinio darbo plotmėje.

### 1.3. Komunikavimo reikšmė organizuojant nuotolinį darbą

Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne išskiriamos dvi termino „komunikacija“ reikšmės – „susisiekimas, ryšiai, jų priemonės“ ir „bendravimas“. V. Pruskus (2012) apibendrinamas mokslinėje literatūroje pateikiamus žodžio „komunikacija“ aiškinimus rašo „komunikacija suprantama kaip informacijos (norų, minčių, jausmų, idėjų, faktų, vertybių) perdavimo ir priėmimo procesas tarp individų elektriniais signalais, neverbalika (gestais, mimika, laikysena), žodžiais ar rašytiniu būdu“.

Moksliniuose šaltiniuose teigiama, kad dauguma darbų yra atliekama komunikuojant – keičiantis informacija ir koordinuojant veiklas (Fritz ir kt. 1998, 8). V. Baršauskaitė ir B. Janulevičiūtė - Ivaškevičienė (2005) kalba apie efektyvią komunikaciją, kuri lemia darbo sėkmę pradedant užduočių realizavimo efektyvumu ir baigiant tolimesnia organizacijos plėtra.

Mokslininkai akcentuoja 4 komunikacijos funkcijas (Scott, ir Mitchell 1976, cit. iš Dahlstrom 2013, 442) :

- kontrolė
- motyvacija
- emocinė išraiška
- informacija

Neabejotinai visos minėtos funkcijos yra svarbios, bet vertinant jas nuotolinio darbo kontekste, kur akcentuojamas pasitikėjimas, kontrolė turėtų tapti mažiausiai aktuali, o motyvacija ir informacijos mainai – pagrindu.

Literatūroje dažnai akcentuojamas komunikacijos efektyvumas. J. Paužuolienė ir K. Trakšėly (2009, 159) teigia, kad efektyviai komunikacijai svarbus tiek jos procesas organizacijoje, tiek už jos ribų, todėl kartais neužtenka paviešinti žinutės, bet reikia ir jos gavėjus traktuoti kaip aktyvius dalyvius, nes komunikacijos sėkmė stebima per grįžtamąjį ryšį. Kaip rašo autoriai „komunikacijos dėka organizacija visuomenėje identifikuojama ir priimama“, jos sėkmė glaudžiai siejasi nuo gebėjimo keistis informacija.

Nuotolinio darbo specifika komunikavimą perkelia į virtualią erdvę, kurioje stebimi kiti jo akcentai. Pavyzdžiui, mokslininkai išskiria dvi pagrindines lyderio komunikacijos dimensijas

vadovaujant darbuotojams nuotoliniu būdu. Pirmoji – į užduotį nukreiptas komunikavimas, antroji – į darbuotojų socialinius poreikius nukreiptas komunikavimas (Cogliser ir kt. 2012, 757). Lyginant darbo santykius dirbant tiesioginiu būdu ir pandemijos metu netikėtai pradėjus dirbti nuotoliniu, pastaroji – į socialinius santykius akcentuota kryptis, tampa labai aktuali, nes žmonėms tai ne tik nauja patirtis, bet ir užklupusi nežinomybė dėl pasaulį apėmusio viruso.

K. B. Kowalski ir J. A. Swanson (2005) komunikaciją išskiria kaip vieną sėkmės faktorių įgyvendinant nuotolinį darbą. Vadovams ir darbuotojams dirbant kartu iš skirtingų vietų bendravimas tampa komplikuoatas, todėl svarbus komunikavimo realizavimas trimis lygmenimis. Organizaciniu lygmeniu svarbi oficiali komunikacija – nuotolinio darbo susitarimai, kurie apima valdymą, darbo valandų reglamentavimą, darbą ligos metu, išlaidas, privatumą, sveikatą ir saugą, saugumo priemonės, įrangos naudojimą. Vadybiniu lygmeniu būtinas tiek formalus, tiek neformalus bendravimas. Pirmasis spėdžiant su darbu susijusius klausimus, antrasis padedantis užmegzti ryšius ir jaustis organizacijos dalimi. Galiausiai, komunikacija turi vykti įvairiomis kryptimis – darbdaviai bendrauti su darbuotojais, o darbuotojai su darbdaviais, bei tarpusavyje. Autoriai akcentuoja, kad ypač svarbus komunikavimas darbuotojų lygmenyje, padedantis išvengti socialinės atskirties.

Nuotolinio darbo praktikai Lietuvoje pastebi, kad darbo santykių atžvilgiu vykusius pokyčius galima vertinti skirtingai. Bendravimas naudojantis technologijomis gali turėti įtakos kolegų santykiams. Tikėtina, kad pašlijusio ryšio nepavyks pagerinti, bet karantino metu išryškėjusi kita asmenybės pusė leido naujai vertinti santykius, sumažinti įtampą nutolus nuo fizinės darbo vietos. Taip pat, intensyvaus bendravimo nuotoliniu būdu nepraktikavusiems darbuotojams sudėtinga persiorientuoti, o tada – didesnė klaidų, nesusikalbėjimų tikimybė. Tokiu atveju galimi nesusipratimai ir santykiuose, kurie prie karantiną buvo nepriekaištingi (Ruseckas 2020).

Siekiant išvengti minėtų nesusikalbėjimų, A. Malhotra ir kt. (2007, 64) teigia, kad dirbant nuotoliniu būdu pirmiausia svarbu susitarti, kaip bus dalinamasi informacija. Priešingu atveju, komandos nariai komunikuos skirtingai ir neadekvačiai dalinsis žiniomis. Tai reiškia, kad nebus darbuotojų susitelkimo ir kils sunkumų integruojant skirtingų komandos narių darbą. Kitas svarbus akcentas – virtualūs susitikimai. Autoriai pateikia kelias rekomendacijas, kaip juos organizuoti:

- Porą dienų prieš virtualų susitikimą, diskutuoti apie aktualius darbo klausimus raštu. Pavyzdžiui, įkelti naują dokumentą ir paprašyti jį pakomentuoti. Komentarai apibendrinami ir aptariami susitikimo metu.
- Iš anksto suplanuoti posėdžio darbotvarkę ir laiką, skirtą klausimams nagrinėti, kad žmonės žinotų, kada jie turi dalyvauti.
- Paprašykite darbuotojų paskelbti savo pažangą prieš susitikimą naudojant pasirinktus įrankius (Malhotra ir kt. 2007, 64).

Dirbant nuotoliniu būdu netenkama tiesioginio bendravimo, kurio patogumas pripažįstamas ir mokslinėje literatūroje. Gestai, veido išraiškos ir kiti kūno kalbos ženklai padeda lengviau iššifruoti pateikiamą informaciją. Bendraujant nuotoliniu būdu mažėja ir perduodamos informacijos kiekis, kas gali turėti įtakos jos interpretacijoms ir įvairiems nesupratimams tiek bendraujant, tiek atliekant užduotis (Wojcak ir kt. 2016). Kiti autoriai rašo, kad komunikuodami ne tik perduodame informaciją, bet ir kuriame santykius bei pasitikėjimą ir taip pat pripažįsta, kad bendraujant virtualioje aplinkoje grįžtamasis ryšys neprilygsta tiesioginiam, todėl neišvengiama informacijos iškraipymo ir nesusikalbėjimo (Morgan ir kt. 2014).

Taigi, komunikavimo vaidmuo valdyme yra platus ir sudėtingas, o jo efektyvumas atsiskleidžia per tinkamą bendravimą, žinias, mokėjimus, įgūdžius. Lyderiui svarbu kurti ir santykius tarp darbuotojų, ir palankią bendravimui atmosferą (Wojcak ir kt. 2016). Komunikacija priklauso ne tik nuo turinio, bet ir tokių aspektų, kaip elgesys ar kontekstas. Labai svarbus komunikacijos etapas – grįžtamasis ryšys, kuris patvirtina, kad pranešimas sėkmingai perduotas ir suprastas. Stokojant tiesioginio bendravimo – gestų, balso tono – sudėtinga tiek perduotuoti, tiek suprasti siunčiamą žinią. (Morgan ir kt. 2014).

Visgi, stebima ir pozityvi nuotolinio bendravimo pusė. Mokslininkai pripažįsta, kad tada išnyksta įprastinio bendravimo kliuviniai, tokie kaip:

- nesvarbi fizinė distancija;
- trumpesnis informacijos pateikimo laikas;
- nelieka komunikuojančių dalyvių skaičiaus ribojimų;
- fizinė išvaizda neteikia reikšmės (McKenna, ir Bargh 2000, 57).

Literatūroje išskiriamos 3 pagrindinės virtualaus lyderio sferos, kurias galima sieti su komunikavimu:

- lyderis turėtų pateikti kuo daugiau informacijos, susijusios su užduotimi, kadangi bendravimas nuotoliniu būdu eliminuoja ne verbalines užuominas;
- lyderis turėtų inicijuoti dažną ir reguliarią komunikaciją, nes tai įtakoja gilesnį spratimą;
- lyderis turėtų prisiimti atsakomybę už tvarių asmeninių santykių su nuotoliniais darbuotojais kūrimą, nes ryšiai įtakoja darbo rezultatus (Tartell 2015).

Vadovavimas be komunikacijos yra nesuvokiamas. Anot autorių, komunikacija savotiškas įrankis, o gebėjimas tinkamai juo naudotis gali užtikrinti sėkmę visose gyvenimo srityse (Paužuolienė, ir Trakšėlys 2009, 158).

Išskirtinis vaidmuo komunikacijai ir informacijai teko COVID-19 karantino metu. Visiems situacija buvo nauja ir neaiški, todėl organizacijų lyderiai arba už informacijos sklaidą atsakingi asmenys buvo tarsi „žaiبولaidžiai“, komunikavę tiek techniniais, tiek emociniais klausimais. Žmonės labiau tikėjo darbdavių teikiama informacija, negu valdžios ar žiniasklaidos. Lietuvoje dirbusių praktikų teigimu, situacija buvo suvaldyta pakankamai sklandžiai. Galima stebėti teigiamus pokyčius ir vidinės

komunikacijos srityje – laikomasi laiko reglamento organizuojant susirinkimus, pateikiama struktūruota ir apgalvota informacija, šiltesni santykiai. Karantino laikotarpis išryškino darbuotojus, rezultatyviai dirbusius ir virtualioje aplinkoje, o tai ugdė lyderių ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą. Minimi ir pokyčiai turėsiantys vykti ateityje – atlyginimai, skatinimo sistema, darbo laikas ir taisyklės (Bytautienė 2020). Įgyvendinant nuotolinį darbą komunikacija tarp lyderio ir darbuotojų vyksta ir per teisės aktus. Vienas jų – darbo sutartys. COVID-19 pandemijos laikotarpiu A. Belzunegui-Eraso ir A. Erro-Garcés (2020, 13) atliko darbo sutarčių analizę. Pateiktoje lentelėje matomi nesutapimai tarp sąlygų, kurios yra įtrauktos kolektyvinėse sutartyse ir situacijų, atsirandančių dėl masinio nuotolinio darbo.

7 lentelė. Nuotolinio darbo reikalavimai prieš ir per Covid-19 pandemiją

<b>Kolektyvinės sutarties svarstymai</b>	<b>Prieš Covid-19 protrūkį</b>	<b>Per Covid-19 protrūkį</b>
Savanoriškas pobūdis	Taip	Ne
Individualus susitarimas	Taip	Ne
Grįžtamumas	Taip	Ne
Nuotolinių darbuotojų ir paprastų darbuotojų teisių lygybė pas darbdavį	Taip	Taip
Darbo įrangos suteikimas ir montavimas	Taip	Tik programinė įranga
Ergonominiai elementai	Taip	Ne
Techninė pagalba	Taip	Taip
Nuotolinio darbo išlaidos	Jeigu reikia	Jeigu reikia
Sveikatos, socialinė bei darbo vietos apsauga	Taip	Ne
Profesijų atstovavimo teisė	Taip	Taip
Mokymai įmonėje	Taip	Taip
Ekonominių sąlygų išsaugojimas	Taip	Taip
Darbuotojų teisių statuto pakeitimai	Ne	Ne

Cituota iš Belzunegui-Eraso, ir Erro-Garcés 2020, 13

Autorių teigimu, specialių sąlygų dėl nuotolinio darbo aptinkama daugumoje kolektyvinių sutarčių. Sąlygose numatyta, kad nuotolinis darbas yra savanoriška praktika darbuotojui ir jo darbdaviui. COVID-19 pandemija situaciją pakeitė ir darbuotojai buvo priversti priimti nuotolinį darbą kaip būdą tęsti savo darbo santykius. Keliamas klausimas, ar pandemijos laikotarpiu buvo gerbiamos darbuotojų teisės (Belzunegui-Eraso, ir Erro-Garcés 2020, 12)? Požiūris į nuotolinį darbą, jo realizavimas, priklausė nuo komunikacijos – lyderio gebėjimo susitarti su darbuotojais, esamos situacijos paaiškinimas. Lietuvoje paskelbus karantiną, Švietimo ir mokslo ministerija pateikė rekomendacijas, kuriomis remiantis mokyklų administracijos turėjo parengti savo nuotolinio darbo tvarkos aprašus, kurie buvo vienas įrankių komunikuojant tiek su darbuotojais, tiek su bendruomene.

Visuotinai pradėjus taikyti nuotolinį darbą Lietuvoje, teisininkai taip pat atkreipia dėmesį, ką lyderiai darbuotojams turėtų iškomunikuoti ir dėl ko susitarti. Pokyčiai teisinėje bazėje neabejotinai turės įvykti, nes esami teisės aktai ne viską detalizuoja, o tai gali tapti nesutarimų priežastimi. Pagrindiniai minimi akcentai:

- nuotolinį darbą įtvirtinti sutarimu, kuriame, siekiant užtikrinti darbų saugos reikalavimus, būtų fiksuota darbo vieta.
- reglamentuoti nuotolinio darbo taisykles: susitarti dėl darbo trukmės, darbo laiko apskaitos, apmokėjimo, atsakymo į elektroninius laiškus ar skambučius termino, grįžtamojo ryšio, atsiskaitymo už atliktas užduotis.
- aptarti darbo priemonių klausimą, kuris Darbo kodekse nedetalizuotas. T.y. konkrečiai nusimatyti, kokių darbo priemonių išlaidas turi kompensuoti darbdavys.

Teisininkė primena, kad jei susitarimas pasirašomas nuotoliniu būdu, parašai turi būti teisiškai galiojantys (Daubaraitė 2020).

Pastebimi ir tokie niuansai, kad kartais organizacijoje ne visi darbuotojai turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu, todėl lyderiui svarbu argumentuotai paaiškinti esamą situaciją siekiant išvengti nesusikalbėjimo ir priešiskumo. Specialistai šiuo klausimu stebi įvairių niuansų. Pavyzdžiui, darbuotojai, kuriais labiau pasitikima, dažniau išleidžiami dirbti iš namų, bet tie darbuotojai, kuriuos lyderis dažniau mato darbo vietoje, turi platesnes galimybes daryti karjerą ar gauti didesnę darbo užmokestį (Nakrošienė 2020).

Žemiau esančioje lentelėje pateikta susisteminta komunikavimo reikšmė pagrindiniams organizacijos elementams. Matome, kad grįžtamas ryšys turi įtakos darbuotojų produktyvumui ir jų ryšiams su organizacija. Taip pat, komunikacija tiesiogiai siejasi ir su darbuotojų dalyvavimu, pravaikštų skaičiaus mažėjimu. Skiriamas dėmesys neformaliai bendravimui turi sąsajų su organizacijos plėtra ir augimu. Galiausiai, svarbu darbuotojams padėti pažinti jų indėlį organizacijos veiklos kontekste, kuris padėtų jiems augti, kaip savo srities specialistams.

8 lentelė. Lyderio komunikavimas ir sėkmingas, nuotoliniu būdu dirbančios, organizacijos elementai

<i>Organizacijos elementai</i>	<i>Komunikavimas</i>
<i>Produktyvumas</i>	Nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams reikalingas ekstensyvus grįžtamas ryšys ir informacija, kad didėtų jų produktyvumas (Fisher and Fisher 2001).
<i>Išlaidymas</i>	Komunikavimo grįžtamas ryšys skatina nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus jaustis organizacijos dalimi ir sustiprina jų ryšius su organizacija (Leonard 2011).

<i>Dalyvavimas</i>	Nuotoliniu būdu dirbančios komandos, kurioms vadovaujama tinkamai komunikuojat su nežymiais pertraukimais patiria produktyvumo augimą koreliuojantį su mažėjančiu pravaikštų skaičiumi (Gibson ir kt. 2002).
<i>Plėtra</i>	Neformalus bendravimas su darbuotojais padeda siekiant augimo ir bendros patirties (Cooper & Kurland 2002).
<i>Paaukštinimas</i>	Komunikacija ir įtraukimas į sėkmės planavimą yra labai svarbus tam, kad darbuotojai matytų savo darbo pripažinimą karjeros augimo kontekste (Leonard 2011).

Cituota iš Gladys 2014, 42

Taigi, tiek nuotolinio darbo specifiškumas, tiek tinkamas komunikavimas skatina lyderius keisti vadovavimo ir bendravimo taktikas. Kitame skyriuje apžvelgsime pagrindinius komunikavimo iššūkius ir vadovams reikalingus gebėjimus juos sėkmingai įveikti.

#### 1.4. Darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio komunikavimo iššūkiai ir gebėjimai

Aptardami nuotolinio darbo iššūkius autoriai dažniausiai akcentuoja komunikacinius aspektus (Micko 2020, Kraft 2019, Slade 2015). Jeigu dirbant tradiciniu būdu bendraujame tiesiogiai – „akis į akį“, tai dirbant nuotoliniu, komunikacijos procesas vyksta pasitelkiant informacines technologijas (angl. mediated communication).

Darbo skelbimuose, darbdaviai reikalavimų darbuotojams skiltyje dažniausiai išskiria darbuotojų komunikavimo įgūdžius. Anot M. B. W. Fritz ir kt. (1998, 10) kandidatų tarpasmeninė komunikacija bei bendravimo raštu ir žodžiu gebėjimai vertinami itin aukštai. Nekyla abejonių, kad reikalavimai lyderiams viršija lūkesčius darbuotojams. Jau prieš tai aptartame skyriuje matėme, kad dirbant nuotoliniu būdu nuo lyderio komunikavimo gebėjimų priklauso didžioji dalis sėkmės. Kaip darbo autorė anksčiau minėjo – svarbus komunikacijos efektyvumas jeigu siekiama laimėjimų tiek darbo, tiek asmeninėje srityse.

Kokie nuotoliniu būdu darbuotojams vadovaujančio lyderio komunikavimo iššūkiai ir komunikavimo gebėjimai akcentuojami mokslinėje literatūroje?

Naujausi moksliniai straipsniai kalba apie ekstremalią 2020 metų situaciją ir jos pakeistą požiūrį į komunikaciją. Anot M. Micko (2020, 56), lyderių teigimu, esminė neplanuoto nuotolinio darbo pamoka – nuolatinis bendravimas (angl. overcommunicate). Lyderiai turi naudoti visus galimus įrankius susisiekimui su darbuotojais, klientais, kad galėtų informuoti apie esamą situaciją, paaiškinti kodėl yra priimami vieni ar kiti sprendimai, koks bus kitas veiklos žingsnis. Kitų autorių (Gottfredson 2020, 10; Kraft 2019, 49) teigimu, dirbant nuotoliniu būdu mažiau tiek grįžtamojo ryšio ir komunikacijos, tiek bendradarbiavimo. J. Sandberg (2020) rašo, kad pradedant dirbti nuotoliniu būdu viena iš didžiausių



netekčių yra spontaniškų pokalbių nebuvimas. Anot jos, sėkmingiems nuotoliniams santykiams gali prireikti sąmoningesnio bendravimo - greitų kasdienių skambučių, tekstinių pranešimų ar internetinių pokalbių. Remiantis minėtais autoriais vienas iš lyderio, vadovaujančio darbuotojams nuotoliniu būdu, iššūkių – komunikavimo dažnumas. Ryšys su darbuotojais turi būti palaikomas nuolat, o T. Neeley (2020, 4) teigimu, naudojant technologijas būtina susitikti bent kartą per savaitę – kontakto dažnis negali mažėti.

Anot A. Slade (2015, 12), atlikti tyrimai rodo, kad pagrindiniai virtualaus vadovo iššūkiai yra pasitikėjimas ir komunikacija. Keliamas klausimas – kaip sukurti pasitikėjimą bei efektyviai perduoti informaciją be tiesioginio bendravimo? Autorė rašo, kad lyderiai turėtų atsižvelgti į tris darbuotojų psichologinius poreikius:

- kompetenciją;
- sąsają su organizacija;
- savarankiškumą.

Teigiama, kad jei vadovai demonstruoja pasitikėjimą savo virtualių darbuotojų kompetencija, darbuotojai jaučiasi labiau pasitikintys, vertinami ir labiau linkę išlaikyti aukštesnius standartus. Kai lyderiai ir darbuotojai susiję vienas su kitu, jiems lengviau komunikuoti nuotoliniu būdu. Galiausiai, darbuotojai turintys daugiau autonomijos, gali efektyviau tvarkytis su savo užduotimis (Slade, 2015, 12).

Fizinė ir kultūrinė izoliacija darbuotojams kelia socialines, psichologines ir organizacines problemas. Pavyzdžiui, nerimaujama dėl darbo saugumo arba pakitusios vadovo elgsenos, kas greičiausiai visiškai neturi pagrindo. Minėta jausena turi neigiamos įtakos darbuotojo santykiui su organizacija, jo lojalumui, pasitenkinimui darbu (Hill ir kt. 1998, cit. iš Dahlstrom 2013, 442). Taigi lyderiai susiduria su dar vienu iššūkiu – emociškai darbuotojų būseną. T. Neeley (2020, 6) rašo apie psichologinį darbuotojų saugumą, kuris gali pasireikšti tuo, kad virtualiose aplinkose žmonės nediršta pasisakyti, nors ir turėtų, pavyzdžiui norėdami išreikšti poziciją darbinio klausimu, pritarti ar paprieštarauti. Darbuotojai gali taip elgtis, nes jaučiasi atskirti nuo organizacijos, todėl lyderiui svarbu kuo dažniau komunikuoti žinutėmis, laiškais, skambučiais. A. Slade (2015, 12) teigimu greta psichologinių darbuotojų poreikių tenkinimo, lyderiai turi stiprinti ir komandos dvasią bei skatinti individualų įsipareigojimą. Autoriaus teigimu, čia turėtų pasireikšti keli lyderio gebėjimai: gebėjimas sukurti bendrą viziją ir jos įgyvendinimo gaires bei gebėjimas skatinti darbuotojus imtis lyderių vaidmens ir „išvengti pagundos valdyti mikroklimatą“. Nuotoliniu būdu dirbantys žmonės turi jausti lyderio pasitikėjimą, tik taip bus kuriama bendrystė ir atsidavimas aplinkai.

Matome, kad ne tik pasikeitusi darbo aplinka ar kiti nuotolinio darbo niuansai, bet ir pandemijos įtaka sukėlė aibę komunikavimo iššūkių. Pavyzdžiui, Orangefiery (2020, 7) atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojams svarbūs keli komunikavimo aspektai. Pirmiausia, jie nori skaidrumo informacijos

sklaidoje – ką jie žino, ir ko nežino. Antra, darbuotojams reikia informacijos apie emocinę ir psichinę sveikatą, pvz., kaip kovoti su stresu ir nerimu. Galiausiai, darbuotojams svarbu, jog komunikuojant nebūtų ignoruojamas situacijos sudėtingumas.

J. Sandberg (2020) rašo, kad lyderiai ieško įvairių būdų efektyviai komunikacijai bei ryšio palaikymui. Kaip pavyzdį pateikia susitarimą kiekvieną darbo dieną pradėti nuo elektroninio laiško išsiuntimo vadovui, kuriami reflektuojami pagrindiniai nuveikti ir planuojami darbai. Kitas svarbus momentas laiškų kategorizavimas į svarbius ir kasdienes. Taip sudėliojami prioritetai, sprendžiamos svarbiausios problemos. Taigi autoriaus teigimu, tai vienas paprasčiausių būdų sustiprinti komunikacijai.

S. Baughman (2019, 1) kalba apie lyderio neuždelstą atsakomumą į darbuotojų elektroninius laiškus. Minimi ir pokalbiai telefonu bei pasidalytosios lyderystės svarba.

J. Dillon (2020, 39) teigia, kad COVID-19 pandemijos metu pradėjus dirbti iš namų komunikacija tapo „pagrindiniu nekilnojamu turtu“. Autorius kelia klausimą, kodėl žmonės turi būti susinteresuoti darbu, mokymais, organizacijos gerovė būdami namuose. Vienas iš sprendimų - į darbuotoją orientuotos perspektyvos. Pavyzdžiui, vieni pateikiami pranešimai buvo tik informaciniai, juose pateikiami naujausia, su organizacijos veikla susisijusi informacija, o kiti - įkvepiantys ir motyvaciniai, išreiškiantys viltį ir solidarumą. Numatytame komunikacijos plane dalyvavo ir garsūs žmonės, palaikantys ir pastiprinantys organizacijos narius nelengvu laikotarpiu. Pasirinkta strategija, pasiteisino – organizacija ne tik išgyveno nuotolinio darbo iššūkius, bet ir padarė pažangą.

Galime teigti, kad nuotolinė lyderystė neatsiejama nuo emocinio intelekto. Empatija ir savęs suvokimas tapo kertiniais gebėjimais. Svarbu, kad asmuo, su kuriuo bendraujama, jaustų suprastas ir svarbus. Išskirtinis vaidmuo čia tenka kalbinei raiškai. Pavyzdžiui, vietoje klausimų „Kaip sekasi?“, „Kas naujo?“, vertėtų sakyti „Kaip tu iš tikrųjų jautiesi?“, „Kaip tau iš tikrųjų sekasi?“ Akivaizdu, kad virtualus bendravimas reikalauja daugiau pastangų, bet darbuotojai įvertins dėmesį, o tai siejasi su santykiiais ir darbo rezultatais (Goforth 2020, 14).

R. Tartell (2015, 10) teigimu, lyderis turi gebėti „įgalinti“ pokalbį, o ne tik koncentruotis į užduotis ar veiklas. Svarbų vaidmenį čia vaidina empatiškas klausymasis, tikslingas klausimų pateikimas, įsiklausymas į tikrąją žodžių prasnę.

Kalbant apie dar kitą bendravimo pusę, literatūroje akcentuojama, kad nuotoliniai susirinkimai yra mažiau efektyvūs už tiesioginius, nes ne taip aktyviai dalinamasi informacija, priimami sprendimai nėra detalčiai išanalizuoti, stebima lėtesnė pažanga (Daly 1993, cit. iš Raišienė, ir Jonušauskas 2011, 99). Visgi, dirbant nuotoliniu būdu, kito būdo bendram kolektyvo susitikimui nėra. Todėl, anot Goforth (2020), vienas didžiausių stebimų komunikacinių pokyčių yra virtualių susitikimų ir susirinkimų įvaldymas. Nors ir nerimaudami, daugelis lyderių ir darbuotojų persiorientavo į susirinkimų organizavimą ZOOM, TEAMS ar kitose erdvėse. Manoma, kad tokie darbo organizavimo niuansai išliks

ir ateityje nepriklausomai nuo pandemijos ar kitų nenumatytų aplinkybių. Autorius rašo, kad tai siejasi tiek su efektyvesniu laiko panaudojimu, tiek su komfortablesniu dalyvavimu susirinkimuose, medžiagos fiksavimu.

Kita aktuali, darbo autorės jau ir ankščiau minėta kompetencija yra kūrybiškumas. Pandemijos metu lyderiams teko nemažai eksperimentuoti, ieškoti efektyvių skaitmeninio bendravimo būdų. Tokioje situacijoje patariama pasitelkti kūrybiškumą ir drąsiai priimti sprendimus, nors patirties esamoje srityje ir stokojama. Praktikų teigimu, eksperimentai dažnu atveju pasiteisino ir darbuotojai pasiekė gerų rezultatų. Psichologo įžvalgos atkreipia dėmesį, kad nors tokia darbo forma daugeliu atveju yra efektyvi, privalu skirti laiko ir žmogiškam, tiesioginiam ryšiui, nes bendravimas vien tik pasitelkus technologijas imituoja santykių palaikymą su bendradarbiais (Rakštikas 2020).

Apibendrinant teorinę darbo dalį galima teigti, kad pokytis, įtakotas neplanuotos krizės, anksčiau ar vėliau tampa kasdienybe. Covid-19 pandemija pasauliniu mastu įgalino nuotolinio darbo sąvoką įpareigodama lyderius keisti vadovavimo stilių ir komunikavimo būdus. Kelias buvo vienas – arba prisitaikyti arba susitaikyti su pralaimėjimu. Neabejotinai komunikacijos vaidmuo situacijoje buvo esminis – informuoti, sutelkti, palaikyti, gauti grįžtamąjį ryšį, bendradarbiauti, susitarti, palaikyti emociškai.

## 2. DARBUOTOJAMS NUOTOLINIU BŪDU VADOVAUJANČIO LYDERIO KOMUNIKAVIMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo instrumentas

Siekiant ištirti pagrindinius švietimo lyderių komunikavimo iššūkius pandemijos laikotarpiu pasirinkta atlikti empirinį kiekybinį tyrimą. Anot Bilevičienės ir Jonušausko (2011, 13) kiekybiniai tyrimai tinkami tuo atveju, kai siekiama „gauti tikslus, statistiškai patikimus skaitinius duomenis“. Autoriai pabrėžia, kad gavus statistiškai patikimą imtį, tyrimo rezultatus galima taikyti visai populiacijai.

Darbe naudotas tradicinis minėtų tyrimų metodas – apklausa. Prieš atliekant tyrimą susisteminta teorinėje dalyje analizuota literatūra – išskirti pagrindiniai teiginiai ir jų pagrindu suformuluoti kiekybinio tyrimo klausimai. Klausimai dera su darbo tema ir tikslu: nuotoliniu darbu pandemijos laikotarpiu, lyderyste ir komunikacija. Respondentų taip pat buvo paprašyta pateikti informaciją apie šeimyninę padėtį bei profesinę veiklą.

Anketoje naudotos kelios klausimų skalės. Likerto skalė (klausimai nr. 12, 18, 20, 21) įvertinant teiginius nuo 1 (Visiškai nesutinku) iki 5 (Visiškai sutinku). Pateikti teiginiai yra tiek pozityvūs, tiek negatyvūs. Plataus pasirinkimo klausimams naudota nominalinė skalė (klausimai nr. 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 26). Keli klausimai pateikti ir ranginės skalės pavidalu (5,8).

Pasibaigus tyrimui ir atlikus duomenų analizę SPSS programa, klausimyno patikimumui nustatyti skaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas. Metodinėje literatūroje teigiama, kad, jei Cronbacho alfa siekia 0,60 ir daugiau, klausimynas tinkamas tyrimams. Mokslinio pobūdžio darbuose Chronbacho alfa turėtų būti didesnė nei 0,70 (Pakalniškienės (2012, 11). Šio tyrimo klausimyno Cronbacho alfa = 0,818, tai reiškia, kad jis tinkamas tyrimui.

Tyrimo anketa sudaryta pagal teorinėje darbo dalyje aptartas mokslininkų, nuotolinio darbo specialistų, psichologų įžvalgas.

9 lentelė. Tyrimo anketos sudarymas

<b>Klausimai</b>	<b>Klausimų aprašymas</b>	<b>Pagrindinės teorinės įžvalgos</b>	<b>Autoriai</b>
1, 2	Respondentų šeimyninė padėtis, vaikai	Asmenims, auginantiems vaikus, nuotolinis darbas nėra tinkamiausia darbo forma. Šeima – vienas iš faktorių įtakančių nuotolį darbą.	Rakštikas (2020), Baert ir kt. (2020),

			Belzunegui-Eraso ir Erro-Garcés (2020)
3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Respondentų profesinės charakteristikos (darbovietė, pareigos, darbo sutarties pobūdis, stažas, nuotolinio darbo patirtis)	Asmenims, daug metų dirbusiems darbdavio suteiktoje darbo vietoje, sudėtinga prisitaikyti prie pokyčių.	Rakštikas (2020)
10, 11, 12, 15, 16	Nuotolinis darbas: privalumai, trūkumai, fizinė ir emocinė savijauta, pasiruošimas nuotoliniam darbui, santykis su nuotoliniu darbu, sėkmės veiksniai	<p>Privalumai: produktyvumas, galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, organizacinis įsipareigojimas ir kt.</p> <p>Trūkumai: ilgesnės darbo valandos, darbo ir asmeninio gyvenimo zonų atskyrimas, ribotos karjeros galimybės ir kt.</p> <p>Produktyvumo augimas.</p> <p>Domėjimasis nuotolinio darbo specifika.</p> <p>Ergonomiškumo iššūkiai.</p> <p>Noras grįžti į darbą biure (dažniausiai jauno amžiaus).</p> <p>Duomenų skaitmeninimas.</p> <p>Padidėjęs nerimas, streso lygis, sumažėjęs pasitenkinimas gyvenimu.</p> <p>Kartoms, daug metų dirbusioms darbovietės suteiktose darbo vietose, taip pat sudėtinga prisitaikyti prie pokyčių, nes trūksta įgūdžių ir savidisciplinos.</p> <p>Mažesnis tapatumas su organizacija.</p> <p>Pirmenybė individualiems laimėjimams, o ne organizacijos tikslų siekimui.</p> <p>Kūrybiškumo augimas.</p> <p>Darbuotojai skirtingai reaguoja į pokyčius krizės metu. Vieni lengvai adaptuojasi arba patiria nedidelį diskomfortą, kiti jaučia baimę, pyktį, nusivylimą ar visišką pasipriešinimą.</p>	<p>Nyaanga (2012),</p> <p>Solomon (2000),</p> <p>Nakrošienė ir Butkevičienė (2016)</p> <p>Nakrošienė (2020),</p> <p>Waizenegger ir kt. 2020,</p> <p>Kazlauskaitė (2020),</p> <p>Račkytė-Vilimė (2020),</p> <p>Rakštikas (2020),</p> <p>Saldžiūnas (2020),</p> <p>Kowalski ir Swanson (2005)</p>

		Pagrindiniai nuotolinio darbo sėkmės veiksniai: parama, komunikacija, pasitikėjimas.	
13, 14	Respondentų noras dirbti nuotoliniu būdu	Jaunų žmonių noras grįžti į darbą biure.	Račkytė-Vilimė (2020)
17	Reikšmingos kompetencijos, savybės nuotoliniame darbe	Pagrindinės kompetencijos / savybės: informacinių technologijų kompetencijos, efektyvūs komunikaciniai gebėjimai, patikimumas, motyvacija, pasitikėjimas savimi ir gebėjimas dirbti savarankiškai be tiesioginės priežiūros.	Talwar (2020), Day ir Burbach (2011), Staples (1999), Baffour ir Betsey (2000)
18, 24, 25, 26	Komunikacija nuotoliniame darbe, komunikavimo kyptys, funkcijos, bendravimo būdai	Mažesnis perduodamos informacijos kiekis - priežastis interpretacijoms, nesusipratimams. Teikti daugiau informacijos, susijusios su užduotimi, inicijuoti dažną ir reguliarią komunikaciją, priiimti atsakomybę už tvarių asmeninių santykių su nuotoliniais darbuotojais kūrimą. Dvi pagrindinės komunikacijos dimensijos vadovaujant darbuotojams nuotoliniu būdu: į užduotį nukreiptas komunikavimas ir į darbuotojų socialinius poreikius nukreiptas komunikavimas. 4 komunikacijos funkcijos: kontrolė, motyvacija, emocinė išraiška, informacija	Wojcak ir kt. (2016), Morgan ir kt. (2014), Tartell (2015), Cogliser ir kt. (2012), Dahlstrom (2013)
19, 20, 21, 22, 23	Lyderystė nuotoliniame darbe. Lyderio elgsena, veiksmai, vaidmenys pandemijos metu. Lyderių savybės / elgesio ypatybės.	Empatija, emocinis intelektas, lankstumas – kartinės savybės. 2020 metų krizė išryškino lyderius, kurie turi gebėjimą motyvuoti, vadovauti ir įtraukti personalą į veiklas dirbant namuose. Lyderiai dažniausiai nerimauja dėl darbo, bendravimo, grįžtamojo ryšio ir savo, kaip lyderių efektyvumo. Dėmesys vadovavimo taktikai: strategija, komunikacija, funkcijos ir atsakomybės, bendras vaizdo	Talwar (2020), McCann ir Kohntopp (2019), Hebert (2020), Eikenberry ir Turmel (2018), Manoochehri ir Pinkerton (2003), Kraft (2019),

		<p>matymas, organizacijos kultūros kūrimas.</p> <p>Net ir esant darbuotojų produktyvumo įrodymams dažnai išlieka kontrolės stokos jausmas.</p> <p>3 pagrindiniai lyderio vaidmenys riboto bendravimo sąlygomis: jungti ir vienyti komandą, nustatyti kryptį ir tikslus, rūpintis ištekliais, reikalingais problemos sprendimui ar užduoties atlikimui, bei darbuotojų motyvavimu ir įgalinimu.</p>	<p>Raffoni (2020), Zaccaro ir Bader (2003)</p>
--	--	--	--

## 2.2. Tyrimo principai ir organizavimas

### **Tyrimo principai.**

Empirinis tyrimas organizuotas laikantis etikos principų. Švietimo srityje dirbantiems asmenims į elektroninius paštus išsiųsta nuoroda su prašymu dalyvauti apklausoje pabrėžiant pateiktos informacijos konfidencialumo užtikrinimą. Įvadinėje anketos dalyje taikytas informuoto sutikimo principas – pateikta informacija apie tyrimą leidžianti apsispręsti dėl jo aktualumo respondentui. Vadovai ir darbuotojai savanoriškai ir geranoriškai priėmė sprendimą dėl dalyvavimo, taip pat, bet kuriuo metu galėjo pasitraukti iš tyrimo. Sudarant anketą vengta bet kokių institucinės ar asmens identifikatorių, įvadinėje anketos dalyje akcentuotas jos anonimiškumas (Gaižauskaitė, ir Mikėnė 2014)

### **Tyrimo organizavimas.**

Siekiant tyrimo nuoseklumo įgyvendinti 4 etapai:

- Teorinėje dalyje buvo apžvelgta mokslinėje literatūroje apibrėžiama nuotolinio darbo sąvoka, samprata ir įgyvendinimo problematika bei darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio vaidmuo, kompetencijos, komunikavimas. Minėta tematika nagrinėta pandemijos kontekste, kurios metu nuotolinis darbas tapo itin dideliu išbandymu švietimo įstaigų lyderiams ir darbuotojams – per itin trumpą laiką turėjo įgyti ne tik reikiamų kompetencijų, bet ir kardinaliai pakeisti darbo organizavimo formą. Lyderystės gebėjimai ir komunikacijos efektyvumas neginčijamai turėjo didelės įtakos pokyčių įgyvendinimui.
- Empirinio tyrimo vykdymas – švietimo organizacijų vadovų ir darbuotojų kiekybinė apklausa. Klausimynas sudarytas interneto svetainėje [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt). Apklausa truko 3 savaites (nuo 2021 m. vasario 26 d. – kovo 18 d.). Oficialiai, į švietimo įstaigų elektroninius paštus išsiųstas

prašymas – kvietimas dalyvauti vykdomame tyrime. Elektroninių paštų adresai imti iš svetainės [www.aikos.smm.lt](http://www.aikos.smm.lt).

- Gautų duomenų apdorojimas, vertinimas ir analizė pasitelkiant SPSS statistinę programą. Tyrimo duomenys analizuoti statistine programa IBM SPSS Statistics 22 ir Microsoft Excel 2016. Klausimynų skalių suderinamumui nustatyti skaičiuotas Kronbacho alfa koeficientas. Analizuojant tyrimo duomenis buvo taikyta aprašomoji statistika. Kiekybinių kintamųjų skirstiniai įvertinti naudojant Kolmogorov-Smirnov testą. Kiekybinių kintamųjų skirstiniai netenkino normalumo sąlygos. Tikrinant statistinius ryšius tarp požymių taikytas Chi-kvadrato ( $\chi^2$ ) kriterijus.

Analizuojant tyrimo rezultatus, vadovautasi p reikšme ir teoriniu reikšmingumo lygmeniu  $\alpha$ : a) skirtumas tarp dažnių statistiškai reikšmingas, kai  $p < 0,05$ ; b) skirtumas tarp dažnių esminis, kai  $p < 0,01$ ; c) skirtumas tarp dažnių labai ryškus, kai  $p < 0,001$ ; 4) visiškas skirtumas tarp dažnių, kai  $p < 0,0001$ ; d) skirtumai tarp dažnių statistiškai nereikšmingi, kai  $p > 0,05$ .

- Išvadų ir rekomendacijų formulavimas. Magistro baigiamojo darbo išvados ir rekomendacijos formuluotos remiantis teorinėje dalyje aptartomis mokslininkų išvalgomis ir gautais tyrimo rezultatais.

### 2.3. Tyrimo imtis ir respondentų charakteristikos

Kiekybinio tyrimo dalyviai – universitetų, kolegijų, mokyklų, profesinių mokyklų vadovai ir darbuotojai. Tyrimui pasirinkti švietimo srityje dirbantys asmenys, nes nuotolinio darbo patirtis daugeliui šio sektoriaus darbuotojų siejasi su COVID-19 pandemija. Taip pat, nėra atliktų panašaus pobūdžio tyrimų, kurie analizuotų lyderystę ir komunikaciją švietimo įstaigose nuotolinio darbo kontekste.

Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis 2019 m. švietimo sektoriuje dirbo 41614 pedagoginiai darbuotojai (valstybinėse ir nevalstybinėse mokymo įstaigose: bendrojo ugdymo mokyklose, profesinio mokymo įstaigose, kolegijose, universitetuose). Minėtas skaičius ir yra tyrimo generalinė aibė.

Norint gauti patikimus rezultatus, imties dydžiui nustatyti naudota I. Paniotto formulė:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

$n$  – imties dydis (t. y. reikiamas respondentų skaičius)

$\Delta$  – paklaidos dydis (pasirinkta paklaida 0,05)

$N$  – generalinės aibės dydis.



Pagal šią formulę apskaičiuotas imties dydis – 396. Tai reiškia, kad siekiant daryti apibendrinančias išvadas apie generalinę aibę reikia apklausti 396 švietimo sektoriuje dirbančius asmenis. Į pateiktą anketą atsakė 582 respondentai. Galima daryti išvadas, kad gauti duomenys yra validūs.

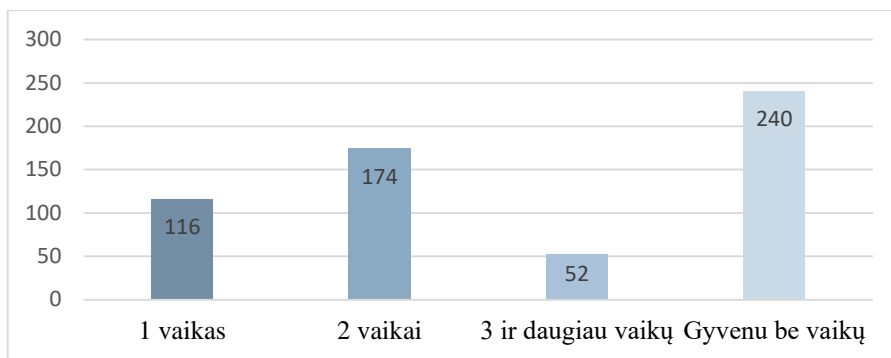
Tyrimo imčiai taikytas sluoksninės tikimybinės imties būdas. Švietimo sektoriaus darbuotojai (tyrimo generalinė aibė), skirstyti į atskirus sluoksnius, t.y. procentaliai pagal darbuotojų, dirbančių universitetuose, kolegijose, mokyklose ir profesinės mokyklose, skaičių. Procentinė išraiška ir būtinas tyrimo dalyvių skaičius skaičiuotas nuo gautos imties dydžio 396 (o ne nuo 582 respondentų atsakusių į anketą).

10 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal švietimo organizaciją

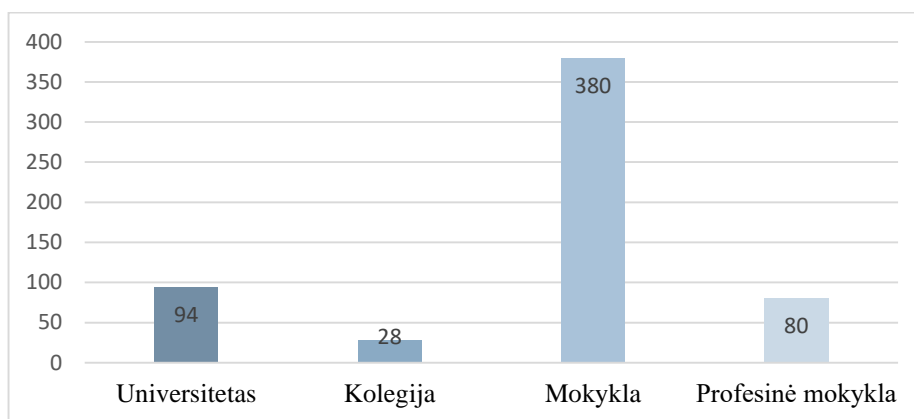
Švietimo įstaiga	Pedagoginių darbuotojų skaičius įstaigoje (2019 m.)	Tyrimo dalyvių skaičius	Procentinė darbuotojų skaičiaus išraiška nuo bendro visų įstaigų darbuotojų skaičiaus	Tyrimo dalyvių skaičius remiantis imties metodika
Universitetas	7536	94	18,1 proc.	71
Kolegija	2444	28	5,9 proc.	24
Bendrojo ugdymo mokykla	28599	380	68,7 proc.	272
Profesinio mokymo įstaiga	3035	80	7,3 proc.	29
Viso	41614	582	100 proc.	396

Lentelėje pateikti duomenys proporcingai atitinka generalinei aibei ir tyrime dalyvavusių respondentų skaičiui pagal įstaigos tipą. Atsižvelgus į statistinį pasiskirstymą ir faktinį tyrimo dalyvių skaičių galima teigti, kad imtis yra reprezentatyvi. Iš to seka, kad tyrimo rezultatai gali būti taikomi visiems švietimo įstaigų tipams.

Tyrimo dalyvavo 582 dalyviai, iš kurių 72 vyrai ir 510 moterų. Vidutinis respondentų amžius 50.1 metai.



6 pav. Vaikų skaičius respondentų šeimose

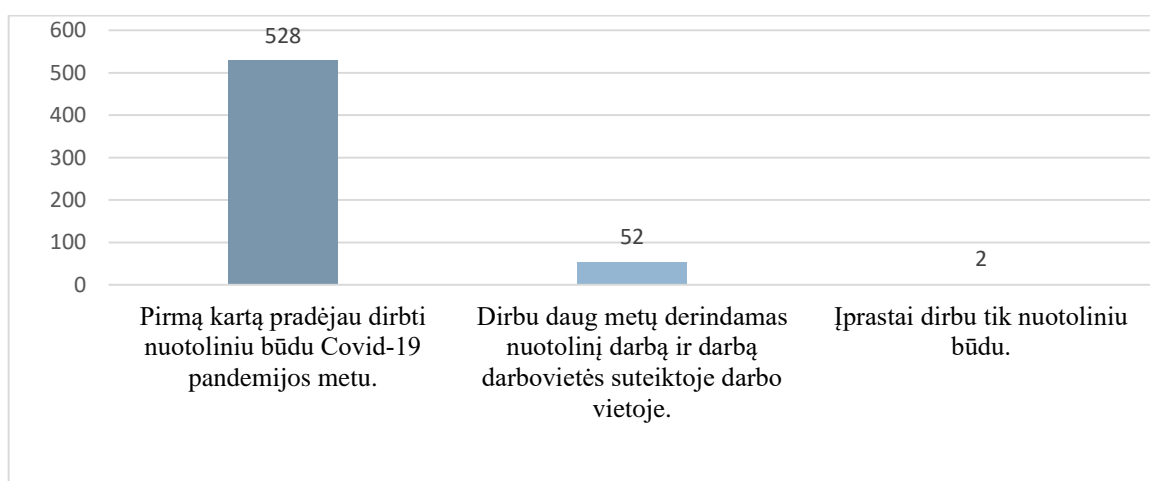


7 pav. Respondentų darbovietė

11 lentelė. Respondentų darbinės charakteristikos

Kriterijai	N	Proc.	
Pareigos	Vadovas aukštosios mokyklos strateginiame valdymo lygmenyje	8	1,4 proc.
	Vadovas aukštosios mokyklos fakulteto lygmenyje	7	1,2 proc.
	Vadovaujančios pareigos aukštojoje mokykloje - projekte	1	0,2 proc.
	Vadovaujančios pareigos mokykloje (direktorius, pavaduotojas)	92	15,8 proc.
	Dėstytojas	87	14,9 proc.
	Mokytojas	336	57,7 proc.
	Mokslo darbuotojas	7	1,2 proc.
	Aukštosios mokyklos administracija	27	4,6 proc.
	Mokyklos administracija (raštinės vedėja)	17	2,9 proc.

Vadovaujančias pareigas užimančių asmenų pavaldūs darbuotojai	Iki 20 darbuotojų	38	26,2 proc.
	Iki 30 darbuotojų	18	12,4 proc.
	Iki 40 darbuotojų	19	13,1 proc.
	Iki 60 darbuotojų	25	17,2 proc.
	Iki 100 darbuotojų	27	18,6 proc.
	Daugiau nei 100 darbuotojų	18	12,4 proc.
Etato sudėtis	Pilnas etatas	345	59,3 proc.
	Nepilnas etatas	124	21,3 proc.
	Daugiau nei vienas etatas	113	19,4 proc.
Darbo sutarties pobūdis	Terminuota darbo sutartis - konkursinės pareigos	83	14,3 proc.
	Terminuota darbo sutartis - trumpalaikė sutartis	46	7,9 proc.
	Neterminuota darbo sutartis	453	77,8 proc.
Darbo stažas	Iki 2 metų	23	4 proc.
	3-10 metų	80	13,7 proc.
	11-20 metų	126	21,6 proc.
	21-30 metų	189	32,5 proc.
	31 ir daugiau metų	164	28,2 proc.

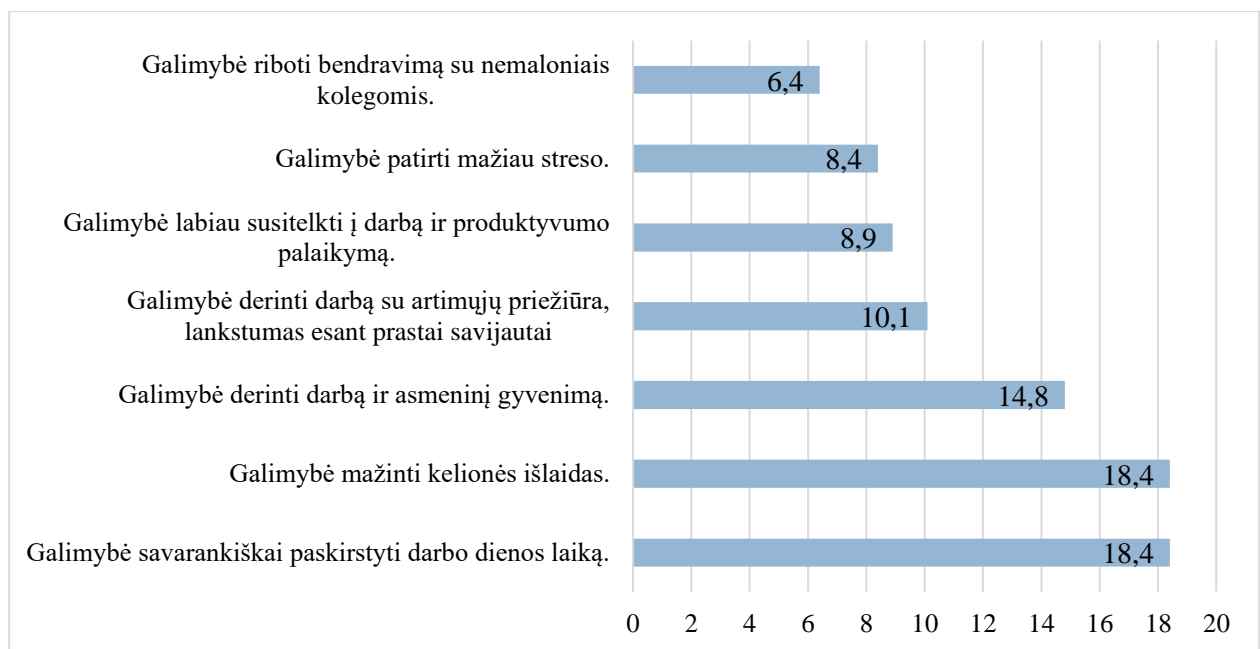


8 pav. Respondentų nuotolinio darbo patirtis

### 3. DARBUOTOJAMS NUOTOLINIU BŪDU VADOVAUJANČIO LYDERIO KOMUNIKAVIMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Nuotolinio darbo samprata ir įgyvendinimo problematika iš švietimo sektoriaus darbuotojų perspektyvos

Tyrimo metu nuotolinio darbo suvokimas ir įgyvendinimo problematikos atskleidimas švietimo sektoriuje vyko per nuotolinio darbo privalumų ir iššūkių išryškinimą, bendro pobūdžio teiginių apie nuotolinį darbą vertinimą, siekį išsiaiškinti, dažniausiai nuotolinio darbo metu patiriamas emocijas / būsenas bei išskirti pagrindinius nuotolinio darbo sėkmės veiksnius. Dėmesys skirtas ir kompetencijoms, reikalingoms nuotoliniame darbe. Kadangi nuotolinis darbas yra naujas, neplanuotas ir užsitęsęs procesas, gautų duomenų analizė atlikta ne tik per vadovų ir darbuotojų prizmę, vyraujančią visą analitinę dalį, bet ir per respondentų šeimyninę padėtį (gyvena su vaikais ar be jų), lytį, amžių. Spendimas grindžiamas ir tuo, kad didžiąją dalį švietimo įstaigų darbuotojų sudaro vyresnės nei 30 metų amžiaus moterys. Taip pat, daugiau negu pusė respondentų (342 iš 582) teigė gyvenantys su vaikais.



9 pav. Svarbiausi nuotolinio darbo privalumai

Švietimo sektoriaus darbuotojai kaip didžiausius nuotolinio darbo privalumus išskiria galimybes savarankiškai paskirstyti darbo dienos laiką bei mažinti kelionės išlaidas (18,4 proc.). Kitas svarbus privalumas – palankios sąlygos derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (14,8 proc.). Esminiais privalumais nelaikomos galimybės riboti bendravimą su nemaloniais kolegomis (6,4 proc.), patirti mažiau streso (8,4 proc.), labiau susitelkti į darbą ir produktyvumo palaikymą. Įvertinus faktą, kad švietimo sektoriuje

didžioji dalis darbuotojų yra moterys, galima daryti prielaidą, kad nuotolinis darbas čia atveria galimybę lanksčiau derinti darbinę rutiną su asmeniniu gyvenimu. Tačiau pateikti duomenys rodo ir tai, kad dirbant iš namų sunku susitelkti į darbą ir išlikti produktyviam bei patiriamo streso lygis nėra žemesnis negu dirbant tiesioginiu būdu.

12 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai gyvenant su vaikais ir be vaikų

<b>Nuotolinio darbo privalumai</b>	<b>Šeimyninė padėtis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>p</b>
Galimybė derinti darbą su artimųjų priežiūra, lankstumas esant prastai savijautai	Gyvenu su šeima (su vaikais)	289	60,8	11,626	<b>0,001</b>
	Gyvenu su šeima (be vaikų)	293	39,2		
Galimybė labiau susitelkti į darbą ir produktyvumo palaikymą	Gyvenu su šeima (su vaikais)	289	40,1	7,131	<b>0,008</b>
	Gyvenu su šeima (be vaikų)	293	59,9		

$\chi^2$  – Chi kvadratas, p – reikšmingumo lygmuo

Analizuojant nuotolinio darbo privalumus nustatyta, kad tiriamieji, kurie gyvena su vaikais (60,8 proc.) statistiškai reikšmingai gali derinti darbą su artimųjų priežiūra. Taip pat, jiems aktualesnis nuotolinio darbo lankstumas esant prastai savijautai nei tiems, kurie gyvena be vaikų (39,2 proc.). Pažymėtina, kad tiriamieji gyvenantys be vaikų (59,9 proc.) statistiškai reikšmingai ( $p=0,008$ ) gali labiau susitelkti į darbą ir produktyvumo palaikymą nei asmenys gyvenantys su vaikais (40,1 proc.).

Tyrime dalyvavo 582 dalyviai, iš kurių 342 gyvena su vaikais. Galima daryti prielaidą, kad daugiau negu pusei respondentų pakankamai sunku išlikti produktyviems ir susitelkusiems į užduotis.

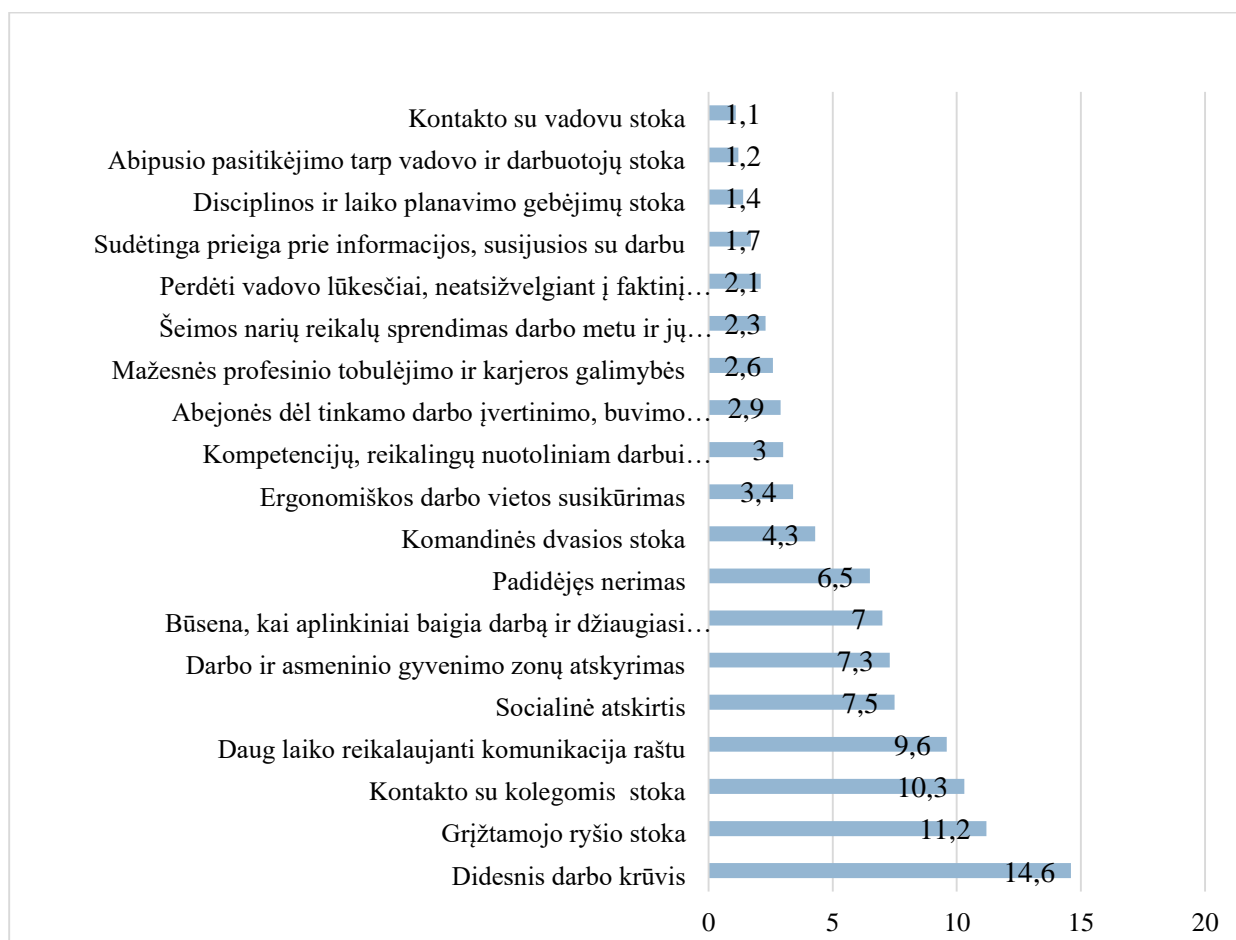
13 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai vadovams ir darbuotojams

<b>Nuotolinio darbo privalumai</b>	<b>Pareigos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>p</b>
Galimybė savarankiškai paskirstyti darbo dienos laiką	Vadovai	135	27,7	7,271	<b>0,007</b>
	Darbuotojai	447	72,3		
Galimybė labiau susitelkti į darbą ir produktyvumo palaikymą	Vadovai	135	29,3	4,049	<b>0,044</b>
	Darbuotojai	447	70,7		

$\chi^2$  – Chi kvadratas, p – reikšmingumo lygmuo

Išryškėjo skirtumai ir tarp vadovų bei darbuotojų analizuojant privalumus nuotoliniame darbe. Rezultatai parodė, kad darbuotojai turi daugiau galimybių savarankiškai paskirstyti darbo dienos laiką (72,3 proc.) nei vadovai (27,7 proc.). Taip pat, darbuotojai gali labiau susitelkti į darbą ir produktyvumo

palaikymą (70,7) nei vadovai (29,3 proc.). Galima prielaida, kad vadovai jaučia visapusišką atsakomybę už darbo organizavimą, todėl jiems sunku skirstyti darbo laiką atsižvelgiant tik į savo planus ir poreikius. Taip pat, nematydami darbuotojų fizinės veiklos vadovai galimai nesijaučia labai produktyvūs.



10 pav. Svarbiausi nuotolinio darbo iššūkiai

Diagramoje pateikti nuotolinio darbo iššūkiai nuo aktualiausio iki mažiausiai svarbaus. Akivaizdu, kad švietimo sektoriaus darbuotojai susiduria su didesniu darbo krūviu (385 respondentai). Taip pat jiems iššūkių teikia komunikaciniai aspektai – grįžtamasis ryšys (297 respondentai), kontakto su kolegomis stoka (272 respondentai) ir daug laiko reikalaujanti komunikacija raštu (253 respondentai).

Kadangi universitetų, kolegijų, mokyklų ir profesinių mokyklų darbuotojams nuotolinis darbas nauja patirtis (90,7 proc. respondentų), tai tikėtina, kad trūkstant naujų įgūdžių ir kompetencijų, padidėjo ir darbo krūvis. Kalbant apie komunikacinius aspektus, tai gali būti signalas, kad organizacijų viduje nesusitarta dėl grįžtamojo ryšio teikimo bei bendravimo ir bendradarbiavimo klausimų.

14 lentelė. Nuotolinio darbo iššūkiai gyvenant su vaikais ir be vaikų

Nuotolinio darbo iššūkiai	Šeimyninė padėtis	N	%	$\chi^2$	p
	Gyvenu su šeima (su vaikais)	289	57,8		

Būseną, kai aplinkiniai baigia darbą ir džiaugiasi gyvenimu namuose, o Jūs turite visą laiką dirbti	Gyvenu su šeima (be vaikų)	293	42,2	7,262	<b>0,007</b>
Šeimos narių reikalų sprendimas darbo metu ir jų supratingumo stoka	Gyvenu su šeima (su vaikais)	289	80,3	25,643	<b>0,000</b>
	Gyvenu su šeima (be vaikų)	293	19,7		
Kompetencijų, reikalingų nuotoliniam darbui efektyviai atlikti, stoka	Gyvenu su šeima (su vaikais)	289	34,2	7,387	<b>0,007</b>
	Gyvenu su šeima (be vaikų)	293	65,8		
Darbo ir asmeninio gyvenimo zonų atskyrimas	Gyvenu su šeima (su vaikais)	289	57,5	7,130	<b>0,008</b>
	Gyvenu su šeima (be vaikų)	293	42,5		

$\chi^2$  – Chi kvadratas, p – reikšmingumo lygmuo

Analizuojant nuotolinio darbo iššūkius nustatyta, kad asmenys gyvenantys su vaikais dažniau patiria būseną, kai aplinkiniai baigia darbą ir džiaugiasi gyvenimu, o jiems dar reikia dirbti (57,8 proc.) nei tie, kurie gyvena be vaikų. Taip pat, gyvenantys su vaikais dažniau turi spręsti šeimos narių reikalus ir jaučia jų supratingumo stoką (80,3 proc.) bei sudėtingesnis jiems darbo ir asmeninio gyvenimo zonų atskyrimo klausimas (57,5 proc.) nei asmenims gyvenantiems be vaikų. Kita vertus, respondentai, gyvenantys be vaikų, teigia dažniau patiriantys kompetencijų, reikalingų nuotoliniam darbui efektyviai atlikti, stoką (65,8 proc.). Neabejotina prielaida, kad turint namuose mažų vaikų, kuriems reikia priežiūros arba vaikų, kurie mokosi nuotoliniu būdu ir jiems reikia pagalbos, sudėtinga atskirti darbinę rutiną ir asmeninius reikalus. Tokiu atveju darbo diena išsitęsia, o tai, tikėtina, kelia nuovargį ir stresą.

15 lentelė. Nuotolinio darbo iššūkių vadovams ir darbuotojams

Nuotolinio darbo iššūkių	Pareigos	N	%	$\chi^2$	P
Padidėjęs nerimas	Vadovai	135	17,0	5,286	<b>0,021</b>
	Darbuotojai	447	83,0		
Kontakto su kolegomis stoka	Vadovai	135	27,6	5,493	<b>0,019</b>
	Darbuotojai	447	72,4		
Sudėtinga prieiga prie informacijos, susijusios su darbu	Vadovai	135	37,8	5,821	<b>0,016</b>
	Darbuotojai	447	62,2		
Grįžtamojo ryšio stoka	Vadovai	135	16,8	13,774	<b>0,000</b>
	Darbuotojai	447	83,2		
Komandinės dvasios stoka	Vadovai	135	30,4	4,216	<b>0,040</b>
	Darbuotojai	447	69,6		
	Vadovai	135	9,1		

Perdėti vadovo lūkesčiai, neatsižvelgiant į faktinį darbo krūvį	Darbuotojai	447	90,9	6,783	<b>0,009</b>
Būsena, kai aplinkiniai baigia darbą ir džiaugiasi gyvenimu namuose, o Jūs turite visą laiką dirbti	Vadovai	135	17,3	5,287	<b>0,021</b>
	Darbuotojai	447	82,7		
Šeimos narių reikalų sprendimas darbo metu ir jų supratingumo stoka	Vadovai	135	11,5	5,254	<b>0,022</b>
	Darbuotojai	447	88,5		

$\chi^2$  – Chi kvadratas, p – reikšmingumo lygmuo

Analizuojant nuotolinio darbo iššūkius išryškėjo 8 skirtumai tarp vadovų ir darbuotojų atsakymų. Darbuotojai dažniau patiria nerimą (83,0 proc.) bei jaučia kontakto su kolegomis stoką (72,4 proc.) nei vadovai. Taip pat, darbuotojai dažniau nei vadovai susiduria su sudėtinga prieiga prie informacijos, susijusios su darbu (62,2 proc.) ir teigia stokojantys grįžtamojo ryšio (83,2 proc.) bei komandinės dvasios (69,6 proc.). Darbuotojai teigė susiduriantys su perdėtais vadovo lūkesčiais, neatsižvelgiant į faktinį darbo krūvį (90,9 proc.) ir statistiškai dažniau patiriantys būseną būseną, kai aplinkiniai baigia darbą ir džiaugiasi gyvenimu namuose, o jiems dar reikia dirbti (82,7 proc.) nei vadovai. Galiausiai, darbuotojai dažniau sprendžia šeimos narių reikalus darbo metu ir jaučia jų supratingumo stoką (88,5 proc.) nei vadovai. Pateikti duomenys kartoja jau minėtus iššūkius ir detalizuoja, kad su jais statistiškai dažniau susiduria darbuotojai nei vadovai. Pasitvirtina teorinėje dalyje aptarti teiginiai, kad stokojant grįžtamojo ryšio ir informacijos darbuotojai pradeda nejausti komandinės dvasios. Taip pat, darbuotojai dažniau susiduria su šeimos narių problemomis ir didesniu darbo krūviu kas galimai sukelia nerimą.

16 lentelė. Nuotolinio darbo iššūkių pagal lytį

Nuotolinio darbo iššūkių	Lytis	N	%	$\chi^2$	p
Padidėjęs nerimas	Vyras	72	7,0	6,402	<b>0,011</b>
	Moteris	510	93,0		
Kontakto su vadovu stoka	Vyras	72	25,0	4,328	<b>0,037</b>
	Moteris	510	75,0		
Didesnis darbo krūvis	Vyras	72	9,1	11,042	<b>0,001</b>
	Moteris	510	90,9		
Būsena, kai aplinkiniai baigia darbą ir džiaugiasi gyvenimu namuose, o Jūs turite visą laiką dirbti	Vyras	72	5,9	10,328	<b>0,001</b>
	Moteris	510	94,1		

$\chi^2$  – Chi kvadratas, p – reikšmingumo lygmuo



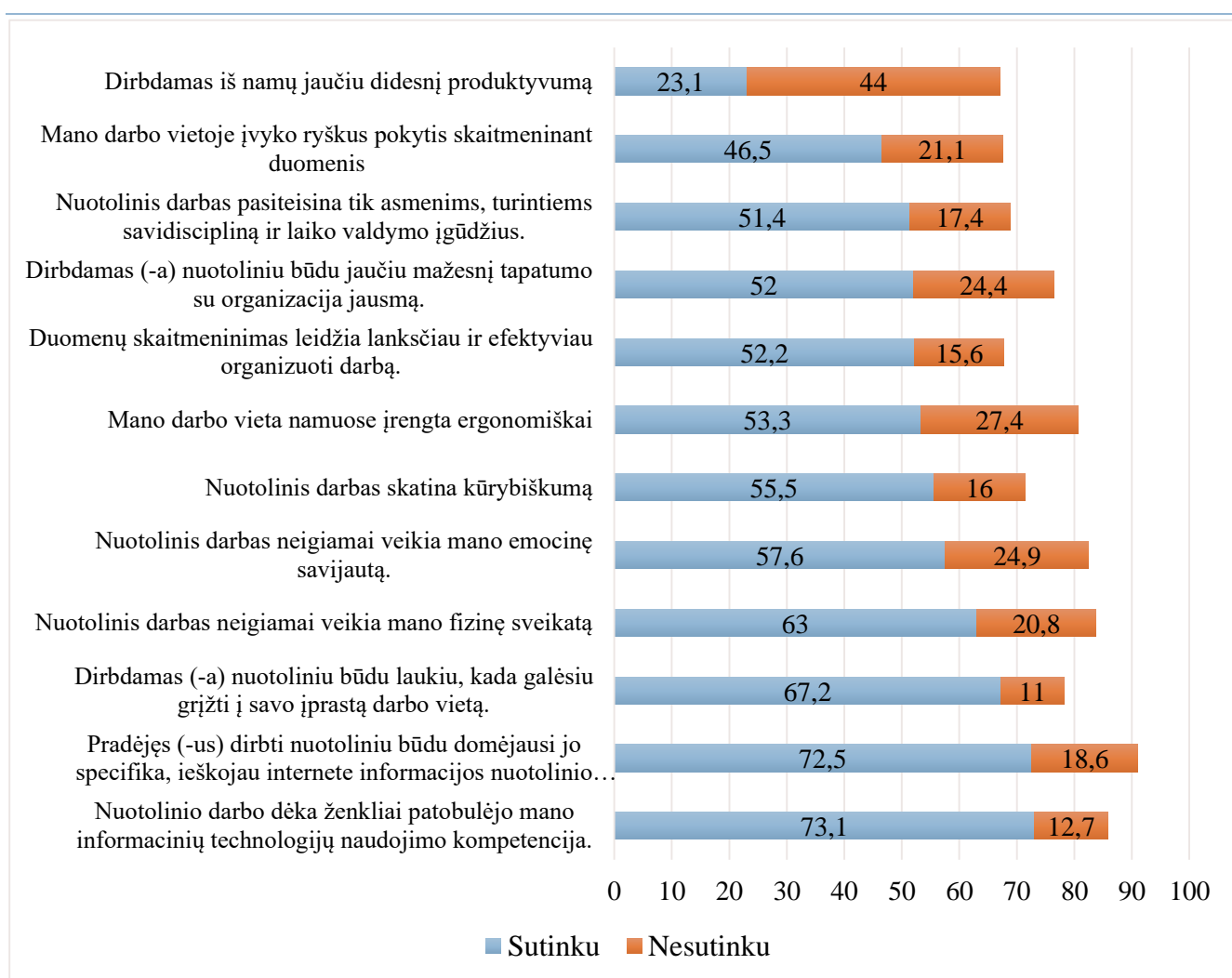
Tiriant skirtumus tarp lyčių išryškėjo, kad moterys dirbdamos nuotoliniu būdu dažniau jaučia nerimą (93,0 proc.), stokoja kontakto su vadovu (75,0 proc.), susiduria su didesniu darbo krūviu (90,9 proc.) bei būseną, kai aplinkiniai baigia darbą ir džiaugiasi gyvenimu namuose, o jos turi visą laiką dirbti (94,1 proc.) nei vyrai ( $p < 0,05$ ). Taigi moterims nuotolinis darbas sukuria daugiau iššūkių negu vyrams, nes daugumai jų be profesinių pareigų tenka rūpintis ir namų buities darbais bei vaikais, taip pat besimokančiais iš namų. O anot mokslininkų, dirbant iš namų sudėtinga atskirti ribą tarp darbinių ir asmeninių dalykų.

17 lentelė. Nuotolinio darbo iššūkiai pagal amžių

<b>Nuotolinio darbo iššūkiai</b>	<b>Amžius</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>p</b>
Kontakto su vadovu stoka	Iki 30 m.	16	14,3	16,940	<b>0,000</b>
	Nuo 31 m. iki 50 m.	263	53,6		
	Daugiau nei 50 m.	303	32,1		
Perdėti vadovo lūkesčiai, neatsižvelgiant į faktinį darbo krūvį	Iki 30 m.	16	7,3	7,945	<b>0,019</b>
	Nuo 31 m. iki 50 m.	263	54,5		
	Daugiau nei 50 m.	303	38,2		
Didesnis darbo krūvis	Iki 30 m.	16	1,6	6,166	<b>0,046</b>
	Nuo 31 m. iki 50 m.	263	44,9		
	Daugiau nei 50 m.	303	53,5		
Disciplinos ir laiko planavimo gebėjimų stoka	Iki 30 m.	16	10,5	12,202	<b>0,002</b>
	Nuo 31 m. iki 50 m.	263	55,3		
	Daugiau nei 50 m.	303	34,2		
Šeimos narių reikalų sprendimas darbo metu ir jų supratingumo stoka	Iki 30 m.	16	6,6	26,917	<b>0,000</b>
	Nuo 31 m. iki 50 m.	263	72,1		
	Daugiau nei 50 m.	303	21,3		
Kompetencijų, reikalingų nuotoliniam darbui efektyviai atlikti, stoka	Iki 30 m.	16	1,3	25,564	<b>0,000</b>
	Nuo 31 m. iki 50 m.	263	20,3		
	Daugiau nei 50 m.	303	78,5		
Darbo ir asmeninio gyvenimo zonų atskyrimas	Iki 30 m.	16	4,7	23,195	<b>0,000</b>
	Nuo 31 m. iki 50 m.	263	57,0		
	Daugiau nei 50 m.	303	38,3		
Ergonomiškos darbo vietos susikūrimas	Iki 30 m.	16	7,7	16,336	<b>0,000</b>
	Nuo 31 m. iki 50 m.	263	54,9		
	Daugiau nei 50 m.	303	37,4		

$\chi^2$  – Chi kvadratas, p – reikšmingumo lygmuo

Analizuojant nuotolinio darbo iššūkius pagal amžiaus grupes išryškėjo nemažai statistiškai reikšmingų skirtumų. Nuo 31 metų ir vyresni nei 50 metų asmenys labiau patiria kontakto su vadovu stoką (53,6 proc.; 32,1 proc.), perdėtus vadovo lūkesčius, neatsižvelgiant į faktinį darbo krūvį (54,5 proc., 36,2 proc.), didesnę darbo krūvį (44,9 proc.; 53,5 proc.), disciplinos ir laiko planavimo gebėjimų stoką (55,3 proc.; 34,2 proc.), šeimos narių reikalų sprendimą darbo metu ir jų supratingumo stoką (72,1 proc.; 21,3 proc.), kompetencijų, reikalingų nuotoliniam darbui efektyviai atlikti, stoką (20,3 proc.; 78,5 proc.), darbo ir asmeninio gyvenimo zonų atskyrimą (57,0 proc.; 38, proc.) bei ergonomiškos darbo vietos susikūrimą (54,9 proc.; 37,4 proc.) nei asmenys iki 30 metų ( $p < 0,05$ ). Vertinant faktą, kad švietimo sektoriuje dirba daugiau vyresnio amžiaus žmonių, galima daryti prielaidą, kad patiriami nuotolinio darbo iššūkiai yra aktualūs



11 pav. Respondentų požiūris į nuotolinį darbą

Iš pateiktos diagramos matome, kad pasitvirtino teorinėje dalyje aptartos išvalgos – patobulėjo respondentų IT kompetencijos, domėtasi nuotolinio darbo specifiškumu. Pabrėžtina, kad 67,2 – 57,6 proc. respondentų nėra pozityvūs nuotolinio darbo atžvilgiu ir laukia, kada galės grįžti į darbovietę bei sutinka, kad nuotolinis darbas neigiamai veikia tiek fizinę, tiek emocinę sveikatą.

Kiek daugiau nei pusė atsakiusių sutinka, kad nuotolinis darbas skatina kūrybiškumą (55,5 proc.), jų darbo vieta namuose yra ergonomiška (53,3 proc.), o duomenų skaitmeninimas yra privalumas (52,2 proc.). 52 proc. švietimo sektoriuje dirbančių asmenų teigia, kad dirbdami nuotoliniu būdu mažiau tapatina save su organizacija. Galima daryti išvadą, kad ir čia apčiuopiama sąsaja su teorinėje dalyje analizuota literatūra. Dalis respondentų patiria nepatogumų dėl darbo vietos, jaučia silpnesnį ryšį su darbovieta, bet tuo pačiu atrandami kūrybiškumo aspektai.

Nepasitvirtino teorinėje dalyje akcentuotas produktyvumas. Tik 23,1 proc. respondentų sutinka, kad dirbdami iš namų jaučiasi produktyvesni (teorinėje dalyje aptarto tyrimo rezultatas – 77 proc. darbuotojų jaučiasi produktyvesni dirbdami iš namų). Paaiškinti nesutapimą galima tuo, kad teorijoje minimas tyrimas atliktas 2019 metais, kai nuotolinis darbas buvo taikomas darbuotojų pasirinkimu arba pagal organizacijos pasirinktą politiką. Taigi šis aspektas tyrimą daro dar aktualesniu, nes stebimi akivaizdūs skirtumai tarp laisvai pasirenkamo ir priverstinio darbo iš namų.

18 lentelė. Nuotolinio darbo vertinimas – vadovai ir darbuotojai

<b>Teiginiai susiję su nuotoliniu darbu</b>	<b>Vertinimas</b>	<b>Pareigos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>p</b>
Pradėjęs (-us) dirbti nuotoliniu būdu domėjausi jo specifika, ieškojau internete informacijos nuotolinio darbo tema	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau Sutinku Visiškai sutinku	Vadovai	135	14,1	22,437	<b>0,000</b>
				16,3		
				11,9		
				40,0		
		Darbuotojai	447	17,8		
		5,4				
		9,6				
		8,1				
				49,0		
				28,0		
Duomenų skaitmeninimas leidžia lanksčiau ir efektyviau organizuoti darbą	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau Sutinku Visiškai sutinku	Vadovai	135	3,0	10,460	<b>0,033</b>
				7,4		
				26,7		
				50,4		
		Darbuotojai	447	12,6		
		2,2				
		15,0				
		33,8				
				40,3		
				8,7		
Nuotolinio darbo dėka ženkliai patobulėjo mano informacinių technologijų naudojimo kompetencija	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau Sutinku Visiškai sutinku	Vadovai	135	5,9	16,855	<b>0,002</b>
				7,4		
				23,0		
				43,0		
		Darbuotojai	447	20,7		
		2,7				
		9,8				
		11,4				
				55,7		

				20,4		
Nuotolinis darbas neigiamai veikia mano emocinę savijautą	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau Sutinku Visiškai sutinku	Vadovai	135	7,4	11,044	<b>0,026</b>
				24,4		
				22,2		
				35,6		
		Darbuotojai	447	10,4		
				5,6		
				17,2		
				16,1		
				42,5		
				18,6		
Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu labiau siekiu individualių tikslų, o ne organizacijos	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau Sutinku Visiškai sutinku	Vadovai	135	17,8	30,228	<b>0,000</b>
				37,8		
				25,9		
				16,3		
		Darbuotojai	447	2,2		
				5,6		
				30,0		
				28,9		
				32,2		
				3,4		

$\chi^2$  – Chi kvadratas, p – reikšmingumo lygmuo

Atlikus atsakymų analizę paaiškėjo, kad darbuotojai (77,0 proc.) statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) labiau domėjosi nuotolinio darbo specifika, ieškojo informacijos internete nuotolinio darbo tema nei vadovai (57,8 proc.). Tuo tarpu vadovai (63,0 proc.) linkę labiau ( $p < 0,05$ ) nei darbuotojai (49,0 proc.) manyti, kad duomenų skaitmeninimas prisideda prie efektyvesnio ir lankstesnio darbo organizavimo proceso. Darbuotojai (76,1 proc.) statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) labiau nei vadovai (63,7 proc.) teigė, kad nauja darbo organizavimo forma ženkliai prisidėjo prie jų informacinių kompetencijų tobulėjimo.

Nuotolinis darbas vienareikšmiškai įtakojo tiek duomenų skaitmeninimo, tiek IT kompetencijų provežį švietimo sektoriuje. Kita vertus, jaučiamos ir neigiamos pasėkmės. Darbuotojai (61,1 proc.) statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) labiau nei vadovai (46,0 proc.) teigė, kad patiria sveikatos trigdžių. Taip pat, vadovai (55,6 proc.) statiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) labiau nei darbuotojai (35,6 proc.) nesutiko, kad dirbant nuotoliniu būdu labiau siekiama individualių tikslų, o ne organizacijos. Taigi, pateikta informacija patvirtina 15 lentelėje išryškėjusius teiginius, kad darbuotojai dažniau patiria nerimą (čia emocišes problemas) ir, kad stokoja komandinės dvasios (čia labiau siekia individualių tikslų, o ne organizacijos).

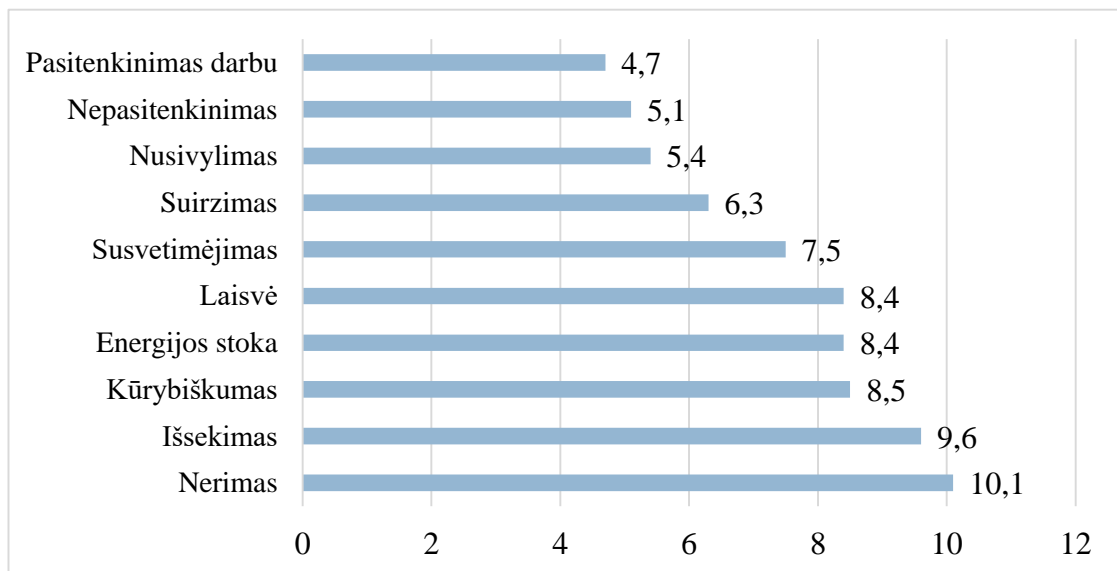
19 lentelė. Nuotolinio darbo vertinimas pagal lytį

Teiginiai susiję su nuotoliniu darbu	Vertinimas	Lytis	N	%	$\chi^2$	p
	Visiškai nesutinku	Vyras	72	15,3		

Nuotolinis darbas neigiamai veikia mano emocinę savijautą	Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau			13,9	13,927	<b>0,008</b>
				19,4		
	Sutinku Visiškai sutinku	Moteris		38,9		
			510	12,5		
Nuotolinis darbas yra tinkamas pasirinkimas asmenims, auginantiems mažamečius vaikus	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau	Vyras		4,7	11,789	<b>0,018</b>
				19,6		
		Moteris		17,3		
			72	17,3		
	Sutinku Visiškai sutinku	Vyras		6,9		
			510	18,1		
		Moteris		18,1		
			510	36,1		
		23,6				
		15,3				
		9,8				
		19,2				
		43,7				
		22,2				
		5,1				

$\chi^2$  – Chi kvadratas, p – reikšmingumo lygmuo

Nuotolinis darbas neigiamai veikia mano emocinę savijautą statistškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) labiau sutiko moterys (58,5 proc.) nei vyrai (51,4 proc.) bei nuotolinis darbas yra tinkamas pasirinkimas asmenims, auginantiems mažamečius vaikus statistškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) labiau sutiko vyrai (38,9 proc.) nei moterys (27,3 proc.). Įvertinus faktą, kad švietimo sektoriuje didesnę dalį dirbančių sudaro moterys, galime teigti, kad daugumos šios srities atstovų emocinė būklė nėra gera.

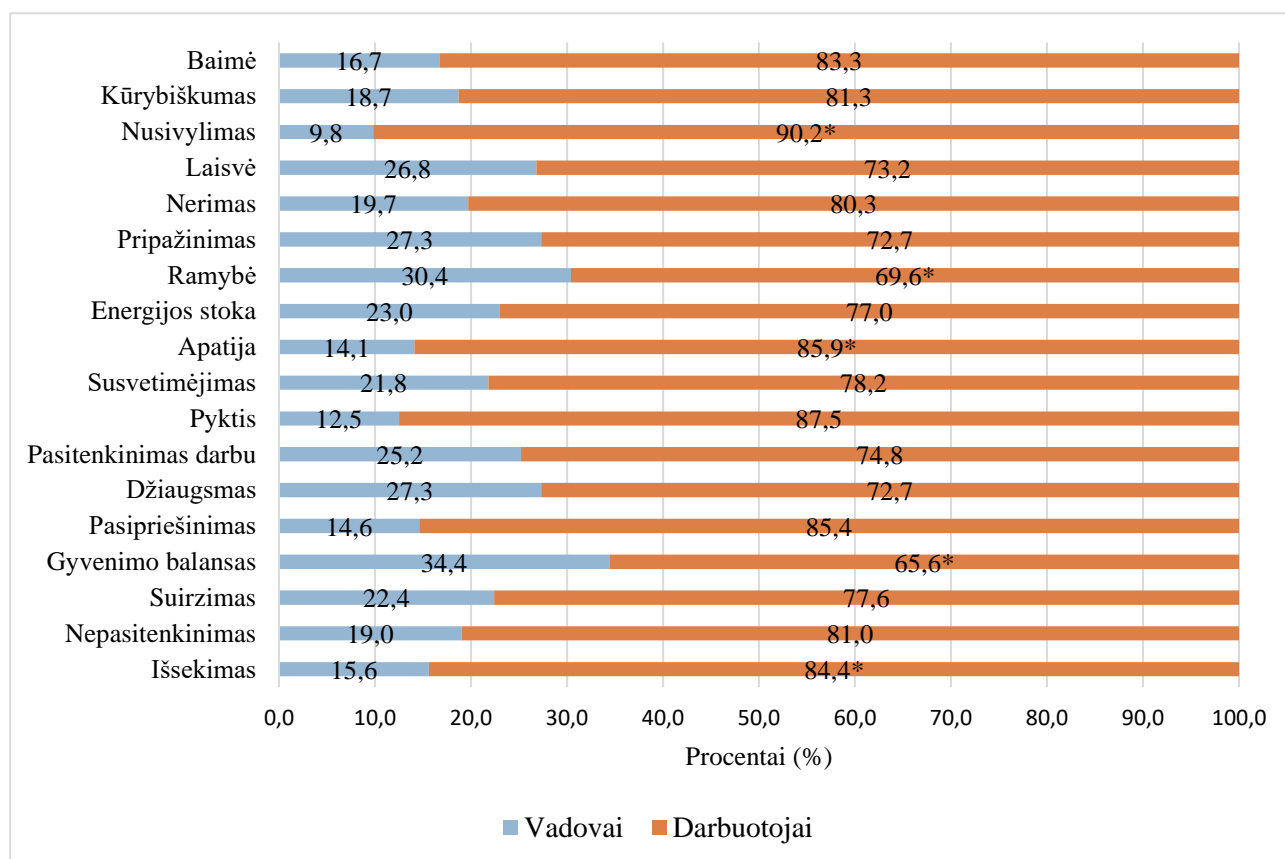


12 pav. Nuotolinio darbo metu dažniausiai patiriamos emocijos / būsenos

Diagramoje pažymėtos 10 (iš tyrime pateiktų 18) dažniausiai respondentų minėtų emocijų / būsenų, kurias jie patiria dirbdami nuotoliniu būdu. Išsiskiria jau anksčiau minėtos sąvokos - nerimas (228 atsakymai) ir išsekimas (218 atsakymų). Trečioje vietoje pozicionuoja kūrybiškumas (193

atsakymai), kuriam 11 pav. kaip teiginiui „nuotolinis darbas skatina kūrybiškumą“ pritarė 323 tiriamieji. Susvetimėjimas galimai atliepia jau minėtus nuotolinio darbo iššūkius - kontakto su kolegomis stoka, komandinės dvasios stoka ir mažesnę tapatumo su organizacija jausmą. Patiriama laisvė (190 respondentų) galimai turi sąsają su galimybe derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (249 respondentai tai mato kaip nuotolinio darbo privalumą).

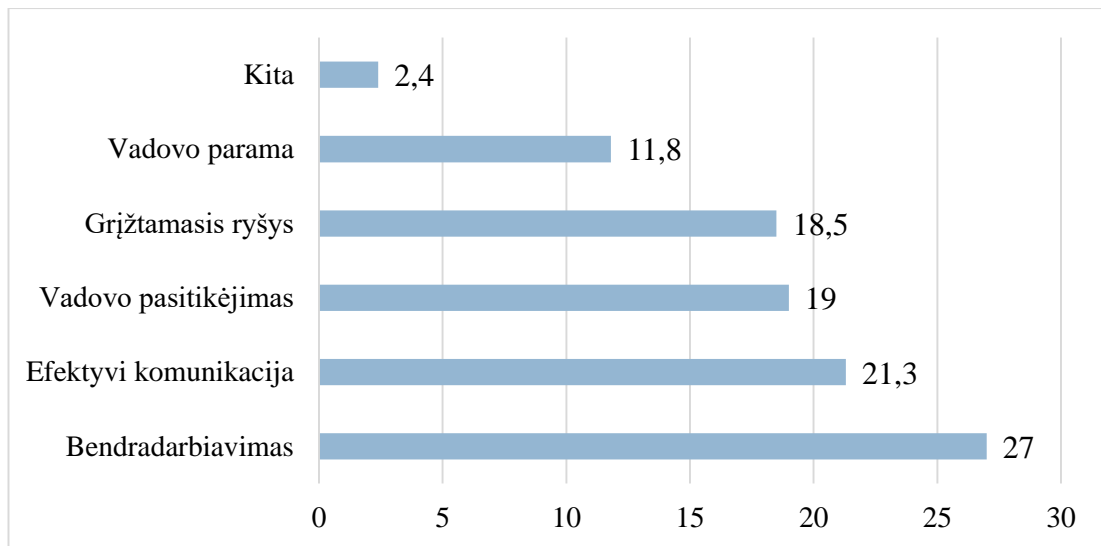
Stebime, kad iš 10 dažniausiai patiriamų emocijų / būsenų, net 7 yra negatyvios. Greta jau minėtų, švietimo sektoriaus atstovai susiduria su energijos stoka, suirzimu, nusivylimu, nepasitenkinimu.



\* - reikšmingumo lygmuo

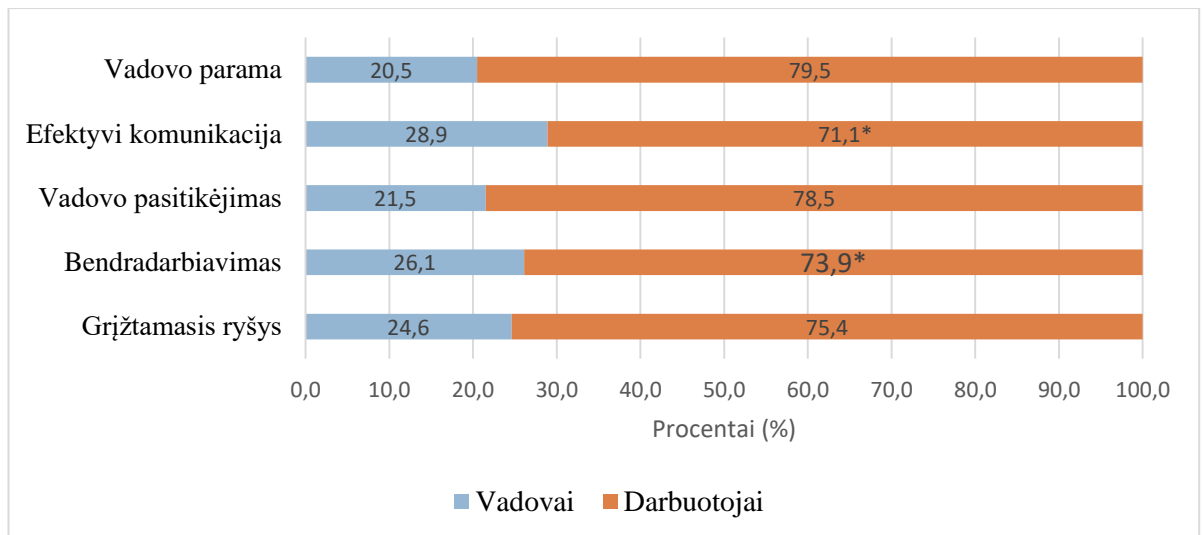
### 13 pav. Vadovų ir darbuotojų dažniausiai patiriamos emocijos / būsenos

Išanalizavus patiriamas emocijas / būsenas per vadovų ir darbuotojų prizmę matome, kad darbuotojai nuotolinio darbo metu statistškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) dažniausiai patiria nusivylimą (90,2 proc.), ramybę (69,6 proc.), apatiją (85,9 proc.), gyvenimo balansą (65,6 proc.) ir išsekimą (84,4 proc.) nei vadovai (9,8 proc.; 30,4 proc.; 14,1 proc.; 34,4 proc.; 15,6 proc.).



14 pav. Svarbiausi nuotolinio darbo sėkmės veiksniai

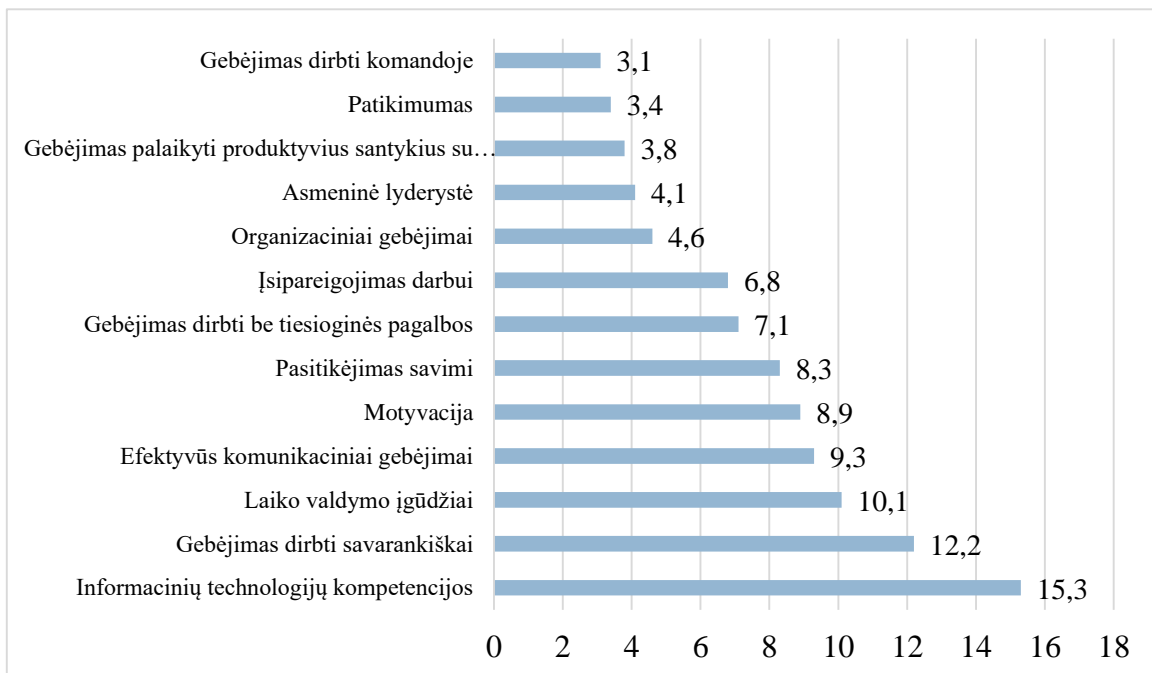
Mokslinėje literatūroje išskiriami diagramoje pateikti nuotolinio darbo sėkmės veiksniai. Tyrimo metu švietimo atstovai dažniausiai rinkosi atsakymą - bendradarbiavimas (368 pasirinkimai), kuris koreliuoja ir su anksčiau išskirtu nuotolinio darbo iššūkiu – kontakto su kolegomis trūkumu - bei viena iš dažniausiai patiriamų būsenų – susvetimėjimu. Pusė tiriamųjų (291) išreiškė poziciją, kad efektyvi komunikacija yra kitas svarbus nuotolinio darbo veiksnys. Neženkliai mažesniu skirtumu (260 ir 252 kartus) žymėta - vadovo pasitikėjimas ir grįžtamasis ryšys. Mažiausiai svarbus nuotolinio darbo sėkmės veiksnys – vadovo parama. Galimai švietimo darbuotojai prisiėmė asmeninę atsakomybę už nuotolinio darbo sėkmingą funkcionavimą, todėl šis veiksnys mažiausiai ir aktualus. Tam antrina ir 33 respondentų pateikti atsakymų variantai, kas jiems yra pagrindinis nuotolinio darbo sėkmės komponentas. Dažniausiai pasikartojantys atsakymai – efektyvumas; savarankiškumas; vertybių, darbo rezultatų, prioritetų pasvėrimas ir išgryninimas; atsakomybė; noras tobulėti; savidisciplina; asmeninės pastangos; bendradarbiavimas su kolegomis; atsakingas grįžtamasis ryšys; emocinė parama vieni kitiems; pasitikėjimas savimi ir kūrybiškumas; pačių žmonių gebėjimai ir pastangos komunikuoti; gera metodinė nuotolinio darbo medžiaga.



\* - reikšmingumo lygmuo

### 15 pav. Nuotolinio darbo sėkmės veiksniai - vadovų ir darbuotojų vertinimas

Atlikus statistinę analizę išryškėjo, kad darbuotojai dažniau ( $p < 0,05$ ) žymėjo tokius nuotolinio darbo metu sėkmės veiksnius, kaip efektyvią komunikaciją (71,1 proc.) ir bendradarbiavimą (73,9 proc.) nei vadovai (28,9 proc.; 26,1 proc.).

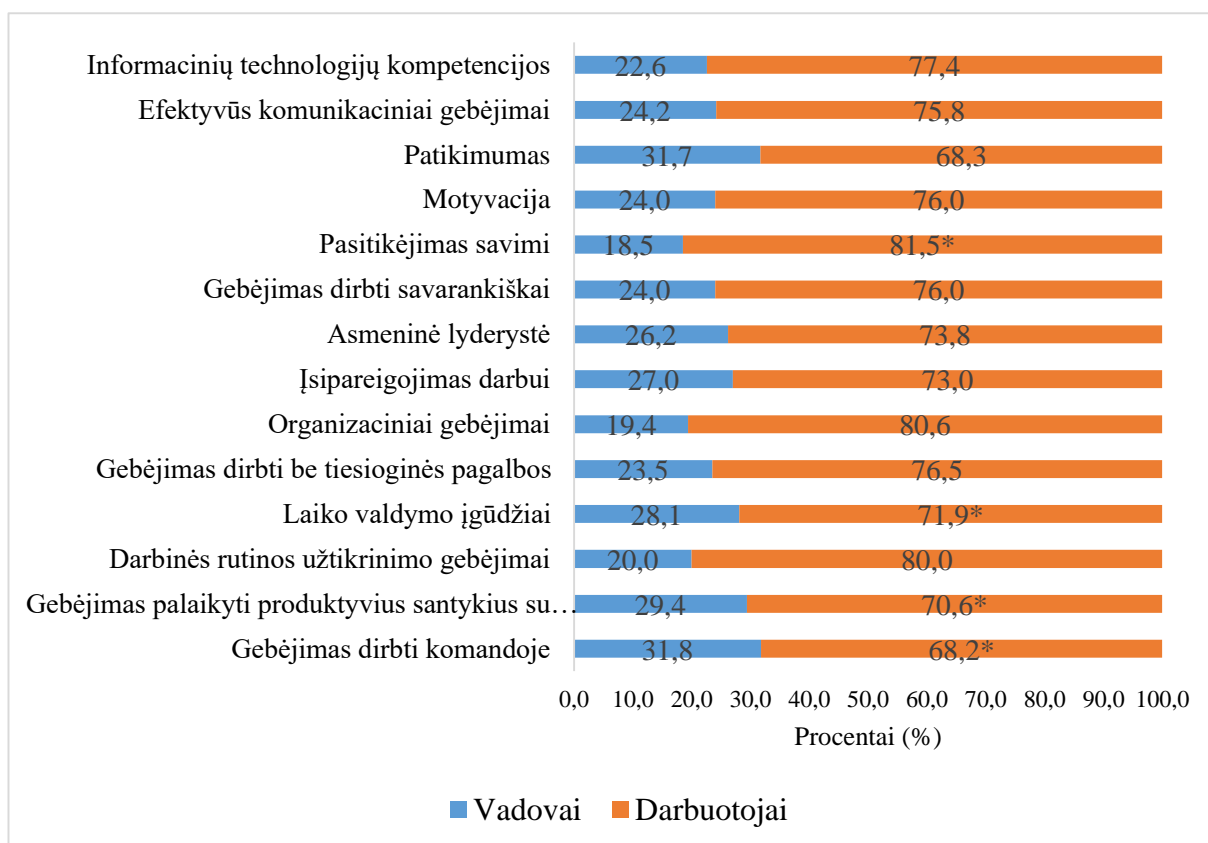


### 16 pav. Kompetencijos / savybės reikalingos nuotoliniame darbe

Tyrimo dalyviai žymėjo, jų manymu, svarbiausias kompetencijas / savybes reikalingas nuotoliniame darbe. Pirmoje vietoje išskirta informacinių technologijų kompetencija (548 kartai). Toliau - savarankiškumas (434 kartai) ir laiko valdymo įgūdžiai (360). Kaip jau buvo minėta, dirbant nuotoliniu būdu, didėja darbo krūvis, todėl galimai dėl šios priežasties minėtos kompetencijos respondentams itin aktualios, nes norint sėkmingai tęsti profesinę veiklą iš namų aplinkos reikia planuoti laiką, valdyti



technologijas, dirbti be tiesioginės pagalbos. Ketvirtoje vietoje pozicionuojami efektyvūs komunikaciniai gebėjimai (331 kartas). Čia matome sąsają su jau minėtais nuotolinio darbo sėkmės veiksniais, kur efektyvi komunikacija buvo antroje vietoje. Mažiausiai svarbiomis kompetencijomis / savybėmis laikytos šios: gebėjimas palaikyti produktyvius santykius su kolegomis (136 kartai), patikimumas (123 kartai) ir gebėjimas dirbti komandoje (110 kartų). Galima svarstyti, kad nuotoliniu darbo metu ryšiai su kolegomis ir komandinis darbas nebuvo prioritetingos sritys, todėl ir aktualumas mažas.



\* - reikšmingumo lygmuo

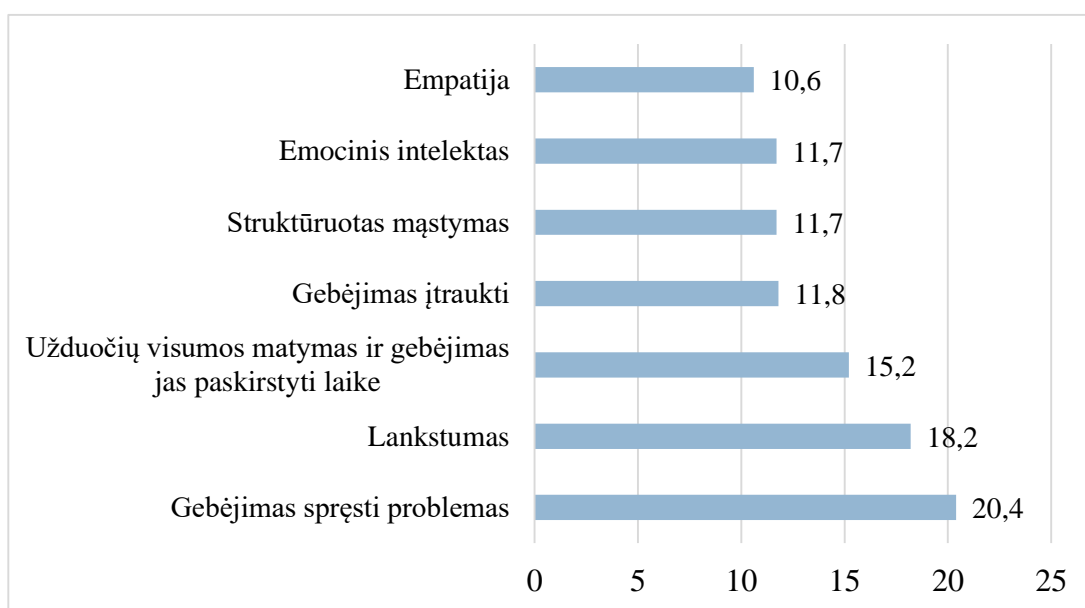
*17 pav.* Kompetencijos / savybės reikalingos nuotoliniame darbe – vadovų ir darbuotojų vertinimas

Atlikta SPSS analizė rodo, kad darbuotojai statistiškai reikšmingiau ( $p < 0,05$ ) žymėjo dalį kompetencijų / savybių svarbių nuotoliniame darbe nei vadovai (18,5 proc.; 28,1 proc.; 29,4 proc., 31,8 proc.): pasitikėjimas savimi (81,5 proc.), laiko valdymo įgūdžiai (71,9 proc.), gebėjimas palaikyti produktyvius santykius su kolegomis (70,6 proc.) ir gebėjimas dirbti komandoje (68,2 proc.).

Galima daryti išvadą, kad darbuotojams komandiškumas ir bendradarbiavimas išlieka svarbiu aspektu ir nuotolinio darbo metu. Taip pat, minėtas asmeninės atsakomybės prisiėmimas, gali būti paaškindamas ir per išskiriamą pasitikėjimo savimi prizmę.

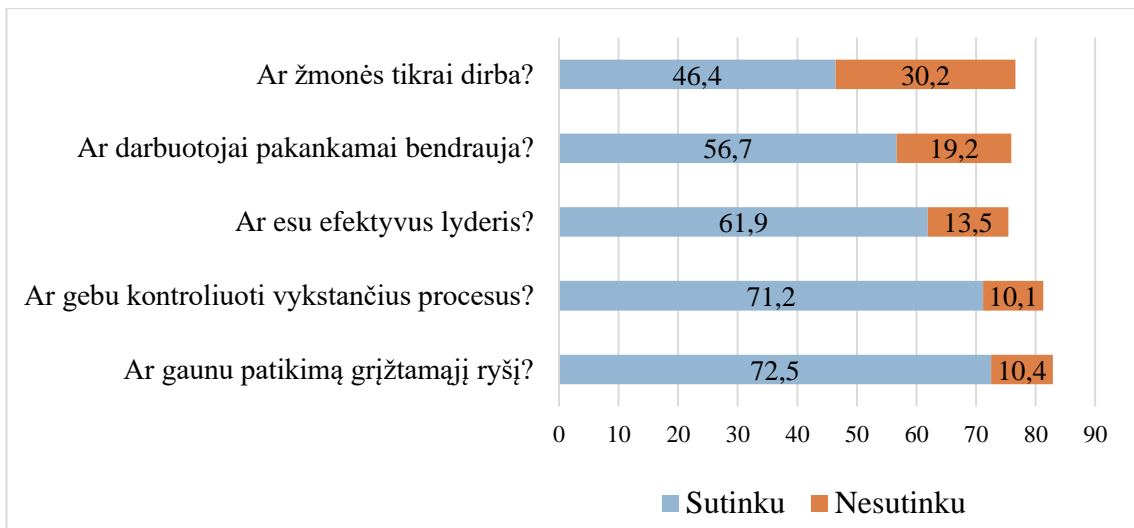
### 3.2. Lyderių (švietimo vadovų) vaidmuo ir kompetencijos nuotolinio darbo kontekste

Siekiant išsiaiškinti švietimo vadovų vaidmenį organizuojant nuotolinį darbą ir aptarti pagrindines jų kompetencijas švietimo sektoriaus darbuotojai išskyrė svarbiausias lyderio savybes / kompetencijas, žymėjo aktualiausius klausimus, kylančius nuotoliniu būdu vadavaujančiam lyderiui. Taip pat, dėmesys skirtas švietimo vadovų veiksmams pandemijos metu bei pagrindinimas vaidmenims riboto bendravimo sąlygomis. Respondentai vertino ir švietimo vadovų savybes / elgesio ypatybes nuotolinio darbo metu.



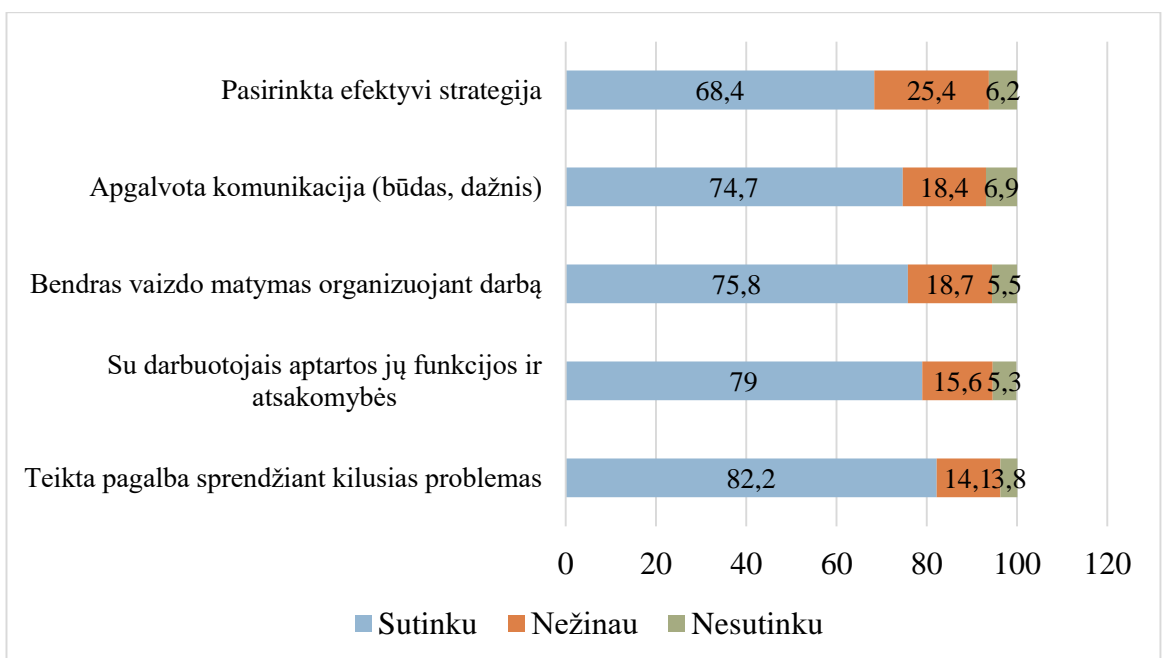
18 pav. Nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio savybės / kompetencijos

Diagramoje – švietimo bendruomenės sureitinguotos pagrindinės lyderio savybės / kompetencijos. 436 respondentai akcentavo gebėjimo spręsti problemas svarbą. Keliais procentais mažesnis respondentų skaičius (388) išskyrė lyderio lankstumą bei jo gebėjimą matyti užduočių visumą ir paskirstyti jas laike (325). Kiek rečiau respondentai žymėjo tokias savybes / kompetencijas, kaip gebėjimą įtraukti (253), struktūruotą mąstymą (249) ir emocinį intelektą (251). Empatija, anot tyrimo dalyvių, mažiausiai svarbi (226 respondentai).



19 pav. Nuotoliniu būdu vadovaujančiam lyderiui aktualiausi klausimai

Diagramoje pateikti atsakymai į klausimus yra apibendrinti. Sutinku ir visiškai sutinku pozicijos susumuotos ir pateiktos sutinku dalyje, o nesutinku ir visiškai nesutinku pozicijos – nesutinku dalyje. Klausimas buvo adresuotas švietimo vadovams, bet atsakė ir 76 darbuotojai. Gauti duomenys koreliuoja su jau minėtu, vienu pagrindinių, nuotolinio darbo iššūkių – grįžtamoju ryšiu (72,5 proc.). Taip pat, nematant fizinės darbuotojų veiklos vadovams galimai kyla abėjonių dėl gebėjimo kontroliuoti darbinis procesus (71,2 proc.). 61,9 proc. atsakiusių abejoja savo arba savo lyderio efektyvumu, o 56,7 proc. – kelia klausimą dėl pakankamo darbuotojų bendradarbiavimo. Jeigu palyginsime gautus duomenis su Eikenberry ir Turmel (2018) pateikta informacija (teorinė dalis), matysime, kad rezultatai panašūs.



20 pav. Švietimo lyderių veiksmai nuotolinio darbo metu

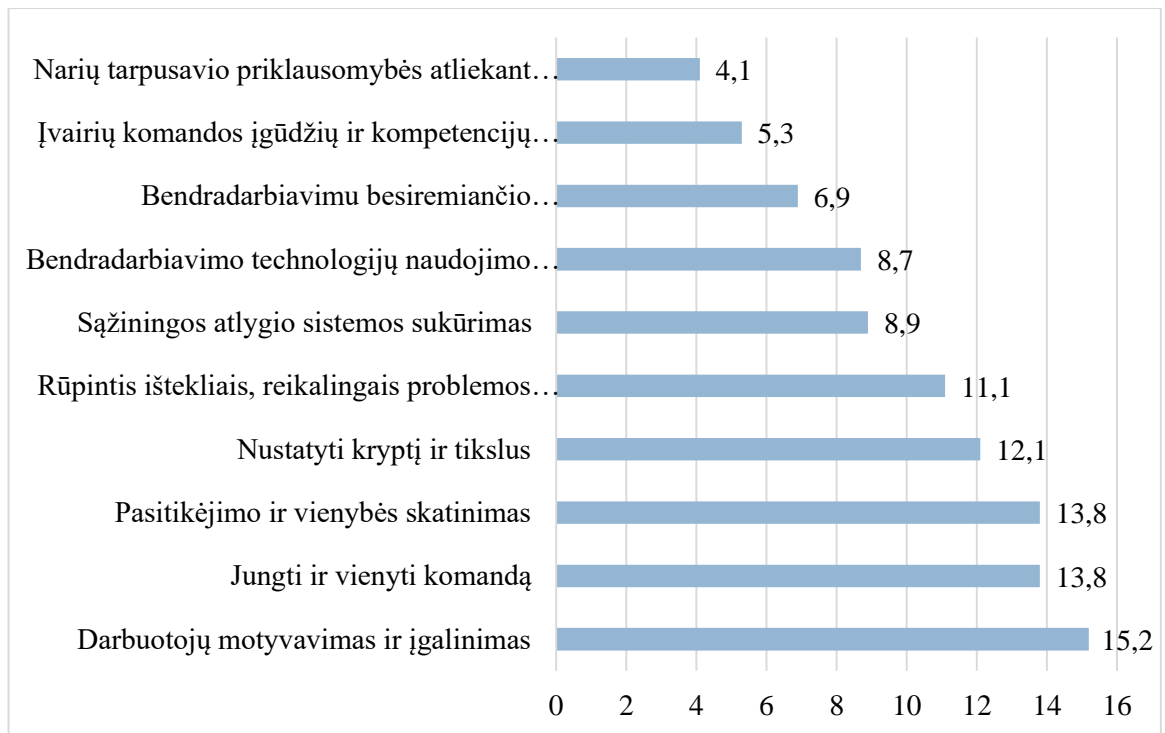
Duomenys rodo, kad nuotolinio darbo metu vadovai teikė darbuotojams pagalbą (478 respondentai iš 582), aptarė jų funkcijas ir atsakomybes (460 respondentų), matė bendrą vaizdą (441 respondentas), apgalvojo komunikaciją (435 respondentai) ir pasirinko efektyvią darbo organizavimo strategiją (398 respondentai). Galima teigti, kad respondentai pozityviai vertina savo vadovus arba save, kaip vadovą, nes visiems teiginiams pritarta nuo 82,2 proc. iki 68,4 proc. (478 – 398 respondentai iš 582).

20 lentelė. Švietimo lyderių veiksmai nuotolinio darbo metu – vadovai ir darbuotojai

Lyderystė	Vertinimas	Pareigos	N	%	$\chi^2$	P		
Bendras vaizdo matymas organizuojant darbą	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau Sutinku Visiškai sutinku	Vadovai	135	0,0 3,7 11,1 62,2 23,0	9,711	<b>0,046</b>		
		Darbuotojai		447			0,9 5,1 21,0 55,7 17,2	
		Vadovai	135				0,0 2,2 4,4 57,0 36,3	24,226
		Darbuotojai		447			0,9 3,4 17,0 58,4 20,4	

$\chi^2$  – Chi kvadratas, p – reikšmingumo lygmuo

Lentelėje pateikti skirtumai tarp vadovų ir darbuotojų atsakymų. Vadovai (85,2 proc.) statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) labiau sutiko nei darbuotojai (72,9 proc.), kad matomas bendras vaizdas organizuojant nuotolinį darbą. Taip pat, vadovai statiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) labiau sutiko, kad jie padėjo spręsti kilusias problemas (93,3 proc.) nei minėtam veiksmui pritarrė darbuotojai (78,8 proc.).



21 pav. Lyderio vaidmenys riboto bendravimo sąlygomis

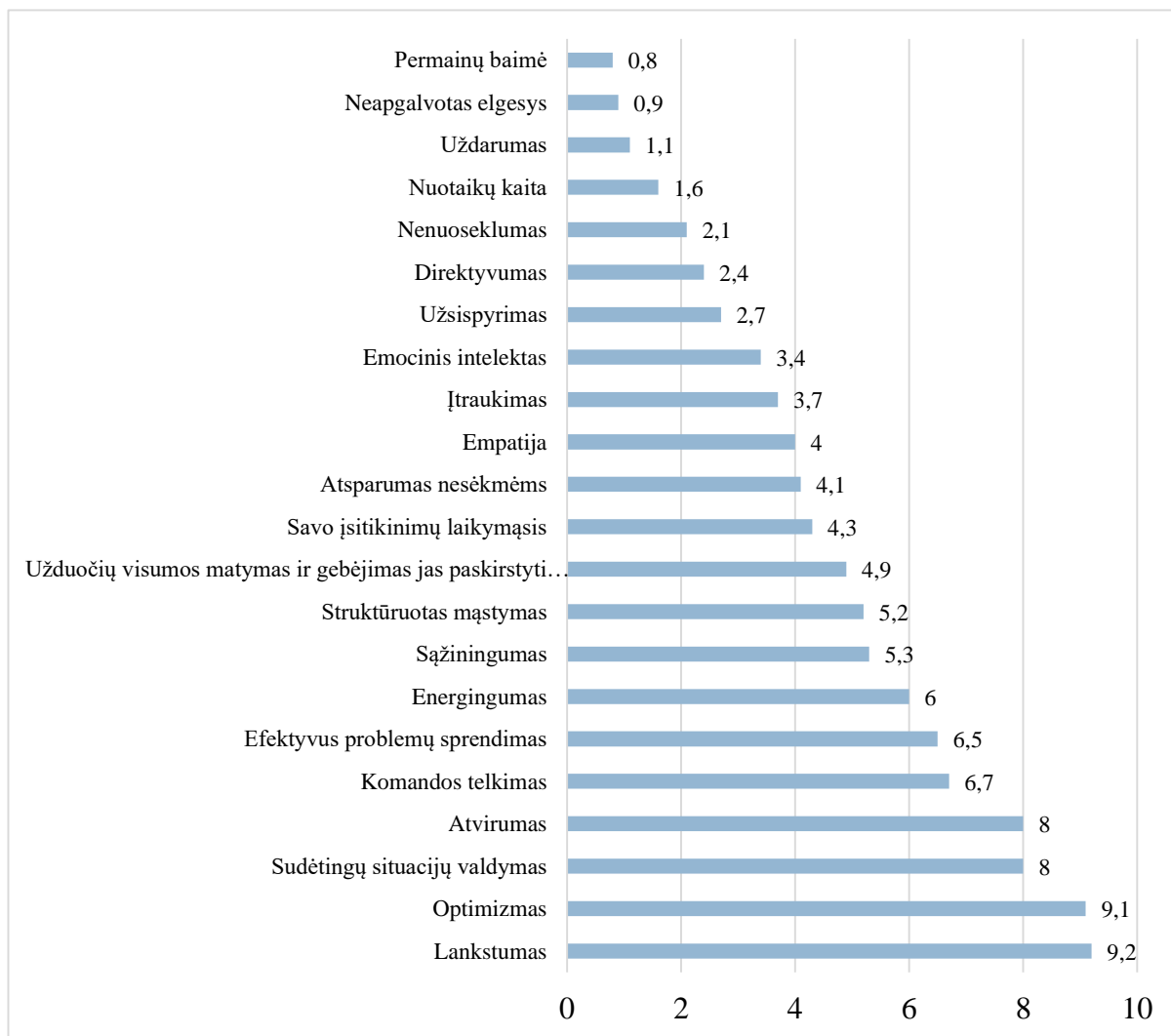
Vertindami nuotolinio darbo situaciją švietimo sektoriaus atstovai prioritetą teikia darbuotojų motyvavimui ir įgalinimui (413 respondentų). Motyvacijos stiprinimas itin svarbus, nes remiantis šio tyrimo duomenimis dažniausiai nuotolinio darbo metu patiriamos emocijos / būsenos yra neigiamos – nerimas, išsekimas, nusivylimas. Anksčiau minėta bendradarbiavimo svarba gali būti siejama su komandos jungimu ir vienijimu (376 respondentai). Kitas svarbus lyderio vaidmuo – pasitikėjimo ir vienybės skatinimas (376 respondentai). Čia galima koreliacija su anksčiau aptartu nuotolinio darbo niuansu – darbuotojų tapatinimosi su organizacija mažėjimu. Galima režiūuoti, kad diagramoje pateikti tyrimo duomenys atitinka mokslinėje literatūroje išskiriamus pagrindinius lyderių vaidmenis riboto bendravimo sąlygomis.

21 lentelė. Lyderio vaidmenys riboto bendravimo sąlygomis – vadovai ir darbuotojai

Lyderio vaidmenys riboto bendravimo sąlygomis	Pareigos	N	%	$\chi^2$	p
Darbuotojų motyvavimas ir įgalinimas	Vadovai	135	26,4	8,157	<b>0,004</b>
	Darbuotojai	447	73,6		
Narių tarpusavio priklausomybės atliekant užduotis nustatymas	Vadovai	135	30,9	4,529	<b>0,033</b>
	Darbuotojai	447	69,1		

$\chi^2$  – Chi kvadratas, p – reikšmingumo lygmuo

Atlikus detalesnę analizę nustatyta, kad darbuotojų motyvavimas ir įgalinimas statistiškai reikšmingesnis ( $p < 0,05$ ) yra darbuotojams (73,6 proc.) nei vadovams (26,4 proc.). Taip pat, darbuotojai (69,1 proc.) statiškai reikšmingai labiau nei vadovai (30,9 proc.) mano, kad vadovai turėtų nustatyti narių tarpusavio priklausomybę atliekant užduotis.



22 pav. Švietimo lyderių savybės / elgesio ypatybės nuotolinio darbo metu

Remiantis apklausos duomenimis švietimo vadovai dažniausiai pasižymėjo lankstumu ir optimizmu (278 ir 274 respondentai) bei gebėjimu valdyti sudėtingas situacijas ir atvirumu (242 ir 240 respondentų). Rečiausiai minėtos vadovų savybės - permainų baimė, neapgalvotas elgesys, uždarumas, nuotaikų kaita (23, 28, 32, 47 respondentai). Atkreiptinas dėmesys, kad pozityvios savybės / elgesio ypatybės labiau būdingos švietimo vadovams negu negatyvios.

22 lentelė. Švietimo lyderių savybės / elgesio ypatybės nuotolinio darbo metu

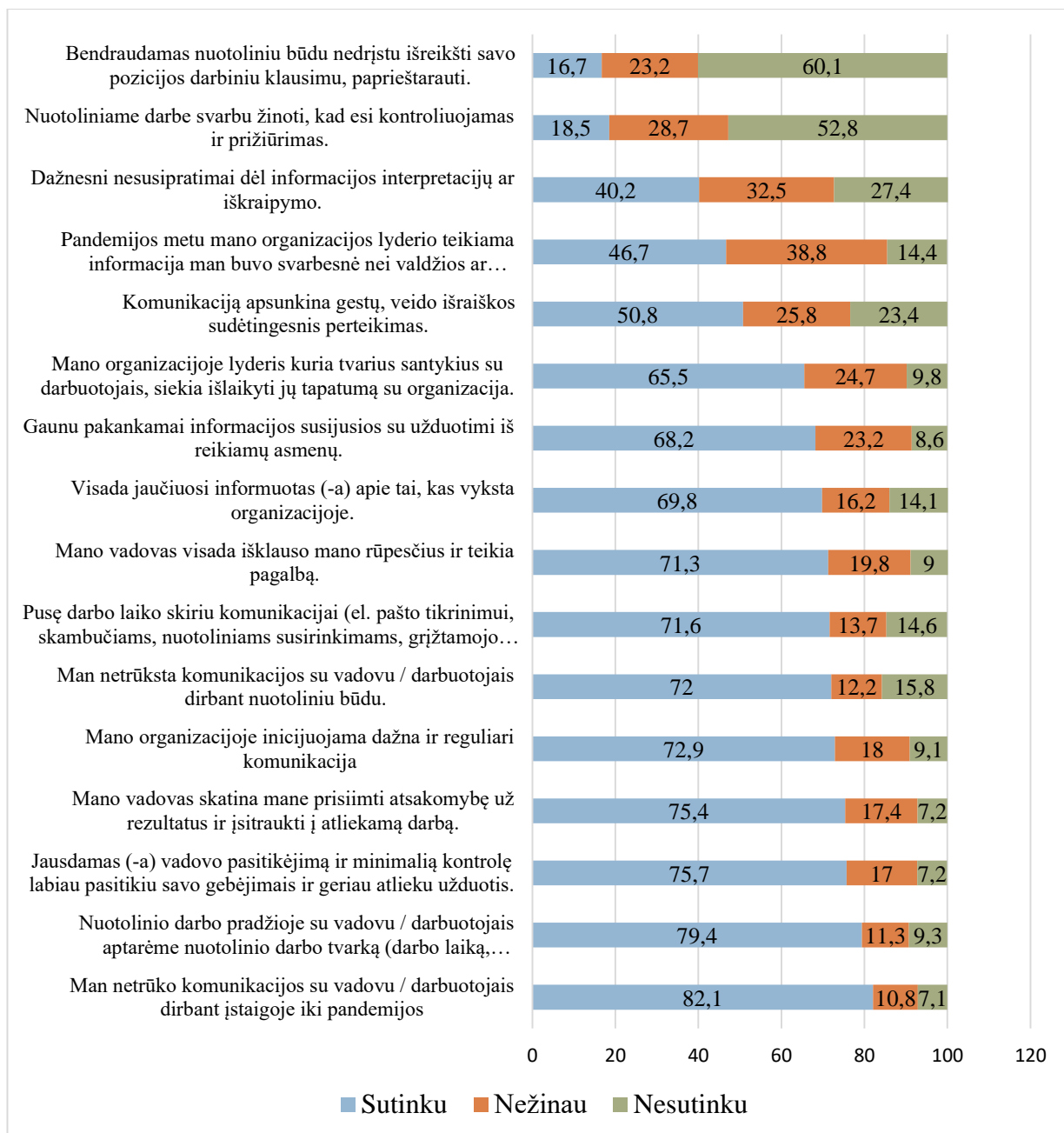
Švietimo vadovų savybės / elgesio įpatybės nuotolinio darbo metu	Pareigos	N	%	$\chi^2$	p
Optimizmas	Vadovai	135	19,3	4,314	<b>0,038</b>
	Darbuotojai	447	80,7		
Savo įsitikinimų laikymasis	Vadovai	135	14,8	6,425	<b>0,011</b>
	Darbuotojai	447	85,2		

$\chi^2$  – Chi kvadratas, p – reikšmingumo lygmuo

Atlikus analizę SPSS programa išryškėjo keli skirtumai – darbuotojai statistiškai reikšmingiau ( $p < 0,05$ ) žymėjo tokias vadovų savybes / elgesio ypatybes kaip optimizmas (80,7 proc.) ir savo įsitikinimų laikymasis (85,2 proc.) nei vadovai (18,3 proc.; 14,8 proc.).

### 3.3. Komunikavimo reikšmė ir iššūkiai nuotoliniame darbe

Siekiant atskleisti komunikavimo reikšmę ir išryškinti iššūkius nuotoliniame darbe sureitinguoti teorinėje dalyje aptarti teiginiai susiję su komunikacija, aptartos pagrindinės komunikavimo kryptys ir funkcijos bei efektyviausi bendravimo būdai.



23 pav. Komunikacija nuotoliniame darbe

Mokslinėje literatūroje akcentuojama komunikacijos svarba nuotoliniame darbe, jos įtaka darbo rezultatams. Diagramoje pateikta informacija rodo, kad švietimo organizacijose buvo tartasi dėl nuotolinio darbo tvarkos (462 respondentai), inicijuojama gana dažna ir reguliari komunikacija (424 respondentai). Gauti atsakymai patvirtina teorinės dalies teiginius, kad dirbant nuotoliniu būdu svarbus pasitikėjimas ir minimali vadovo kontrolė, tuomet geriau atliekamas darbas, labiau pasitikimas savo jėgomis. 439 respondantai teigė, kad vadovas skatina prisiimti atsakomybę už rezultatus, įsitraukti į darbą. Teiginiui, kad dirbdami nuotoliniu būdu asmenys nediršta išreikšti savo nuomonės, paprieštarauti pritarė 97, o nepritarė 350. Galima daryti prielaidą, kad dirbdami nuotoliniu būdu švietimo atstovai



pateikia savo nuomonę darbiniais klausimais, diskutuoja. Taip pat, dar kartą patvirtinta, kad kontrolė ir priežiūra nuotoliniame darbe nėra svarbūs elementai (pritarė tik 108 iš 582).

23 lentelė. Komunikacija nuotoliniame darbe – vadovai ir darbuotojai

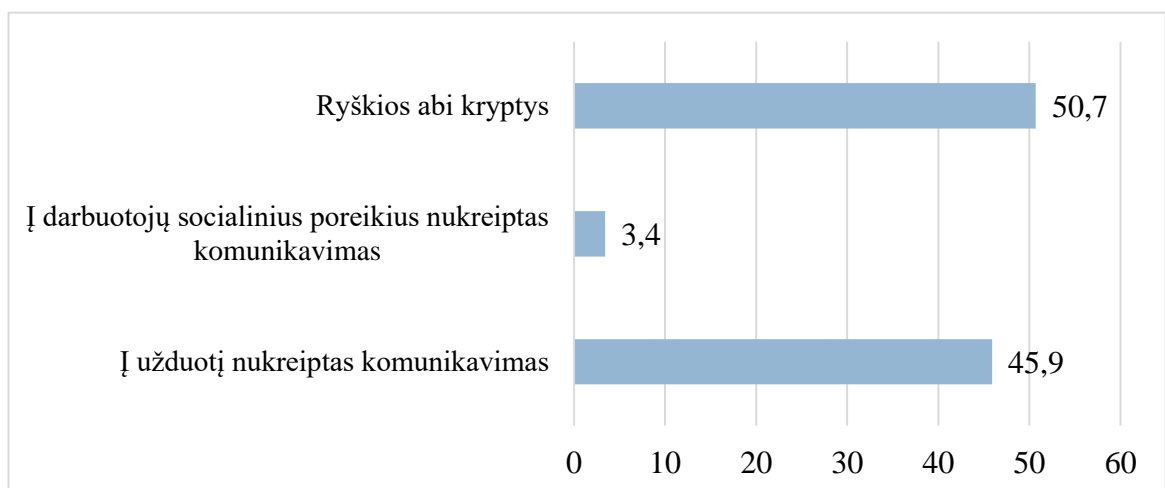
Komunikacija	Vertinimas	Pareigos	N	%	$\chi^2$	p
Komunikaciją apsunkina gestų, veido išraiškos sudėtingesnis perteikimas	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau Sutinku Visiškai sutinku	Vadovai	135	5,2 21,5 35,6 34,1 3,7	15,372	<b>0,004</b>
		Darbuotojai		447		
Gaunu pakankamai informacijos susijusios su užduotimi iš reikiamų asmenų	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau Sutinku Visiškai sutinku	Vadovai	135	0,7 6,7 15,6 60,7 16,3	14,916	<b>0,005</b>
		Darbuotojai		447		
Man netrūko komunikacijos su vadovu / darbuotojais dirbant įstaigoje iki pandemijos	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau Sutinku Visiškai sutinku	Vadovai	135	3,0 8,1 8,1 46,7 34,1	16,855	<b>0,002</b>
		Darbuotojai		447		
Man netrūksta komunikacijos su vadovu / darbuotojais dirbant nuotoliniu būdu	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau Sutinku Visiškai sutinku	Vadovai	135	4,4 16,3 13,3 42,2 23,7	9,571	<b>0,048</b>
		Darbuotojai		447		
Bendraudamas nuotoliniu būdu nedirštu išreikšti savo pozicijos darbinio klausimu, paprieštarauti	Visiškai nesutinku Nesutinku Neturiu vienareikšmės nuomonės/nežinau	Vadovai	135	24,4 46,7 23,0 4,4 1,5		

	Sutinku Visiškai sutinku	Darbuotojai	447	14,5 42,3 23,3 17,7 2,2	19,215	<b>0,001</b>
--	-----------------------------	-------------	-----	-------------------------------------	--------	--------------

Nagrinėjant tyrimo rezultatus nustatyta reikšmingų skirtumų tarp darbuotojų ir vadovų vertinimų. Matome, kad darbuotojai susiduria su didesniais komunikacijos iššūkiais negu vadovai. Darbuotojai (54,8) statistiškai reikšmingiau ( $p < 0,05$ ) pritaria, kad komunikaciją apsunkina gestų, veido išraiškos sudėtingesnis perteikimas nei vadovai (37,8 proc.). Taip pat, galima teigti, kad darbuotojai ne visada gauna pakankamai informacijos iš reikiamų asmenų, nes vadovai (77, proc.) statistiškai reikšmingai labiau ( $p < 0,05$ ) pritarė, kad jiems informacijos pakanka, nei darbuotojai (65,5).

Vadovai (71,1 proc.) statistiškai reikšmingiau ( $p < 0,05$ ) nesutiko, kad jie nediršta išreikšti savo pozicijos darbinio klausimu, paprieštarauti komunikuodami nuotoliniu būdu, nei darbuotojai (56,8 proc.). Taigi, jeigu apibendrintoje atsakymų diagramoje matėme, kad tai nėra aktualus komunikavimo iššūkis, atlikus SPSS analizę, paaiškėjo, kad darbuotojams čia kyla sunkumų.

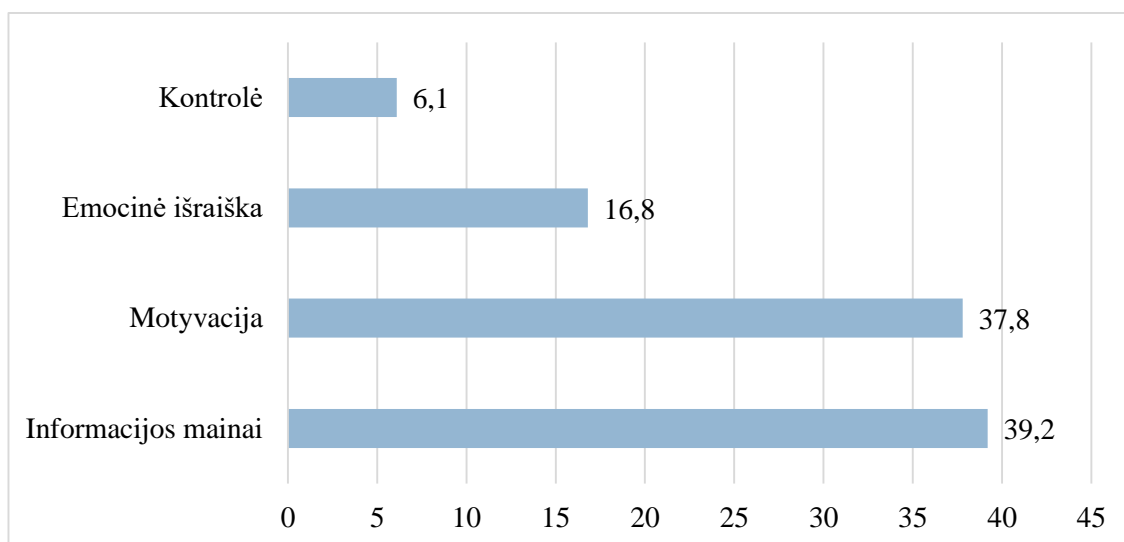
Darbuotojai (82,5 proc.) statiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) labiau sutiko nei vadovai (80,8 proc.), kad jiems netrūko komunikacijos su vadovu dirbant įstaigoje iki pandemijos. Tokia pati pozicija dėliojasi ir dirbant nuotoliniu būdu, nes darbuotojams (73,8 proc.) statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) labiau netrūksta komunikacijos su vadovu, nei vadovams (65,9 proc.) su darbuotojais.



24 pav. Komunikavimo kryptys švietimo organizacijose

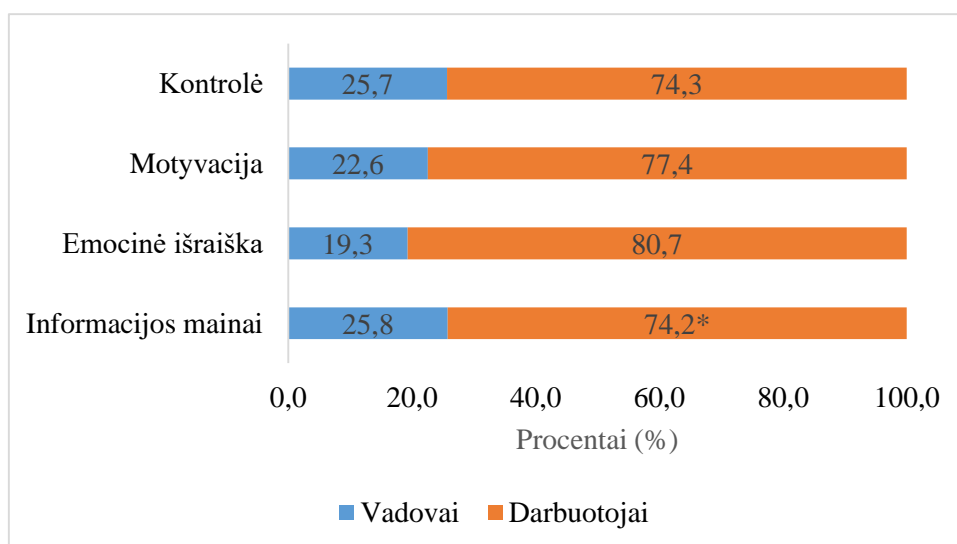
Tyrimas atskleidė, kad nuotolinio darbo metu švietimo sektoriuje komunikacija buvo nukreipta dviem kryptim - ir į užduotis ir į darbuotojų socialinius poreikius (50,7 proc.) arba tik darbiniam reikalavimui aptarti. Įvertinus jau aptartus tyrimo duomenis, kad didžiausi nuotolinio darbo trūkumai – patiriamas stresas, žemesnis produktyvumo lygis, didesnis darbo krūvis, emocinės sveikatos blogėjimas

galima daryti prielaidą, kad organizacijose trūko komunikacijos asmeniniams poreikiams, savijautai aptarti.



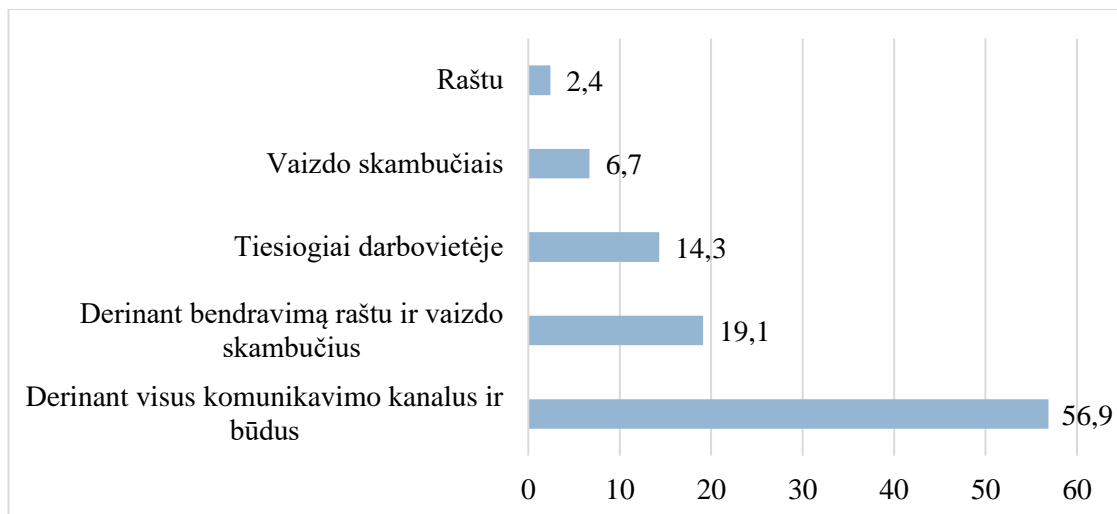
25 pav. Pagrindinės komunikavimo funkcijos

Tyrimo dalyviai išskyrė pagrindines komunikavimo funkcijas. Tai – informacijos mainai (39,2 proc.) ir motyvacijos stiprinimas (37,8 proc.). Įvertinus jau aptartus tyrimo rezultatus galima teigti, kad informacijos sklaidos trūksta, nes darbuotojai ne visada gauna pakankamai informacijos darbiniais klausimais, o vienas didžiausių nuotolinio darbo iššūkių – grįžtamojo ryšio stoka. Motyvacijos stiprinimo funkcija itin svarbi palaikant, padrašinant darbuotojus dėl emocinės savijautos blogėjimo, patiriamo nerimo ir streso. Mažiausiai svarbi komunikavimo funkcija – kontrolė. Taigi gauti rezultatai patvirtina mokslininkų nagrinėtas įžvalgas teorinėje dalyje.



26 pav. Pagrindinės komunikavimo funkcijos – vadovų ir darbuotojų vertinimas

Išsiaiškinta, kad keitimosi informacija funkciją nuotoliniame darbe statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) pasirinko darbuotojai (74,2 proc.) nei vadovai (25,8 proc.).



27 pav. Efektyviausias bendravimo būdas

Daugiau negu pusė tyrimo daryvių (56,9 proc., 331 respondentas) rinktusi visus galimus komunikavimo būdus nuotoliniame darbe. Mažiausiai dalyvių linkę bendrauti tik raštu (2,4 proc., 14 repondentų).

# IŠVADOS

## **I. Teorinės analizės pagrindu formuluojamos šios išvados:**

1. Nuotolinio darbo tematika analizuota tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų. Dažniausiai akcentuojami šie nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai: galimybė derinti darbo ir šeimos reikalus, mažėjančios pravaikštos, kelionės kaštų mažinimas, bendravimo su kolegomis trūkumas, didesnis darbo krūvis, sudėtinga atskirti ribą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, jaučiama grįžtamojo ryšio stoka.
2. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad nuotoliniame darbe svarbus vadovo pasitikėjimas, efektyvi komunikacija, kolegų ir vadovo parama. Išryškėjo, kad nuotolinio darbo sėkmingą procesą įtakoja lyderio gebėjimai, individo asmeninės savybės ir kompetencijos, šeimos narių supratingumas.
3. Nuotolinio darbo tyrimai atlikti iki COVID-19 pandemijos ir jos metu (iš šis tyrimas) parodė, kad savanoriškai pasirenkamas nuotolinis darbas skirias nuo priverstinio, kuris daugumą organizacijų palietė 2020 m. pavasarį. Paaiškėjo, kad vienu pagrindinių nuotolinio darbo privalumu laikytas produktyvumas pandemijos metu krito. Taip pat, stebėtas organizacinis įsipareigojimas ir lojalumas dirbant nuotoliniu būdu iki pandemijos įgavo atvirkštinę reakciją – pandemijos metu ryškėja tendencija, kad darbuotojai labiau siekia individualių tikslų, o ne organizacijos bei mažiau tapatinasi su organizacija.
4. Nuotoliniu būdu darbuotojams vadovaujančiam lyderiui priskiriami šie vaidmenys: pasikeitusios darbo tvarkos aktualizavimas ir aptarimas su darbuotojais, techninių sąlygų darbuotojams užtikrinimas, rūpinimasis darbuotojų emocine sveikata, jų įtraukimas į organizacijos veiklas, motyvavimas, komunikacijos būdų ir dažnių su darbuotojais aptarimas, komandos identiteto išlaikymas. Mokslininkai akcentuoja transformacinės ir įgalinančios lyderystės svarbą nuotoliniame darbe.
5. Nuotoliniu būdu vadovaujančiam lyderiui priskiriamos šios pagrindinės kompetencijos: informacinių technologijų, socialinė ir emocinė, kurios siejasi su nuotolinio darbo specifika ir įtakoja nuotolinio darbo efektyvumą.
6. Komunikavimas – vienas svarbiausių nuotolinio darbo sėkmės veiksnių, įtakojantis tiek darbo rezultatus, tiek santykius ir emocinę darbuotojų savijautą. Atlikti tyrimai rodo, kad nuotolinio darbo kontekste svarbų vaidmenį vaidina į darbuotojų socialinius poreikius nukreiptas komunikavimas, nes padeda mažinti socialinę atskirtį, kurti pasitikėjimą, motyvuoti.

## **II. Empirinio tyrimo rezultatai parodė kad:**

1. Bendradarbiavimas, efektyvi komunikacija ir grįžtamasis ryšys – vieni pagrindinių nuotolinio darbo sėkmės veiksnių, kurie tyrimo metu išryškėjo ir kaip aktualiausi nuotolinio darbo iššūkiai.
2. Pagrindinės komunikavimo funkcijos nuotoliniame darbe – informacijos mainai ir motyvacija. Tyrimo rezultatai parodė, kad švietimo organizacijų darbuotojai dažniausiai jaučiasi išsekę ir sunerimę, todėl bendravimas nukreiptas į socialinius poreikius labai aktualus. Pastebėta, kad kontrolės funkcija mažiausiai svarbi, nes jausdami minimalią priežiūrą darbuotojai labiau pasitiki savo gebėjimais ir geriau atlieka užduotis.
3. Pandemijos metu švietimo organizacijose buvo komunikuojama darbiniais klausimais – tartasi dėl nuotolinio darbo tvarkos, komunikavimo būdų ir dažnių, bei skatinant darbuotojų įsitraukimą į veiklas.
4. MBD tyrimo analizė išryškino šiuos pagrindinius lyderių komunikavimo gebėjimus: empatiškas klausymas, darbuotojų motyvavimas, komandos jungimas ir vienijimas, darbuotojų tapatumo su darbovieta palaikymas, efektyvus grįžtamojo ryšio teikimas.
5. Pagrindiniai komunikavimo iššūkiai nuotolinio darbo kontekste siejasi su lyderio gebėjimu efektyviai komunikuoti pasitelkiant informacines technologijas. Nuotoliniame darbe itin svarbus tikslus ir savalaikis informavimas, susijęs su darbo pokyčiais, darbuotojų telkimas naujoje darbinėje erdvėje, grįžtamojo ryšio teikimas, bendravimas ir bendradarbiavimas, emocinis palaikymas, kadangi komunikacija pagrindinis įrankis organizuojant darbą nuotoliniu būdu.
6. Vadovo komunikavimo iššūkiai siejasi ir su skirtinga vadovų ir darbuotojų pozicija nuotolinio darbo atžvilgiu. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai gali labiau susitelkti į produktyvumo palaikymą, bet dažniau patiria nerimą bei susiduria su komunikavimo iššūkiais - kontakto su kolegomis stoka, sudėtinga prieiga prie informacijos, susijusios su darbu, grįžtamojo ryšio stoka. Taip pat, darbuotojai ne visada gauna pakankamai informacijos susijusios su užduotimis ir ne visada drįsta išreikšti savo poziciją darbinio klausimu.

## REKOMENDACIJOS

**Mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatų analizės pagrindu teikiamos šios rekomendacijos:**

1. Švietimo organizacijų vadovams:

1.1. Ieškoti būdų sistemingam grįžtamojo ryšio teikimui (vadovas – darbuotojai, darbuotojai – vadovas, darbuotojai – darbuotojai), kad būtų užtikrinama informacijos sklaida ir neužkertamas kelias efektyviam nuotolinio darbo funkcionavimui.

1.2. Domėtis nuotolinio darbo specifika, kad būtų suvokiami iššūkiai, kuriuos patiria darbuotojai dirbdami iš namų ir išvengta nesusipratimų dėl galimo darbo efektyvumo mažėjimo.

1.3. Siekti dažno ir empatiško bendravimo su darbuotojais bei dalinimosi lyderyste, skatinant darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją.

2. Švietimo organizacijų steigėjams:

2.1. Organizuoti mokymus efektyvaus informacinių technologijų naudojimo nuotoliniame darbe tematika, užtikrinant vadovų ir darbuotojų būtinų kompetencijų augimą.

## LITERATŪROS ŠARAŠAS

Teisės aktai:

1. „Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 2016 / Nr. 2016-23709“. Žiūrėta 2021 m. sausio 7 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ac07280e89/asr>

Kiti šaltiniai:

2. Aldisert, Lisa. 2020. “Communications Checklist For Virtual Leaders: An Opportunity for Leaders to Sharpen the Saw and up Their Game.” *HCM Sales, Marketing & Alliance Excellence Essentials* 19 (9): 28–29. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=146136928&site=ehost-live>
3. Baert, Stijn, Louis Lippens, Eline Moens, Johannes Weytjens, ir Philippe Sterkens. 2020. "The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes." *IZA Discussion Paper No. 13229*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3596696](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3596696)
4. Baffour, George. G., ir Charles L. Betsey. 2000. Human resources management and development in the telework environment. *Telework and the New Workplace of the 21st Century*. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=\\_QrtAAAAMAAJ&oi=fnd&pg=PA122&dq=teleworking+communication+scheme&ots=p\\_CGcvOkd2&sig=unuLaCbc\\_0dLBTmpqfnm311Bm6s&redir\\_esc=y#v=onepage&q=teleworking%20communication%20scheme&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=_QrtAAAAMAAJ&oi=fnd&pg=PA122&dq=teleworking+communication+scheme&ots=p_CGcvOkd2&sig=unuLaCbc_0dLBTmpqfnm311Bm6s&redir_esc=y#v=onepage&q=teleworking%20communication%20scheme&f=false)
5. Bakūnaitė, Gintarė. 2020. „Mokytojas siuncia aiškią žinutę Lietuvos politikams: tai yra spjūvis į veidą“. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 15 d. <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/mokytojas-siuncia-aiskia-zinute-lietuvos-politikams-tai-yra-spuvis-i-veida.d?id=85412201>
6. Baršauskienė, Viktorija, ir Birutė Janulevičiūtė-Ivaškevičienė. 2005. *Komunikacija: Teorija Ir Praktika: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
7. Baughman, Sarah. 2019. “Promising Practices for Leading Virtual Teams.” *Journal of Extension* 57 (5). <https://tigerprints.clemson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1369&context=joe>
8. Belzunegui-Eraso, Angel, ir Amaya Erro-Garcés. 2020. "Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis." *Sustainability* 12(9):3662. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662>
9. Bilevičienė, Tatjana, ir Steponas Jonušauskas. 2011. *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Mykolo Romerio universitetas.
10. Bytautienė, Aušra. 2020. Ko išmokome būdami karantine ir kam ruoštis dabar? Žiūrėta 2020 m. gruodžio 16 d. <https://www.delfi.lt/verslas/nuomones/ausra-bytautiene-ko-ismokome-budami-karantine-ir-kam-ruostis-dabar.d?id=84391163>
11. Boyatzis, Richard E. 2008. „Competencies in the 21st century“. *Journal of Management Development* 27(1):5-12
12. Borisenko, Ingrida, Jurgita Martinkienė, ir Gintarė Staponaitė. 2010. „E-darbuotojams ir e-vadybininkams reikalingų kompetencijų analizė“. *Vadyba* 1(17):209-217 <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.3881&rep=rep1&type=pdf#page=209>
13. Brinzea, Victoria-Mihaela, ir Carmen-Gabriela Secara. 2017. “The Telework, a Flexible Way to Work in a Changing Workplace.” *Scientific Bulletin - Economic Sciences / Buletin Stiintific - Seria Stiinte Economice* 16 (3): 104–112. [http://economic.upit.ro/repec/pdf/2017\\_3\\_14.pdf](http://economic.upit.ro/repec/pdf/2017_3_14.pdf)
14. Civitella, Angela. 2020. “Eight Ways to Manage Your Remote Workers in These Crazy Times.” *Enterprise/Salt Lake City* 49 (40): 15.



- <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=143026788&site=ehost-live>
15. Cogliser, C. C., Gardner, W. L., Gavin, M. B., ir Broberg, J. C. (2012). Big five personality factors and leader emergence in virtual teams: Relationships with team trustworthiness, member performance contributions, and team performance. *Group & Organization Management*, 37(6), 752-784.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601112464266>
  16. Contreras, Françoise, Elif Baykal, ir Ghulam Abid. 2020. “E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go.” *Frontiers in Psychology* 11 (December): 590271.  
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full>
  17. Dahlstrom, Timothy R. 2013. “Telecommuting and Leadership Style.” *Public Personnel Management* 42 (3): 438–51.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=90248804&site=ehost-live>
  18. Day, Frederick C., ir Mark E. Burbach. 2011. Telework considerations for public managers with strategies for increasing utilization. *Communications of the IBIMA 2011*: 1-18.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.637.66&rep=rep1&type=pdf>
  19. Darics, Erika. 2020. “E-Leadership or ‘How to Be Boss in Instant Messaging?’ The Role of Nonverbal Communication.” *International Journal of Business Communication* 57 (1): 3–29.
  20. Daubaraitė, Aurelija. 2020. „Nuotolinio darbo įforminimas – 5 žingsniai, kurie padės išvengti nesusipratimų“. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 11 d. <https://www.delfi.lt/verslas/nuomones/aurelija-daubaraite-nuotolinio-darbo-iforminimas-5-zingsniai-kurie-pades-isvengti-nesusipratimu.d?id=85156693>
  21. Dikčius, Vytautas. 2011. *Anketos sudarymo principai*. Vilniaus universitetas.
  22. Dillon, Jd. 2020. “Cool, Calm, Connected: How Briscoe Group Maintained Frontline Resilience during a Lockdown.” *Training & Development (1839-8561)* 47 (2): 38–40
  23. Dirani, Khalil M., Mehrangiz Abadi, Amin Alizadeh, Bhagyashree Barhate, Rosemary Capuchino Garza, Noeline Gunasekara, Ghassan Ibrahim, ir Zachery Majzun. 2020. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International* 23(4): 380-394  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2020.1780078>
  24. Domeika, Aurelijus. 2020. „Mokslininkas įspėja apie nuolatinį darbą iš namų: tai iš tiesų kenkia jūsų sveikatai“. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 16 d. <https://www.delfi.lt/darbas/darbo-aplinka/mokslininkas-ispeja-apie-nuolatini-darba-is-namu-tai-is-tiesu-kenkia-jusu-sveikatai.d?id=84785153>
  25. Eikenberry, Kevin, ir Wayne Turmel. 2018. *The Long-Distance Leader : Rules for Remarkable Remote Leadership*. Vol. First edition. Oakland, California: Berrett-Koehler Publishers.
  26. Framework Agreement on Telework. 2002. European Social Partners.  
[https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002\\_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf](https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf)
  27. Fritz, Mary Beth Watson, Sridhar Narasimhan, ir Hyeun-Suk Rhee. 1998. “Communication and Coordination in the Virtual Office.” *Journal of Management Information Systems* 14 (4): 7–28.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=686762&site=ehost-live>

28. Gainey, Thomas W., ir Donald E. Kelley. 1999. "Telecommuting's Impact on Corporate Culture and Individual Workers: Examining the Effect Of." *SAM Advanced Management Journal* (07497075) 64 (4): 4-10.
29. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. 2014. Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Mykolo Romerio universitetas.
30. Gladys, Ann. 2014. „A phenomenological study of the lived experiences of employees who work virtually and their perceptions of leadership behaviors who work virtually and their perceptions of leadership behaviors that create a successful virtual organization that create a successful virtual organization“. Daktaro disertacija, Pepperdine University.
31. Goforth, Alan. 2020. "The Way Forward: Industry Leaders Look Back on a Challenging Year and Ahead to 2021." *BenefitsPRO* 18 (12): 12–15.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=147288354&site=ehost-live>
32. Gottfredson, Ryan. 2020. "COVID-19 And Remote Work: What Is Required Of Leaders And Employees?" *Leadership Excellence* 37 (4): 9.
33. Gražulis, Vladimiras, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas, ir Agota Giedrė Raišienė. 2015, *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: MRU.
34. Grincevičienė, Neringa. 2020. "Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui." *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika* 21:1-10.  
<https://epublications.vu.lt/object/elaba:59680328/>
35. Hallin, Henning. 2020. „Home-Based Telework During the Covid-19 Pandemic“. Mälardalen University, School of Health, Care and Social Welfare. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1448348&dswid=-2364>
36. Hebert, Marc. 2020. "Leading Remotely-How Different Is It?" *Armed Forces Comptroller* 65 (2): 18–19.
37. Johnson, Kurt. 2010. Virtual leadership: Required competencies for effective leaders.  
<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswhitepapers/9/>
38. Kazlauskaitė, Rūta. 2020. „Darbuotojų kūrybiškumo svarba tik augs: kaip ją paskatinti?“ Žiūrėta 2020 m. gruodžio 16 d. <https://www.delfi.lt/darbas/darbo-rinka/darbuotoju-kurybiskumo-svarba-tik-augs-kaip-ji-paskatinti.d?id=85434873>
39. Kim, Minseo, ir Terry A. Beehr. 2020. "The Long Reach of the Leader: Can Empowering Leadership at Work Result in Enriched Home Lives?"  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=31999139&site=ehost-live>
40. Kowalski, Kellyann Berube, ir Jennifer Ann Swanson. 2005. "Critical success factors in developing teleworking programs." *Benchmarking: An International Journal* 12(3): 236-249.
41. Kraft, Michael Hans Gino. 2019. "How to Lead with Digital Media Effectively? A Literature-Based Analysis of Media in an E-Leadership Context." *Journal of Economic Development, Environment & People* 8 (4): 42–53.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e5h&AN=141353186&site=ehost-live>
42. Malhotra, Arvind, Ann Majchrzak, ir Benson Rosen. 2007. "Leading Virtual Teams." *Academy of Management Perspectives* 21 (1): 60–70.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=24286164&site=ehost-live>

43. Manoochehri, Gus, irTherasa Pinkerton. 2003. "Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges." *American Business Review* 21 (1): 9.
44. McCann, Jack, ir Thomas Kohntopp. 2019. "Virtual Leadership in Organizations: Potential Competitive Advantage?" *SAM Advanced Management Journal* (07497075) 84 (3): 26–39. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=142081263&site=ehost-live>.
45. McKenna, Katelyn Y. A ir Bargh, John A. (2000). Plan 9 from cyberspace: The implications of the Internet for personality and social psychology. *Personality and social psychology review*, 4(1): 57-75. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3176644&site=ehost-live>
46. Messenger, Jon C. 2017. Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work. Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 13 d. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_544151.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544151.pdf)
47. Micko, Martin. 2020. "Overcommunication: A Leadership Lesson From the Crisis." *Carrier Management* 7 (4): 55–56. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=144413699&site=ehost-live>
48. Morgan, Lisa, Alberto Paucar-Caceres, ir Gillian Wright. 2014. "Leading Effective Global Virtual Teams: The Consequences of Methods of Communication." *Systemic Practice & Action Research* 27 (6): 607–24.
49. Nakrošienė, Audronė, ir Eglė Butkevičienė. 2016. "Nuotolinis Darbas Lietuvoje: Samprata, Privalumai Ir Iššūkiai Darbuotojams." *Filosofija, Sociologija* 27 (4): 364–72.
50. Nakrošienė, Audronė. 2020. „Žmonės darbą iš namų liaupsina, tačiau darbdaviai sunerimę: verslui tai kelia grėsmę“. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 11 d. <https://www.delfi.lt/darbas/darbo-rinka/zmones-darba-is-namu-liaupsina-taciau-darbdaviai-sunerime-verslui-tai-kelia-gresme.d?id=84727003>
51. Neeley, Tsedal. 2020. "15 Questions About Remote Work, Answered." *Harvard Business Review Digital Articles*. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=142483577&site=ehost-live>
52. Nyaanga, Solomon G. 2012. "The Impact of Telecommuting Intensity on Employee Perception Outcomes: Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment." Order No. 3557296, Stevens Institute of Technology. <https://www.proquest.com/docview/1335198889>
53. Orangefiery. 2020. "Leadership Communications during COVID-19: A Survey of US Organizations." [https://orangefiery.com/uploads/Orangefiery\\_COVID19\\_Leadership\\_Communications\\_Research\\_040320.pdf](https://orangefiery.com/uploads/Orangefiery_COVID19_Leadership_Communications_Research_040320.pdf)
54. Pakalniškienė, Vilmantė. 2012. *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilniaus universiteto leidykla.
55. Paužuolienė, Jurgita ir Kęstutis Trakšėlys. 2009. Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba* 14 (5): 157-163. [https://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba\\_2\(14\).pdf#page=157](https://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_2(14).pdf#page=157)
56. Pruskus, Valdas. 2012. Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

57. Račkytė – Vilimė, Jurgita. 2020. „Tyrimas parodė, kokius reikalavimus darbdaviams kelia lietuviai“. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 17 d. <https://www.delfi.lt/darbas/darbo-rinka/tyrimas-parode-kokius-reikalavimus-darbdaviams-kelia-lietuviai.d?id=85146511>
58. Raffoni, Melissa. 2020. “5 Questions That (Newly) Virtual Leaders Should Ask Themselves.” *Harvard Business Review Digital Articles*, May, 2–6.
59. Raišienė, Agota Giedrė, Violeta Rapuano, Kristina Varkulevičiūtė, ir Katarina Stachova. 2020. „Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period“. *Sustainability* 12(13): 1-21. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5332/htm>
60. Raišienė, Giedrė Agota, ir Steponas Jonušauskas. 2011. “Organizacijų Veiklos Efektyvumas: Elektroninio Pašto Įtaka Darbuotojų Produktyvumui.” *Informacijos Mokslai / Information Sciences* 56 (June): 98–107. <file:///C:/Users/MOKYTO~1/AppData/Local/Temp/3147-Article%20Text-2444-0-10-19700101.pdf>
61. Rakštikas, Paulius. 2020. „Perėjimas prie nuotolinio darbo – čia pat: nepaisant jo privalumų, neturėtume pamiršti ir trūkumų“. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 16 d. <https://www.delfi.lt/darbas/darbo-rinka/perejimas-prie-nuotolinio-darbo-cia-pat-nepaisant-jo-privalumu-neturetume-pamirsti-ir-trukumu.d?id=85583621>
62. Rose, Sydney. 2019. “Remote Work Is Sticking Around.” *Workforce Solutions Review* 10 (4): 22–25. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=141062324&site=ehost-live>
63. Ruseckas, Andrius. 2020. „Patyčios darbe: kokie žmonės kenčia dažniausiai ir, kaip elgtis, jeigu jas patiriate“. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 17 d. <https://www.delfi.lt/darbas/darbo-aplinka/patycios-darbe-kokie-zmones-kencia-dazniausiai-ir-kaip-elgtis-jeigu-jas-patiriate.d?id=84827061>
64. Saldžiūnas, Vaidas. 2020. „Darbo rinkoje – esminis lūžis: įmonės jau ruošia ilgalaikį planą“. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 16 d. <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/darbo-rinkoje-esminis-luzis-imones-jau-ruosia-ilgalaiki-plana.d?id=85325237>
65. Sandberg, Jessica. 2020. “Best Practices for Managing Remote and Global Teams.” *International Educator* (1059-4221), April, 1.
66. Slade, Ashley. 2015. “The Psychology of Virtual Leadership.” *TD: Talent Development* 69 (3): 12. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101132471&site=ehost-live>
67. Smollan, Roy K., Janet G. Sayers, ir Jonathan A. Matheny. "Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change." *Time & Society* 19.1 (2010): 28-53.
68. Solomon, Charlene Marmer. 2000. “Don’t Forget Your Telecommuters.” *Workforce* (10928332) 79 (5): 56. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=3089798&site=ehost-live>
69. Staples, D. Sandy, John S. Hulland, ir Christopher A. Higgins. 1999. “A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations.” *Organization Science* 10 (6): 758–776. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3012768&site=ehost-live>
70. Šilingienė, Violeta, ir Dalia Stukaitė. 2019. "Komunikacinę elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose lyčių aspektu." *Informacijos*

- mokslai 85. <file:///C:/Users/MOKYTO~1/AppData/Local/Temp/14790-Article%20Text-22540-1-10-20191028.pdf>
71. Širvinskienė, Lina. 2020. „Ir toliau dirbate iš namų? Psichologė įspėja: bus pasekmių, apie kurias dabar nesusimąstome“. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 2 d. <https://www.delfi.lt/darbas/darbo-aplinka/ir-toliau-dirbate-is-namu-psichologe-ispeja-bus-pasekmiu-apie-kurias-dabar-nesusimastome.d?id=84576231>
72. Talwar, Rohit. 2020. “Future Insight.” *Training Journal*, April, 6. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=142527076&site=ehost-live>
73. Tartell, Ross. 2015. “Virtual Leadership - Closing the Distance.” *Training* 52 (3): 10–11. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=trh&AN=102473797&site=ehost-live>
74. Turkmenoğlu, Gulbahar, Esra Ulukok, Imdat Dogan, ir Adnan Akin. 2020. Working from Home During the COVID-19 Outbreak: A Study on Employee Experiences. In *RSEP CONFERENCES*: 116. <https://rsepconferences.com/wp-content/uploads/2020/08/Book-of-Full-Papers-Istanbul-Conf-Completed.pdf#page=124>
75. Waizenegger, Lena, Brad McKenna, Wenjie Cai, ir Taino Bendz (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems* 29(4):429-442. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0960085X.2020.1800417>
76. Walker, David. 2018. “Failing to Connect: Studies of Remote Working in Accounting Firms Show the Profession Is Still Struggling to Make Telework Work. Firm Leaders Need to Step Up.” *Acuity* 5 (5): 56–59. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=132831436&site=ehost-live>
77. Wojcack, Emil, Lubica Bajzikova, Helena Sajgalikova, ir Michaela Polakova. 2016. "How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework." *Procedia– Social and Behavioral Sciences* 229: 33-41.

Sadovskienė, R. Darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio komunikavimo iššūkiai pandemijos laikotarpiu, Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas, vadovė prof. dr. Agota Giedrė Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2021. – 80 p.

## SANTRAUKA

Nuotolinio darbo sąvoka, aptarta ne vieną dešimtmetį, Covid-19 pandemijos metu išryškėjo kitais aspektais. Stebimi skirtumai tarp laisvai pasirenkamo ir priverstinio nuotolinio darbo, atliktų tyrimų rezultatų prieš pandemiją ir jos metu. Pasikeitus darbo sąlygoms keliama klausimai, o koks lyderio vaidmuo, kaip keičiasi vadovavimo kompetencijos siekiant sėkmingo nuotolinio darbo funkcionavimo, su kokiais komunikavimo iššūkiais susiduria nuotoliniu būdu vadovaujantis lyderis? Tyrimas nukreiptas į švietimo organizacijas, nes nuotolinis darbas šio sektoriaus atstovams naujas reiškinys.

Magistro baigiamojo darbo **tyrimo objektu** pasirinktas - *darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio komunikavimas*.

Darbe keliamas **probleminis klausimas** – *su kokiais komunikavimo iššūkiais susiduria darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujantis lyderis pandemijos laikotarpiu?*

**Darbo tikslas** – *mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo pagrindu apibrėžti švietimo lyderių komunikavimo iššūkius pandemijos laikotarpiu.*

Minėtam tikslui pasiekti išsikelti uždaviniai:

1. apžvelgti mokslinėje literatūroje apibrėžiamą nuotolinio darbo sąvoką ir darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio vaidmenį ir kompetencijas;
2. išnagrinėti komunikavimo reikšmę organizuojant nuotolinį darbą;
3. empirinio tyrimo pagrindu išskirti darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančių lyderių komunikavimo iššūkius ir identifikuoti esminius jų komunikavimo gebėjimus;
4. remiantis tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas švietimo organizacijų lyderiams (vadovams).

Siekiant baigiamojo darbo tikslo ir išsikeltų uždavinių įgyvendinimo naudoti **tyrimo metodai**:

analizuojant mokslinę literatūrą norėta išsiaiškinti nuotolinio darbo specifiškumą, darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio vaidmenį, esmines kompetencijas, komunikavimo iššūkius;

empiriniu tyrimu siekta patvirtinti mokslininkų įžvalgas ir išsiaiškinti pagrindinius lyderio komunikavimo iššūkius bei išskirti esminius švietimo sektoriuje dirbančių lyderių gebėjimus nuotolinio darbo kontekste;

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) duomenų analize siekta atskleisti pagrindinius vadovų ir darbuotojų *požiūrių* skirtumus vertinant nuotolinį darbą, lyderystę, komunikacinius aspektus.

Tyrimo rezultatų validumas užtikrintas pakankamu apklausos dalyvių skaičiumi (n=396; N=41614) – 582 respondentai atsakė į visus anketos, sudarytos pagal teorinėje dalyje aptartas mokslininkų įžvalgas, klausimus.

**Tyrimo rezultatai** atskleidė, kad skiriasi nuotolinio darbo vertinimas iki pandemijos ir jos metu. Ryškiausi stebimi pokyčiai – produktyvumas, emocinė savijauta, didesnis individualių tikslų siekimas ir mažesnis tapatumas su organizacija iš darbuotojų pusės. Išryškėjo pagrindiniai nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai švietimo sektoriuje dirbantiems asmenims: savarankiškas darbo dienos laiko paskirstymas, kelionės išlaidų mažinimas, bei patiriamas stresas, žemesnis produktyvumo lygis, didesnis darbo krūvis. Atsiskleidė skirtinga darbuotojų ir vadovų pozicija nuotolinio darbo atžvilgiu – darbuotojai patiria daugiau iššūkių ir neigiamų aspektų negu vadovai. Analizuojant rezultatus paaiškėjo, kad dažniausiai nuotoliniame darbe patiriamos emocijos / būsenos yra neigatyvios - energijos stoka, suirzimas, nusivylimas, nepasitenkinimas. Išskirtos ir svarbiausios kompetencijos / savybės reikalingos nuotoliniame darbe: informacinių technologijų kompetencijos, savarankiškumas, laiko valdymo įgūdžiai. Pagrindiniai lyderių (švietimo vadovų) vaidmenys bei kompetencijos nuotolinio darbo kontekste - gebėjimas spręsti problemas, lankstumas, užduočių visumos matymas, darbuotojų motyvavimas ir įgalinimas, komandos jungimas ir vienijimas. Tyrimu nustatyta, kad vadovus dažniausiai neramina grįžtamojo ryšio efektyvumas bei gebėjimas nuotoliniu būdu kontroliuoti darbinis procesus.

Daromos išvados, kad komunikavimas – vienas svarbiausių nuotolinio darbo sėkmės veiksnių, įtakojantis tiek darbo rezultatus, tiek santykius ir emocinę darbuotojų savijautą. Atlikti tyrimai rodo, kad nuotolinio darbo kontekste svarbų vaidmenį vaidina ir darbuotojų socialinius poreikius nukreiptas komunikavimas, nes padeda mažinti socialinę atskirtį, kurti pasitikėjimą, motyvuoti. MBD tyrimo analizė išryškino šiuos pagrindinius lyderių komunikavimo gebėjimus: empatiškas klausymas, darbuotojų motyvavimas, komandos jungimas ir vienijimas, darbuotojų tapatumo su darbovieta palaikymas, efektyvus grįžtamojo ryšio teikimas.

Darbo pabaigoje pateiktos **rekomendacijos**. Organizacijų vadovams: ieškoti būdų sistemingam grįžtamojo ryšio teikimui, domėtis nuotolinio darbo specifika, palaikyti santykius su darbuotojais tiek darbo, tiek asmeninėmis temomis. Švietimo organizacijų steigėjams: organizuoti mokymus efektyvaus informacinių technologijų naudojimo nuotoliniame darbe tematika, užtikrinant vadovų ir darbuotojų būtinų kompetencijų augimą.



## SUMMARY

The concept of teleworking has been under discussion for decades. During Covid-19 pandemics it has revealed itself in other aspects. Differences between optional and forced telework as well as results of various researches before and during the pandemic are observed. As working conditions change, issues arise what role an executive plays, how leadership competencies vary so that teleworking functions successfully, and what communication challenges an executive working remotely faces. The study focuses on educational organisations as teleworking is a new phenomenon in this sector.

**The object** of the Master's degree thesis is the *communication of an executive who manages employees remotely*.

**The problematic question** in this research is *what communication challenges an executive managing employees remotely faces during the pandemic*.

**The aim of the work** is to *define executive communication challenges in the area of education during the pandemic on the basis of scientific literature and empirical research*.

The following tasks were set to achieve the before-mentioned goal:

1. to review the concept of teleworking and the role and competencies of an executive who manages employees remotely defined in the scientific literature;
2. to analyse the importance of communication in organising teleworking;
3. on the basis of empirical research, to distinguish communication challenges of executives who manage employees remotely and identify their essential communication skills;
4. based on the results of the research, to provide recommendations to the executives (managers) of educational organisations.

The following **research methods** were employed to achieve the goal of the thesis and the implementation of the set tasks:

the purpose of scientific literature analysis was to find out the specificity of teleworking, the role, essential competencies and communication challenges of an executive who supervises employees remotely;

the empirical study pursues to validate the insights of researchers, elucidate the main communication challenges of an executive and highlight key competencies of executives working in education sector under the conditions of teleworking;

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) data analysis was aimed at revealing the main differences between the attitudes of executives and employees when assessing teleworking, leadership, and communication aspects.

The validity of the study results was ensured by a sufficient number of survey participants (n=396; N=41614) – 582 respondents answered all the questions of the questionnaire, which was based on the insights of scientists discussed in the theoretical part.

**The results of the study** exposed the differences in the assessment of teleworking before and during the pandemic. The most noticeable changes observed are productivity, emotional well-being, greater achievement of individual goals and lower identity with the organization on the part of employees. The main advantages and disadvantages of teleworking for people employed in the education sector have emerged, i.e. independent allocation of working time, reduction of travel costs and experienced stress, lower productivity levels, higher workload. The difference in the position of employees and executives in relation to teleworking was disclosed, i.e. employees face more challenges and negative aspects than executives. Analysing the results, it became clear that most of the emotions / conditions experienced during teleworking are negative, i.e. lack of energy, frustration, disappointment, dissatisfaction. The most important competencies / qualities needed in teleworking were distinguished, they include information technology competencies, independence, time management skills. The main roles and competencies of education executives in the context of teleworking are the ability to solve problems, flexibility, seeing the entirety of tasks, motivating and empowering employees, connecting and uniting teams. The study determined that executives are most concerned about the efficiency of feedback and the ability to remotely control work processes.

The following conclusions were made. Communication is one of the critical factors for the success of telework impacting both work results and relationships, as well as emotional well-being of employees. The performed research shows that communication focused on the social needs of employees plays an important role under the conditions of teleworking. It also helps reduce social exclusion, build trust and enhance motivation. The analysis of Master degree thesis highlighted the following key communication skills of executives, i.e. empathic listening, employee motivation, team building and unification, maintaining employee identity with the workplace, and providing effective feedback.

At the end of the work, **recommendations** for both organisation executives and founders of educational organisations are provided. Organisation executives are recommended to look for ways to provide systematic feedback, be interested in the specificity of teleworking, maintain relations with employees on both work and personal issues. Founders of educational organisations are advised to organize training sessions on the effective employment of information technologies in teleworking ensuring the advancement of the necessary competencies of executives and employees.