MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

KRISTINA VARKULEVIČIŪTĖ

NUOTOLINIO DARBO ĮTAKA PRODUKTYVUMUI IR LYDERYSTEI

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS
2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

NUOTOLINIO DARBO ĮTAKA PRODUKTYVUMUI IR LYDERYSTEI

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX067

Vadovas
_____ prof. dr. Agota Giedrė Raišienė
2020- -

Recenzentas
_____
2020- -

Atliko
_____ stud. K. Varkulevičiūtė
2020-05-01

VILNIUS
2020

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS 6
ĮVADAS 7
1. VIRTUALIOS ORGANIZACIJOS, VIRTUALIOS KOMANDOS IR VIRTUALUS DARBAS 10
2. KOMUNIKACIJOS SVARBA ORGANIZUOJANT VIRTUALŲ DARBĄ 16
3. LYDERYSTĖ ORGANIZUOJANT VIRTUALŲ DARBĄ 19
3.1 Tradicinių lyderystės teorijų vaidmuo organizuojant virtualų darbą 21
3.2 Bendradarbiavimu grįstos lyderystės teorijos 25
3.2.1 Paskirstyta lyderystė 26
3.2.2 Pasidalytoji lyderystė 27
3.2.3 Kolektyvi lyderystė 28
3.2.4 Adaptyvi lyderystė 29
3.2.5 Lyderio-sekėjo mainų modelis 30
4. EMPIRINIS NUOTOLINIO DARBO ĮTAKOS VEIKSNIŲ TYRIMAS 34
4.1 Tyrimo metodologija 34
4.2 Kokybinio tyrimo rezultatai bei jų analizė 42
4.3 Kiekybinio tyrimo rezultatai bei jų analizė 56
IŠVADOS 70
REKOMENDACIJOS 72
LITERATŪRA 74
SANTRAUKA 81
SUMMARY 82
PRIEDAS 83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų procentas pagal šalį

2 paveikslas. Pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos judėjimui link virtualių organizacijų

3 paveikslas. Komunikacijos nutrūkimą lemiantys veiksniai virtualioje darbo aplinkoje

4 paveikslas. Lyderio-sekėjo mainų (LSM) metodo galimybių kvadrantai virtualiose organizacijose

5 paveikslas. Empirinio tyrimo eigos schema

6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal kohortas

8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal nuotolinio darbo patirtį

9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal nuotolinio darbo apimtis iki karantino lyginant su tiesioginiu darbu

10 paveikslas. Duomenys apie darbuotojų lyderystės kompetencijų ir jų naudojimo galimybių savivertinimą

11 paveikslas. Duomenys apie teigiamų balų (4, 5) pasiskirstymą motyvuojančiuose dirbti nuotoliniu būdu veiksniuose

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mokslinės problemos ištyrimo lygis

2 lentelė. Nuotolinio darbo iššūkiai ir privalumai darbuotojams

3 lentelė. Transformacinės lyderystės galimybės organizuojant virtualų darbą

4 lentelė. Interviu klausimai ekspertams ir jų pagrindimas

5 lentelė. Anketinių klausimų aprašymas ir pagrindimas

6 lentelė. Tyrime naudotų klausimynų vidinis patikimumas

7 lentelė. Tiriamųjų nuotolinio darbo sritis, patirtis ir organizavimo apimtis

8 lentelė. Tiriamųjų virtualaus darbo organizavimo iššūkiai

9 lentelė. Tiriamųjų išskirti nuotolinio darbo organizavimo privalumai

10 lentelė. Tiriamųjų taikomos motyvavimo priemonės organizuojant nuotolinį darbą

11 lentelė. Tiriamųjų taikomi lyderystės stiliai organizuojant nuotolinį darbą

12 lentelė. Tyrimo imties demografiniai bei veiklos srities duomenys

13 lentelė. Duomenys apie teigiamų balų (5, 6) pasiskirstymą neigiamai efektyvumą veikiančiuose veiksniuose

14 lentelė. Veiksnių, motyvuojančių darbui atliekant užduotis nuotoliniu būdu, faktorinė analizė

15 lentelė. Veiksnių, neigiamai veikiančių darbo nuotoliniu būdu efektyvumą, faktorinė analizė

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Virtualios organizacijos – organizacijos, kurios siekia bendro tikslo nepaisant jos vienetų skirtingų fizinių vietų, laiko zonų ir kultūrų bei kurių vidinė komunikacija pagrinde vyksta informacijos ir komunikacijos technologinėmis priemonėmis.

Virtualios komandos – formali grupė asmenų, dirbančių organizacinėje darbo aplinkoje, kuri siekdama bendro tikslo, bendradarbiaudama naudoja informacijos ir komunikacijos technologijas.

Virtualus arba nuotolinis darbas – tai darbas, kuris apima asmenis, dirbančius nuotoliniu būdu darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka, naudojantis informacinėmis technologijomis.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Virtualios organizacijos ir virtualus darbas tapo mūsų kasdienybe – dabar „tapo įprasta dalyvauti virtualiuose susirinkimuose ir priklausyti darbo grupėms, kurių nariai tarpusavyje bendrauja tik virtualiai“ (Raišienė 2015, 400). Nuotolinio darbo galimybė organizacijose, anot Eurofound, pritraukia kvalifikuotus darbuotojus, kurie nenori būti pririšti prie konkrečios darbo lokacijos (Eurofound 2017, 9) bei leidžia sumažinti valdymo kaštus (Hardin et al., 130). Virtualaus darbo tema šiuo metu kaip niekada aktuali dėl pažengusių technologijų, globalizacijos poveikio bei 2020 m. pasaulinės pandemijos. Tačiau, paskutinės Eurofound atliktos apklausos duomenys rodo, kad Lietuva palyginti su kitomis Europos Sąjungos šalimis turi vieną iš žemiausių procentų darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu (Eurofound 2017, 15). Naujasis darbo būdas gali kelti nemažai iššūkių – neretai iškyla komunikavimo, bendradarbiavimo ir žmonių santykių klausimas (Raišienė et al. 2014, 239). Dėl šių priežasčių, siekiant sėkmingai organizuoti virtualų darbą organizacijose, virtualių komandų lyderiams būtina žinoti faktorius, lemiančius komandos sėkmę.

Mokslinės problemos ištyrimo lygis. Naujausioje mokslinėje literatūroje galima išskirti tris pagrindines tyrimų apie virtualų darbą temas – tai virtualių komandų efektyvumas, virtuali arba *e-lyderystė* bei virtualus darbas organizacijose. Nuotolinio darbo organizavimo iššūkiai buvo analizuoti buvo analizuoti tokių autorių, kaip Avolio et al. (2014), Barhite (2017), Brandt et al. (2011), Cogliser et al. (2012), Daim et al. (2012), Hardin et al. (2007), Hoch ir Kozlowski (2014), Kayworth ir Leidner (2001), Kuscu ir Hasan (2016), Lee (2014), Malakyan (2014, 2019), Merkevičius (2005, 2015), Mogale ir Sutherland (2010), Nordbäck ir Espinosa (2019), Pangil ir Chan (2014), Raghuram et al. (2019), Ramage (2017), Pangil ir Chan (2014), Salter et al. (2010), Snellman (2014), Szewc (2014), Verburg et al. (2013), Wildman ir Griffith (2015) ir kitų. Tenka pažymėti, kad aptikta nedaug tyrimų nuotolinio darbo tema Lietuvos kontekste, paminėtini Merkevičiaus (2005), Nakrošienės ir Butkevičienės (2016) bei Raišienės et al. (2014) tyrimai. Merkevičius (2005) tyrė virtualios organizacijos valdymo problematiką Lietuvoje ir nustatė, kad įmonės stokoja įgūdžių efektyviam virtualiam darbui organizuoti. Nakrošienės ir Butkevičienės (2016) atlikto kokybinio Lietuvos darbuotojų nuotolinio darbo patirties tyrimo vieni iš rezultatų rodo, kad Lietuvoje nuotolinio darbo organizavimo forma nėra linkusi sparčiai plisti, dėl to, kad nuotolinio darbo aprėptis išliko beveik stabili net trejetą metų – 2013-2015 m. Raišienė et al. (2014) analizavo nuotolinio darbo galimybes Lietuvos

organizacijose ir nustatė, kad tik 9 proc. iš 560 apklaustų darbuotojų turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu oficialiai (neoficialiai – net 48 proc.).

Tyrimo objektas. Virtualus darbas.

Mokslinė darbo problema. Kaip veiksmingai įgyvendinti virtualų darbą organizacijose?

Tyrimo tikslas. Teorinės analizės ir empirinio tyrimo pagrindu nustatyti nuotolinio darbo veiksnius, turinčius įtakos produktyvumui ir lyderystei.

Darbo uždaviniai:

- Teorinės analizės pagrindu išnagrinėti virtualios lyderystės sampratą.
- Atlikus ekspertų interviu, identifikuoti reikšmingiausias problemas, su kuriomis vadovai susiduria organizuodami virtualų darbą, ir nustatyti, kokį lyderystės stilių ekspertai taiko siekdami darbo veiksmingumo;
- Atlikus kiekybinę apklausą, nustatyti veiksnius, kuriuos Lietuvos darbuotojai laiko svarbiausiais dirbant nuotoliniu būdu.
- Remiantis gautais teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatais, parengti virtualaus darbo veiksmingumo rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Empirinis tyrimas buvo organizuotas mišrių metodų prieiga. Siekiant visapusiškai ir išsamiai išnagrinėti tyrimo objektą – virtualų darbą, buvo atliktas ekspertinis vadovų, organizuojančių virtualų darbą, interviu ir darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, apklausa.

Pirmajame etape tyrimui atlikti parengti kokybiniai, pusiau standartizuoti interviu klausimai. Atliekant ekspertų kokybinius interviu buvo atsakoma į tyrimo probleminį klausimą – *kaip veiksmingai įgyvendinti virtualų darbą organizacijose?* Antrajame tyrimo etape atlikta kiekybinė apklausa ir, tokiu būdu, rengiant antrojo tyrimo etapo instrumentą, aktualizuoti pirmojo tyrimo etapo metu gauti interviu atsakymai. Antrajame etape atliekamas statistinis tyrimo objekto aiškinimas, siekiant nustatyti ankstesnių mokslinių tyrimų ir pirmajame etape vadovų išskirtų nuotolinio darbo efektyvumo veiksnių reikšmę Lietuvos darbuotojams.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, keturios dalys – 3 teorinės ir 1 empirinė, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (61 šaltinis lietuvių ir anglų kalbomis), priedai, santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis). Darbo apimtis 82 psl. be priedų, 11 paveikslų, 15 lentelių ir 1 priedas.

Darbo teorinė ir praktinė reikšmė. Virtualus darbo organizavimo būdas tampa vis populiaresnis dėl galimybės sutaupyti kaštus, taip pat tai yra vienas iš būdų organizacijai būti lankstesnei ir greitesnei (angl. *agile*) (Großer, Baumöl 2017, 298) bei prisitaikyti prie tokių krizinių situacijų kaip pasaulinės pandemijos. Darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, skaičius kasmet didėja ir tikimasi, kad šis skaičius kasmet turėtų dvigubėti, todėl atsižvelgiant į didelį tokių darbuotojų skaičių, būtina suprasti, kaip efektyviai jiems vadovauti (Ramage 2017, 137). Dauguma organizacijų, diegiančių šį darbo būdą, tai daro neturėdamos patikimų žinių, kaip veiksmingai ir efektyviai naudoti šią organizacinės struktūros formą (Pangil, Chan 2014, 92). Anot autorės Snellman C. Lilian (2014, 1259), kyla nemažai sunkumų, susijusių su komunikacija, bendradarbiavimu ir technologijų pritaikymu virtualioje erdvėje, todėl reikia atlikti tolesnius tyrimus šioje srityje ir nustatyti iššūkius, su kuriais susiduria komandų lyderiai ir darbuotojai, dirbdami informacijos ir komunikacijos technologijų aplinkoje. Šiuo tyrimu siekiama papildyti virtualių organizacijų tyrimus iš lyderystės perspektyvos, išanalizuoti dirbančiųjų Lietuvoje nuotolinio darbo patirtį ir taip prisidėti prie virtualių organizacijų vadovų gilesnio srities išmanymo pateikiant rekomendacijas kaip geriausiai spręsti kylančius iššūkius bei kaip išnaudoti šio darbo būdo teikiamas galimybes.

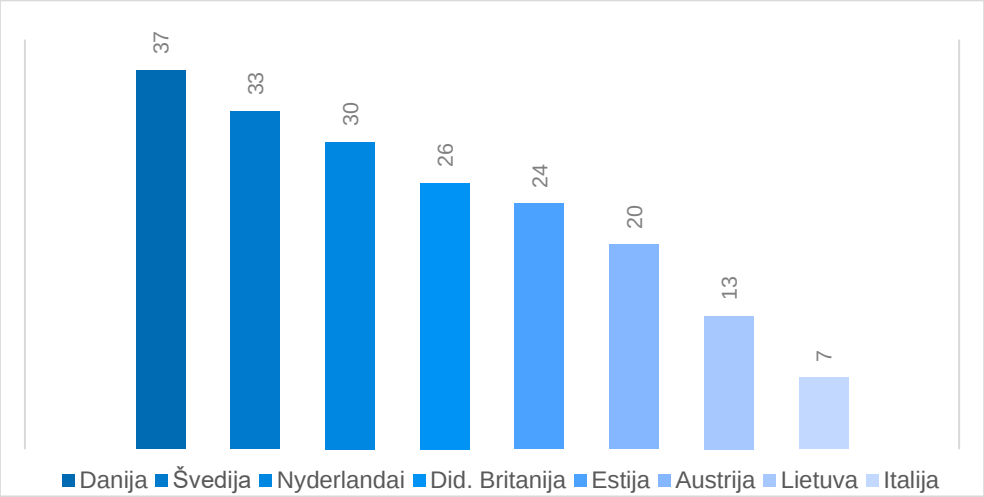
1. VIRTUALIOS ORGANIZACIJOS, VIRTUALIOS KOMANDOS IR VIRTUALUS DARBAS

Virtualios organizacijos atspindi nuolat besikeičiančią netradicinę XXI-ojo amžiaus darbo aplinką, kuomet virtualios komandos nariai bendradarbiauja iš skirtingų geografinių vietovių (Lee 2014, 2). Siekiant konkurencingumo XXI-ame amžiuje, organizacijos privalo diegti, taikyti ir vystyti nuolatines technologines, organizacines ir paslaugos/produkto inovacijas (Raišienė 2015, 396). Itin sparčiai transformuojantis jau dabar plačiai pritaikomoms pažangioms informacijos ir komunikacijos technologijoms, virtualios organizacijos siūlo galimybes bendradarbiauti nepaisant laiko, erdvės ir organizacinių ribų (Eurofound 2017, 3). Šios naujos technologinės galimybės leidžia kompanijoms susidoroti su vis spartesniais rinkos pokyčiais, krizėmis bei išlikti konkurencingoms (Bhat et al. 2017, 33). Virtualios organizacijos ir virtualus darbas tapo mūsų kasdienybe – dabar „tapo įprasta dalyvauti virtualiuose susirinkimuose ir priklausyti darbo grupėms, kurių nariai tarpusavyje bendrauja tik virtualiai“ (Raišienė 2015, 400).

Ši darbo organizavimo forma vis toliau dažnėja ir populiarėja – darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, skaičius kasmet didėja ir tikimasi, kad šis skaičius pasaulyje kasmet turėtų dvigubėti (Ramage 2017, 137). Nuotolinio darbo galimybė 2017 m. įteisinta ir Lietuvos Respublikos darbo kodekse, o kai kurias atvejais organizacijos darbuotojo prašymu net privalo suteikti savo darbuotojams galimybę bent penktadalį darbo laiko dirbti nuotoliniu būdu: „darbdavys [...] privalo tenkinti darbuotojo prašymą dirbti nuotoliniu būdu ne mažiau kaip penktadalį visos darbo laiko normos, to pareikalavus nėščiai, neseniai pagimdžiusiai ar krūtimi maitinančiai darbuotojai, darbuotojui, auginančiam vaiką iki trejų metų, ir darbuotojui, vienam auginančiam vaiką iki keturiolikos metų arba neįgalų vaiką iki aštuoniolikos metų“ („LRV nutarimas dėl nuotolinio darbo 2020/Nr. 2017-10021“).

Teisinis nuotolinio darbo būdo reglamentavimas įrodo jo svarbą ir aktualumą mūsų kasdienybei, tačiau 2017 m. Eurofound atliktos apklausos duomenys rodo, kad Lietuva palyginti su kitomis Europos Sąjungos šalimis turi vieną iš žemiausių procentų darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, o Skandinavijos šalys – Danija ir Švedija turi didžiausią procentą nuotoliniu būdu dirbančių žmonių (1 pav.).

1 pav. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų procentas pagal šalį



Šaltinis: sudaryta pagal Eurofound 2017, p. 15

Taip pat tenka pažymėti, kad aptikta nedaug tyrimų nuotolinio darbo tema Lietuvos kontekste, paminėtini Merkevičiaus (2005, 2015), Nakrošienės ir Butkevičienės (2016) bei Raišienės et al. (2014) tyrimai. Naujausioje mokslinėje literatūroje galima išskirti tris pagrindines tyrimų apie virtualų darbą temas – tai virtualių komandų efektyvumas, virtuali arba *e-lyderystė* bei virtualus darbas organizacijose, pagal šias temas susistemintos publikacijos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Mokslinės problemos ištyrimo lygis

Problema	**Autorius**
Virtualių komandų efektyvumas	Benetytė, Jatuliavičienė 2013; Bhat et al. 2017; Brandt et al. 2011; Castellano, Davidson, Khelladi 2016; Daim et al. 2012; Großer, Baumöl 2017; Hardin et al. 2007; Lee 2014; Mogale, Sutherland 2010; Pangil, Chan 2014; Szewc 2014.
Virtuali arba *e-lyderystė*	Avolio et al. 2014; Barhite 2017; Cogliser et al. 2012; Hoch, Kozlowski 2014; Kayworth, Leidner 2001; Kuscu, Hasan 2016; Lee 2014; Nordbäck, Espinosa 2019; Ramage 2017; Salter et al. 2010; Snellman 2014, Verburg et al. 2013; Wildman, Griffith 2015.
Virtualus darbas organizacijose	Arnfalk et al. 2016; Čulo 2016; Merkevičius 2005, 2015; Nakrošienė, Butkevičienė 2016; Raghuram et al. 2019; Raišienė et al. 2014.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Raišienė et al. (2014) analizavo nuotolinio darbo galimybes Lietuvos organizacijose ir nustatė, kad tik 9 proc. iš 560 apklaustų darbuotojų turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu oficialiai (neoficialiai – net 48 proc.). Nakrošienės ir Butkevičienės (2016) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvoje nuotolinio darbo organizavimo forma nėra linkusi sparčiai plisti, dėl to, kad nuotolinio darbo aprėptis išliko beveik stabili net trejetą metų – per 3 metus (2013-2015 m.) trukusį, kokybinį Lietuvos darbuotojų nuotolinio darbo patirties tyrimą, dirbančiųjų nuotoliniu būdu procentas beveik nesikeitė. Merkevičius (2005) tyrė virtualios organizacijos valdymo problematiką Lietuvoje ir nustatė, kad įmonės stokoja įgūdžių efektyviam virtualiam darbui organizuoti. Remiantis Merkevičiaus (2005), Nakrošienės ir Butkevičienės (2016), Raišienės et al. (2014) ir Eurofound (2017) atliktais tyrimais, galima daryti prielaidą, kad žinių apie virtualaus darbo organizavimą trūkumas vis dar yra vienas iš faktorių, turinčių įtakos tokiam mažam (palyginti su kitomis ES šalimis) organizacijų, siūlančių nuotolinį darbą, procentui Lietuvoje.

Taikant šią naują, pažangią darbo formą organizacijose susiduriama su naujais darbo organizavimo iššūkiais. Tačiau norint suprasti lyderystės iššūkius ir teikiamas galimybes vadovams virtualiose organizacijose, svarbu žinoti, kas yra virtuali organizacija ir dėl kokių priežasčių išvis egzistuoja virtualios organizacijos. Virtuali organizacija – „tai geografiškai išskaidyti, funkciškai ir (arba) kultūriškai skirtingi subjektai, siekiantys bendro tikslo ir naudojantys elektroninės komunikacijos formas tam, kad galėtų bendrauti ir koordinuoti apibrėžto tikslo ar užduoties vykdymą“ (Culo 2016, 35-36).

Galimybė pritraukti ir samdyti kvalifikuotus darbuotojus, kurie nenori būti pririšti prie konkrečios darbo lokacijos ir, kurie gali gyventi bet kurioje pasaulio vietoje, galimybė padidinti darbo valandų skaičių nuo 8 iki 24 valandų dėl laiko zonų skirtumų bei padidinti konkurencingumą tarptautinėje prekyboje – tai yra tik vieni iš daugelio kitų faktorių, darančių įtaką vis labiau populiarėjančių virtualių organizacijų atsiradimui (Lee 2014, 6). Autorė Margaret Lee (2014, 7) skirsto veiksnius, dėl kurių vis dažniau judama iš tradicinių darbo vietų į virtualias organizacijas, į tris grupes: vidinius žmogiškųjų veiksnių, vidinius finansinius, išorinius (2 pav.).

2 pav. Pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos judėjimui link virtualių organizacijų

Vidiniai žmogiškųjų išteklių veiksniai	Vidiniai finansiniai veiksniai	Išoriniai veiksniai
prekių ir paslaugų tiekimo perdavimas išoriniams tiekėjams (angl. *outsourcing*)	dideli keliavimo kaštai	vyriausybiniai ir regioniniai reglamentai
reorganizacija	didelė nekilnojamojo turto kaina	naujai atsirandančios rinkos
įmonės mažinimas	sumažėjusios organizacijos veiklos sąnaudos pertvarkant ir geografiškai perskirstant išteklius	poreikis didinti įmonės darbo valandų skaičių
kylantys klientų lūkesčiai, poreikis gerinti klientų aptarnavimą		noras sumažinti išmetamo anglies dioksido kiekį

Šaltinis: sudaryta pagal Margaret Lee, 2014, p. 7

Informacijos ir komunikacijos technologijų pažanga įgalino darbuotojus sąveikauti nepaisant laiko ir erdvės, o tai lėmė vis dažnesnius įvairių tipų virtualaus darbo susitarimus, padedančius organizacijoms įgyvendinti savo strateginius tikslus (Verburg et al. 2013, 68). Egzistuoja daug įvairių virtualaus darbo apibrėžimų, tačiau visiems jiems būdinga geografinė dispersija ir darbuotojų priklausomybė nuo technologijų komunikuojant tarpusavyje (Raghuram et al. 2019, 3).

Viena iš organizacijų vis dažniau siūlomų virtualių darbo susitarimų formų tai nuotolinis darbas (angl. *telework*), kuris padeda darbuotojams derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, sumažinti nekilnojamo turto išlaidas bei yra viena iš organizacijų naudojamų priemonių siekiant pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus (Raghuram et al. 2019, 2). Lietuvos Respublikos darbo kodekso 52 str. 1 punkte jis apibrėžiamas taip: „Nuotolinis darbas yra darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygtoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas (teledarbas)“. Nuotolinis darbas apima asmenis, dirbančius ne savo pagrindiniame biure, pavyzdžiui, namuose, kliento biure ar atviro tipo bendrose biuro patalpose (angl. *open office*) (Raghuram et al. 2019, 2).

Anot Raišienės, nuotolinio darbo galimybė turi privalumų ne tik pačiai organizacijai, tačiau ir jos darbuotojams: „lankstus organizacijų požiūris į darbuotojo darbo laiką ir darbo vietą yra visokeriopai naudingas, nes padeda motyvuoti darbui organizacijos narius, įgalina geriau patenkinti darbuotojų poreikius, padėti suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, išsaugoti sveikatą ir darbingumą“ (Raišienė 2015, 422). Nakrošienės ir Butkevičienės Lietuvoje atlikto

kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai ypač pabrėžia galimybes lanksčiai planuoti darbo laiką, patirti mažiau streso susijusio su bendravimu, nebūti kontroliuojamam viršininko bei sutaupyti laiką kelionei į ir iš darbo vietos (Nakrošienė, Butkevičienė 2016, 369). Tačiau, minėtojo tyrimo metu išaiškėjo ir tokie darbuotojų patiriami iššūkiai, kaip socializacijos poreikis, ribų tarp laisvalaikio ir darbo išsitrynimas, „nes būnant namuose sunku tiksliai skaičiuoti darbo laiką“ bei darbo ir asmeninių gyvenimo ribų nebuvimas, kuomet neturima atskiros erdvės skirtos darbui (ibid. 370). Tokio darbo privalumai ir iššukiai darbuotojams susisteminti 2 lentelėje.

2 lentelė. Nuotolinio darbo iššūkiai ir privalumai darbuotojams

Nuotolinio darbo privalumai	Nuotolinio darbo iššūkiai
Laiko planavimo laisvė	Ilgesnės darbo valandos
Galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą	Nepatenkinti bendravimo poreikiai
Galimybė sumažinti su darbu susijusį stresą	Nėra darbo ir asmeninio gyvenimo ribų atskyrimo
Laiko, skirto kelionei iki darbo, sutaupymas	
Padidėjęs darbuotojo autonomiškumas	
Galimybė sumažinti bendravimą su kolegomis	

Šaltinis: sudaryta pagal Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016, p. 369-370

Kitas virtualaus darbo organizavimo būdas tai vis populiarėjančios virtualios komandos, kurių nariai dirba organizacinėje darbo aplinkoje, naudoja ir bendradarbiauja informacijos ir komunikacijos technologinėmis priemonėmis iš skirtingų geografinių vietų (Großer, Baumöl 2017, 300). Didžioji dalis tyrimų apie virtualias organizacijas analizuoja būtent virtualias komandas, tačiau šiame darbe tokio tipo komandos nebus analizuojamos. Tyrimai bus naudojami norint suprasti lyderystę virtualiose organizacijose, nes lyderiams įtaką daro tiek pati organizacija, tiek jos darbuotojai sudarantys virtualias komandas.

Virtualios organizacijos dažnai tapatinamos su virtualiomis komandomis, kur didžioji dalis darbo ir komunikacijos vyksta virtualiai (Daim et al. 2012, 199). Margaret Lee (2014, 2) apibrėžia virtualias komandas kaip kvalifikuotų žmonių grupę, kuri bendrauja elektroniniu būdu. Virtualių komandų apibrėžimai tyrimuose varijuoja nedaug – daugumoje jų pabrėžiama skirtinga geografinė lokacija, daugiakultūriškumas bei komunikacija per technologinius sprendimus. Šį apibrėžimą pasirenka naudoti autorės Benetytė ir Jatuliavičienė (2013, 22), autorė Snellman C. Lilian (2014, 1255), autoriai Avolio et al. (2014, 116) bei autoriai Pangil ir Chan, tačiau jie prideda ir bendro tikslo sąvoką, kitaip tariant, anot Pangil ir Chan „virtuali

komanda tai įvairių organizacijos skyrių ar verslo padalinių darbuotojai, kurie naudoja pažangias informacijos ir komunikacijos technologijas tam, kad pasiektų bendrą tikslą“ (Pangil, Chan 2014, 94).

Virtualios komandos kai kuriuose tyrimuose dar specifiškiau vadinamos globaliomis virtualiomis komandomis. Anot Wildman ir Griffith (2015, 15) globali virtuali komanda tai „komanda, kurios nariai yra tarpusavyje priklausomi, geografiškai ir laiko atžvilgiu pasiskirstę per kultūrines ir nacionalines ribas“. Dėl padidėjusios globalizacijos ir pažangių informacijos ir komunikacijos technologinių priemonių ir kitų 1 pav. minėtų veiksnių, globalios virtualios komandos reiškinys vis labiau integruojamas į organizacinę struktūrą (Castellano, Davidson ir Khelladi 2016, 256). Globalią virtualią komandą sudaro grupė žmonių, besinaudojančių technologijomis ryšiui užmegzti ir identifikuojančių save tam tikrame virtualiame verslo vienete ar padalinyje; ji gali būti paskirta atlikti strategiškai svarbias užduotis, sudaryta laikinai arba nuolatiniam darbui (ibid. 256).

Šiame tyrime virtualios organizacijos apibrėžiamos taip: *organizacijos, kurios siekia bendro tikslo nepaisant jos vienetų skirtingų fizinių vietų, laiko zonų ir kultūrų bei kurių vidinė komunikacija pagrinde vyksta informacijos ir komunikacijos technologinėmis priemonėmis.*

Virtualios komandos šiame tyrime apibrėžiamos kaip *formali grupė asmenų, dirbančių organizacinėje darbo aplinkoje, kuri siekdama bendro tikslo, bendradarbiaudama naudoja informacijos ir komunikacijos technologijas.*

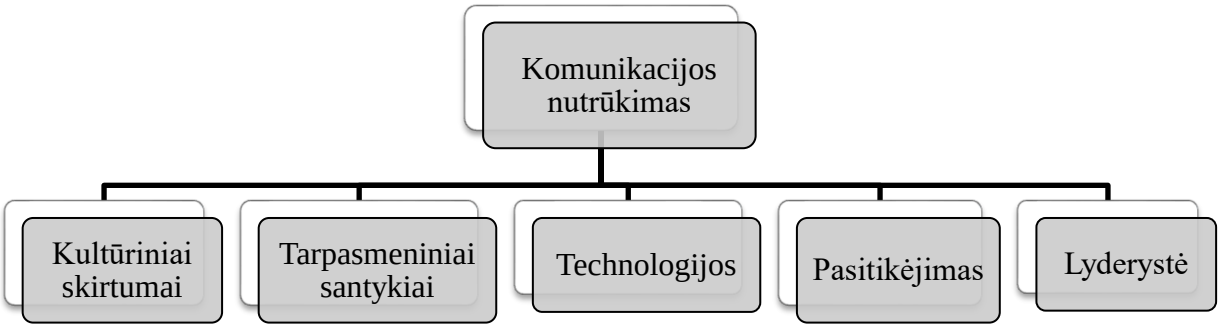
Norint suprasti lyderystę, organizuojant virtualų arba nuotolinį darbą, tyrime pasirenkama naudoti tokį virtualaus (nuotolinio) darbo apibrėžimą: *tai darbas, kuris apima asmenis, dirbančius nuotoliniu būdu darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka, naudojantis informacinėmis technologijomis.*

Analizuojant virtualių organizacijų, virtualių komandų bei virtualaus (nuotolinio) darbo apibrėžimus matyti, kad šios sąvokos negali egzistuoti be komunikacijos. Dėl tam tikrų virtualaus darbo organizavimo ypatumų komunikacijos vaidmuo šiuose apibrėžimuose yra esminis, todėl būtina apžvelgti komunikacijos įtaką organizuojant virtualų darbą.

2. KOMUNIKACIJOS SVARBA ORGANIZUOJANT VIRTUALŲ DARBĄ

Autoriai Szewc (2014, 73), Brandt et al. (2011, 62), Daim, Ha, Reutiman et al. (2012, 202) pabrėžia komunikacijos svarbą ir teigia, jog tai yra pagrindinis iššūkis organizuojant virtualų darbą. Jie išskiria penkis veiksnius, kurie reikšmingai prisideda prie komunikacijos nutrūkimo virtualiose darbo aplinkose ir turi esminę įtaką virtualių organizacijų veiklai (žr. 3 pav.):

3 pav. Komunikacijos nutrūkimą lemiantys veiksniai virtualioje darbo aplinkoje



Šaltinis: sudaryta pagal Daim et al., 2012, p. 201

Komunikacijos nebuvimas neleidžia virtualiai organizacijai ir jose esančioms komandoms bendradarbiauti ir siekti bendro tikslo ir rezultatų. Kultūriniai skirtumai, anot Daim et al. (2012, 203), tai kalbos barjerai, lemiantys skirtingus kultūrinius lūkesčius ir suvokimą; tai skirtingos grupės narių funkcinės disciplinos (skirtingos žinios, protavimo gebėjimai, motyvacija, mąstymo būdas ir t.t.); organizaciniai skirtumai, pasireiškiantys kaip skirtingose kompanijų kultūrose išmoktas elgesys; nacionaliniai skirtumai (pvz. individualizmas arba kolektyvizmas).

Tarpasmeniniams santykiams virtualiose darbo aplinkose iškyla sunkumų, dėl neverbalinės komunikacijos nebuvimo (Pangil, Chan 2014, 94). Virtualioje komunikacijoje sunku efektyviai perduoti informaciją ir užmegzti neoficialius pokalbius, nes ji stokoja tokių nežodinių elementų, kaip gestai, laikysena ir kita kūno kalba. Balso ir vaizdo skambučiu gali būti perduodamas tik balso tonas ir veido išraiška, tačiau naudojantis tik šiomis komunikacijos priemonėmis sunku atpažinti melą ar perduoti ironiją, sarkazmą, kitaip tariant suvokti perkeltines žodžių reikšmes, o tai kai kuriais atvejais gali sukelti nerimą, sumišimą ir nesusikalbėjimą (Daim et al. 2012, 203, Barhite 2017, 75).

Virtualios organizacijos ir jų vadovai komunikacijai gali rinktis iš įvairiausių technologinių sprendimų, kurie tenkintų komandos lūkesčius. Nors šios komunikacinės technologijos yra veiksmingos, jos taip pat gali būti nesusipratimų priežastimi dėl kontekstinės informacijos ir neverbalinės komunikacijos trūkumo (Barhite 2017, 75). Anot Daim et al. (2012, 205), nėra nei vienos elektroninės komunikacijos įrankio, kuris atstotų tiesioginį bendravimą, tačiau egzistuoja bendruomenių bendradarbiavimo platformos (angl. *Community platform*), kurios suteikia galimybę vartotojams naudoti socialiniams tinklams būdingus įrankius, kaip tinklaraščiai (angl. *blogs*), dalijimasis failais, vaizdo įrašais bei diskusijų forumo galimybės siekiant skatinti produktyvią įmonės kultūrą ir kt. Be technologijų pasirinkimo, anot autorių, virtualių komandų lyderiams svarbu nustatyti kaip ir kada šie įrankiai turėtų būti naudojami (ibid.)

Tyrimai parodė, kad viena pagrindinių virtualaus darbo organizavimo nepasisekimo priežasčių yra susijusi su pasitikėjimo kūrimu (Daim et al. 2012, 206; Szewc 2014, 75). Anot Benetytės ir Jatuliavičienės (2013, 18), pasitikėjimo lygis virtualiose komandose paprastai būna žemas dėl šių komandų specifikos. Virtualiose komandose ugdyti tarpusavio pasitikėjimą tampa sudėtinga, to neįmanoma padaryti tradiciniais metodais – dažna tiesioginė socialinė sąveika ar bendros patirtys ugdo pasitikėjimą ir skatina bendradarbiauti tradicinėse komandose (Daim et al. 2012, 206). Pasitikėjimas iš esmės yra įgyjamas, ugdomas ir formuojamas komunikacijos metu, t. y. bendraujant (Snellman 2014, 1257). Ramage (2017) tyrė tradicinių komandų vadovų, tapusių virtualių komandų lyderiais, perėjimą ir adaptaciją naujoje organizacinėje struktūroje. Rezultatai parodė, kad pasitikėjimas yra svarbus šios naujos darbo struktūros komponentas, nes vadovas turi drįsti pasitikėti savo komanda, t.y. kad darbuotojai daro tai, ko iš jų tikimasi (Ramage 2017, 127). Virtualios komandos lyderis gali padėti komandai sukurti tarpusavio pasitikėjimu grįstus santykius, skatindamas jos narius bendrauti su darbu nesusijusiais, neformaliais klausimais (Daim et al. 2012, 207).

Vienas reikšmingiausių veiksnių, prisidedantis prie komunikacijos nutrūkimo virtualiose komandose, yra lyderystė. Stipri lyderystė yra kritinis sėkmės veiksnys organizuojant virtualų darbą (Snellman 2014, 1253). Anot autorių Snellman (2014) ir Daim et al. (2012) komandų vadovai:

a) Yra atsakingi už grįžtamojo ryšio kultūros formavimą;
b) Turi motyvuoti komandos narius abipusiam, aktyviam ir nenutrūkstamam bendravimui;
c) Įvesti komunikacijos taisykles – turi skatinti dažną keitimąsi informacija, jos atvirą judėjimą organizacijoje virtualiais kanalais;

d) Turi komunikuoti aiškias atsakomybių ribas.

Visa tai mažina nesusipratimų ir konfliktų tikimybę, didina informacijos sklaidą ir galiausiai lemia sėkmingą ir efektyvų komandos darbą organizuojant virtualų darbą (Snellman 2014, 1258, Daim et al. 2012, 204-205). Ramage, tirdamas tradicinių komandų vadovų perėjimą prie virtualių komandų, nustatė, kad vadovas per atstumą turi gebėti efektyviai komunikuoti, todėl, kad virtuali darbo struktūra nepalieka vietos klaidingoms interpretacijoms ar nesusipratimams (Ramage 2017, 124). Efektyvios komunikacijos požymiai, anot Snellman (2014, 1257), tai keitimosi informacija kiekis, dažnumas ir tikslumas.

Bene žymiausia ir didžiausia virtuali organizacija „Google“, turinti beveik 100 000 darbuotojų dirbančių 150-yje skirtingų miestų, 50-yje skirtingų šalių penkiuose pasaulio žemynuose, atliko dvejus metus trukusį tyrimą, siekiant išsiaiškinti, kaip efektyviai organizuoti nuotolinį darbą („Working together when we’re not together“ 2019). „Google“ apklausė virš 5000 savo darbuotojų ir, išanalizavę rezultatus, nustatė, kad tiek formali, tiek neformali komunikacija tarp darbuotojų yra svarbi, norint efektyviai organizuoti nuotolinį virtualų darbą, „Google“ pateikė šias rekomendacijas:

1. Vienas kito pažinimas – „Google“ nustatė, kad dirbant nuotoliniu būdu, dėl retesnės tarpusavio sąveikos, tampa sudėtingiau užmegzti santykius, todėl dėmesys virtualaus susitikimo pradžioje turėtų būti skiriamas neformaliems asmeniniams pokalbiams, pavyzdžiui, apie savaitgalio planus ar kitomis panašiomis temomis;
2. Aiškių normų ir ribų nustatymas – aiškus komunikacijos (pvz. elektroninių laiškų atsakinėjimo valandos, numatomas atsakymo laikas, dalijimasis informacija tarp skirtingų laiko juostų), susitikimų laiko, atostogų grafikų normų nustatymas atsižvelgiant į skirtingas laiko juostas;
3. Stiprių virtualių ir asmeninių ryšių kūrimas – vadovai turėtų pateikti aiškias gaires, kada rekomenduojama rengti asmeninius komandos narių susitikimus ir suteikti galimybes komandos nariams susitikti, siekiant sustiprinti virtualiai užmegztus ryšius. Kitu atveju efektyviems virtualiems susitikimams rekomenduojama naudoti vaizdo skambučius ir pastebimai reaguoti į bendradarbių išsakytas idėjas, tai skatina proaktyvią komunikaciją tarp visų komandos narių („Working together when we’re not together“ 2019).

3. LYDERYSTĖ ORGANIZUOJANT VIRTUALŲ DARBĄ

Šiame tyrime analizuojama komandos lyderio elgsena iš „nuotolinės“ lyderystės (lyderystės, organizuojant virtualų darbą) perspektyvos, todėl būtina įvertinti lyderio įtaką organizacijoje. Organizacinio elgesio mokslo sritis lyderystę apibrėžia kaip „gebėjimą paveikti grupę siekti tikslų“ (Lee 2014, 17). Lyderystė dar apibrėžiama kaip „individo sugebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus prisidėti prie organizacijos efektyvumo ir sėkmės“ (Ramage 2017, 20).

Lyderystė organizuojant virtualų darbą autorių Lee (2014) ir Avolio et al. (2014) dar vadinama e-lyderyste (angl. *e-leadership*), tipinė šių dienų netradicinei virtualiai verslo aplinkai, ji autorės Margaret Lee apibrėžiama kaip lyderystė „vykstanti aplinkoje, kurioje darbas atliekamas elektroniniu būdu, naudojantis informacinėmis technologijomis“ (Lee 2014, 17). Platesnis šio reiškinio apibrėžimas pagal autorių Avolio: „e-lyderystė tai socialinės įtakos procesas, [...] perduodamas pažangiomis informacinėmis technologijomis, kuris gali pakeisti individų, grupių ir/ar organizacijų požiūrį, jausmus, mąstymą, elgesį ir veiklą“ (Avolio et al. 2014, 107). Lyderystė skaitmeniniame amžiuje, apskritai, anot Ernest J. Wilson, reiškia „lyderystę bet kurioje institucijoje ar sektoriuje, integruotą į platesnio masto visuomenės perėjimą link daugiau žinių turinčios visuomenės“ naudojant informacijos ir komunikacijos technologijas (Wilson 2004, 858, cit. iš Malakyan 2019, 8). Šiame tyrime lyderystę, organizuojant virtualų darbą, pasirenkama apibrėžti, kaip *įtakos procesą, perduodamą informacijos ir komunikacijos technologijomis, organizacijoje, kurios darbuotojai dirba geografiškai išskaidytose vietose, atskirai nuo jų lyderių*. Lyderio įtakos procesas, organizuojant virtualų darbą, apima daugiafunkciškų, geografiškai išskaidytų komandų ar pavienių darbuotojų subūrimą bendro tikslo pasiekimui bei jų veiklos organizavimą naudojantis informacijos ir komunikacijos technologijomis.

Virtualių komandų lyderystės literatūroje nurodoma, kad šie veiksniai daro didžiausią įtaką ir kelia daugiausiai iššūkių virtualios komandos veiklos efektyvumui (Mogale, Sutherland 2010, 11; Snellman 2014, 1256-1259):

a) *Pasitikėjimo kūrimas* – pasitikėjimo stoka gali tapti kliūtimi siekiant užtikrinti efektyvų virtualaus darbo vykdymą, todėl pasitikėjimas virtualiose komandose, susiduriančiose su neapibrėžtumu ir turinčiomis neišsamias žinias apie visus komandos narius, daug svarbesnis nei tradicinėse;

b) *Operatyvi ir aiški komunikacija* turi būti užtikrinama dėl neverbalinės komunikacijos trūkumo ir iš to galinčių kilti nesusipratimų bei retesnio kontakto nei tradicinėse komandose;

c) *Dėl atstumo ir fizinio kontakto nebuvimo* gebėjimas įkvėpti ir motyvuoti virtualias komandas gali būti apribotas;

d) *Tikslų ir funkcijų aiškumo užtikrinimas* komandoje svarbus dėl virtualioje aplinkoje vyraujančio neapibrėžtumo ir neišsamių žinių apie visus komandos narius;

e) *Informacijos tolygumo ir sklaidos užtikrinimas* tarp komandos narių – svarbu užtikrinti, kad visi komandos nariai tuo pačiu metu gautų tą pačią žinutę, kad būtų išvengta atskirties, atstumties ir atsiribojimo jausmų, būtų skatinamas komandos formavimas, priklausymo jausmas, virtualių darbuotojų įtraukimas;

f) *Tinkamų technologijų pasirinkimas* – jų suprantamas ir patogus naudojimas, prieinamumas, jų stabilumas bei jų įvairus naudojimas svarbus operatyviam nuotolinio darbo organizavimui;

g) *Komandos narių atranka* – žmonių, turinčių atitinkamų techninių įgūdžių, žinių ir kitų svarbių savybių, parinkimas leidžia jiems savarankiškai veikti ir gerai jaustis komandoje bei didina pačių lyderių galimybes deleguoti užduotis;

h) *Nuolatinis grįžtamojo ryšio teikimas* – svarbu įvertinti ir atpažinti individualius veiklos rezultatus, taip skatinama darbuotojų motyvacija, įtraukimas ir atskaitomybė.

Norint užtikrinti efektyvų virtualaus darbo organizavimą visais šiais ir ankstesniame skyriuje minėtais aspektais, reikia gebėti pritaikyti tam tinkamą/-us vadovavimo stilių/-ius (Szewc 2014, 78). Tyrimai, atlikti virtualiose organizacijose rodo, kad virtuali lyderystė skiriasi nuo tradicinės lyderystės ir, kad buvę tradicinių komandų vadovai patiria sunkumų vadovaudami virtualioms komandoms (Ramage 2017, 2-3). Taip pat mokslininkai sutartinai teigia, kad būti lyderiu, kuomet darbas organizuojamas virtualiai yra apskritai sunkiau nei vadovauti tradicinėms komandoms (Hoch ir Kozlowski 2014, 391). Tyrimų apie virtualią lyderystę skaičius yra žymiai mažesnis už tyrimus atliktus apie tradicinį vadovavimą, tačiau, anot autoriaus Ramage, į galimus virtualios ir tradicinės lyderystės skirtumus galima pažvelgti per transakcinės, transformacinės ir situacinės lyderystės teorijas (Ramage 2017, 3).

Vadovavimo stilius, kuris dažniausiai minimas virtualių organizacijų tyrimuose – *transformacinė lyderystė* (Avolio et al. 2014, 114; Chrisentary ir Barrett 2015, 31; Daim et al. 2012, 204; Kelley ir Kelloway 2012, 444; Lee 2014, 21; McCleskey 2014, 120; Ramage 2017, 31). Šalia transformacinės lyderystės teorijos dažnai minimas ir skirtingas stilius – *transakcinė lyderystė* (Avolio et al. 2014, 114; Lee 2014, 22; McCleskey 2014, 120; Ramage 2017, 31). Virtualaus darbo organizavimo kontekste taip pat aptariama ir *situacinės lyderystės* teorija, kuri orientuojasi į kontekstą, o ne į santykius, kuriais grindžiamos minėtosios transformacinės ir transakcinės lyderystės teorijos. Situacinė lyderystės teorija gali būti aktuali virtualios lyderystės kontekste, todėl, kad ji padeda suprasti, kaip nuotolinio darbo situacija gali įtakoti darbo rezultatus.

Dėl tam tikrų transformacinio, transakcinio ir situacinio lyderio ypatumų (aprašoma kituose skyriuose) šie stiliai taikomi siekiant efektyviai organizuoti nuotolinį darbą, tačiau, dar naujesnėje lyderystės literatūroje, šiuolaikinių organizacijų kontekste, minimos ir kitos lyderystės teorijos. Naujausios lyderystės teorijos grindžiamos lyderio ir sekėjo bendradarbiavimu, jos analizuojamos tokių autorių, kaip Harris et al. (2013), Hoch ir Kozlowski (2014), Malakyan (2014 ir 2019), Nordbäck ir Espinosa (2019) ir Raišienės et al. (2014). Autorius Petros G. Malakyan (2019) pabrėžia, kad egzistuoja atotrūkis tarp tradicinių ir šiuolaikinių lyderystės teorijų, teigdamas, kad „lyderystės literatūroje nėra diskusijų apie tai, kaip pereiti nuo ikiskaitmeninės prie skaitmeninės lyderystės eros“ ir savo tyrime siūlo teorines ir praktines, perėjimo nuo tradicinės prie šiuolaikinės skaitmeninio amžiaus lyderystės, alternatyvas – *paskirstytos* (angl. *distributed*), *pasidalytosios* (angl. *shared*), *kolektyvios* (angl. *collective*) ir *adaptyvios* (angl. *adaptive*) lyderystės sąvokas.

Kituose skyriuose neanalizuojamos visos minėtų lyderystės teorijų dimensijos, dėmesys kiekviename iš šių vadovavimo stilių sutelkiamas į tam tikrus elementus, kurie, minėtų autorių manymu, yra svarbiausi tiriant, kaip lyderis daro įtaką ir efektyviai organizuoja virtualų darbą organizacijose.

3.1 Tradicinių lyderystės teorijų vaidmuo organizuojant virtualų darbą

Transformacinė, transakcinė ir situacinė lyderystė tai tradicinės lyderystės teorijos, kurios stipriai įtakojo vėlesnę lyderystės teorijų raidą (McCleskey 2014, 117). Transformacinė lyderystė apibūdinama kaip viena populiariausių ir labiausiai tyrinėjamų pastarųjų 30 metų lyderystės stilių, ji tyrinėjama nuo aštuntojo dešimtmečio vidurio (Burns 1978, 141; McCleskey

2014, 120). Šio lyderystės stiliaus svarba nemažėja ir šiuo metu – ši lyderystės sąvoka dažnai minima tiriant virtualaus darbo organizavimo efektyvumą – tam tikri transformacinės lyderystės stiliaus ypatumai šiuolaikinėse virtualiose organizacijose taikytini siekiant efektyvumo organizuojant darbą nuotoliniu būdu (Avolio et al. 2014, 114; Chrisentary ir Barrett 2015, 31 Daim et al. 2012, 204; Kelley ir Kelloway 2012, 444; Lee 2014, 21; McCleskey 2014, 120; 21; Ramage 2017, 31).

Burns (1978, 141) apibrėžė transformacinį lyderį kaip tą, „kuris plečia savo sekėjų sąmoningumą apie siekiamų rezultatų svarbą ir vertę bei rezultatų siekimo būdus“ (ibid.). Norėdami pasiekti aukščiausių rezultatų transformaciniai lyderiai turėtų įgyvendinti vadinamąjį „4I“ principą, taikyti šiuos keturis lyderystės veiksnius (Northouse 2009, 156-159):

1. Idealizuotoji įtaka arba charizma;
2. Įkvepiantis motyvavimas;
3. Intelektualusis skatinimas;
4. Individualus dėmesys.

Lee (2014, 21) pasiūlė platesnę transformacinio lyderio charakteristiką, papildydama ją tokiais emociniais elementais:

a) Vadovavimas rodant pavyzdį;
b) Sekėjų įtraukimas aiškiai komunikuojant viziją;
c) Etiška, sąžininga ir optimistiška lyderystė;
d) Rodomas rizikos ir atsakomybės nebijojimas siekiant vizijos;
e) Iniciatyvumas ir pasitikėjimas savimi.

Anot Daim et al (2012, 204), toks vadovavimo stilius yra naudingas komandos veiklai ir jos rezultatams dviprasmiškomis komunikacijos sąlygomis, kuomet komunikuojama naudojantis informacinėmis technologijomis. Autorių Chrisentary ir Barrett (2015, 31) tyrimo išvadose teigiama, kad transformacinis lyderystės stilius virtualioje aplinkoje tinkamas, norint užmegzti tarpasmeninius santykius, įveikti atstumą ir fizinio kontakto su komanda nebuvimą.

Transformacinis lyderis skatina virtualių komandų kūrybiškumą bei transformacinio lyderio vadovaujamos virtualios komandos hiperkonkurencingos rinkos sąlygomis padeda organizacijoms greičiau reaguoti į pokyčius (Tiri et al. 2015, 3). Tiri et al. (2015) tyrime, siekiant išsiaiškinti transformacinio lyderystės stiliaus įtaką virtualios komandos rezultatams,

nustatyta, kad transformacinė lyderystė prisideda prie virtualių komandų efektyvumo įkvėpdama pasitikėjimą savimi, skatindama operatyvią komunikaciją bei motyvuodama komandos narius. Transformacinei lyderystei būdingas ugdomasis vadovavimas bei dažna komunikacija siejama su didesniu virtualių komandos narių geranoriškumu, stipresniu tarpusavio pasitikėjimu ir aukštesnių gebėjimų suvokimu (Kelley ir Kelloway 2012, 440). Transformacinis lyderis virtualioje aplinkoje gali skatinti sekėjus savarankiškai mąstyti, spręsti problemas, būti kūrybiškais bei nebijoti naujovių (intelektualusis skatinimas) didindamas keitimosi informacija dažnį ir lygį (ibid. 441). Organizuojant virtualų darbą ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas komunikacijai ir santykiams su pasekėjais, kas būdinga transformacinei lyderystei, tačiau Kelley ir Kelloway (2012, 444) tyrimo išvadose teigiama, kad „virtualioje aplinkoje kontekstas yra toks visaapimantis, kad jis filtruoja tai, kaip individai suvokia ir interpretuoja lyderio elgesį. [...] Norint valdyti lyderystės stiliaus suvokimą virtualioje aplinkoje, nepakanka rodyti konkrečią transformacinę elgseną; lyderiai turi valdyti, apsvarstyti ir prisitaikyti prie to konteksto, kuriame vykdomi santykiai, savybių.“ (Kelley, Kelloway 2012, 446).

Autorių minėti tam tikri virtualaus darbo organizavimo iššūkiai ir aprašomos transformacinės lyderystės galimybės bei teikiama nauda susiduriant su šiais iššūkiais apžvelgiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Transformacinės lyderystės galimybės organizuojant virtualų darbą

Autorius	Virtualaus darbo organizavimo iššūkis	Transformacinės lyderystės stiliaus pritaikomumas
Daim et al. (2012)	Neapibrėžtumas ir dviprasmiškumas dėl neverbalinės komunikacijos trūkumo	Suteikiamas nuspėjamumo ir apibrėžtumo jausmas nustatant konkrečius bendrus tikslus bei aiškiai komunikuojant viziją
Chrisentary ir Barrett (2015)	Atstumas ir fizinio kontakto nebuvimas	Orientacija į santykius su pasekėjais asmeniniame lygmenyje
Tiri et al. (2015)	Šiuolaikinių organizacijų dažni procesų pokyčiai dėl konkurencingų rinkos sąlygų	Skatinama operatyvi komunikacija bei komandos narių įkvepiantis motyvavimas
Kelley ir Kelloway (2012)	Pasitikėjimo kūrimas	Ugdomasis vadovavimas, dažna komunikacija su pasekėjais, individualus dėmesys

Transakcinės lyderystės stilius, lyginant su transformacine lyderyste, rečiau, tačiau taip pat minimas analizuojant virtualią lyderystę (Ramage 2017, 29; Lee 2010, 446). Skirtingai nei transformacinėje lyderystėje, transakcinio lyderio pagrindinis dėmesys skiriamas socialiniams mainams, vykstantiems tarp lyderių ir sekėjų, siekiant maksimaliai padidinti organizacinę ir individualią naudą (McCleskey 2014, 122; Northouse 2009, 160). Šie mainai suteikia galimybę lyderiams įgyvendinti savo tikslus, atlikti reikiamas užduotis, išlaikyti esamą organizacinę situaciją, motyvuoti sekėjus sudarant sutartis, nukreipti sekėjų elgesį link užsibrėžtų tikslų siekimo, akcentuoti išorinį atlygį, išvengti nereikalingos rizikos ir sutelkti dėmesį ties organizacijos efektyvumo gerinimu (McCleskey 2014, 122). Esminis transformacinės ir transakcinės lyderystės skirtumas, yra tai, kad transakcinis lyderis neinvestuoja į savo sekėjų asmeninį tobulėjimą, jų poreikiai nėra suasmeninami. Anot Lee (2010, 446), lyderių elgsena, organizuojant virtualų darbą, yra skirstoma į penkis pagrindinius elgesio modelius, glaudžiai susijusius su transakcinės lyderystės ypatumais:

1) Gebėjimas aiškiai apibrėžti rolę ir lūkesčius darbuotojui, efektyvi komunikacija;
2) Darbas kartu su komanda;
3) Santykių kūrimo ir palaikymo įgūdžiai;
4) Efektyvūs komandos susitikimai;
5) Projektų valdymo įgūdžiai.

Tačiau, transakcinė lyderystė neakcentuoja bendro tikslo ir bendradarbiavimo komandoje, kuris yra būtinas atliekant užduotis virtualiose komandose. Lyderystės literatūroje daroma išvada, kad, lyginant su transakcine lyderyste, transformacinė lyderystė yra efektyvesnė, todėl, anot Ramage, galima daryti logišką prielaidą, kad tai galioja ir virtualios lyderystės kontekste (Ramage 2017, 103). Avolio ir Kahai (2008, 176–198) atliktame tyrime, analizuotas transakcinio ir transformacinio vadovavimo stiliaus poveikis virtualioms komandoms, susiduriančioms su tam tikru motyvaciniu – moraliniu iššūkiu. Transformaciniai lyderiai, komandai susidūrus su autorinių teisių saugomos programinės įrangos kopijavimo iššūkiu, stengėsi motyvuoti anoniminius virtualios komandos narius siekti aukštesnių poreikių ir vertybių, vadovautis aukštais etiniais ir moraliniais standartais ir taip įgyvendinti savo asmeninius siekius teigdami, kad, diskutuodami apie programinės įrangos kopijavimą, jie kartu mokysis ir prieis prie geresnių išvadų. Transakciniai lyderiai bandė motyvuoti komandos narius, pabrėždami kontraktinius mainus ir akcentuodami rezultatus, kurie bus gaunami keičiantis informacija apie įrangos kopijavimą (pavyzdžiui, gautas idėjų sąrašas, užduoties pabaigimas ir

pagyrimas už diskusiją). Rezultatai parodė, kad komandos, dirbančios su transformaciniais lyderiais buvo labiau linkusios įveikti šį moralinį iššūkį ir nekopijuoti programinės įrangos. Virtualios komandos nariai, dirbantys su transakciniais lyderiais, dažniau pasisakė už autorinių teisių saugomos programinės įrangos kopijavimą. Transakcinis lyderis bandė skatinti komandą siekti nenumatyto atlygio, kuri pagrįsta konkrečių tikslų įgyvendinimu, vykdant dažnas veiklos peržiūras, tuo siekiant motyvuoti darbuotojus gauti atlygį, kaip papildoma atostogų diena, piniginės premijos ir t. t. (Avolio, Kahai 2008, 197). Transformacinė lyderystė skatino siekti aukštesnio lygio analizės, naudojant žodinius pagyrimus ir komplimentus kaip motyvuojančias priemones (ibid.).

Situacinės lyderystės teorija tai dar viena tradicinė lyderystės teorija, kuri stipriai įtakojo vėlesnę lyderystės teorijų raidą (McCleskey 2014, 117). Ji apibūdina, kaip įvairūs lyderystės situacijos aspektai gali pakeisti lyderio įtaką ir efektyvumą ir kaip vadovo požiūris ir veiksmai turėtų keistis atsižvelgiant į konkrečias situacijas (Ramage 2017, 26). Pagrindinis kintamasis, į kurį reikėtų atsižvelgti, anot Hersey, Blanchard ir Natemeyer gyvenimo ciklo modelio, yra pavaldinių branda (Hersey, Blanchard, Natemeyer 1979, 421). Lyderio elgesys pagal šį modelį gali būti dvejopas: orientuotas į užduotį (direktyvinis ir deleguojamasis stilius) ir orientuotas į santykius (ugdomasis ir paramos stilius) (Northouse 2009, 84). Pavyzdžiui, patyrusiems pavaldiniams vadovas turėtų deleguoti užduotis ir riboti direktyvų elgesį, o mažiau patyrusiems nariams vadovas atitinkamai turėtų būti labiau direktyvus ir mažiau deleguojantis (Hersey, Blanchard, Natemeyer 1979, 421). Tokio tipo mikrovaldymas gali būti reikalingas naujam virtualios komandos nariui, kuris tik pradeda mokytis planuoti darbus ir laiką virtualioje darbo aplinkoje (Lee 2014, 24). Atitinkamai, darbuotojui, turinčiam didelę darbo patirtį virtualioje aplinkoje, reikalinga deleguojamoji lyderystė (ibid.).

Tokiu būdu, taikant Hersey, Blanchard ir Natemeyer gyvenimo ciklo teoriją, virtualus lyderis gali kontroliuoti brandžių ir patyrusių virtualios komandos narių kaitą ir skatinti naujus, mažiau patyrusius komandos narius tobulėti (Lee 2014, 25). Pavaldinių brandos lygis (tiek darbinė, tiek psichologinė branda) nustato reikalingą vadovavimo stilių ir yra susijęs su ankstesne išsilavinimo, darbine ir mokymų patirtimi (McCleskey 2014, 118).

3.2 Bendradarbiavimu grįstos lyderystės teorijos

„Lyderis ir pasekėjas yra tos pačios monetos skirtingos pusės“ (Vaičekauskaitė 2017, 199). Anot Ritos Vaičekauskaitės, metodologine prasme yra skiriamos dvi paradigminės tyrimų

kryptys, orientuotos į lyderystę (angl. *leadership-centered*) ir į pasekėją (angl. *follower-centered*) (ibid. 199). Naujausios, bendradarbiavimu grįstos, lyderystės teorijos, anot autoriaus Petros G. Malakyan, perėjo nuo supaprastintų ir kultinių „didžio žmogaus“ lyderystės teorijų prie sisteminių informacijos ir skaitmeninio amžiaus lyderystės teorijų, kurios labiau orientuotos į lyderystės-sekėjystės procesą (Malakyan 2019, 4). Sekėjystė (angl. *followership*) – tai lyderystės forma, kuri autoriaus Rost (2008, 57) apibrėžiama kaip „bendradarbiaujanti lyderystė, kuri grindžiama įtakos santykiais tarp lyderių ir bendradarbių, siekiančių reikšmingų pokyčių, atspindinčių jų abipusius interesus“. Sekėjystės tyrimai analizuoja sekėjų poveikį lyderystės procese ir pabrėžia jų svarbą organizacijose, kitaip tariant, dėmesys nuo lyderio kaip asmens perėjo prie vadovavimo ir sekimo kaip proceso (Malakyan 2019, 10).

Tradicinio pramoninės eros atotrūkio tarp lyderių ir sekėjų, kuomet lyderiai vadovauja, o sekėjai seka, naujausiose lyderystės teorijose nebėra, virtualiame pasaulyje sekėjai verčiau patys veikia kaip lyderiai (Malakyan 2019, 6). Skaitmeninė platforma, skatindama tarpusavio bendradarbiavimą, panaikino kai kurias lyderių organizacines galias ir privilegijas bei taip įgalino ir paskatino sekėjus prisiimti lyderystę, tokiu būdu dėl nuotolinės sąveikos keičiasi galios dinamika tarp lyderių ir sekėjų (ibid. 6).

Toliau aprašomos šiuolaikinės, tarpusavyje susijusios, lyderystės teorijos – *paskirstytos* (angl. *distributed*), *pasidalytosios* (angl. *shared*), *kolektyvios* (angl. *collective*) ir *adaptyvios* (angl. *adaptive*) lyderystės sąvokos, analizuojamos tokių autorių, kaip Doyle (2017), Harris et al. (2013), Hoch ir Kozlowski (2014), Malakyan (2014, 2019), Nordbäck ir Espinosa (2019), Raišienė et al. (2014) bei Wildman ir Griffith (2015).

3.2.1 Paskirstyta lyderystė

Paskirstyta (angl. *distributed*) lyderystė yra viena iš naujausių bendradarbiavimu grįstos lyderystės teorijų, kuri yra orientuota į lyderio–sekėjo santykį. Tokios lyderystės atveju įvairios atsakomybės susijusios su vadovavimu (tarp jų valdžia ir kontrolė) yra pasiskirstomos, o toks vadovavimo užduočių pasiskirstymas yra taikomas visoje organizacijoje (Harris et al. 2013, 929). Paskirstyta lyderystė, anot Petros Malakyan, geriausiai suprantama kaip veikla, pasiskirstyta tarp lyderių ir sekėjų bei, pagal aplinkybes, ji gali apimti ir kelių asmenų grupių veiklą (Malakyan 2019, 11).

Paskirstyta lyderystė gali būti laikoma bendradarbiaujančios lyderystės, kuri apibūdinama kaip bendroje aplinkoje vykstantis bendras kūrybinis procesas, subtipu (angl. *collaborative leadership*), todėl, kad joje vyrauja horizontalūs santykiai, t. y. kaip ir

bendradarbiaujančios lyderystės atveju, „vadovas kolegialiai klausia darbuotojo nuomonės, kaip susitvarkyti su konkrečia užduotimi ir kokį tikslą būtų tikslinga iškelti konkrečioje situacijoje“ (Raišienė et al. 2014, 429).

Tačiau, paskirstytos lyderystės atveju, virtualioje aplinkoje vadovas gali susidurti su keliais sunkumais – tai kolektyvinio pasitikėjimo siekiant bendro tikslo sukūrimas bei dar tik siekiančių tarpusavio pasitikėjimu grįstų santykių su kitais įtraukimas ir konsultavimas (Harris et al. 2013, 929). Efektyviam paskirstytos lyderystės, organizuojant virtualų darbą, funkcionavimui, reikalingas tarpusavio pasitikėjimas ir empatija, be šių sąlygų neįmanomas bendradarbiavimas, dalijimasis informacija bei naujų idėjų generavimas (Malakyan 2019, 11). Nepaisant šių būtinų veiksnių, „paskirstytos lyderystės paradigma toleruoja neapibrėžtumą, požiūrių įvairovę, lankstumą, funkcionalumą bei rolių mainus tarp lyderio ir sekėjų“, o tai yra svarbu susiduriant su globaliais iššūkiais ir siekiant bendrų sprendimų (ibid. 11). Dėl šių priežasčių toks vadovavimo stilius gali būti naudingas organizuojant virtualų darbą.

3.2.2 Pasidalytoji lyderystė

Pasidalytoji lyderystė tai procesas, kurio metu skirtingi individai skirtingu laiku pasirenka lyderio ir sekėjo vaidmenis, ji kelia iššūkių tradiciniam lyderystės supratimui komandose, kuriose dėmesys nuo vieno statinio lyderio ir vertikalios, vienpusės įtakos (vertikali lyderystė) perėjo prie visokeriopo, dinamiško lyderio ir sekėjo bei prie horizontalios lyderio ir sekėjo abipusės įtakos ir jų poveikio komandos rezultatams (Malakyan 2019, 11). Pasidalytoji lyderystė (angl. *shared leadership*) neretai ir vis dažniau minima ir kituose naujausiuose šiuolaikinių ir virtualių organizacijų tyrimuose (Nordbäck ir Espinosa 2019; Hoch ir Kozlowski 2014; Raišienė et al. 2014) ir ji, kaip ir paskirstyta lyderystė, gali būti laikoma bendradarbiaujančios lyderystės kryptimi, dėl joje vyraujančių horizontalių ryšių.

Mokslininkai siūlo taikyti pasidalytąją lyderystę kaip priemonę, norint efektyviai organizuoti virtualų darbą (Hoch ir Kozlowski 2014, 390; Malakyan 2019,12; Nordbäck ir Espinosa 2019, 325; Wildman ir Griffith 2015, 76). Anot Petros Malakyan, „nė vienas lyderis neturi reikiamų žinių, įgūdžių ir polinkio spręsti globalios lyderystės iššūkius šiandieniniame virtualiame pasaulyje [...] taigi, pasidalytoji lyderystė leidžia dalytis vadovavimo ir sekėjų atsakomybėmis ne tik tarp komandos narių, bet ir su kitomis komandomis“ (Malakyan 2019, 12).

Naujausiuose šiuolaikinių organizacijų lyderystės tyrimuose pasidalytoji lyderystė yra laikoma pagrindiniu mechanizmu, siekiant sumažinti motyvacijos ir koordinavimo nuostolius bei palaikyti komandos efektyvumą, kuomet dirbama nuotoliniu būdu (Hoch ir Kozlowski 2014, 390). Nors, anot Nordbäck ir Espinosa, vienas iš tokios lyderystės formos trūkumų, gali būti tai, kad pasidalytosios lyderystės procesas reikalauja papildomo dėmesio jį koordinuojant, t. y. patys lyderiai ir sekėjai turi siekti tokio koordinavimo, kad visa pasidalytosios lyderystės struktūra veiktų kaip darni visuma (Nordbäck, Espinosa 2019, 323).

Kai kurie tyrimai tiesiogiai palygino vertikalios lyderystės ir pasidalytosios lyderystės, organizuojant virtualų darbą naudingumą (Wildman ir Griffith 2015, 76). Pavyzdžiui, Solansky (2008) ištyrė studentų darbo grupių lyderystės struktūrą ir nustatė, kad grupės, pasižyminčios aukštu pasidalytosios lyderystės lygiu (t. y. bent 50% komandos narių identifikavo kelis lyderius), turėjo didesnį kolektyvinį efektyvumą ir geresnę transakcinę atmintį (grupinį mąstymą) nei grupės, kurios turėjo vieną lyderį (t. y. komandos, kurios nustatė tik vieną lyderį).

Wildman ir Griffith siūlymu, lyderystės struktūra, norint efektyviai organizuoti virtualų darbą, turėtų leisti pasidalytai lyderystei pirmaeilėms funkcijoms palaikyti atsirasti natūraliai (t. y. asmenys, pasirenkantys lyderystę, siekiančią išlaikyti esamas struktūras ir palaikyti įprastas procedūras), tačiau sutelkti antraeilės lyderystės funkcijas (transformacinės veiklos ir adaptacijos vykdymas ir prižiūrėjimas) ties vienu paskirtu lyderiu (Wildman ir Griffith 2015, 82-83).

3.2.3 Kolektyvi lyderystė

Kolektyvi lyderystė, kaip ir pasidalytoji lyderystė, teigia, kad „savarankiškos lyderystės“ (angl. *self-leadership*) skatinimas komandoje yra tiesiogiai susijęs su komandos sėkme, ypač virtualiuose kontekstuose (Wildman ir Griffith 2015, 246). Taikant kolektyvią lyderystę, kiekvienas komandos narys pasirinktinai atlieka lyderio vaidmenis, atitinkančius jo įgūdžius ir kompetenciją, o pasikeitus situacijai ar iškilus problemai, komandos nariai efektyviai perskirsto lyderio vaidmenis kitiems, kitaip tariant, tai „dinaminis procesas, kurio metu apibrėžtas lyderis ar lyderių grupė esant poreikiui naudoja įgūdžius ar kompetencijas ir, atsižvelgiant į esamą situaciją ar problemą, lyderystės vaidmenys yra perskirstomi“ (Malakyan 2019, 12).

Kolektyvi lyderystė siekia sukurti lyderystės aplinką, jos galutinis rezultatas – tai tokioje lyderystės aplinkoje sugeneruoti jos bendruomenės narių gebėjimai efektyviai bendradarbiauti

ir kartu gauti rezultatus (Ospina 2017, 281). Ši lyderystės forma taikoma virtualioje ir daugiakultūrinėje aplinkoje, dėl to, kad keliems komandos nariams imantis lyderystės rolės užtikrinama, kad konkretūs komandos poreikiai būtų tenkinami per visą jos gyvavimo ciklą (Wildman ir Griffith 2015, 246).

3.2.4 Adaptyvi lyderystė

Adaptyvi lyderystė – tai dar vienas, į lyderio–sekėjo santykį orientuotas, požiūris į lyderystės procesą. Ji apibūdinama kaip lyderio gebėjimas sutelkti ir įkvėpti asmenis prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir kartu spręsti sudėtingas problemas, šis požiūris sutelkia dėmesį į asmens gebėjimą vadovauti sudėtingoje situacijoje (Doyle 2017, 19). Adaptyvioje lyderystėje, anot Petros Malakyan, „vyrauja dinamiški ir greitai vykstantys lyderystės-sekėjystės adaptaciniai procesai, kuomet individai ugdo lyderio ir sekėjo tapatybes, vykdydami lygiagrečius ir besikeičiančius vadovavimo ir sekimo veiksmus grupės viduje“ (Malakyan 2019, 13). Anot Alaina Doyle, adaptyvios lyderystės procese išskiriami trys elementai (2017, 19):

1. Situacijos analizavimas;
2. Lyderio veiksmai;
3. Adaptyvus darbas.

Pirmajame proceso etape lyderis ar įgalintas pasekėjas turi analizuoti situaciją ir atpažinti esamus iššūkius. Dvejos tokių problemų rūšys – techninės ir adaptyvios, kai kurios problemos gali būti daugiausia techninio pobūdžio, kai kurios gali būti tiek techninės, tiek adaptyvios, o kai kurios – tiesiog adaptyvios (Doyle 2017, 19). Antrajame etape adaptyvūs lyderiai ar įgalinti pasekėjai padeda atpažinti iššūkius ir spręsti adaptyvias problemas, jie atlieka šiuos šešis veiksmus (ibid. 20):

1. Įgyjamas naujas požiūris;
2. Nustatomas adaptyvus iššūkis;
3. Kitų narių rūpesčių ir nerimo stebėjimas;
4. Nuoseklaus dėmesio išlaikymas;
5. Narių įgalinimas atlikti darbą;
6. Užtikrinimas, kad visi požiūriai būtų išklausyti.

Paskutiniajame adaptyvios lyderystės proceso etape vykdomas adaptyvus darbas, kuris atpažįstamas lyderio ir sekėjų komunikacijos procese, kuomet, siekiant išspręsti adaptyvią problemą, susiduriama su būtinybe pakeisti prioritetus ir požiūrį (ibid. 20).

Taigi, adaptyvios lyderystės teorija aktuali organizuojant virtualų darbą, nes, anot Petros Malakyan, ji lyderiams ir sekėjams suteikia teorinį pagrindą efektyviai prisitaikyti sąveikaujant tarpusavyje, įtraukiant visus virtualių organizacijų grupių narius.

3.2.5 Lyderio-sekėjo mainų modelis

Šiuolaikiniai tarpdisciplininiai lyderio-pasekėjo santykių ir tapatybės formavimo tyrimai suteikia naujų teorinių perspektyvų, kaip vienoje situacijoje būti lyderiu ir pasekėju kitoje (paskirstyta, pasidalytoji, kolektyvi ir adaptyvi lyderystė). Išanalizavus minėtąsias, bendradarbiavimu grįstas, lyderystės teorijas, galima pastebėti, kad lyderystė virtualioje aplinkoje reikalauja lyderio ir sekėjo ne kaip statiškų, atskirų socialinių tapatybių, o verčiau kaip daugiafunkciškų, besikeičiančių vaidmenimis, tapatybių, kitaip tariant, lyderystė neturėtų būti suvokiama kaip privilegijuotos mažumos titulas, o sekėjystė – titulas, apibūdinantis mažiau privilegijuotą daugumą organizacijose, kiekvienas turėtų pabūti lyderiu ar sekėju skirtingose situacijose ir kontekstuose šiuolaikiniame skaitmeniniame amžiuje. Apibendrinant bendradarbiavimu grįstos lyderystės teorijų subtipus, išskiriamos tokios pagrindinės bendradarbiavimu grįstos lyderystės dimensijos:

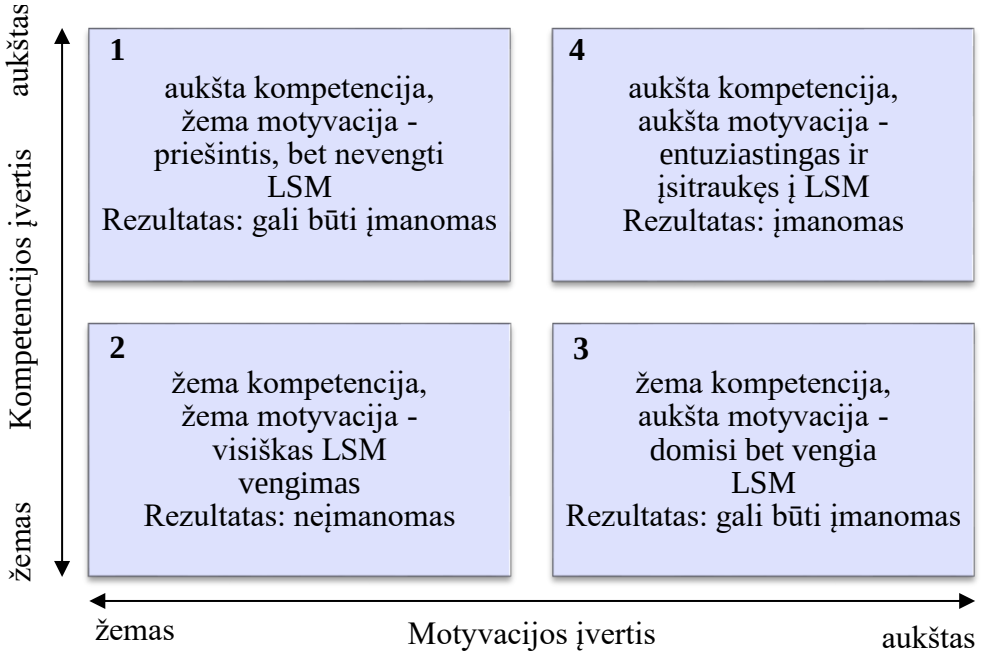
a) Bendroje aplinkoje vykstantis bendras kūrybinis procesas;
b) Lyderis ir sekėjas kaip daugiafunkciškos, besikeičiančios vaidmenimis, tapatybės;
c) Sekėjai įgalinti ir paskatinti prisiimti lyderystę;
d) Atsakomybės susijusios su vadovavimu yra paskirstomos arba pasidalintos tarp lyderio ir sekėjų siekiant išnaudoti visas komandoje ir/ar organizacijoje turimas kompetencijas bei sumažinti motyvacijos ir koordinavimo nuostolius.

Remiantis šiuolaikinėmis, bendradarbiavimu grįstomis, lyderystės teorijomis, virtualiame kontekste naudojamas lyderio – sekėjo mainų modelis, kuris apibrėžiamas kaip „lyderystės – sekėjystės procesas, kuriame lyderio ir sekėjo funkcijos yra mainomos tarpusavyje, siekiant plėtoti jų asmenines perspektyvas, puoselėti tarpasmeninius santykius ir maksimaliai padidinti abipusį efektyvumą“ (Malakyan 2014, 11).

Priešingai nei jau žinomoje, hierarchiniais santykiais grindžiamoje, lyderio – nario mainų teorijoje (Hoch ir Kozlowski 2014, 392), Petros Malakyan (2014, 16) siūlomas lyderio – sekėjo mainų modelis skatina ugdyti lyderio ir sekėjo vaidmenų daugiafunkciškumą įgyjant įgūdžių, leidžiančių laisvai vadovauti ir būti sekėju. Pagal Petros Malakyan (2014, 2019) modelį, toks lyderystės – sekėjystės procesas gali prisidėti prie dinamiškų ir sveikų darbo sąlygų, susidedančių iš tokių komponentų, būtinų efektyviam virtualaus darbo organizavimui:

1. Abipusis pasitikėjimas ir pagarba, kuriama sąmoningų lyderių ir sekėjų;
2. Sąžiningas galios ir išteklių paskirstymas, pagrįstas abipuse įtaka tarp organizacijos narių;
3. Narių, kaip daugialypių individų, gebančių būti ir lyderiu ir sekėju, savimonės ugdymas;
4. Skaidri ir autentiška organizacinė komunikacija, siekiant abipusės atskaitomybės.

4 pav. Lyderio-sekėjo mainų (LSM) metodo galimybių kvadrantai virtualiose organizacijose



Šaltinis: Petros G. Malakyan, 2014 ir 2019, p. 16 ir p. 14

Tradicinė hierarchinė vertikalių vienpusių įtakos ryšių lyderystė tampa nebereikalinga – lyderio ir sekėjo atsakomybės šiuolaikiniame požiūryje į lyderystę yra pasidalijamos ir mainomos tarp komandos narių remiantis jų kompetencija, o narys, priėmęs sprendimą, prisiima asmeninę atsakomybę už savo sprendimo rezultatą (Malakyan 2019, 14). Tokiu būdu gali būti puoselėjami ne tik tarpasmeniniai santykiai ar maksimaliai padidinamas abipusis

efektyvumas, tačiau ir efektyviau išnaudojamos visos komandoje turimos kompetencijos, bei taip auginama tiek komandos narių, tiek lyderių kompetencija, kuomet dirbama nuotoliniu būdu.

3 pavyzdyje pavaizduotas Petros Malakyan siūlomo lyderio-sekėjo mainų (LSM) modelio (2014, 2019) įvykdomumas iš lyderystės-sekėjystės kompetencijų ir motyvacijos mainytis šiomis rolėmis tarpusavyje perspektyvos, taigi, organizuojant virtualų darbą, LSM modelis gali būti įgyvendinamas, kuomet kompetencijos (y ašis) ir motyvacijos (x ašis) tarpusavyje mainytis lyderystės – sekėjystės vaidmenimis įvertis yra aukštas. Motyvacija ir kompetencija nustatoma remiantis individo gebėjimais, asmeninėmis nuostatomis, stipriosiomis pusėmis ir organizaciniais tikslais, kitaip tariant, pagal šį LSM modelį, kai kurie lyderiai ar pasekėjai gali nenorėti keistis vaidmenimis ir funkcijomis dėl asmeninių nuostatų ir, atitinkamai, kai kurie lyderiai ir pasekėjai gali jaustis nekompetentingi šių vaidmenų ir funkcijų mainams.

LSM modelio galimybių kvadrantuose (žr. 4 pav.) pateikiami keturi jo pritaikomumo ir įgyvendinimo etapai (Malakyan 2019, 14):

1. Kuomet lyderių ir pasekėjų kompetencija yra aukšta, tačiau motyvacija yra žema, labiau tikėtina, kad virtualūs lyderiai ir sekėjai priešinsis, tačiau nevengs LSM – mainai gali būti įmanomi. Šiuo atveju sekėjai yra nepriklausomi, novatoriški, pasitikintys savimi ir geba kritiškai mąstyti, tačiau kvestionuoja lyderystę, tai labiausiai būdinga tūkstantmečio kartai (angl. *millennials*; Y karta) (Chou 2012, 76). Lyderiai, savo ruožtu, gali paprasčiausiai neturėti asmeninių paskatų keistis šiais vaidmenimis arba tiesiog kvestionuoti sekėjų motyvaciją lyderystei;
2. Kai lyderių ir sekėjų motyvacija ir kompetencija žema, labiau tikėtina, kad lyderiai ir sekėjai virtualiose organizacijose visiškai vengs LSM – mainai neįmanomi. Lyderiai ir pasekėjai, dirbdami virtualioje aplinkoje, šiuo atveju stokoja tiek lyderystės, tiek sekėjystės įgūdžių, bei, dėl tam tikrų priežasčių, nėra motyvuoti mainytis lyderio – sekėjo funkcijomis.
3. Kai lyderių ir sekėjų kompetencijos žemos, tačiau motyvacija aukšta, tikėtina, kad lyderiai ir sekėjai domėsis, bet vengs LSM. Tokiu atveju, LSM metodas gali būti įmanomas. Šiuo atveju lyderiams ir sekėjams paprasčiausiai trūksta lyderystės ir sekėjystės įgūdžių, jie jaučiasi nekompetentingi mainytis šiais vaidmenimis. Tačiau, turint aukštą motyvaciją siekti LSM ir užsibrėžus

konkrečius ir aiškius tikslus šioms kompetencijoms įgyti, egzistuoja galimybė šiems mainams atsirasti.

4. Kuomet lyderių ir sekėjų kompetencija ir motyvacija yra aukšta, tikėtina, kad lyderiai ir sekėjai entuziastingai įsitrauks į LSM, todėl šis metodas bus įmanomas. Šiuo atveju lyderiai leidžia sekėjams prisidėti organizuojant virtualų darbą ir priimant sprendimus, tokiu būdu dalijamasi atsakomybe, tai labiausiai būdinga tūkstantmečio kartos lyderiams (Chou 2012, 73). Sekėjai, savo ruožtu, turi aukštas kompetencijas darbui virtualioje aplinkoje bei yra motyvuoti šiems mainams, tai labiausiai būdinga tiek tūkstantmečio kartos sekėjams, tiek naujosios Z kartos, pirmosios skaitmeninės arba „Google“ kartos, sekėjams.

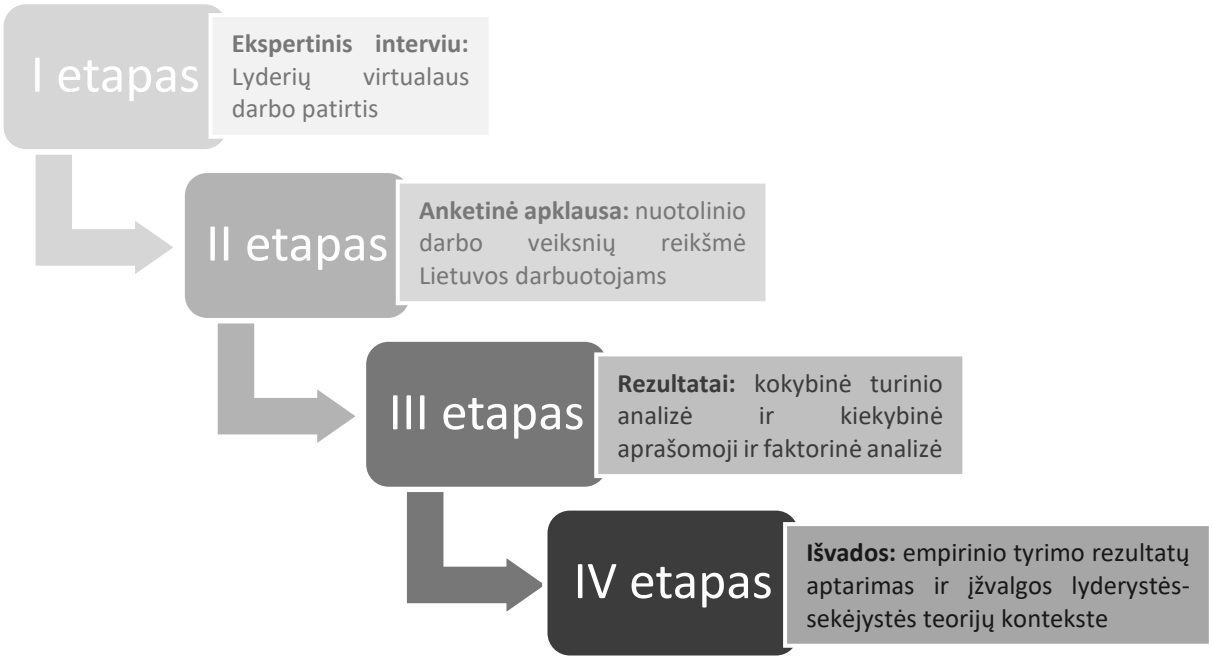
Kitaip tariant, LSM metodas įmanomas tik tuo atveju, jei lyderiai virtualiose organizacijose įgyja sekėjystės įgūdžius, o pasekėjai – lyderystės. Autorė Petros Malakyan pabrėžia, kad egzistuoja tiek asmeninės, tiek grupinės paskatos taikyti LSM metodą virtualiose organizacijose – daugialypių tapatybių tyrimai rodo, kad individai, turintys kelis vaidmenis visuomenėje, gyvena sveikesnį gyvenimą ir išgyvena mažiau streso, nei tie, kurie turi vieną vaidmenį (pvz. statiški komandų vadovai) (Malakyan 2019, 15). Keitimasis lyderystės ir sekėjystės vaidmenimis gali užkirsti kelią nerviniam išsekimui ir blogai psichologinei būklei. Lyderiai, kita vertus, neturėtų prisiimti visos atsakomybės už tuos, kurie nenori dalyvauti lyderystės procese, o motyvuoti sekėjai, savo ruožtu, turėtų turėti aiškias galimybes dalyvauti priimant sprendimus ir taip dalintis atsakomybe su komandų vadovais.

4. EMPIRINIS NUOTOLINIO DARBO ĮTAKOS VEIKSNIŲ TYRIMAS

4.1 Tyrimo metodologija

Šiuo tyrimu siekiama papildyti virtualių organizacijų tyrimus iš lyderystės perspektyvos, išanalizuoti dirbančiųjų Lietuvoje nuotolinio darbo patirtį ir taip prisidėti prie virtualių organizacijų vadovų gilesnio srities išmanymo pateikiant rekomendacijas kaip geriausiai spręsti kylančius iššūkius bei kaip išnaudoti šio darbo būdo teikiamas galimybes. Empirinis tyrimas buvo organizuotas mišrių metodų prieiga – siekiant visapusiškai ir išsamiai išnagrinėti tyrimo objektą – virtualų darbą, buvo atliktas ekspertinis vadovų, organizuojančių virtualų darbą, interviu ir darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, apklausa. Empirinio tyrimo eigos schema nurodyta 5 paveiksle. Teorinė analizė parodė, kad norint užtikrinti efektyvų virtualaus darbo organizavimą reikia gebėti pritaikyti tam tinkamą/-us vadovavimo stilių/-ius, todėl remiantis ankstesniais tyrimais buvo ištirtas tradicinių ir naujausių bendradarbiavimu grįstų lyderystės teorijų vaidmuo organizuojant virtualų darbą. Siekiant patikrinti teorines virtualaus darbo organizavimo prielaidas, buvo išanalizuotas vadovų virtualaus darbo organizavimo patirtis – identifikuojami virtualios lyderystės tipai ir nustatoma, su kokiais pagrindiniais sunkumais susiduriama praktikoje. Taip pat teorinėje dalyje buvo išsiaiškinta, kad sekėjų vaidmuo organizuojant virtualų darbą yra ypač reikšmingas, todėl atlikto vadovų interviu metu gauti atsakymai buvo aktualizuoti sudarant apklausos anketą darbuotojams – remiantis vadovų ir ankstesnių tyrimų išskirtais nuotolinio darbo efektyvumo iššūkiais ir privalumais, buvo išanalizuota šių veiksnių reikšmė Lietuvos darbuotojams, atliekantiems užduotis nuotoliniu būdu. Remiantis gautais kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatais, buvo parengtos virtualaus darbo veiksmingumo rekomendacijos ir aptarta jų reikšmė Malakyan (2014, 2019) lyderystės – sekėjystės teorijų kontekste.

5 pav. Empirinio tyrimo eigos schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo tikslas. Nustatyti sunkumus, su kuriais susiduriama atliekant užduotis nuotoliniu būdu ir identifikuoti vadovų taikomus lyderystės stilius siekiant darbo veiksmingumo.

Darbo uždaviniai:

- Identifikuoti reikšmingiausias problemas, su kuriomis lyderiai susiduria organizuodami virtualų darbą;
- Nustatyti, kokį lyderystės stilių ekspertai taiko siekdami darbo veiksmingumo;
- Išanalizuoti ankstesnių mokslinių tyrimų ir lyderių išskirtų nuotolinio darbo efektyvumo veiksnių reikšmę Lietuvos darbuotojams;
- Palyginti gautus empirinio tyrimo rezultatus su ankstesniais tyrimais;
- Pateikti reikšmingiausius rezultatus ir įžvalgas lyderystės – sekėjystės teorijų kontekste.

Tyrimo etapai. Empirinis tyrimas buvo organizuotas mišrių metodų prieiga. Siekiant visapusiškai ir išsamiai išnagrinėti tyrimo objektą – virtualų darbą, buvo atliktas ekspertinis vadovų, organizuojančių virtualų darbą, interviu ir darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, apklausa (žr. 5 pav.). Tyrimas atliekamas 2 etapais:

Pirmajame etape tyrimui atlikti parengti kokybiniai, pusiau standartizuoti interviu klausimai (4 lentelė). Atliekant ekspertų kokybinius interviu buvo atsakoma į tyrimo probleminį

klausimą – *kaip veiksmingai įgyvendinti virtualų darbą organizacijose?* Manoma, kad kokybiniai interviu geriausiai atskleidžia respondentų patirtį ir požiūrį į virtualią lyderystę, nes šis metodas, anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, 7), leidžia surinkti aktualius, gausius, naujausius, originalius bei socialinio gyvenimo detales atspindinčius duomenis. Taip pat pagal poreikį buvo užduodami papildomi klausimai, o tai svarbu norint patikslinti atsakymus ir sumažinti neteisingo interpretavimo riziką.

Ekspertinės žinios klasikinėje sociologijoje apibrėžiamos kaip „specialiosios žinios, kurias ekspertas aiškiai suvokia turįs“, tai yra žinios glūdinčios „diskursyvioje sąmonėje“ (angl. *discursive consciousness*), o tai yra esminis skirtumas nuo kasdienių žinių (Meuser, Nagel 2009, 29). Anot Walter, tiriamųjų ekspertiškumas gali būti nustatomas tyrėjo pagal tyrimo sritį ir temą, asmuo yra priskiriamas ekspertui pagal jo, kaip informatoriaus, vaidmenį (Walter 1994, 271). Todėl tyrime ekspertais pasirinkta laikyti asmenis, turinčius patirties ir žinių nuotolinio darbo srityje – vadovus, turinčius ne mažiau 5 metų patirties tiek organizuojant, tiek dirbant nuotolinį darbą. Gavus ekspertų atsakymus atliekama teksto turinio analizė, išskiriamos apibendrintos kategorijos ir subkategorijos.

Pirmojo tyrimo etapo imtis. Reprezentatyvi respondentų atranka atliekama pagal kriterijus, kurie grindžiami eksperto nuotolinio darbo patirties įvertinimu – gavus sutikimą apklausiami srities ekspertai, kurie turi ne mažiau 5 metų patirties dirbant ir organizuojant darbą nuotoliniu būdu. Tiriamieji toliau pasirinkti „sniego gniūžtės“ principu, kuomet atsitiktinai pasirinkus pirmąjį tyrimo dalyvį, jis rekomendavo kitą, turintį ekspertinių žinių ir atitinkantį 5 metų patirties reikalavimą, respondentą. Tiriamųjų imties dydžiui nustatyti buvo taikomas informacijos prisotinimo principas – anot Hickman ir Longman (1994, 52) didžiausias naujos informacijos kiekis gaunamas apklausus iki 5 - 7 respondentų, nuo 7 respondento dažniausiai nebegaunama naujos informacijos, o nuo 10-ojo informacija pradeda kartotis ir tyrėjo darbas tampa nebeefektyvus, todėl duomenys buvo rinkti iki tol, kol informacija pradėjo kartotis – apklausus 6 respondentus.

Pirmojo tyrimo etapo organizavimas. Respondentai informuojami apie tyrimo tikslą, anonimiškumą ir konfidencialumą, gavus respondento sutikimą dalyvauti interviu, el. paštu išsiunčiamas kvietimas į virtualų susitikimą respondentui tinkamu laiku. Interviu buvo atliekami 2020 m. kovo 16 – 23 dienomis. Ilgiausia interviu trukmė – 44 min., trumpiausia 27 min., apskaičiuota vidutinė interviu trukmė – 33 min. Interviu įrašyti „Teams“ programa ir atlikta jų transkripcija (pateikta priede nr. 1) bei teksto turinio analizė, išskirtos apibendrintos kategorijos ir subkategorijos.

Respondentų atsakymai buvo užkoduoti pirmosiomis 6 alfabeto raidėmis (nuo A iki F), cituojant respondentų atsakymus naudojami kodai susidedantys iš respondentui priskirtos raidės ir klausimo numerio, pvz. A3, E11, D1 ir t.t. Atsakymuose nebuvo asmens duomenų, kurie leistų nustatyti tapatybę, taip išlaikytas anonimiškumo reikalavimas. Apklaustų ekspertų charakteristikos (7 lentelė):

- Respondentas A – 5 metai nuotolinio darbo organizavimo ir nuotolinio darbo patirties, dirba Lietuvoje, vadovauja 18 žmonių globaliai komandai telekomunikacijų įmonėje, atrankų srityje;
- Respondentas B – 15 metų nuotolinio darbo organizavimo ir nuotolinio darbo patirties, dirba Lietuvoje, vadovauja tarptautinei maždaug 20-ties ir vietinei 5 žmonių komandai dvejose valstybės biudžetinėse įstaigose, mokslinėje srityje;
- Respondentas C – 7 metai nuotolinio darbo organizavimo ir nuotolinio darbo patirties, dirba Lietuvoje, vadovauja 50 žmonių globaliai komandai finansinių paslaugų srityje;
- Respondentas D – 6 metai nuotolinio darbo organizavimo ir nuotolinio darbo patirties, dirba Lietuvoje, vadovauja 36 žmonių globaliai komandai telekomunikacijų įmonėje, atrankų srityje;
- Respondentas E – 9 metai nuotolinio darbo organizavimo ir nuotolinio darbo patirties, dirba Lietuvoje, vadovauja 18 žmonių globaliai komandai technologijų įmonėje – Lietuvos startuolyje, žmogiškųjų išteklių administravimo srityje;
- Respondentas F – 6 metai nuotolinio darbo organizavimo ir nuotolinio darbo patirties, dirba Švedijoje, vadovauja 15 žmonių globaliai komandai telekomunikacijų įmonėje, atrankų srityje.

4 lentelė. Interviu klausimai ekspertams ir jų pagrindimas

Tema	**Pagrindimas**	**Autoriai**	**Klausimas**
1. Informacija apie respondentą	Siekiama įvesti respondentą į analizuojamą temą bei sužinoti kiek ir kokios patirties turi dirbdamas nuotoliniu būdu	-	Kokia jūsų patirtis organizuojant nuotolinį darbą? Kiek metų patirties turite dirbant ir organizuojant tokio pobūdžio darbą?

2. Informacija apie respondentą	Siekiama sužinoti kokia respondento nuotolinio darbo organizavimo apimtis		Kiek ir kuriose šalyse turite darbuotojų ir kokią dalį visų darbų jūsų darbuotojai gali atlikti nuotoliniu būdu, kitoje, negu darbovietė yra, vietoje?
3. Darbo organizavimo iššūkiai	Siekiama nustatyti problemas, su kuriomis susiduria vadovai organizuodami darbą per atstumą	Brandt et al 2011, Daim et al 2012, Mogale, Sutherland 2010, Nakrošienė, Butkevičienė 2016, Pangil, Chan 2014, Ramage 2017, Snellman 2014, Szewc 2014	Kokie, jūsų manymu, yra didžiausi iššūkiai organizuojant nuotolinį darbą ir su kokiais organizavimo sunkumais esate susidūręs?
4. Lyderystė	Siekiama nustatyti lyderystės stilių ir išsiaiškinti respondentų, kaip ekspertų, nuomonę apie lyderystę organizuojant virtualų darbą, ar jai reikia specifinių kompetencijų	Avolio et al 2014, Chrisentary, Barrett 2015, Daim et al 2012, Doyle 2017, Harris et al. 2013, Hoch, Kelley, Kelloway 2012, Kozlowski 2014, Lee 2014, Malakyan 2014, 2019, McCleskey 2014, Nordbäck, Espinosa 2019, Ramage 2017, Raišienė et al. 2014, Wildman, Griffith 2015	Kokių kompetencijų, bruožų, savybių bei įgūdžių reikia lyderiui organizuojant virtualų darbą? Kaip virtuali lyderystė skiriasi nuo lyderystės tradicinėse komandose?
5. Lyderystė	Siekiama nustatyti lyderystės stilių ir išsiaiškinti ar patyrę vadovai organizuodami virtualų darbą naudoja valdymo, kontrolės priemones, jei taip, išsiaiškinti kokias		Kokias priemones taikote komandos veiklos valdymui?
6. Lyderystė	Siekiama nustatyti lyderystės stilių ir sužinoti, kokias darbuotojų motyvavimo priemones vadovai naudoja organizuodami nuotolinį darbą	Hoch ir Kozlowski 2014	Kaip motyvuojate savo darbuotojus dirbančius nuotoliniu būdu, jei motyvuojate?
7. Darbo organizavimo iššūkiai	Siekiama išsiaiškinti respondento patirtį kuriant santykį su sekėju per atstumą	Brandt et al. 2011, Daim et al. 2012, Mogale, Sutherland 2010, Pangil, Chan 2014, Ramage 2017, Snellman 2014, Szewc 2014	Kokią įtaką lyderio ir darbuotojo santykiams, jūsų manymu, turi fizinis atstumas ir virtuali komunikacija?
8. Lyderystė - sekėjystė	Siekiama analizuoti lyderio – sekėjo mainų modelio praktinį	Malakyan 2014, 2019	Ar esate linkęs deleguoti tam tikras lyderio atsakomybes savo darbuotojams, pavyzdžiui, darbų

	pritaikomumą organizuojant virtualų darbą ir nustatyti lyderystės stilių		organizavimą, naujų darbuotojų paiešką, sprendimų priėmimą ar kitas jūsų, kaip vadovo, atsakomybes? Kokius darbus deleguojate ir ko negalite deleguoti?
9. Lyderystė - sekėjystė	Siekiama analizuoti lyderio – sekėjo mainų modelio praktinį pritaikomumą organizuojant virtualų darbą ir nustatyti lyderystės stilių		Kaip vertinate atsakomybių, funkcijų mainus tarp lyderių ir darbuotojų, kuomet dėl efektyvesnio darbo organizavimo, tam tikrose situacijose pavaldinys perima tam tikras lyderio funkcijas ir atsakomybes, o lyderis atitinkamai tampa pavaldiniu? Ar turite tokių funkcijų mainų pavyzdžių vykstančių jūsų komandoje?
10. Darbo organizavimo privalumai	Siekiama nustatyti virtualaus darbo organizavimo privalumus	Bhat et al. 2017, Eurofound 2017, Lee 2014, Nakrošienė, Butkevičienė 2016, Raghuram et al 2019, Raišienė 2015, Verburg et al 2013	Kokius nuotolinio darbo privalumus jūs matote kaip virtualus lyderis?
11. Darbo organizavimo iššūkiai	Siekiama gauti naujų įžvalgų apie virtualaus darbo organizavimą	-	Kokį geriausią patarimą duotumėte kitam vadovui organizuojančiam darbą virtualiai?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Antrajame tyrimo etape atlikta kiekybinė Lietuvos darbuotojų apklausa. Teorinėje dalyje buvo išsiaiškinta, kad sekėjų vaidmuo organizuojant virtualų darbą yra ypač reikšmingas, todėl pirmajame etape ekspertinis interviu pasirinktas tikslingai – atlikto vadovų interviu metu gauti atsakymai buvo aktualizuoti sudarant antrojo tyrimo etapo instrumentą – apklausos anketą darbuotojams, atliekantiems užduotis nuotoliniu būdu. Šiame etape atliekamas statistinis tyrimo objekto aiškinimas, siekiant nustatyti ankstesnių mokslinių tyrimų ir pirmajame etape vadovų išskirtų nuotolinio darbo efektyvumo veiksnių reikšmę Lietuvos darbuotojams.

Antrojo tyrimo etapo organizavimas. Kiekybinė apklausa parengta naudojantis internetine svetaine www.manoapklausa.lt. Internetinės apklausos atlikimo periodas: 2020-03-30 - 2020-04-15. Anketa buvo dalintąsi socialiniuose tinkluose *Facebook* ir *LinkedIn* ir susilaukta didelio laisvanoriško respondentų kiekio dėl nuotolinio darbo temos aktualumo pasaulinės pandemijos metu. Klausimynas buvo anoniminis, respondentai buvo informuoti apie

jų atsakymų konfidencialumą. Anketos respondentams trumpai pristatomas tyrimo tikslas, nurodomas vidutinis anketos užpildymo laikas – 15 minučių.

Antrojo tyrimo etapo instrumentas. Remiantis literatūros analize ir 1-ajame tyrimo etape gautais rezultatais, sudarytas 10-ties uždarų klausimų klausimynas susidedantis iš trijų loginių dalių: 1) pirmieji 3 klausimai apie informanto demografinius duomenis; 2) kiti 4 klausimai apie nuotolinio darbo patirtį bei nuotolinio darbo motyvuojančių faktorių ir darbo efektyvumą neigiamai veikiančių veiksnių reikšmę dirbant nuotoliniu būdu; 3) likusieji 3 apie lyderystės kompetencijas ir jų naudojimo galimybes (5 lentelė). Uždarų klausimų atsakymams naudojama **nominalinė skalė** (demografiniams duomenims), motyvuojančių veiksnių svarbai nustatyti naudojama **penkių balų Likerto skalė**, pradedant nuo „visiškai nesvarbu“ (1) iki „labai svarbu“ (5), viduriniame taške pasirenkant atsakymą „nei svarbu, nei nesvarbu“. Darbo efektyvumą neigiamai veikiančių veiksnių svarbai nustatyti naudojama **šešių balų Likerto skalė**, pradedant nuo „itin reikšmingai mažina darbo efektyvumą“ (6) iki „ši problema mano darbe nepasireiškia dėka specialių organizacinių, techninių ir pan. sprendimų“ (1), 5-tajame taške pasirenkant atsakymą „mažina darbo efektyvumą“. 4-tajame – „nereikšmingai mažina darbo efektyvumą“, 3-iajame – „neveikia darbo efektyvumo“ ir 2-ajame – „tai man neaktualu (dėl darbo pobūdžio, etc.)“. Lyderystės kompetencijoms ir jų naudojimo galimybėms naudojama **intervalinė skalė** – darbuotojai turi įvertinti savo galimybes, kompetencijas ir pasiryžimą atlikti savo vadovui būdingus darbus skalėje nuo 1 („silpnai“) iki 5 („puikiai“).

5 lentelė. Anketinių klausimų aprašymas ir pagrindimas

Klausimo nr.	Aprašymas	Autoriai
1 - 3	Bendra informacija – lytis, amžius, veiklos sritis	-
4 - 5	Nuotolinio darbo patirtis, apimtis	-
6	Veiksniai motyvuojantys dirbti nuotoliniu būdu	Bhat et al. 2017, Eurofound 2017, Lee 2014, Nakrošienė, Butkevičienė 2016, Raghuram et al. 2019, Raišienė 2015, Verburg et al. 2013
7	Darbo efektyvumą neigiamai veikiantys veiksniai	Brandt et al. 2011, Daim et al. 2012, Mogale, Sutherland 2010, Nakrošienė, Butkevičienė 2016, Pangil, Chan 2014, Ramage 2017, Snellman 2014, Szewc 2014 ir tyrimo rezultatai (7 lentelė)
8-10	Lyderystės kompetencijos ir jų naudojimo galimybės	Malakyan 2014, 2019

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Antrojo tyrimo etapo imtis. Generalinę Lietuvos darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, aibę paskutiniaisiais oficialiais statistiniais duomenimis sudarė 163 877 darbuotojai („Darbo rinka Lietuvoje“ 2019; Eurofound 2017, 15). Anketą pildžiusiųjų nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų imtis apskaičiuota naudojantis imties dydžio skaičiuokle www.apklausos.lt, nustatytas mažiausias reprezentatyvus imties dydis – 383 (su 95 proc. tikimybe ir 5 proc. paklaida). Naujausios statistikos apie Lietuvoje nuotoliniu būdu dirbančiųjų skaičių nėra, tačiau, anot Eurofound, pasaulinė 2020 m. pandemija dėl koronaviruso lėmė masinį darbo vietų perkėlimą į namus, daugelis kompanijų visame pasaulyje pradėjo vykdyti privalomą nuotolinį darbą („Technology is our ally against the Coronavirus“ 2020). 2020 m. kovo 14 d. Lietuvos Respublikoje paskelbtas karantinas, kurio metu, siekiant sustabdyti „Covid-19“ plitimą ir imantis priemonių palaikyti reikalingą socialinį atstumą, įmonės masiškai perkėlė savo veiklą į virtualią erdvę ir tai apsprendė didesnį, nei nurodyta reikalinga imtis, dalyvavusių apklausoje respondentų kiekį. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad tyrime dalyvavo 436 nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai, pasiekta reprezentatyvi tyrimo imtis.

Apklausos rezultatai apdoroti „Microsoft Excel“ ir „SPSS 17.0“ programomis. Tyrimo uždaviniams pasiekti naudojami statistinės analizės metodai:

1. Aprašomosios statistikos metodu analizuojami demografiniai duomenys, lyderystės kompetencijos bei jų naudojimo galimybės bei veiksniai, kuriuos Lietuvos darbuotojai laiko svarbiausiais dirbant nuotoliniu būdu.
2. Likerto skalės duomenims yra plačiai taikomas faktorinės analizės metodas, kai skalė sudaroma iš ne mažiau kaip penkių reikšmių (Pukėnas 2009, 33). Taigi, tyrime atliekama faktorinė analizė – identifikuojami bendrieji veiksniai, turintys reikšmę darbui atliekant užduotis nuotoliniu būdu.

Atlikus statistinę analizę, buvo atlikta tyrimo instrumento patikimumo analizė. Tyrimo klausimyno patikimumui įvertinti buvo apskaičiuojamas Kronbacho α koeficientas (Gaižauskaitė, Mikėnė 2014, 147). Atliktame tyrime skalių apibendrintas Kronbach α koeficientas yra 0,869, t. y. vidinis tyrimo patikimumas yra labai didelis ir patenkinamas (6 lentelė).

6 lentelė. Tyrime naudotų klausimynų vidinis patikimumas

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach alfa

Veiksniai motyvuojantys dirbti nuotoliniu būdu	9	0,791
Darbo efektyvumą neigiamai veikiantys veiksniai	29	0,946

4.2 Kokybinio tyrimo rezultatai bei jų analizė

Priede Nr. 1 pateikiami pirmojo tyrimo etapo metu atlikto interviu metu gauti respondentų atsakymai.

Pirmaisiais dviem interviu klausimais tiriamieji buvo prašomi apibūdinti savo veiklos sritį, nuotolinio darbo galimą santykinę proporciją lyginant su tiesioginiu darbu bei vykdymo trukmę. Respondentai organizuoja virtualų darbą 6 skirtingose organizacijose – 1 finansų, 2-jose telekomunikacijų, 1 technologijų ir 2-jose valstybės biudžetinėse mokslo įstaigose. Tiriamųjų darbo sritys – finansinių paslaugų, žmogiškųjų išteklių (administravimo ir atrankų sritys) ir mokslinė sritis (7 lentelė). Respondentų patirtis šioje srityje – nuo 5 iki 15 metų, nuotoliniu būdu koordinuojamų darbuotojų skaičius – nuo 7 iki 38 darbuotojų, dirbančių 11-oje skirtingų Europos šalių. Vadovų organizuojamo nuotolinio darbo apimtis gali būti apibūdinama ne tik turimų komandos narių skaičiumi, tačiau ir tuo, ar visus darbus nariai gali atlikti nuotoliniu būdu. Apklaustų vadovų komandose nariai gali atlikti maždaug nuo 90 iki 100 procentų darbų nuotoliniu būdu. Dauguma vadovų – net 5 iš 6 respondentų anksčiau turėjo vadovavimo patirties ir tradicinėse komandose. Visa tai rodo nemažą ir įvairią respondentų patirtį ne tik virtualaus darbo organizavime, tačiau ir tradicinių komandų valdymo specifikos išmanymą bei gebėjimą įžvelgti skirtumus tarp šių dviejų darbo organizavimo būdų.

7 lentelė. Tiriamųjų nuotolinio darbo sritis, patirtis ir organizavimo apimtis

Resp. kodas	**Pavaldžių darbuotojų darbo vieta**	**Darbo organizavimo sritis**	**Nuotolinio darbo patirtis metais**	**Pavaldžių darbuotojų skaičius**	**Nuotolinio darbo apimtis**	**Vadovavimo patirtis tradicinėse komandose**
A	Švedija, Suomija, Norvegija, Estija, Lietuva	Žmogiškieji ištekliai – atrankos	5	17	100 %	Ne
B	Lietuva, Lenkija,	Mokslinė	15	~25	100%	Taip

	Slovakija, Ispanija					
C	Didžioji Britanija, Lietuva	Finansinių paslaugų	7	38	100 %	Taip
D	Danija, Švedija, Estija, Norvegija, Suomija, Lietuva	Žmogiškieji ištekliai – atrankos	6	36	~90%	Taip
E	Vokietija, Lenkija, Lietuva	Žmogiškieji ištekliai – administravimas	9	18	~95%	Taip
F	Švedija, Estija, Vokietija, Lietuva	Žmogiškieji ištekliai – atrankos	6	15	~90%	Taip

Analizuojant respondentų pateiktą informaciją pagal jų darbo organizavimo patirtį, apimtis ir sritį pastebėta, kad daugelio tiriamųjų atsakymai daugeliu klausimų buvo gana panašūs, tačiau 3, 4, 7 ir 8 klausimuose palyginti išsiskyrė respondento B atsakymai. Tokiam rezultatui įtakos galėjo turėti kitokia valstybės biudžetinių įstaigų organizacinė kultūra, tačiau tokiai prielaidai patvirtinti arba paneigti reikalinga didesnė imtis ir išsamesnis tyrimas, kuris įvertintų privačių ir valstybinių organizacijų skirtumus organizuojant nuotolinį darbą.

Darbo organizavimo iššūkiai. 3, 4, 7 ir 11 klausimais buvo siekiama nustatyti virtualaus darbo organizavimo iššūkius – nustatyti problemas, su kuriomis susiduria vadovai organizuodami darbą per atstumą, išsiaiškinti respondentų patirtį kuriant santykį su sekėju per atstumą bei gauti naujų įžvalgų apie virtualaus darbo organizavimą. Respondentų atsakymuose išaiškėjo tam tikri panašumai ir iš to kylančios temos (8 lentelė). Anksčiau minėtieji autoriai Szewc (2014, 73), Brandt et al. (2011, 62), Daim, Ha, Reutiman et al. (2012, 202) pabrėžia komunikacijos svarbą ir teigia, jog tai yra pagrindinis iššūkis organizuojant virtualų darbą. Atliekant vadovų ekspertų interviu taip pat išryškėjo **komunikacijos**, kaip bene pačio svarbiausio tokio darbo organizavimo komponento, tema. Ši tema buvo išskirta visų respondentų atsakymuose: „*nenuvertinti komunikacijos [...] jeigu nekomunikuoji kaip vadovas su nuotoline komanda, tai tu neegzistuoji, kaip vadovas [...]*“ (C11), „*komunikacija, nuolatinis kontakto palaikymas, tai iššūkis [...]*“ (E3). Komunikacija buvo minima ir per **informacijos tolygumo ir sklaidos užtikrinimo, individualios bei neformalios komunikacijos, kalbos barjero, vadovo ir komandos narių pasiekiamumo bei komunikavimo taisyklių subtemas**.

Komunikavimo taisyklių potemė ypatingai išryškėjo paskutiniame klausime, net 4 respondentų atsakymuose – respondentai akcentavo komunikacijos taisyklių komandoje įvedimo būtinumą: reguliarumą, dažnumą, kiekį, naudojamų komunikacijos kanalų paskirties nustatymą bei būtinybę virtualioje komunikacijoje naudoti vaizdo skambučius: „*Komunikacijoje naudoti video skambučius yra vienas iš pačių svarbiausių dalykų, kiek komandų beklaustum, visi atsakytų tą patį*.“ (A7). Operatyvi, aiški ir savalaikė komunikacija technologinėmis priemonėmis šiuolaikiniame skaitmeniniame amžiuje dar suvokiama kaip didelis iššūkis, o ne savaime suprantamas kasdienis dalykas, „*[...] dalykus, kuriuos tu fiziškai išsisprendi prie kavos aparato, tiesiog pasikalbi [...]*“ (C3) vis dar sunku pakeisti į reguliarią, dažną komunikaciją technologinėmis priemonėmis, nes „*[...] ir ta virtuali kava nėra vis dėlto tikra ir kartais žmogų pagauni koridoriuj ir pasišneki, ir norisi žinoti, kuom žmogus gyvena* [...]“ (D3).

Respondentų atsakymuose išryškėjusi ir kita tema – **pasitikėjimas**, ši tema paminėta 5 iš 6 respondentų atsakymuose: *„[...] sukurti pasitikėjimą, tai daug sunkiau vadovui, kuris nėra aplinkui, dėl to, kad tu nesi matomas ir ne visada prie tavęs gali prieiti [...]“* (A3), „ *[...] kai nesusitinki fiziškai, tai pakankamai sunku palaikyti tą santykį, kad pasitikėtum vienas kitu [...]*“ (C3). Pasitikėjimo svarba organizuojant nuotolinį darbą buvo pažymėta ir autorių Mogale, Sutherland (2010, 11), Daim et al. (2012, 206), Szewc (2014, 75), Snellman (2014, 1257) ir Ramage (2017, 127) tyrimuose. Minėtieji tyrimai parodė, kad viena pagrindinių virtualaus darbo organizavimo nepasisekimo priežasčių yra susijusi būtent su pasitikėjimo kūrimu. Pasitikėjimas buvo minimas ir per **darbų užtikrinimo ir paramos teikimo subtemas** – be pasitikėjimo virtualioje aplinkoje neįmanoma užtikrinti, kad darbai bus atlikti ir, kad narys kreipsis pagalbos į vadovą, kuomet jam jos reikės: *„It‘s important to build trust between each other so that there would be no hesitation for asking help [...]“* (F3).

Kita tiriamųjų atsakymuose išaiškėjusi tema – **tarpasmeninių santykių kūrimas**. Kaip jau buvo minėta, siekiant maksimaliai padidinti ir užtikrinti abipusį efektyvų bendradarbiavimą svarbu puoselėti tarpasmeninius santykius (Malakyan 2014, 11). Tačiau, tarpasmeniniams santykiams virtualiose darbo aplinkose iškyla sunkumų, dėl neverbalinės komunikacijos nebuvimo (Pangil, Chan 2014, 94). Tarpasmeninių santykių kūrimo tema buvo išskirta visų respondentų atsakymuose tokiomis subtemomis kaip **„gyvo“ susitikimo svarba, neformalios aplinkos kūrimas, bendradarbiavimui globalioje komandoje keliantis iššūkių atskirų subkomandų susikūrimas, mikroklimato kūrimas, parama ir atvirumas**: „*[...] the remote leadership is about how close you feel, not how close you are.“* (F4). Respondentų atsakymuose ypatingai išryškėjo „gyvo“ susitikimo svarbos subtema – ji buvo minėta 5 ekspertų

atsakymuose: „*Neįsivaizduoju kaip galima dirbti su žmogum metus laiko ir tik per online, tai turėtų būti bedugnė tarp žmonių.“* (C7). Nuotoliniu būdu sukurti santykį užtrunka nemažai laiko: „*Santykį nuotoliniu būdu gali sukurti, bet tai užtruks daug ilgiau.“* (D3), tačiau, siekiant „*[...] kuo labiau simuliuoti gyvą susitikimą [...]*“ (A7), rekomenduojama išnaudoti technologijų teikiamas galimybes ir „*komunikacijoje naudoti video skambučius [...]“* (A7).

Tokių valdymo funkcijų kaip **nuotolinio darbo organizavimo** ir kontrolės temos informantų atsakymuose buvo akcentuojamos mažiau nei aukščiau minėtieji aspektai, tačiau 3 vadovai (A, B, F) sutartinai teigė, kad organizuojant virtualų darbą labai svarbus **tiek struktūros įvedimas, tiek aiškus tikslų formulavimas**: *„[...] (reikia – aut. past.) įvesti tam tikrą kiekį struktūros, tam, kad ta komanda galėtų efektyviai veikti [...]*“ (A11) ir, kaip anot autorių Snellman (2014, 1256-1259) ir Mogale, Sutherland (2010, 11) minėta, dėl neverbalinės komunikacijos trūkumo ir sudėtingos virtualios aplinkos egzistuojantis neapibrėžtumas ir dviprasmiškumas galėtų būti įveikiamas „*aiškiai nustatant tikslus ir uždavinius, kad žmonės žinotų, ko iš jų tikimasi, o tai yra tvirtas pagrindas*“ (F6). Bendro aiškaus tikslo sąvoka buvo dar plačiau naudojama ir respondentų atsakymuose apie motyvavimo priemones (motyvavimo priemonių analizė – 52 psl.). Nuotolinio darbo organizavimo iššūkio tema buvo išskirta ir per **sąžiningo darbo krūvio paskirstymo bei ilgiau trunkančio sprendimų priėmimo subtemas**. Prie nuotolinio darbo organizavimo iššūkių gali būti priskiriamas ir darbų užtikrinimas bei kontrolės nebuvimas, tačiau pastarąjį iššūkį tyrime pasirinkta priskirti prie pasitikėjimo faktoriaus, todėl, kad darbų užtikrinimas ir kontrolė, anot autorių Snellman (2014, 1256-1259) ir Mogale, Sutherland (2010) bei informantų, organizuojant nuotolinį darbą yra beveik neįmanoma, tam reikia „*susikurti [...] pasitikėjimą ir (taip – aut. past) užtikrinti darbus ir rezultatus.*“ (A4). Darbų užtikrinimas ir kontrolė daugelio informantų pakeičiama visų pirma tarpusavio pasitikėjimu ir visų informantų, jau tik užsitikrinimui, ji pakeičiama reguliariai vykdomais trumpais individualiais pokalbiais su komandos nariais, kurių metu pamatomas platesnis veiklos ir jos rezultatų vaizdas: *„[...] aš klausiu kaip sekasi, bandau suprasti ar yra tam tikrų iššūkių ar problemų, neklausinėju apie kiekvieną atranką, bet žiūriu bendrą vaizdą.“* (A6).

8 lentelė. Tiriamųjų virtualaus darbo organizavimo iššūkiai

Tema	Potemė	Pagrindžiantys teiginiai
Komunikacija	Komunikacija	„Nenuvertinti komunikacijos [...] jeigu nekomunikuoji kaip vadovas su nuotoline komanda, tai tu neegzistuoji, kaip vadovas [...]“ C11

		„Komunikacija, nuolatinis kontakto palaikymas, tai iššūkis [...]“ E3
	Informacijos tolygumo ir sklaidos užtikrinimas	„[...] kuo globalesnė komanda, tuo sunkiau užtikrinti, kad visi žino maksimaliai tiek kiek reikia. [...] Svarbu užtikrinti ir skaidrumą ir informacijos pasiekiamumą vienodą visiems nariams [...]“ A3
		„[...] be more clear about communication, making sure that everybody gets the information [...]“ F4
	Neformali komunikacija	„Svarbi [...] neformali komunikacija, nes vėlgi neformali komunikacija daug natūraliau vyksta tradicinėse komandose [...]“ A3
		„[...] Svarbu įsivesti neformalios komunikacijos, kuri nesusijusi su darbu, kartais tiesiog paskambinti ne dėl darbo.“ A7
		„Nenuvertinti komunikacijos, tiek formalios, tiek neformalios [...]“ C11
	Kalbos barjeras	„[...] there are people who are sharing same mothertongue with me, then it‘s of course a natural communication connection. There can be a language barrier, then there‘s a challenge [...]“ F7
	Komunikavimo taisyklės	„[...] rašytinė komunikacija ima viršų, dėl to tos komunikacijos būna per daug, ji tampa tiesiog perteklinė ir pasimeta tarp kanalų, reikia komunikavimo taisyklių [...]“ C3
		„Svarbiausia daugiau ir reguliariai komunikuoti, nesvarbu, kad informacija gali kartotis, tai blogiau nei liks kažkas praleista ir neišgirsta.“ E11
		„[...] setup a framework for people so they could communicate with each other using digital tools in a simple way [...]“ F11
		„[...] (reikalingos – aut. past.) įvairios nusistovėjusios rutinos apie komunikaciją [...]“ A11
		„[...] Svarbu tiesiog reguliariai pasidalinti kas vyksta pas tave [...]“ C11
		„[...] (virtualūs – aut. past.) susitikimai turi būti dažnesni ir trumpesni“ E4
		„Komunikacijoje naudoti video skambučius yra vienas iš pačių svarbiausių dalykų [...]“ A7
	Vadovo ir komandos narių pasiekiamumas	„[...] žmogus gali neatsiliepti ir paštu neatsakyti, neatsiliepti ieškomas [...]“ B3
		„[...] svarbu užtikrinti, kad tu esi pasiekiamas, jei neesi, tuomet reikia nepamiršti perskambinti, užsidėti priminimus, kad nepamiršti [...]“ A3

		„[...] make sure that they feel that you are available [...]“ F11
	Individuali komunikacija	„Vadovas turėtų gebėti prisitaikyti prie kiekvieno komunikavimo stiliaus ir įpročių [...]“ B4
Pasitikėjimas	Pasitikėjimas	„[...]sukurti pasitikėjimą, tai daug sunkiau vadovui, kuris nėra aplinkui, dėl to, kad tu nesi matomas [...]“ A3
		„[...] kai nesusitinki fiziškai, tai pakankamai sunku palaikyti tą santykį, kad pasitikėtum vienas kitu [...]“ C3
		„Investuoti daug laiko ir pastangų į [...] pasitikėjimo su komanda sukūrimą [...]“ A11
		„[...] sustiprinti [...] pasitikėjimą, tai organizuojant nuotolinį darbą sunkiausia padaryti.“ B11
		„[...] tu nematai jo kasdienybės, kad pasitikėtum žmogum [...]“ D7
	Darbų užtikrinimas ir kontrolė	„[...] pasitikėjimas svarbu, nes kai pavyzdžiui deleguoji darbus, tai turiu labai pasitikėti [...]“ C3
		„[...] tokioj sudėtingoj aplinkoj susikurti taip pasitikėjimą ir užtikrinti darbus ir rezultatus [...]“ A4
		„[...] tiesioginės kontrolės čia negali būti [...] nuotoliniu būdu neišeina įvesti tų kontrolės būdų, kurie yra įprasti organizacijoje [...]“ B3
		„[...] kaip stebėti veiklą ir jos progresą yra didelis iššūkis.“ E3
	Paramos teikimas	„[...] It‘s important to build trust between each other so that there would be no hesitation for asking help [...]“ F3
Tarpasmeniniai santykiai	Tarpasmeninių santykių kūrimas	„[...] It takes time to get to know people [...] because having fun together at the office is what also makes your relationship grow [...]“ F3
		„[...] nuotoliniu būdu daug ilgiau užtrunka [...] santykių kūrimas [...]“ D3
		„[...] santykių sukūrimas tarp pačių darbuotojų [...]“ A3
		„[...] daugiau dėmesio skirti tam sąmoningam santykio kūrimui [...]“ C4
		„[...] svarbu [...] mokėti užmegzti ryšius [...]“ D4
		„[...] tu turi ieškoti visiškai asmeninio ryšio [...]“ B4
		„[...] you need to be curious about people, make an effort to understand people [...] F4
		„[...] svarbu ir neoficialus santykis, reikia palaikyti tą santykį [...]“ D6
	„Gyvas“ susitikimas	„Stenkis su komanda susitikti gyvai kiek įmanoma dažniau [...]“ B4
		„[...] susitikti kas kažkiek laiko yra tikrai labai verta [...]“ A7

		„Neįsivaizduoju kaip galima dirbti su žmogum metus laiko ir tik per *online,* tai turėtų būti bedugnė tarp žmonių.“ C7
		„[...] bendradarbiavimo kokybė akivaizdžiai pagerėja tik susitikus [...]“ E7
		„It‘s really important to visit your team members once in a while“ F7
		„[...] visada naudojam vaizdo skambučius, kad kuo labiau simuliuoti gyvą susitikimą.“ A7
	Neformalios aplinkos kūrimas	„[...] have informal meetings so people can get to know each other“ F11
		„[...] daugiau dėmesio skirti tam [...] neformalios aplinkos kūrimui *online* [...]“ C4
	Subkomandos	„[...] sunkiau kolaboruoja tarp skirtingų subkomandų [...] visada daug lengviau padėti savo subkomandai, nei kitos šalies, tai čia labai didelis iššūkis.“ A3
	Mikroklimato kūrimas	„[...] didelė nuotolinio vadovo darbo dalis yra komandos klimato kūrimas [...]“ A3
		„[...] kai bendrauji su visa komanda svarbu optimizmas, energija, gera nuotaika, tikėjimas savo nariais [...] bendra atmosfera“ B4
	Parama	„[...] the remote leadership is about how close you feel, not how close you are.“ F4
		„[...] kalbėtis su savo komandos nariu, kad jį paremtum [...]“ B4
		„[...] ieškojimas priemonių, kaip padėti [...]“ D6
	Atvirumas	„[...] vienas svarbiausių dalykų yra atvirumas [...]“ A4
		„[...] gebėjimas suformuoti [...] atvirumu grįstą ryšį.“ B4
Nuotolinio darbo organizavimas	Struktūros įvedimas	„[...] įvesti tam tikrą kiekį struktūros, tam, kad ta komanda galėtų efektyviai veikti [...]“ A11
		„[...] reikia mokėti [...] sisteminti informaciją [...] B3
		„You need to [...] have agenda, be structured.“ F4
	Aiškus tikslų formulavimas	„Pats sunkiausias yra parodyt žmogui tikslą [...] kaip pristatyt tas užduotis, kad žmogus suprastų, ką jis turi daryti ir kodėl [...]“ B3
		„[...] aiškus tikslų formulavimas [...] daug svarbesnis, kuomet dirbama virtualiai.“ A4
		„Setting clear goals and targets so people would know what is expected from them [...]“ F6
	Darbo krūvio paskirstymas	„Sąžiningas darbo krūvio paskirstymas yra daug sunkesnis [...]“ A3

	Sprendimų priėmimas	„[...] nuotoliniu būdu daug ilgiau užtrunka [...] sprendimų priėmimas [...]“ D3

Priešingai, nei autorių Mogale, Sutherland (2010, 11) ir Snellman (2014, 1256-1259) teigta, tiriamųjų atsakymuose nebuvo nurodyta **tinkamų technologijų pasirinkimo** svarba siekiant užtikrinti efektyvų virtualaus darbo vykdymą – jų suprantamas ir patogus naudojimas, prieinamumas, jų stabilumas bei jų įvairus naudojimas nebuvo paminėtas kaip darbo organizavimo iššūkis. Taip pat, priešingai, nei autorių nurodoma, atsakymuose nebuvo pažymėta **komandos narių atrankos** reikšmė virtualios komandos veiklos efektyvumui – žmonių, turinčių atitinkamų techninių įgūdžių, žinių ir kitų svarbių savybių, parinkimas. Tačiau tiriamųjų atsakymuose nurodyti visi kiti virtualių komandų lyderystės literatūroje minimi iššūkiai – komunikacija, informacijos tolygumo ir sklaidos užtikrinimas, kalbos barjerai, komunikavimo taisyklės, neformali, individuali ir asmeninė komunikacija, pasitikėjimas, darbų užtikrinimas ir kontrolė, tarpasmeninių santykių kūrimas, „gyvo“ susitikimo svarba, neformalios aplinkos sukūrimas, tikslų ir funkcijų aiškumo, struktūros užtikrinimas.

Virtualių komandų lyderystės tyrimai papildyti tokiais nuotolinio darbo organizavimo iššūkiais, kaip bendradarbiavimui globalioje komandoje keliantis iššūkių atskirų **subkomandų susikūrimas, sąžiningas darbo krūvio paskirstymas** ir ilgiau trunkantis **sprendimų priėmimas**.

Darbo organizavimo privalumai. 10-uoju interviu klausimu buvo siekiama nustatyti virtualaus darbo organizavimo privalumus. Tokio darbo organizavimo tipo privalumai buvo išskirti tokių autorių, kaip Bhat et al. (2017), Lee (2014), Nakrošienė ir Butkevičienė (2016), Raghuram et al. (2019), Raišienė (2015), Verburg et al. (2013) ir kitų. Respondentų atsakymuose išaiškėjo tam tikri panašumai bei iš to kylančios temos, skirstomos pagal autorės Lee (2014, 7) išskirtus veiksnius – **vidiniai žmogiškųjų išteklių, vidiniai finansiniai ir išoriniai** (9 lentelė). Respondentai minėjo tokio darbo organizavimo privalumus tiek pačiai organizacijai, tiek vadovui bei darbuotojui. **Įvairovė, kompetencijų auginimas,** geriausios įmanomos **kompetencijos pritraukimas** dėl neapribotos samdymo vietos**, lankstumas, vienodo santykio palaikymo** su visais komandos nariais galimybė, **didesnis asmeninis efektyvumas** bei **galimybė izoliuojantis užtikrinti saugumą** – tai tiriamųjų išskirti vidiniai žmogiškųjų išteklių nuotolinio darbo organizavimo privalumai. Galimybė izoliuojantis užtikrinti saugumą, niekur neiti iš namų ir dirbti nuotoliniu būdu, turint omenyje visų interviu atlikimo laiką ir aplinkybes – 2020 m. kovo 16 – 23 dienomis, kuomet visame pasaulyje dėl

pandemijos apribotas judėjimas ir darbo vietos masiškai perkeliamos į namus, tame tarpe ir visų respondentų („Technology is our ally against the Coronavirus“ 2020), turėtų būti ypatingai aktuali, tačiau šis privalumas buvo išskirtas tik vieno respondento: *„[...] galimybė izoliuoti save kai to reikia, užtikrinti sveikatą ir saugumą“* (E10). Manoma, kad tokiam netikėtam rezultatui įtakos galėjo turėti savaime suprantamas ir natūralus toks darbo būdas – virtualios organizacijos ir virtualus darbas tapo mūsų kasdienybe, dabar „tapo įprasta dalyvauti virtualiuose susirinkimuose ir priklausyti darbo grupėms, kurių nariai tarpusavyje bendrauja tik virtualiai“ (Raišienė 2015, 400).

Kaštų taupymas ir valdymo centralizavimas – tai daugumos (4 iš 6) tiriamųjų išskirti vidiniai finansiniai privalumai, anot respondento „*virtuali komanda padeda pasiekti kaštų taupymą, dėl to, kad gali turėti mažiau žmonių, jei nori užtikrinti kažkurios vienos funkcijos atlikimą kiekvienoj šaly [...]*“ (A10). Dėl virtualių komandų specifikos įmanomas valdymo centralizavimas, anot Bhat et al. (2017, 33), leidžia organizacijoms tiek sutaupyti, tiek susidoroti su vis spartesniais rinkos pokyčiais, plėstis per skirtingas geografines lokacijas ir taip padidinti konkurencingumą tarptautinėje prekyboje, todėl šis privalumas gali būti priskiriamas ir išoriniams veiksniams: *„jei nori padaryti kažkokį sucentralizuotą kompetencijų centrą, kuris apjungtų kelias skirtingas šalis, negali to padaryti be virtualios komandos, nes tada turėtum daug skirtingų vadovų, bet tie vadovai vis tiek būtų virtualioj komandoj.“* (A10). Tiriamųjų atsakymuose minėtas vienas išorinis nuotolinio darbo organizavimo privalumas – galimybė didinti įmonės darbo valandų skaičių, nes *„[...] skirtingos laiko zonos duoda organizacijai lankstumo, gali persidenginėti pamainos“* (C10).

9 lentelė. Tiriamųjų išskirti nuotolinio darbo organizavimo privalumai

Veiksniai	Potemė	Pagrindžiantys teiginiai
Vidiniai žmogiškųjų išteklių	Įvairovė	„[...] įvairovė globaliose didelėse komandose atneša daug labai privalumų – platesnės idėjos, daugiau idėjų, labiau atsižvelgiama į klientų lūkesčius.“ A10
		„[...] remote team is more efficient because of diversity aspect.“ F10
	Kompetencijos	„[...] daugiau karjeros galimybių [...] atsiveria daugiau galimybių, augimo ir netgi brandos prasme [...]“ D10
		„You make people grow [...]“ F10
		„[...] geriausią įmanomą kompetenciją, neapsiribojama konkrečia vieta, kurioje tu samdysi“ A10
		„[...] siūlant relokaciją prisitraukti įvairesnį tarptautinį talentą“ E10

	Lankstumas	„[...] laisvė susidėlioti savo tempu užduotis [...] taip pat nereikia ruoštis.“ B10
	Vienodas santykis su visais nariais	„[...] technologijos leidžia palaikyti tą atstumą [...]“ B10
		„[...] fair setup since I have all my team members working remotely, not seeing me in the same office“ F10
	Efektyvumas	„[...] didesnis susikaupimas, susitelkimas, efektyvumas, nes nėra neformalių kalbų, stalo tenisų.“ C10
	Izoliavimosi galimybė	„[...] galimybė izoliuoti save kai to reikia, užtikrinti sveikatą ir saugumą“ E10
Vidiniai finansiniai	Kaštų taupymas	„[...] virtuali komanda padeda pasiekti kaštų taupymą“ A10
		„[...] aišku kaštų taupymas“ C10
		„[...] be abejo, kaštų taupymas, etatų efektyvumas“ D10
		„[...] materialiniai privalumai, susitaupo daug kaštų“ B10
	Valdymo centralizavimas	„[...] centralizuota struktūra yra visada geriau nei decentralizuoti vienetai.“ D10
		„[...] centralizuotas darbo organizavimas“ A10
Išoriniai	Galimybė didinti įmonės darbo valandų skaičių	„[...] skirtingos laiko zonos duoda organizacijai lankstumo, gali persidenginėti pamainos“ C10

Darbuotojų motyvavimo priemonės organizuojant nuotolinį darbą. 6-uoju interviu klausimu buvo siekiama sužinoti, kokias darbuotojų motyvavimo priemones vadovai naudoja organizuodami nuotolinį darbą. Motyvavimo iššūkis, kuris organizuojant nuotolinį darbą, anot Hoch ir Kozlowski (2014, 391), kyla dėl tiesioginio kontakto trūkumo, geografinės dispersijos ir asinchronio komunikacijos pobūdžio, informantų siūlytas įveikti tokiomis priemonėmis, kaip **bendras aiškus tikslas, įtraukiant narius sukuriamas priklausymo komandai jausmas, grįžtamasis ryšys, reguliarūs susitikimai ir jų metu siūloma parama bei darbuotojų augimo skatinimas** (10 lentelė). Respondentai pabrėžė, kad jie neakcentuoja materialių motyvavimo priemonių, tiki vidine, iš darbuotojų kylančia motyvacija siekant tikslų: *„Mes remiamės vidine motyvacija, ne išoriniais dalykais.“* (A6); *„[...] labai motyvuoja bendrystės, priklausymo jausmas ir vertinimas, turime neoficialių veiklų, net ir online, kas sujungia žmones ir duoda didesnės motyvacijos nei ta pica ar kiti materialūs dalykai.“* (C6); „*Neturim tikėjimo, kad yra priemonės, kuriuos motyvuoja dirbti.“* (E6).

10 lentelė. Tiriamųjų taikomos motyvavimo priemonės organizuojant nuotolinį darbą

Motyvavimo priemonė	Pagrindžiantys teiginiai
Bendras aiškus tikslas	„[...] parodyt žmogui tikslą [...] parodyti platesnį vaizdą ir prasmę, kaip tas komandos tikslas įsilieja į visos organizacijos tikslus [...]“ B3
	„[...] didesnio tikslo matymas nei *kompas* prieš tave [...]“ C3
	„Aiškus tikslų išsikėlimas [...]“ A6
	„Pirmiausia stengiuosi užtikrinti, kad yra labai aiškus tikslas [...]“ C6
	„[...] formuluojam, kad yra prasmingas darbas, tikslo matymas [...]“ E6
	„Setting clear goals and targets so people would know what is expected from them [...]“ F6
Darbuotojų įtraukimas	„[...] *sense of belonging*, jausmas, kad neesi vienas [...]“ C3
	„[...] labai motyvuoja bendrystės priklausymo jausmas [...]“ C6
	„Labai svarbu, kad darbuotojas pasijustų komandos dalimi [...]“ B4
	„[...] įtraukti ir integruoti visus komandos narius, kad jie nesijaustų nutolę [...]“ E3
Grįžtamasis ryšys	„[...] teikiu [...] nuolatinį grįžtamąjį ryšį.“ D6
	„[...] grįžtamasis ryšys [...]“ A6
Parama siekiant tikslų	„[...] teikiu paramą siekiant darbinių tikslų [...]“ B6
	„[...] siūlymas pagalbos, ieškojimas priemonių, kaip padėti, kad tas tikslas būtų įgyvendintas.“ D6
Augimo skatinimas	„Nusimatome, koks galėtų būti karjeros kelias [...]“ B6
	„Duodu daug įdomių projektų, įdomesnių negu darbuotojo atsakomybė, o tai augina ir čia yra didžiausia motyvacija. [...] Rūpinuosi žmonių karjera, kad žmonės augtų profesiškai.“ D6

Tiriamųjų taikomi lyderystės stiliai (-ius). 4, 5, 6, 8 ir 9-uoju klausimais buvo siekiama identifikuoti vadovų lyderystės stilius organizuojant virtualų darbą. Teorinėje dalyje buvo išsiaiškinta, kad norint užtikrinti efektyvų virtualaus darbo organizavimą reikia gebėti pritaikyti tam tinkamą/-us vadovavimo stilių/-ius ir remiantis ankstesniais tyrimais buvo ištirtas

tradicinių ir naujausių bendradarbiavimu grįstų lyderystės teorijų vaidmuo organizuojant virtualų darbą. Remiantis šių lyderystės teorijų aprašymais buvo bandoma surasti sąsajas su tiriamųjų praktikoje taikomais lyderystės stiliais (11 lentelė). Daugiausiai informantų taikomos praktikos sąsajų rasta su **transformacinės lyderystės** stiliumi dėl ypatingai taikomos **orientacijos į santykius su pasekėjais** asmeniniame lygmenyje ir **suteikiamo apibrėžtumo jausmo** nustatant konkrečius bendrus tikslus: *„[...] svarbu neoficialus santykis, reikia palaikyti tą santykį [...]*“ (D6); „*Setting clear goals and targets so people would know what is expected from them [...]“* (F6). Transformacinė lyderystė taikoma visų nuotolinį darbą organizuojančių respondentų. Tiriamieji A ir B taip pat taiko tokias specifines transformacinei lyderystei būdingas elgsenas kaip **ugdomasis vadovavimas ir individualus dėmesys** (Kelley, Kelloway 2012, 440): „*Vadovas turėtų gebėti prisitaikyti prie kiekvieno komunikavimo stiliaus ir įpročių, nes tu turi ieškoti visiškai asmeninio ryšio* [...]“ (B4).

Bendradarbiavimu grįstas lyderystės stilius, kuomet lyderis ir sekėjas keičiasi vaidmenimis, sekėjai yra įgalinti ir paskatinti prisiimti lyderystę, atsakomybės susijusios su vadovavimu yra paskirstomos arba pasidalintos siekiant išnaudoti visas komandoje turimas kompetencijas, praktikoje taikomas ne visų respondentų, jį tiek formaliai, tiek neformaliai taiko pusė respondentų – A, E ir F: *„[...] daug skirtingų situacijų kai ne tik dėl laiko, efektyvumo bet ir dėl vadovo kompetencijų stokos, reikia kartais pasirinkti kitą žmogų, kaip atsakingą, [...] tą darom ir pas mus.*“ (A8); „*Role exchanges happens informally [...] we are actually switching roles between each other.*“ (F9). Respondentai, netaikantys lyderio - sekėjo atsakomybių mainų ar neskirstantys vadovavimo atsakomybių savo sekėjams teigia, kad dėl specifinės darbo srities, neturi tokių galimybių arba, kad praktikoje to daryti nėra tekę ir norėtų tai išbandyti: *„Praktikoje pas mus tokių mainų nevyksta, [...] aš esu už naujų metodų taikymą, tai man labai įdomu būtų pabandyti.“* (D9). Pastarasis respondentas pabrėžia, kad „*[...] turi būti sistema ir struktūra tam [...]*“ (D9), tai taip pat buvo pabrėžta ir autorių Nordbäck ir Espinosa (2019). Jų teigimu, vienas iš tokios lyderystės formos trūkumų, gali būti tai, kad pasidalytosios lyderystės procesas reikalauja papildomo dėmesio jį koordinuojant, t. y. patys lyderiai ir sekėjai turi siekti tokio koordinavimo, kad visa pasidalytosios lyderystės struktūra veiktų kaip darni visuma (Nordbäck, Espinosa 2019, 323).

Viena iš tradicinių lyderystės teorijų – transakcinė lyderystė – tiriamųjų nėra taikoma praktikoje, organizuojant nuotolinį darbą. Transakcinė lyderystė rečiau, tačiau autorių minima analizuojant lyderystę, organizuojant virtualų darbą (Ramage 2017, 29; Lee 2010, 446). Ji akcentuoja išorinį atlygį, vyksta mainai tarp lyderių ir sekėjų siekiant maksimaliai padidinti

organizacinę ir individualią naudą, tačiau, kaip jau minėta anksčiau, tikima vidine, iš darbuotojų kylančia motyvacija siekant tikslų, tyrimo informantų teigimu „*Neturim tikėjimo, kad yra priemonės, kuriuos motyvuoja dirbti.“* (E6).

Norint detaliai nustatyti, kokį lyderystės stilių, pagal kitą tradicinę situacinės lyderystės teoriją, informantai taiko organizuodami nuotolinį darbą, reiktų atskirai įvertinti kiekvieno informanto elgseną – ar atsižvelgiama į sekėjų brandą taikant lyderystės stilių ir tyrimo instrumente naudoti tam skirtą klausimyną. Šiame tyrime toks instrumentas nebuvo pritaikytas todėl, kad virtualių komandų lyderystės literatūroje nenurodoma šios teorijos reikšmė nuotolinio darbo organizavimo efektyvumui, tačiau, jos užuomazgų, kuomet vadovas pritaiko tinkamą lyderystės stilių atsižvelgdamas į sekėjų brandos lygį, buvo galima įžvelgti viename iš respondento E atsakymų, kuriame buvo įvertinta komandos narių branda ir iš to numatyta: „*Yra daug autonomijos, nes komandos nariai visų pirma yra brandūs ir pasipasakoja ką veikia [...]“* (E5).

11 lentelė. Tiriamųjų taikomi lyderystės stiliai organizuojant nuotolinį darbą

Lyderystės stilius	**Aprašymas**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Transformacinė lyderystė	Suteikiamas nuspėjamumo ir apibrėžtumo jausmas nustatant konkrečius bendrus tikslus bei aiškiai komunikuojant viziją; Orientacija į santykius su pasekėjais asmeniniame lygmenyje; Komandos narių įkvepiantis motyvavimas, individualus dėmesys, ugdomasis vadovavimas.	„Setting clear goals and targets so people would know what is expected from them [...]“ F6
		„[...] parodyt žmogui tikslą [...] parodyti platesnį vaizdą ir prasmę, kaip tas komandos tikslas įsilieja į visos organizacijos tikslus [...]“ B3
		„Pirmiausia stengiuosi užtikrinti, kad yra labai aiškus tikslas [...]“ C6
		„[...] formuluojam, kad yra prasmingas darbas, tikslo matymas [...]“ E6
		„[...] Svarbu įsivesti neformalios komunikacijos, kuri nesusijusi su darbu, kartais tiesiog paskambinti ne dėl darbo.“ A7
		„Vadovas turėtų gebėti prisitaikyti prie kiekvieno komunikavimo stiliaus ir įpročių, nes tu turi ieškoti visiškai asmeninio ryšio [...]“ B4
		„[...] svarbu neoficialus santykis, reikia palaikyti tą santykį [...]“ D6
		„[...] *(reikalingas - aut. past.)* koučingas.“ A4
		„Pritaikau individualias motyvavimo priemones pagal žmogaus asmeninius poreikius, būtent tai, ko tam žmogui norisi iš vadovo, taikau koučingą.“ B6

Transakcinė lyderystė	Socialiniai mainai tarp lyderių ir sekėjų siekiant maksimaliai padidinti organizacinę ir individualią naudą; Motyvavimas sudarant sutartis, išorinio atlygio akcentavimas.	-
Bendradarbiavimu grįsta lyderystė	Bendroje aplinkoje vykstantis bendras kūrybinis procesas; Lyderis ir sekėjas kaip daugiafunkciškos, besikeičiančios vaidmenimis, tapatybės; Sekėjai įgalinti ir paskatinti prisiimti lyderystę; Atsakomybės susijusios su vadovavimu yra paskirstomos arba pasidalintos tarp lyderio ir sekėjų siekiant išnaudoti visas komandoje ir/ar organizacijoje turimas kompetencijas bei sumažinti motyvacijos ir koordinavimo nuostolius;	„[...] deleguojame darbus viso padalinio lygiu [...]“ A8
		„Esu linkusi deleguoti, nes komandoje tikrai gali būti tokių kompetencijų, kurių aš neturiu ir tas žmogus geriau atliks tą darbą nei aš.“ E8
		„I am delegating some of my tasks to my team members, especially if they are bigger experts than I am in some topics [...]“ F8
		„[...] daug skirtingų situacijų kai ne tik dėl laiko, efektyvumo bet ir dėl vadovo kompetencijų stokos, reikia kartais pasirinkti kitą žmogų, kaip atsakingą, [...] tą darom ir pas mus. [...] jei nedeleguoji, tuomet sunku užtikrinti vidinę karjerą organizacijoje.“ A8
		„[...] kad vadovas nėra tas, kuris pilnai viską savo rankose laiko, aš labai tam pritariu.“ E9
		„Role exchanges happens informally [...] we are actually switching roles between each other.“ F9

Apibendrinant teorinėje dalyje analizuotus ir tiriamųjų taikomus virtualios lyderystės stilius, galima teigti, kad visų tiriamųjų elgsenoje rasta sąsajų su **transformacinės lyderystės** stiliumi ir tai patvirtina ankstesnius, autorių Avolio et al. (2014), Chrisentary ir Barrett (2015), Daim et al. (2012), Kelley ir Kelloway (2012), Lee (2014), McCleskey (2014) ir Ramage (2017) atliktus, tyrimus, kurie teigia, kad šis stilius prisideda prie efektyvesnio nuotolinio darbo organizavimo. Taip pat paaiškėjo, kad autorių Avolio et al. (2014), Lee (2014), McCleskey (2014) ir Ramage (2017) tyrimuose minimas transakcinės lyderystės stilius, tyrimo informantų netaikomas organizuojant virtualų darbą.

Bendradarbiavimu grįstas lyderystės stilius, kuomet lyderis ir sekėjas keičiasi atsakomybėmis, atpažintas pusės (3 iš 6) respondentų elgsenoje, kiti 3 respondentai šių lyderio – sekėjų mainų netaikė dėl ribotų galimybių (specifinė darbo sritis, žema darbuotojų motyvacija mainams) ir dėl pakankamai naujo tokių mainų taikymo koncepto (Malakyan 2019) bei dar praktikoje neįrodyto šio metodo veiksmingumo. Tačiau, dėl bendradarbiavimu grįsto lyderystės

stiliaus horizontalios lyderio ir sekėjo abipusės įtakos, egzistuojančios 5 iš 6 tiriamųjų virtualiose komandose (neskaitant respondento B dėl egzistuojančių pavaldumo ryšių: *„[...] pavaldumo ryšys per autoritetą labai svarbus“* (B6)) bei šių informantų motyvacijos tokiems mainams galima teigti, kad, užsibrėžus konkrečius ir aiškius tikslus, egzistuoja galimybė šiems funkcijų mainams atsirasti ir taip gali būti puoselėjami tarpasmeniniai santykiai ir maksimaliai padidinamas abipusis efektyvumas – efektyviau priimami ilgiau užtrunkantys sprendimai ir sutrumpinamas laikas ilgiau trunkančiam santykių kūrimui, bei efektyviau išnaudojamos visos komandoje ir/ar organizacijoje turimos kompetencijos, kuomet dirbama nuotoliniu būdu. Be to, kaip teigiama vieno iš respondentų: *„[...] vienas dalykas yra efektyvumas, bet dar yra ir auginimas, natūralu, kad organizacijai reikia auginti naujus lyderius, auginti pamainą [...] užtikrinti vidinę karjerą organizacijoje.“* (A9).

4.3 Kiekybinio tyrimo rezultatai bei jų analizė

Tyrimo imties demografiniai, nuotolinio darbo patirties bei veiklos srities duomenys. Tyrime dalyvavo 436 respondentai, iš jų 142 (32,6 proc.) – vyrai, 294 (67,4 proc.) – moterys (12 lentelė).

		N	**%**
Lytis	Vyras	142	32,6
	Moteris	**294**	**67,4**
Kohorta	**Y arba Tūkstantmečio karta**	**278**	**63,8**
	Ankstyvoji X karta	74	17
	Vėlyvoji X karta	70	16,1
	Kūdikių bumo karta	13	3
	Z karta	1	0,2
Veiklos sritis	Administravimas	14	3,2
	Bankininkystė	10	2,3
	Finansai/Apskaita	25	5,7
	Gamyba/Pramonė	4	0,9
	Informacinės technologijos	**85**	**19,5**
	Kita	36	8,3
	Kultūra/Menai /Pramogos	22	5
	Marketingas	22	5
	Media/Viešieji ryšiai	11	2,5
	Paslaugų pramonė	4	0,9
	Prekyba/Pardavimai	15	3,4
	Statyba/Nekilnojamasis turtas	6	1,4
	Sveikatos apsauga/Socialinė apsauga	12	2,8
	Švietimas/Mokslas	**42**	**8,9**

	Teisė/Teisinė pagalba	12	2,8
	Telekomunikacijos	15	3,4
	Transportas/Logistika	4	0,9
	Turizmas/Viešbučiai/Maitinimas	5	1,1
	Vadyba	9	2,1
	Valstybinis ir viešasis administravimas	20	4,6
	Žemės ūkis/Aplinkosauga	3	0,7
	Žmogiškieji ištekliai	**60**	**13,8**

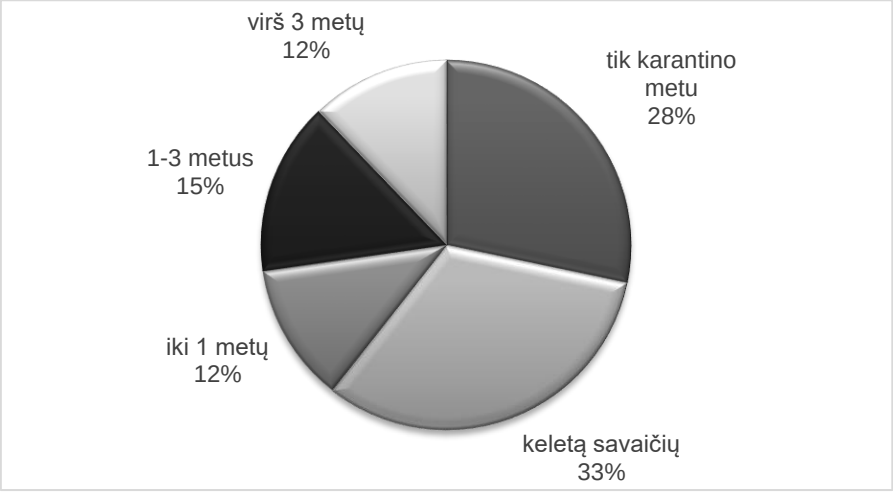
12 lentelė. Tyrimo imties demografiniai bei veiklos srities duomenys

278 respondentai (63,8 proc.) priklauso Y arba Tūkstantmečio kartai (gimę 1983-2003 m.), 74 respondentai (17 proc.) – ankstyvajai X kartai (gimę 1964-1976 m.), 70 respondentų (16,1 proc.) – vėlyvajai X kartai (gimę 1977-1982 m.), 13 respondentų (3 proc.) – kūdikių bumo kartai (gimę 1943-1963) ir 1 respondentas (0,2 proc.) – Z kartai (gimę po 2003 m.) (12 lent.). Analizuojant respondentų demografinius duomenis matyti, kad daugiausiai atsakymų gauta iš Y kartos atstovų. Tokiam rezultatui įtakos galėjo turėti tiek didesnis vadinamos Tūkstantmečio kartos įsitraukimas į socialinius tinklus, tiek tai, kad Y kartos atstovai galimai užima didžiąją darbuotojų dalį nuotolinio darbo rinkoje. Pastarajai tendencijai patvirtinti reikalinga didesnė imtis ir išsamesnis tyrimas, kuris įvertintų darbuotojų pasiskirstymą pagal kohortas Lietuvos nuotolinio darbo rinkoje.

85 respondentai (19,5 proc.) dirba informacinių technologijų srityje, 60 respondentų (13,8 proc.) dirba žmogiškųjų išteklių srityje, 42 respondentai (8,9 proc.) dirba švietimo/ mokslo srityje, mažiausiai respondentų dirba žemės ūkio/ aplinkosaugos srityje (3 respondentai – 0,7 proc.), gamybos/ pramonės, paslaugų pramonės, transporto/ logistikos srityje (po 4 respondentus – 0,9 proc.) bei turizmo/ viešbučių/ maitinimo srityje (5 respondentai – 1,1 proc.). Galima daryti loginę prielaidą, kad informacinių technologijų sritis dėl technologinės veiklos pobūdžio užima didžiausią nuotolinio darbo rinkos dalį Lietuvoje, tačiau, kaip ir minėtuoju Y kartos atveju, tokiam rezultatui įtakos galėjo turėti ir didesnis informacinių technologijų srities atstovų įsitraukimas į socialinius tinklus, todėl tokiai tendencijai patvirtinti arba paneigti reikalingas didesnės imties tyrimas, kuriuo būtų dalintąsi ne tik socialiniuose tinkluose, tačiau ir kitokiais kanalais. Anot Dingel ir Neiman, siekiant sustabdyti „Covid-19“ plitimą ir imantis priemonių palaikyti reikalingą socialinį atstumą, neišvengiamas neigiamas poveikis ekonomikai – tampa beveik neįmanoma vykdyti veiklą transportavimo, saugojimo, statybų, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų srityje (Dingel, Neiman 2020, 19). Tai iš dalies patvirtina ir šio tyrimo rezultatai – mažiausiai informantų sulaukta iš paslaugų pramonės, transporto/

logistikos, turizmo/ viešbučių/ maitinimo, žemės ūkio/ aplinkosaugos bei gamybos/ pramonės sričių.

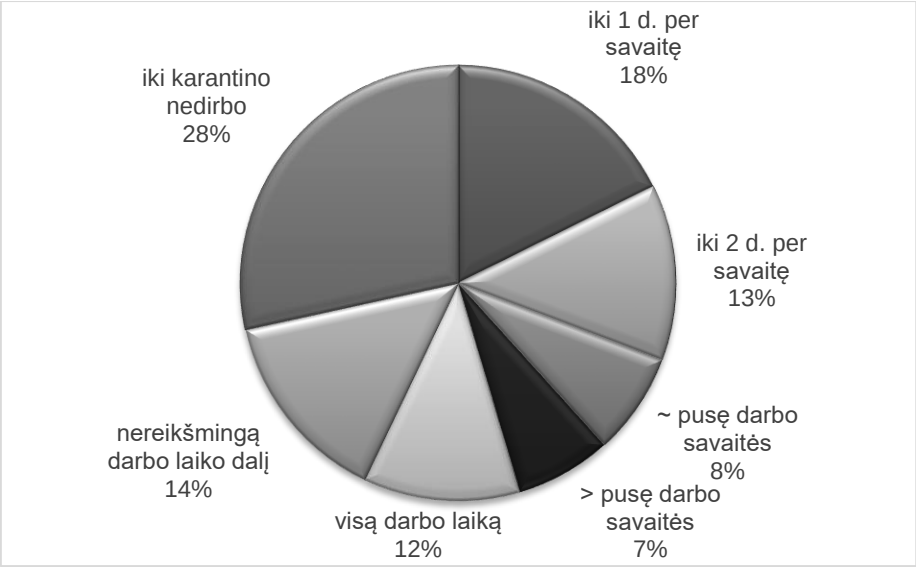
141 respondentui (32,3 proc.) nuotoliniu būdu gyvenime teko dirbti keletą savaičių, 124 respondentai (28,4 proc.) nuotoliniu būdu pradėjo dirbti tik karantino dėl koronaviruso metu, 67 respondentai (15,4 proc.) nuotoliniu būdu dirba tarp 1 ir 3 metų, 53 respondentai (12,2 proc.) nuotoliniu metu dirba virš 3 metų ir 51 respondentas (11,7 proc.) nuotoliniu būdu dirba iki 1 metų (8 pav.). Kaip matyti, šiek tiek daugiau nei pusė respondentų (61 proc.) turi apytiksliai keletos savaičių nuotolinio darbo patirties ir tik maždaug aštuntadalis, 12 proc. respondentų, turi didelę patirtį dirbant nuotoliniu būdu, todėl bendra respondentų nuotolinio darbo patirtis palyginti maža. Turint omenyje apklausos vykdymo laiką, 2020 m. kovo 30 – balandžio 15 d., tokiam rezultatui daug įtakos galėjo turėti 2020 m. kovo 14 d. Lietuvos Respublikoje paskelbtas karantinas, kurio metu įmonės masiškai perkėlė savo veiklą į virtualią erdvę ir pradėjo vykdyti privalomą nuotolinį darbą („LRV nutarimas dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo 2020/Nr.207“).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuotolinio darbo patirtį

124 respondentai (28,4 proc.) iki karantino nedirbo nuotoliniu būdu, 77 respondentai (17,7 proc.) iki karantino nuotoliniu būdu dirbo iki 1 dienos per savaitę, 63 respondentai (14,4 proc.) nuotoliniu būdu iki karantino dirbo nereikšmingą darbo laiko dalį, 57 (13,1 proc.) respondentai iki karantino nuotoliniu būdu dirbo iki 2 dienų per savaitę, 51 respondentas (11,7 proc.) iki karantino nuotoliniu būdu dirbo visą darbo laiką, 33 respondentai (7,6 proc.) iki karantino nuotoliniu būdu dirbo maždaug pusę darbo savaitės ir 31 respondentas (7,1 proc.) iki karantino nuotoliniu būdu dirbo daugiau nei pusę darbo savaitės (9 pav.). Analizuojant respondentų nuotolinio darbo apimtis iki karantino matyti, kad 56 proc. respondentų nuotolinio

būdu dirbo reguliariai, nuo 1 d. d. iki visos darbo savaitės (neskaičiuojant 28 proc. iki karantino nuotoliniu būdu nedirbusiųjų), tačiau nuo kovo 14-osios LR pradėtas vykdyti privalomas nuotolinis darbas, kuris vyko iki pat apklausos pabaigos, balandžio 15 d.

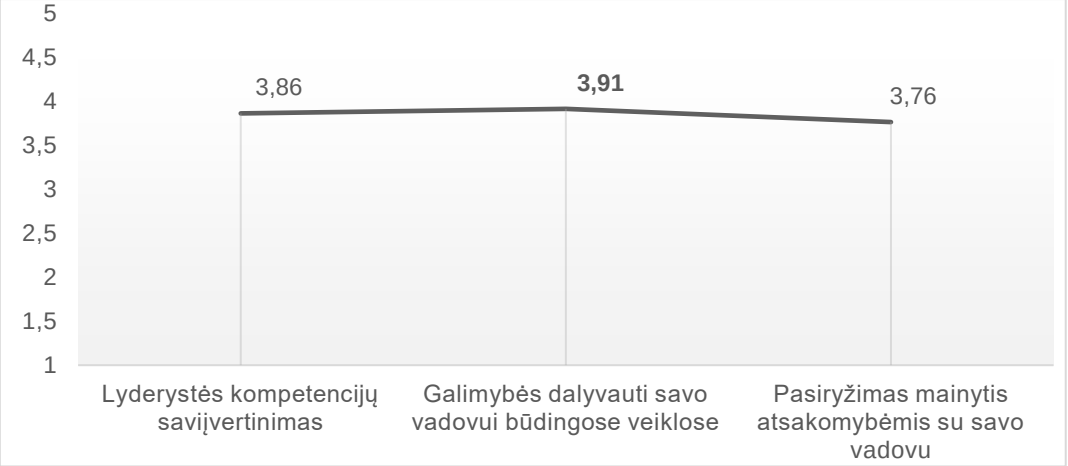


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuotolinio darbo apimtis iki karantino lyginant su tiesioginiu darbu

Apibendrinant tyrimo imties demografinius, nuotolinio darbo patirties bei veiklos srities duomenis, galima teigti, kad didžiausią respondentų dalį sudarė moterys (67 proc.) ir Y arba Tūkstantmečio kartos atstovai (64 proc.). Bendra respondentų nuotolinio darbo patirtis palyginti maža (61 proc.), tipinė tiriamųjų nuotolinio darbo apimtis iki karantino reguliari, trunkanti nuo 1 d. d. iki visos darbo savaitės (56 proc.), tačiau nuo karantino pradžios (kovo 14 d.) ji nuolatinė. Tipinė respondentų veiklos sritis – informacinės technologijos (19,5 proc.).

Darbuotojų lyderystės kompetencijų ir jų naudojimo galimybių savivertinimas. 8, 9 ir 10-uoju klausimais buvo siekiama įvertinti bendradarbiavimu grįstas lyderystės-sekėjystės teorijas iš sekėjo perspektyvos – darbuotojai turėjo įvertinti savo galimybes, kompetencijas ir pasiryžimą atlikti savo vadovui būdingus darbus skalėje nuo 1 („silpnai“) iki 5 („puikiai“). Skalėje, siekiančioje nustatyti, ar darbuotojai turi kompetencijas atlikti savo vadovui būdingus darbus (tokius kaip sprendimų priėmimas, darbų organizavimas ar naujų darbuotojų atranka) iš 436 respondentų gautas vidutinis atsakymas yra 3,86. Darbuotojai savo galimybes dalyvauti minėtame sprendimų priėmime, darbų organizavime, naujų darbuotojų paieškoje, atrankoje ar kitose jų vadovams būdingose veiklose vidutiniškai įvertino geriau nei savo turimas

kompetencijas – 3,91 balais. Darbuotojai savo pasiryžimą mainytis atsakomybėmis su savo vadovu ir atlikti kai kurias jų vadovui būdingas pareigas įvertino prasčiau nei savo galimybes bei kompetencijas – iš 436 respondentų gautas vidutinis atsakymas yra 3,76 (10 pav.).



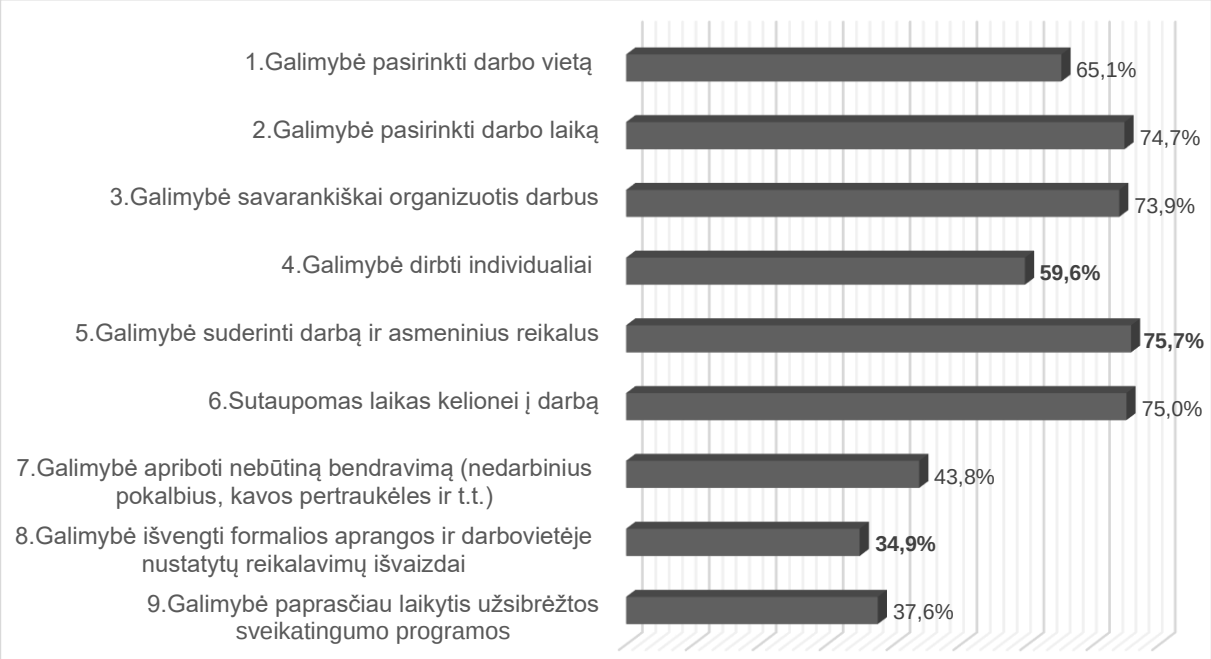
10 pav. Duomenys apie darbuotojų lyderystės kompetencijų ir jų naudojimo galimybių savivertinimą

Pažymėtina, kad dauguma respondentų savo lyderystės kompetencijas, jų naudojimo galimybes ir pasiryžimą šias kompetencijas naudoti praktikoje vertina žymiai geriau nei vidutiniškai, beveik puikiai. Šiek tiek prasčiau, palyginus su kompetencijomis ir galimybėmis, vertinama motyvacija mainytis atsakomybėmis su savo vadovu, o tai, apibendrinus atsakymus gautus interviu su vadovais metu, prilygsta pirmajam Malakyan (2014, 2019) lyderio – sekėjo mainų (LSM) metodo galimybių kvadrantui, kuomet lyderių ir pasekėjų kompetencija yra aukšta, tačiau motyvacija yra gana žema. Tokiu atveju labiau tikėtina, kad virtualūs lyderiai ir sekėjai priešinsis, tačiau nevengs LSM – mainai gali būti įmanomi. Anot Chou (2012, 76), tūkstantmečio kartos sekėjai, kurių atstovai sudarė daugumą respondentų (63,8 proc.), yra nepriklausomi, novatoriški, pasitikintys savimi ir geba kritiškai mąstyti, tačiau kvestionuoja lyderystę. Kaip išaiškėjo pirmame tyrimo etape, lyderiai, savo ruožtu, paprasčiausiai neturi galimybių mainytis atsakomybėmis dėl specifinės darbo srities arba tiesiog kvestionuoja sekėjų motyvaciją lyderystei.

Tačiau, norint pagrįsti pateiktas išvadas, reiktų remtis ne vadovų ir darbuotojų kompetencijų savivertinimu, kuris buvo taikytas šiame tyrime, tačiau patikimu klausimynu, kuris objektyviai įvertintų informantų turimas lyderio ar sekėjo kompetencijas (sekėjo kompetencijų vertinimas turėtų būti atliktas lyderiams ir atvirkščiai). Tyrimo metu pastebėta, kad lyderio – sekėjo mainų modelio pritaikomumo galimybes galima vertinti konkrečioje

organizacijoje arba komandoje, siekiant tik įvesti nuotolinio darbo formą (jei lyderio – sekėjo mainams atsirasti galimybių daug, tuomet nuotolinis darbas, anot Malakyan (2014, 2019) vyktų daug sklandžiau) arba siekiant peržiūrėti organizacijoje ar komandoje vykstančius procesus ir įvesti funkcijų mainus, kurie padidina nuotolinio darbo efektyvumą.

Veiksniai, kuriuos Lietuvos darbuotojai laiko svarbiausiais dirbant nuotoliniu būdu. 6-tajame klausime, kuriuo buvo siekiama nustatyti, kurie veiksniai labiausiai motyvuoja dirbti nuotoliniu būdu, tiriamoje populiacijoje daugiausiai teigiamų balų (4 – svarbu, 5 – labai svarbu) surinko tokie darbo organizavimo lankstumo veiksniai, kaip galimybė suderinti darbą ir asmeninius reikalus (330 respondentai – 75,7 proc.), sutaupomas laikas kelionei į darbą (327 respondentai – 75 proc.) ir galimybė pasirinkti darbo laiką (284 respondentai – 74,7 proc.). Mažiausiai teigiamų balų surinko tokie socialiniai veiksniai, kaip galimybė išvengti formalios aprangos ir darbovietėje nustatytų reikalavimų išvaizdai (152 respondentai – 34,9 proc.), galimybė apriboti nebūtiną bendravimą (191 respondentas – 43,8 proc.) ir galimybė paprasčiau laikytis užsibrėžtos sveikatingumo programos (164 respondentai – 37,6 proc.) (11 pav.).



11 pav. Duomenys apie teigiamų balų (4, 5) pasiskirstymą motyvuojančiuose dirbti nuotoliniu būdu veiksniuose

Darbo organizavimo lankstumo galimybė – tai nuotolinio darbo privalumas, kuris buvo minėtas tiek kituose virtualių organizacijų tyrimuose, tiek šio tyrimo pirmojo etapo rezultatuose. Organizacijų darbuotojams suteikiama laisvė organizuoti darbus taip, kad juos pavyktų suderinti su asmeniniais reikalais yra labiausiai motyvuojantis veiksnys atliekant užduotis nuotoliniu būdu. Tokiam rezultatui įtakos galėjo turėti respondentų šeiminė padėtis –

turimi vaikai, tačiau šiame tyrime tokios informacijos respondentų nebuvo klausiama, norint patvirtinti arba paneigti prielaidą, kad darbo organizavimo lankstumas svarbiausias darbuotojams, turintiems vaikų, reikalinga atlikti tolesnius tyrimus, nustatant išskirtų nuotolinio darbo veiksnių svarbą Lietuvos darbuotojams pagal jų darbo patirties ir visas demografines ypatybes. Kitas, beveik tokį patį kiekį respondentų motyvuojantis veiksnys – tai sutaupomas laikas kelionei į darbą. Tai reiškia, kad daugelis informantų negyvena arti savo darbovietės ir dėl to jiems ypatingai svarbu turėti galimybę bent kartais dirbti nuotoliniu būdu.

7-uoju klausimu buvo siekiama nustatyti, kurie veiksniai turi didžiausią neigiamą įtaką nuotolinio darbo efektyvumui. Daugiausiai teigiamų balų (5 –mažina darbo efektyvumą, 6 – itin reikšmingai mažina darbo efektyvumą) surinko susiliejusių darbo ir asmeninių gyvenimo ribų veiksnys, jį pasirinko 168 respondentai (38,5 proc.). Šiek tiek mažiau, 150 respondentų (34,4 proc.), susidūrė su trukdančių dirbti namiškių iššūkiu. Sudėtingas atliekamam darbui reikalingos informacijos pasiekiamumas pasirinktas 136 respondentų (31,2 proc.) ir pailgėjęs laikas, per kurį priimami sprendimai aktualus 132 respondentams (30,3 proc.). Pastebėta, kad mažiausiai teigiamų balų surinkta santykių iššūkiuose – darbuotojo ir vadovo tarpusavio pasitikėjimo veiksnys surinko tik 74 respondentų (16,9 proc.), o artimųjų supratimo stoka 68 respondentų (15,6 proc.) pasirinkimus. Iš 29-ių veiksnių tikrai svarbiais pasirinkta laikyti veiksnius, surinkusius bent 30 proc. respondentų teigiamų atsakymų.

Nr.	Teiginys	N	%
1	**Susiliejusios darbo ir asmeninio gyvenimo ribos**	**168**	**38,5**
2	**Blaško darbo metu namuose esantys namiškiai**	**150**	**34,4**
3	**Sudėtingas atliekamam darbui reikalingos informacijos pasiekiamumas**	**136**	**31,2**
4	**Pailgėjęs laikas, per kurį priimami sprendimai**	**132**	**30,3**
5	Didesnis laiko poreikis bendraujant asinchroniu būdu (rašytinės žinutės bei diskusijos)	128	29,4
6	*Grįžtamojo ryšio trūkumas*	126	28,9
7	Savimotyvacijos iššūkiai	121	27,7
8	Informacijos perkrovos	120	27,5
9	Perdėti vadovų /darbdavio lūkesčiai, neatsižvelgiama į realų darbo krūvį	117	26,8
10	*Bendradarbiavimo su kitais darbuotojais problemos*	112	25,7
11	*Gyvo bendravimo su kolegomis trūkumas*	107	24,5
12	*Sumažėjusi bendradarbių atsakomybė už bendro darbo rezultatus*	105	24,1
13	Įtampa dėl dėmesio paskirstymo tarp darbo užduočių vykdymo ir intensyvaus komunikavimo	104	23,8
14	Saviorganizacijos, darbinės rutinos palaikymo iššūkiai	103	23,6
15	Pailgėjusi susirinkimų trukmė dirbant on-line	103	23,6
16	Įkvepiančios darbinės atmosferos trūkumas	102	23,4
17	*Priklausymo komandai, jausmo "mes" trūkumas*	91	20,9
18	*Abejonės dėl įvertinimo: ar vadovai pastebės ir adekvačiai vertins mano darbo rezultatus*	88	20,1
19	Paaštrėję sunkumai identifikuojant kelių tuo pat metu vykdomų darbų pradžią ir pabaigą	87	20
20	Pailgėjęs darbo laikas dėl to, kad vadovas prasčiau įvertina skiriamų užduočių kiekį	84	19,3

21	Pojūtis, kad kiti žmonės pabaigia darbus ir džiaugiasi laisvalaikiu namuose, o aš tik dirbu	83	19,1
22	*Gyvo bendravimo su vadovu trūkumas*	82	18,8
23	*Bendravimo perkrovos*	79	18,1
24	*Tarpusavio pasitikėjimo stiprinimo galimybių suvaržymai*	78	17,9
25	Nerimas, kad kažko nesužinosiu, kad svarbi informacija mane aplenks	78	17,9
26	Karjeros suvaržymai dėl ribotų galimybių parodyti išskirtinius gebėjimus ir darbo rezultatus	77	17,7
27	*Dirbant nuotoliniu būdu komanda labiau susitelkia ne į užduočių turinį, bet į komunikavimo procesą*	76	17,4
28	*Darbuotojo ir vadovo tarpusavio pasitikėjimo stoka*	74	16,9
29	Artimųjų supratimo stoka (nevertina nuotolinio darbo kaip "rimto" darbo)	68	15,6

13 lentelė. Duomenys apie teigiamų balų (5, 6) pasiskirstymą neigiamai efektyvumą veikiančiuose veiksniuose

Rezultatai rodo, kad susiliejusios darbo ir asmeninio gyvenimo ribos, kuomet nebeatskiriama, kada atliekamos darbinės užduotys, o kada jau tvarkomi asmeniniai – buitiniai, laisvalaikio ar kitokie reikalai, yra didžiausias iššūkis atliekant darbą nuotoliniu būdu. Gautas iš esmės toks pats rezultatas, kaip ir 6-tuoju klausimu, kur nustatyta, kad galimybė derinti darbą ir asmeninius reikalus yra labiausiai motyvuojantis veiksnys atliekant užduotis nuotoliniu būdu, tačiau šie du klausimai buvo skirti įvertinti skirtingus dalykus – teigiamus ir neigiamus nuotolinio darbo aspektus.

Tokie rezultatai rodo, kad tas pats veiksnys gali būti interpretuojamas tiek kaip nuotolinio darbo privalumas, tiek kaip iššūkis darbuotojui. Anot Nakrošienės ir Butkevičienės, toks pats prieštaringas vertinimas matomas ir mokslinėje literatūroje apie nuotolinį darbą – vieni autoriai teigia, kad tas pats nuotolinio darbo požymis, kaip pavyzdžiui, socialinės izoliacijos privalumas ir galimybė sumažinti bendravimą su kolegomis, gali būti vertinamas kaip iššūkis teigiant, kad dirbant nuotoliniu būdu nėra patenkinami bendravimo poreikiai ir trūksta socializacijos (Nakrošienė, Butkevičienė 2016, 367). Daugiau tokių prieštaravimų, kuomet nuotolinio darbo privalumai gali tapti potencialiais trūkumais, 6-to ir 7-to klausimų atsakymuose nerasta. Nepaisant prieštaringo vertinimo, tiek organizuojant, tiek atliekant virtualų darbą reikėtų atsižvelgti į šį iššūkį – darbuotojai turėtų įvertinti savo galimybes ir aplinką koncentruotis ties darbinėmis užduotimis, o vadovai, turėdami omenyje, kad tai yra ir labiausiai motyvuojantis, bet ir labiausiai efektyvumą mažinantis veiksnys, turėtų atsižvelgti į savo darbuotojų saviorganizacinius gebėjimus ir pareigingumą ir, įvertinus tokias darbuotojų savybes, leisti darbuotojams savarankiškai paskirstyti darbų atlikimą darbo dienos eigoje, siekiant didesnės darbuotojų motyvacijos atliekant darbines užduotis.

Darbuotojų atsakymuose išryškėjo ir kita tendencija, kuri pabrėžiama tiek virtualių organizacijų tyrimuose, tiek interviu metu gautuose atsakymuose – tai komunikaciniai iššūkiai. Sudėtingas atliekamam darbui reikalingos informacijos pasiekiamumas ir pailgėjęs laikas, per

kurį priimami sprendimai labiausiai trukdo darbuotojams atliekant užduotis nuotoliniu būdu. Ilgiau užtrunkančio sprendimų priėmimo iššūkis, išryškėjęs interviu su vadovais metu kaip nuotolinio darbo organizavimo iššūkis, darbuotojų įvertintas kaip bene didžiausias trukdis, todėl vadovai, organizuojantys virtualų darbą, turėtų ypatingai į tai atsižvelgti. Viena iš galimų priemonių įveikti šiam iššūkiui – tai lyderio – sekėjų funkcijų mainų taikymas, kuriuo gali būti maksimaliai padidinamas minėtasis abipusis efektyvumas – efektyviau priimami ilgiau užtrunkantys sprendimai bei efektyviau išnaudojamos visos komandoje ir/ar organizacijoje turimos kompetencijos ir taip sutrumpinamas laikas minėtajam sprendimų priėmimui, kuomet dirbama nuotoliniu būdu.

Sudėtingo atliekamam darbui reikalingos informacijos pasiekiamumo trukdis siejasi su vadovų išskirta informacijos tolygumo ir sklaidos užtikrinimo, komunikavimo taisyklių bei struktūros įvedimo tema. Kaip nurodoma virtualių komandų lyderystės literatūroje, siekdami efektyvumo virtualių komandų vadovai turėtų įvesti komunikavimo taisykles ir nustatyti tinkamą keitimosi informacija kiekį, dažnumą ir tikslumą (Snellman 2014, 1257) bei pasirinkti patogias naudoti, suprantamas ir stabilias komunikacines technologijas, tinkamus kanalus komunikacijai (Mogale, Sutherland 2010, 11; Snellman 2014, 1256-1259).

Virtualių organizacijų tyrimai ir pirmojo etapo metu gauti atsakymai rodo, kad tarpasmeniniai santykiai ir pasitikėjimas tiek komandoje, tiek santykiuose su vadovu yra vienas esminių iššūkių siekiant darbo efektyvumo, tačiau Lietuvos darbuotojų apklausos rezultatuose šie iššūkiai nebuvo esminiai (13 lentelėje su santykių kūrimu susiję veiksniai pažymėti *kursyvu*). Remiantis tokiais rezultatais galima teigti, kad pasitikėjimas svarbus tik nuotolinio darbo organizavime, siekiant užtikrinti darbų atlikimą, tačiau ne jį atliekant. Pasitikėjimo, kaip ir kitų tarpasmeninių santykių, kūrimo procesas atliekamas abipusiškai, dalyvaujant abejoms šalims, todėl, atsižvelgiant į tokius rezultatus, komandų vadovai, siekdami darbų užtikrinimo ir efektyvumo, turėtų įtraukti savo darbuotojus į pasitikėjimu grįstų santykių kūrimą, parodyti to svarbą ir tikslą, kad tai nebūtų tik vienpusis interesas. Viena iš priežasčių, kodėl tarpasmeniniai santykiai ir pasitikėjimas ypatingai pabrėžiamas tiek virtualių organizacijų tyrimuose, tiek ekspertinio interviu metu galėtų ir būti tai, kad susiduriama su sunkumais juos kuriant, bet ne tik dėl to, kad tai sąlygoja virtuali aplinka, o ir dėl to, kad tokio intereso darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu tiesiog neturi.

Bendrieji veiksniai, turintys reikšmę darbui, atliekant užduotis nuotoliniu būdu. Tiriamąja faktorine analize buvo siekiama suskirstyti 6-tojo ir 7-tojo klausimų didelį kintamųjų

skaičių į bendrąsias grupes, kuriose kintamuosius vienija konkretus faktorius (Pukėnas 2009, 33). Apibendrinus duomenis faktorinės analizės metodu, lengviau suprantami ir interpretuojami ryšiai tarp kintamųjų ir matomos pagrindinės tendencijos. Anot Jonušausko ir Raišienės (2016, 73), dauguma autorių teigia, kad faktoriaus kintamojo svoris yra reikšmingas, kuomet jo absoliuti reikšmė yra ne mažesnė nei 0,4. Atliekant faktorinę analizę nenustatyta kintamųjų, neturinčių reikšmingo svorio, visų faktorių kintamųjų svoris didesnis nei 0,4. Bendra faktorių aprašomoji sklaida paaiškina daugiau nei 10 proc. – tarp 53,3 ir 57,2 proc., todėl šie faktoriai gali būti interpretuojami (Pukėnas 2009, 36).

Atlikus skalės, vertinančios motyvuojančius veiksnius darbui atliekant užduotis nuotoliniu būdu tiriamąją faktorinę analizę su *Varimax* sukiniu buvo išskirti du faktoriai – **darbo organizavimo lankstumas** ir **socialinė laisvė ir autonomiškumas** (14 lentelė). Skalės Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) koeficiento reikšmė – 0,813 (Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$) rodo, kad matrica gerai tinka faktorinei analizei (ibid. 34). Darbo organizavimo lankstumo faktorius paaiškina 30,8 proc., o socialinės laisvės ir autonomiškumo – 22,5 proc. sklaidos (abu faktoriai bendrai paaiškina 53,3 proc. sklaidos).

Faktoriaus kintamieji	**Svoris (L)**	**Aprašomoji sklaida (%)**
Darbo organizavimo lankstumas		
Galimybė pasirinkti darbo laiką	0,775	30,8
Galimybė savarankiškai organizuotis darbus	0,772	
Galimybė suderinti darbą ir asmeninius reikalus	0,732	
Galimybė dirbti individualiai	0,673	
Galimybė pasirinkti darbo vietą	0,660	
Socialinė laisvė ir autonomiškumas		
Galimybė išvengti formalios aprangos ir darbovietėje nustatytų reikalavimų išvaizdai	0,787	22,5
Galimybė apriboti nebūtiną bendravimą	0,705	
Galimybė paprasčiau laikytis užsibrėžtos sveikatingumo programos	0,684	
Sutaupomas laikas kelionei į darbą	0,544	

14 lentelė. Veiksnių, motyvuojančių darbui atliekant užduotis nuotoliniu būdu, faktorinė analizė

Šių faktorių aprašomosios sklaidos bendras procentas rodo, kad faktorių kintamieji tarpusavyje susiję šiek tiek daugiau nei vidutiniškai, tai matoma antrajame faktoriuje – ne visi antrojo faktoriaus teiginiai tarpusavyje susiję („sutaupomas laikas kelionei į darbą“ nedera su kitais „socialinės laisvės ir autonomiškumo“ faktoriaus kintamaisiais). Tokį rezultatą galėjo lemti gana mažas 6-tojo klausimo teiginių kiekis – 9 kintamieji, tačiau 6-tojo klausimo faktorinė

analizė vis tiek išryškino tendencijas, kurias galima pritaikyti kuriant ar tobulinant klausimyną kitiems nuotolinio darbo tyrimams.

Atlikus veiksnių, neigiamai veikiančių darbo nuotoliniu būdu efektyvumą faktorinę analizę (KMO = 0,942, Bartleto sferiškumo testo p< 0,001) su *Varimax* sukiniu buvo išskirti keturi faktoriai: **grįžtamojo ryšio ir informacijos sklaidos problemos darbų įgyvendinimo atžvilgiu, komunikavimo, tarpasmeninių santykių bei nestandartinės darbo aplinkos iššūkiai.** Bendrai faktoriai paaiškina 57,2 % bendrosios kintamųjų dispersijos. Pirmasis faktorius paaiškina 15,7%, antras – 14,4 %, trečias – 13,9 %, ketvirtas – 13,2 % sklaidos.

Faktoriaus kintamieji	**Svoris (L)**	**Aprašomoji sklaida (%)**
Grįžtamojo ryšio ir informacijos sklaidos problemos darbų įgyvendinimo atžvilgiu		
Perdėti vadovų /darbdavio lūkesčiai, neatsižvelgiama į realų darbo krūvį	0,732	15,7
Pailgėjęs darbo laikas dėl to, kad vadovas prasčiau įvertina skiriamų užduočių kiekį	0,666	
Abejonės dėl įvertinimo: ar vadovai pastebės ir adekvačiai vertins mano darbo rezultatus	0,657	
Informacijos perkrovos	0,629	
Pojūtis, kad kiti žmonės pabaigia darbus ir džiaugiasi laisvalaikiu namuose, o aš tik dirbu	0,572	
Bendravimo perkrovos	0,538	
Karjeros suvaržymai dėl ribotų galimybių parodyti išskirtinius gebėjimus ir ypatingus darbo rezultatus	0,537	
Sudėtingas atliekamam darbui reikalingos informacijos pasiekiamumas	0,505	
Nerimas, kad kažko nesužinosiu, kad svarbi informacija mane aplenks	0,481	
Sumažėjusi bendradarbių atsakomybė už bendro darbo rezultatus	0,459	
Komunikavimo iššūkiai		
Didesnis laiko poreikis bendraujant asinchroniu būdu (rašytinės žinutės bei diskusijos)	0,727	14,4
Įtampa dėl dėmesio paskirstymo tarp darbo užduočių vykdymo ir intensyvaus komunikavimo	0,702	
Pailgėjusi susirinkimų trukmė dirbant on-line	0,699	
Pailgėjęs laikas, per kurį priimami sprendimai	0,686	
Dirbant nuotoliniu būdu komanda labiau susitelkia ne į užduočių turinį, bet į komunikavimo procesą	0,660	
Paaštrėję sunkumai identifikuojant kelių tuo pat metu vykdomų darbų pradžią ir pabaigą	0,622	
Tarpasmeninių santykių iššūkiai		
Gyvo bendravimo su kolegomis trūkumas	0,723	13,9
Priklausymo komandai, jausmo "mes" trūkumas	0,683	
Tarpusavio pasitikėjimo stiprinimo galimybių suvaržymai	0,672	
Gyvo bendravimo su vadovu trūkumas	0,663	
Darbuotojo ir vadovo tarpusavio pasitikėjimo stoka	0,604	
Bendradarbiavimo su kitais darbuotojais problemos	0,559	

Grįžtamojo ryšio trūkumas	0,527	
Nestandartinės darbo aplinkos iššūkiai		
Saviorganizacijos, darbinės rutinos palaikymo iššūkiai	0,742	13,2
Blaško darbo metu namuose esantys namiškiai	0,726	
Susiliejusios darbo ir asmeninio gyvenimo ribos	0,720	
Savimotyvacijos iššūkiai	0,671	
Įkvepiančios darbinės atmosferos trūkumas	0,552	
Artimųjų supratimo stoka (nevertina nuotolinio darbo kaip "rimto" darbo)	0,531	

15 lentelė. Veiksnių, neigiamai veikiančių darbo nuotoliniu būdu efektyvumą, faktorinė analizė

Atlikus 7-ojo klausimo atsakymų tiriamąją faktorinę analizę matyti, kad bendras nustatytų faktorių aprašomosios sklaidos procentas didesnis nei 6-ajame klausime (57,2 proc.), tačiau faktoriuje „grįžtamojo ryšio ir informacijos sklaidos problemos darbų įgyvendinimo atžvilgiu“ matoma kintamųjų, kurie nekoreliuoja su kitais faktoriuje esančiais kintamaisiais, tai „sumažėjusi bendradarbių atsakomybė už bendro darbo rezultatus“ ir „bendravimo perkrovos“. Tai, kaip ir 6-tojo klausimo atveju, galima pritaikyti kuriant naują ar tobulinant klausimyną kitiems nuotolinio darbo tyrimams.

Apibendrinus tiriamosios faktorinės analizės metodu gautus rezultatus, paaiškėjo, kad darbuotojus Lietuvoje *darbo organizavimo lankstumas* ir *socialinė laisvė ir autonomiškumas* motyvuoja darbui atliekant užduotis nuotoliniu būdu ir, kad *grįžtamojo ryšio ir informacijos sklaidos problemos darbų įgyvendinimo atžvilgiu, komunikavimo, tarpasmeninių santykių* bei *nestandartinės darbo aplinkos iššūkiai* neigiamai veikia darbuotojų produktyvumą atliekant užduotis nuotoliniu būdu.

Darbo organizavimo lankstumo galimybė – tai nuotolinio darbo privalumas, kuris buvo minėtas tiek kituose virtualių organizacijų tyrimuose (Nakrošienė, Butkevičienė 2016; Raghuram et al. 2019, Raišienė 2015, Verburg et al. 2013), tiek šio tyrimo pirmojo etapo, interviu rezultatuose. Įvertinus tai, kad darbo organizavimo lankstumas – jo savarankiškas organizavimas laiko ir vietos atžvilgiu, yra labai svarbus motyvuojantis veiksnys, vadovams, siekiantiems didesnės darbuotojų motyvacijos ir produktyvumo atliekant darbines užduotis nuotoliniu būdu, svarbu į tai atsižvelgti ir leisti darbuotojams savarankiškai paskirstyti darbų atlikimą darbo dienos eigoje.

Gautas rezultatas apie **socialinės laisvės ir autonomiškumo privalumą** iš dalies koreliuoja su Nakrošienės ir Butkevičienės atlikto kokybinio tyrimo rezultatais, kur nustatytas toks nuotolinio darbo privalumas, kaip galimybė mažiau bendrauti su kolegomis ir dirbti individualiai (Nakrošienė, Butkevičienė 2016, 369). Toks nuotolinio darbo požymis nebuvo aptiktas užsienio autorių tyrimuose, todėl, galima daryti prielaidą, kad socialinės laisvės ir

autonomiškumo privalumas tiriant Lietuvos darbuotojų patirtį išryškėjo dėl tokių kultūrinių veiksnių, kaip palyginti aukštas lietuvių individualizmo įvertis (Hofstede et al. 2010). Tokią prielaidą iš dalies patvirtina ir tai, kad Hardin et al. (2007) tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų, atliekančių užduotis nuotoliniu būdu ir priklausančių individualistinėms kultūroms, efektyvumo savivertinimas didesnis nei darbuotojų iš kolektyvistinių kultūrų. Taigi, organizuojantiems virtualų darbą vadovams svarbu atsižvelgti ir į darbuotojų asmenines savybes – mėgstantiems nepriklausomybę, intravertiško tipo darbuotojams ypatingai svarbi socialinė laisvė ir autonomiškumas, todėl tokių darbuotojų produktyvumas gali būti didesnis, kuomet dirbama nuotoliniu būdu.

Visi neigiamai darbo nuotoliniu būdu efektyvumą veikiantys veiksniai aptinkami mokslinėje literatūroje apie virtualių komandų efektyvumą ir virtualų darbą organizacijose – tai grįžtamojo ryšio problemos darbų įgyvendinimo atžvilgiu (Kayworth, Leidner 2001; Mogale, Sutherland 2010; Snellman 2014), informacijos sklaidos problemos (Bhat et al. 2017; Castellano et al. 2016; Daim et al. 2012; Großer, Baumöl 2017; Mogale, Sutherland 2010), komunikavimo iššūkiai (Barhite 2017; Bhat et al. 2017; Brandt et al. 2011; Daim et al. 2012; Pangil, Chan 2014; Ramage 2017; Raišienė et al. 2014; Salter et al. 2010; Snellman 2014; Szewc 2014; Verburg et al. 2013; Wildman, Griffith 2015) bei tarpasmeninių santykių iššūkiai (Benetytė, Jatuliavičienė 2013; Bhat et al. 2017; Cogliser et al. 2012; Čulo 2016; Mogale, Sutherland 2010; Pangil, Chan 2014; Ramage 2017; Raišienė et al. 2014; Snellman 2014; Szewc 2014; Verburg et al. 2013; Wildman, Griffith 2015).

Susiliejusios darbo ir asmeninio gyvenimo ribos ir darbo metu namuose trukdantys susikaupti darbui namiškiai – tai du **nestandartinės darbo aplinkos iššūkiai,** kurie Lietuvos darbuotojų laikomi pačiais svarbiausiais trukdžiais efektyvumui dirbant nuotoliniu būdu. Tačiau tokie nestandartinės darbo aplinkos veiksniai virtualaus darbo tyrimuose aptinkami mažiau – šie iššūkiai išskirti Nakrošienės ir Butkevičienės (2016) tyrimo rezultatuose, kaip darbo ir asmeninio gyvenimo ribų nebuvimas. Autorių teigimu, „labai svarbu atkreipti dėmesį į fizinės darbo vietos tinkamumą namuose ar kitoje nuo biuro nutolusioje erdvėje“, todėl tiek vadovams, tiek darbuotojams reikėtų ypatingai į tai atsižvelgti ir įvertinti savo galimybes bei aplinką koncentruotis ties darbinėmis užduotimis.

Pirmojo etapo kokybinių interviu metu išskirti nuotolinio darbo organizavimo uždaviniai – struktūros įvedimas, aiškus tikslų formulavimas ir darbo krūvio paskirstymas ypatingai susiję su darbuotojų išskirta **grįžtamojo ryšio bei informacijos sklaidos problema darbų įgyvendinimo atžvilgiu**. Neįvertinamas arba prasčiau įvertinamas realus darbo krūvis, nestruktūruota informacijos sklaida, baimė, kad svarbi informacija aplenks ir baimė likti

neįvertintam turėtų būti sprendžiama vadovų pasiūlytu itin aiškios struktūros įvedimu tiek informacijos sklaidoje, tiek darbo metoduose ir procesuose, skiriant ypatingai daug dėmesio sąžiningam darbo krūvio paskirstymui bei grįžtamojo ryšio kultūrai komandoje.

Rezultatai rodo, kad **tarpasmeninių santykių iššūkiai** ypatingai svarbūs siekiant efektyviai organizuoti nuotolinį darbą, todėl atsižvelgiant į tokius rezultatus, komandų vadovai turėtų įtraukti savo darbuotojus į lyderystės – sekėjystės procesą, kuriame, siekiant puoselėti tarpasmeninius santykius, asmenines perspektyvas bei siekiant maksimalaus abipusio efektyvumo, lyderio ir sekėjo funkcijos yra mainomos tarpusavyje. Lyderio – sekėjo mainų metodo taikymas gali prisidėti prie abipuse įtaka grįsto sąžiningo galios paskirstymo, komandos narių, kaip daugialypių individų, gebančių būti ir lyderiu ir sekėju, savimonės ugdymo, kompetencijų auginimo bei abipusės atskaitomybės ir pasitikėjimo stiprinimo. Kaip rodo empirinio tyrimo duomenys, toks šiuolaikinio požiūrio į lyderystę taikymas tiriamose populiacijose gali būti įmanomas dėl gana aukšto vadovų ir darbuotojų savivertinimo Malakyan (2014, 2019) LSM metodo galimybių kvadrantuose.

Visi **komunikavimo iššūkiai** ir bene svarbiausias tiek vadovams, tiek darbuotojams – pailgėjęs laikas, per kurį priimami sprendimai labiausiai trukdo produktyvumui atliekant užduotis nuotoliniu būdu. Kaip jau minėta, viena iš galimų priemonių įveikti šiam iššūkiui – tai lyderio – sekėjų funkcijų mainų taikymas, kuriuo gali būti maksimaliai padidinamas abipusis efektyvumas, efektyviau išnaudojant visas komandoje ir/ar organizacijoje turimas kompetencijas ir taip sutrumpinant laiką minėtajam sprendimų priėmimui, kuomet dirbama nuotoliniu būdu. Tokiu būdu taip pat taip auginama tiek komandos narių, tiek lyderių kompetencija. Kiti komunikavimo iššūkiai turėtų būti sprendžiami įvedant tam tikras vadovų ir mokslinėje literatūroje minimas komunikavimo taisykles ir struktūrą – nustatant priimtiną keitimosi informacija kiekį, tikslumą ir reguliarumą, pasirenkant patogias naudoti ir lengvai suprantamas komunikacines technologijas, nustatant naudojamų įvairių komunikacijos kanalų paskirtį bei įvedant būtinybę virtualioje komunikacijoje naudoti vaizdo skambučius, kurie bent dalinai atstoja gyvą komunikaciją, skatina proaktyvumą ir taip prisideda prie efektyvesnio bendradarbiavimo komandoje.

IŠVADOS

1. Virtuali lyderystė – tai įtakos procesas, perduodamas informacijos ir komunikacijos technologijomis, organizacijoje, kurios darbuotojai dirba geografiškai išskaidytose vietose, atskirai nuo jų lyderių. Lyderio įtakos procesas, organizuojant virtualų darbą, apima daugiafunkciškų, geografiškai išskaidytų komandų ar pavienių darbuotojų subūrimą bendro tikslo pasiekimui bei jų veiklos organizavimą naudojantis informacijos ir komunikacijos technologijomis. Nuotolinis arba virtualus darbas apima asmenis, dirbančius nuotoliniu būdu darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka, naudojantis informacinėmis technologijomis. Tačiau, taikant šią naują, pažangią darbo formą organizacijose susiduriama su naujais darbo organizavimo iššūkiais.
2. Atlikus ekspertų kokybinius interviu, paaiškėjo, kad vieni pagrindinių virtualaus darbo organizavimo sunkumų yra susiję su tarpasmeninių santykių, pasitikėjimo kūrimu – virtualus santykių kūrimas užtrunka daug ilgiau, o be pasitikėjimo virtualioje aplinkoje neįmanoma užtikrinti darbų atlikimo. Aptikti ir komunikaciniai – informacijos tolygumo ir sklaidos užtikrinimo, kalbos barjero, neformalios aplinkos sukūrimo sunkumai, nustatyta „gyvo“ susitikimo, tikslų ir funkcijų aiškumo, struktūros užtikrinimo, sąžiningo darbo krūvio paskirstymo bei komunikavimo taisyklių įvedimo svarba.

   Visų tirtų vadovų elgsenoje rasta sąsajų su tradiciniu transformacinės lyderystės stiliumi dėl taikomos ypatingos orientacijos į santykius su pasekėjais asmeniniame lygmenyje, suteikiamo apibrėžtumo jausmo nustatant konkrečius bendrus tikslus bei dėl lyderių taikomų tam tikrų ugdomojo vadovavimo elgsenų. Šiuolaikinis bendradarbiavimu grįstas lyderystės stilius atpažintas pusės tirtų vadovų elgsenoje.
3. Atliekant kiekybinę apklausą, nustatyta, kad tam tikri nuotolinio darbo privalumai Lietuvos darbuotojams dažnai tampa neigiamai produktyvumą veikiančiais trūkumais. Susiliejusios darbo ir asmeninio gyvenimo ribos ir darbo metu namuose trukdantys susikaupti darbui namiškiai – tai du nestandartinės darbo aplinkos iššūkiai**,** kurie Lietuvos darbuotojų laikomi pačiais svarbiausiais trukdžiais efektyviam, nuotoliniu būdu atliekamam, darbui. Tuo pačiu, organizacijų darbuotojams suteikiama laisvė organizuoti darbus taip, kad juos pavyktų suderinti su asmeniniais reikalais yra labiausiai motyvuojantis veiksnys darbuotojams atliekant užduotis nuotoliniu būdu.

Darbuotojai taip pat išskyrė socialinės laisvės ir autonomiškumo privalumus, bei pabrėžė komunikavimo, tarpasmeninių santykių sunkumus ir grįžtamojo ryšio, informacijos sklaidos problemas darbų įgyvendinimo atžvilgiu.

REKOMENDACIJOS

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, teikiamos tokios virtualaus darbo organizavimo rekomendacijos:

1. Tiek organizuojant, tiek atliekant virtualų darbą reikėtų atsižvelgti į darbo organizavimo lankstumo ypatybę – darbuotojai turėtų įvertinti savo galimybes ir aplinką koncentruotis ties darbinėmis užduotimis, o vadovai, turėdami omenyje, kad galimybė derinti darbą ir asmeninius reikalus yra ir labiausiai motyvuojantis, bet ir labiausiai produktyvumą mažinantis veiksnys, turėtų atsižvelgti į savo darbuotojų saviorganizacinius gebėjimus bei pareigingumą ir, įvertinus tokias darbuotojų savybes, leisti savarankiškai paskirstyti darbų atlikimą darbo dienos eigoje, siekiant didesnės motyvacijos atliekant darbines užduotis.
2. Darbuotojų išskirtos grįžtamojo ryšio ir informacijos sklaidos problemos turėtų būti sprendžiamos itin aiškios struktūros įvedimu tiek informacijos sklaidoje, tiek darbo metoduose ir procesuose, skiriant ypatingai daug dėmesio sąžiningam darbo krūvio paskirstymui bei grįžtamojo ryšio kultūrai komandoje.
3. Organizuojantiems virtualų darbą vadovams svarbu atsižvelgti ir į darbuotojų asmenines savybes – mėgstantiems nepriklausomybę, intravertiško tipo darbuotojams ypatingai svarbi socialinė laisvė ir autonomiškumas, todėl tokių darbuotojų produktyvumas gali būti didesnis, kuomet dirbama nuotoliniu būdu.
4. Tiek vadovų, tiek darbuotojų produktyvumą neigiamai veikiantis ilgiau trunkantis sprendimų priėmimas galėtų būti sprendžiamas lyderio – sekėjų funkcijų mainų taikymu, kuriuo gali būti maksimaliai padidinamas abipusis efektyvumas, efektyviau išnaudojant visas komandoje ir/ar organizacijoje turimas kompetencijas ir taip sutrumpinant laiką minėtajam sprendimų priėmimui, kuomet dirbama nuotoliniu būdu.
5. Tarpasmeninių santykių iššūkiai ypatingai svarbūs siekiant efektyvumo, todėl vadovams rekomenduojama įtraukti savo darbuotojus į lyderystės – sekėjystės procesą, kuriame, siekiant puoselėti santykius ir asmenines perspektyvas, lyderio ir sekėjo funkcijos yra mainomos tarpusavyje. Lyderio – sekėjo mainų metodo taikymas gali prisidėti prie abipuse įtaka grįsto sąžiningo galios paskirstymo, komandos narių, kaip daugialypių individų, gebančių būti ir lyderiu ir sekėju,

savimonės ugdymo, kompetencijų auginimo bei abipusės atskaitomybės ir pasitikėjimo stiprinimo.

6. Komunikavimo iššūkiai turėtų būti sprendžiami įvedant tam tikras komunikavimo taisykles ir aiškią struktūrą – nustatant priimtiną keitimosi informacija kiekį, tikslumą ir reguliarumą, aiškiai nustatant naudojamų įvairių komunikacijos kanalų paskirtį bei įvedant būtinybę virtualioje komunikacijoje naudoti vaizdo skambučius, kurie bent dalinai atstoja gyvą komunikaciją, skatina proaktyvumą ir taip prisideda prie efektyvesnio bendradarbiavimo komandoje.

LITERATŪRA

Dokumentai:

1. „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. liepos 1 d. nutarimo dėl nuotolinio darbo, darbo kodekso 52 str., 2020/Nr. 2017-10021“. Infolex. Žiūrėta 2020 m. sausio 9 d. http://www.infolex.lt/ta/368200:str52.
2. „Dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo 2020/Nr.207“. TAR. Žiūrėta 2020 m. balandžio 15 d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/73c0b060663111eabee4a336e7e6fdab.

Disertacijos:

3. Barhite, Britanny. 2017. „The Effects of Virtual Leadership Communication on Employee Engagement“. Daktaro disertacija, Bowling Green State University. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=bgsu1496918415648354.
4. Merkevičius, Juozas. 2005. „Virtualios organizacijos personalo valdymas“. Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas. https://vb.vgtu.lt/object/elaba:2037228/2037228.pdf.
5. Ramage, Sean. 2017. „A Leadership Transition: An Examination of the Transition from Face-to-face Leadership to Remote Leadership in a Retail Sales Context“. Daktaro disertacija, National Louis University. https://search.proquest.com/openview/a6a284ab8a40307766b1ff613cd869a7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y.

Knygos:

6. Eurofound. 2017. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work
7. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.
8. Gaižauskaitė Inga, ir Svajonė Mikėnė. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
9. Hickman, Linda, ir Cliff Longman. 1994. *Business Interviewing*. Berkshire: Oracle Corporation.

10. Hofstede, Geert, G. J Hofstede., ir M. Minkov. 2010. *Cultures and organizations: Software of the mind. Revised and Expanded 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill.

11. Kahai, S. Surinder, ir Bruce Avolio. 2008. *E-collaboration in modern organizations: Initiating and managing distributed projects*. Hershey, PA: IGI Global Publishing.

12. Lee, Margaret. 2014. *Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations.* Boca Raton, FL: CRC Press.

13. Malakyan, G. Petros. 2019. „Digital Leader-Followership for the Digital Age: A North American Perspective“. Iš *Leadership [Working Title]*, Dr. Mario Franco, 1-24. IntechOpen. https://www.intechopen.com/online-first/digital-leader-followership-for-the-digital-age-a-north-american-perspective.

14. Meuser, Michael, ir Ulrike Nagel. 2009. “The expert interview and changes in knowledge production”. Iš *Interviewing experts*, A. Bogner, B. Littig, ir W. Menz. 17-42. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

15. Northouse, Guy Peter. 2009. *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.

16. Pukėnas, Kazimieras. 2009. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA.

17. Raišienė, Agota Giedrė. 2015. „Išmaniosios organizacijos: veiklos principai ir darbuotojų darbo organizavimo metodai”. Iš *Žmogiškųjų išteklių valdymas,* Vladimiras Gražulis, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas, Agota Giedrė Raišienė. 393-430. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

18. Raišienė, Agota Giedrė, R. Vanagas, B. Žuromskaitė, A. Stasiukynas, A. Dromantaitė, A. P. Girčys, R. Tamošiūnaitė, ir M. Bileišis. 2014. *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai: mokslo studija.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

19. Rost, Joseph. 2008. „Followership: An outmoded concept“. Iš *The art of followership,* R. E. Riggio, I. Chaleff, J. Lipman-Blumen, 53-64. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

20. Walter, Wolfgang. 1994. ”Strategien in der Politikberatung. Die Interpretation der Sachverstândigen-Rolle im Lichte von Experteninterviews”. Iš *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*, R. Hitzler, A. Honer, C. Maeder. 268-284. Opladen: Westdeutscher Verlag.

21. Wildman, Jessica, ir Robert Griffith. 2015. *Leading Global Teams*. New York: Springer.

Moksliniai straipsniai:

22. Arnfalk, Peter, Ulf Pilerot, Per Schillander, ir Pontus Gronvall. 2016. „Green IT in practice: virtual meetings in Swedish public agencies“. *Journal of Cleaner Production* 123: 101-112. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.063.
23. Avolio**,** Bruce, John Sosik, Surinder Kahai, ir Bradford Baker. 2014. „E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission“. *The Leadership Quarterly* 25 (1): 105-131. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003.
24. Benetytė, Donata, ir Gražina Jatuliavičienė. 2013. „Building and sustaining trust in virtual teams within organizational context“. *Regional formation and development studies* 10 (2): 1-13. http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v10i2.138.
25. Bhat, Swati Kaul, Neerja Pande, ir Vandana Ahuja. 2017. „Virtual Team Effectiveness: An Empirical Study Using SEM“. *Procedia Computer Science* 122: 33-41. https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.338.
26. Brandt, Virginia, William England, ir Susan Ward. 2011. „Virtual Teams”. *Research Technology Management* 54 (6): 62–63. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67158029&site=ehost-live
27. Castellano, Sylvaine, Phillipe Davidson, ir Insaf Khelladi. 2016. „Creativity techniques to enhance knowledge transfer within global virtual teams in the context of knowledge-intensive enterprises“. *The Journal of Technology Transfer* 42 (2): 253-266. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1007/s10961-016-9509-0.
28. Cogliser, Claudia, William Gardner, Mark Gavin, ir Christian Broberg. 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://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/1059601112464266.
29. Chou, Shih Yung. 2012. „Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials’ Leadership and Followership Styles”. *International Journal of Human Resource Studies* 2 (2): 71-83. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1568.

30. Čulo, Ksenija. 2016. „Virtual Organization – The Future Has Already Begun“. *Media, culture and public relations*, 7 (1): 35-42. https://hrcak.srce.hr/159920
31. Daim, U. Tugrul, Anita Ha, Shawn Reutiman, Brennan Hughes, Ujjal Pathak, Wayne Bynum, ir Ashok Bhatla. 2012. „Exploring the communication breakdown in global virtual teams“. *International Journal of Project Management* 30: 199-212. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004.
32. Dingel, J. ir B. Neiman. 2020. „How Many Jobs Can be Done at Home?”. *Covid Economics: Vetted and Real-Time Papers* 1:16-24.
33. Doyle, Alaina. 2017. „Adaptive Challenges Require Adaptive Leaders“. *Performance Improvement* 56 (9): 18-26. https://doi.org/10.1002/pfi.21735.
34. Großer, Birgit, ir Ulrike Baumöl. 2017. „Why virtual teams work – State of the art“. *Procedia Computer Science* 121: 297-305. https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.041.
35. Hardin, Andrew, Mark Fuller, ir Robert Davison. 2007. „I Know I Can, But Can We?: Culture and Efficacy Beliefs in Global Virtual Teams”. *Small Group Research* 38 (1): 130–155. doi:10.1177/1046496406297041.
36. Harris, Alma, Michelle Jones, ir Suria Baba. 2013. „Distributed leadership and digital collaborative learning: A synergistic relationship?“. *British Journal of Educational Technology* 44 (6): 926-939. https://doi.org/10.1111/bjet.12107.
37. Hersey, Paul, Kenneth Blanchard ir Walter Natemeyer. 1979. „Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power“. *Group & Organization Management* 4: 418–428. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/105960117900400404.
38. Hoch, Julia ir Steve Kozlowski. 2014. „Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership“. *Journal of Applied Psychology*, 99 (3): 390–403. https://doi.org/10.1037/a0030264.
39. Kayworth, Timothy, ir Dorothy Leidner. 2001. „Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams”. *Journal of Management Information Systems* 18 (3): 7–40. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5848171&site=ehost-live
40. Jonušauskas, Steponas, ir Agota Giedrė Raišienė. 2016. „Exploring Technostress: Results of a Large Sample Factor Analysis”. *JIOS* 40 (1): 67-82.
41. Kelley, Elizabeth, ir Kevin Kelloway. 2012. „Context matters: Testing a model of remote leadership“. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19(4), 437–449. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/1548051812454173.

42. Kuscu, Meltem, ir Arslan, Hasan. 2016. „Virtual Leadership at Distance Education Teams". *Turkish Online Journal of Distance Education (TOJDE)* 17 (3): 136–56. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=116833178&site=ehost-live
43. Malakyan, G. Petros. 2014. „Followership in leadership studies: A case of leader-follower trade approach". *Journal of Leadership Studies* 74: 6-22. https://doi.org/10.1002/jls.21306.
44. McCleskey, Jim Allen. 2014. „Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development". *Journal of Business Studies Quarterly* 5 (4): 117-130. https://www.semanticscholar.org/paper/Situational-%2C-Transformational-%2C-and-Transactional-McCleskey/f584807652909f1c90c5a647ebcea142d2260d9a
45. Merkevičius, Juozas, Vida Davidavičienė, Jurgita Raudeliūnienė, ir Jan Buleca. 2015. „Virtual Organization: Specifics of Creation of Personnel Management System". *E&M Economics and Management* 18 (4): 200-211. DOI: 10.15240/tul/001/2015-4-014.
46. Mogale, Lizzy, ir Margie Sutherland. 2010. „Managing virtual teams in multinational companies". *South African Journal of Labour Relations* 34 (2): 7-24. https://hdl.handle.net/10520/EJC59647.
47. Nakrošienė, Audronė, ir Eglė Butkevičienė. 2016. „Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams". *Filosofija, Sociologija* 27 (4): 364-372. www.researchgate.net/publication/318273903_Telework_in_lithuania_The_concept_benefits_and_challenges_to_the_employees/.
48. Nordbäck, Emma, ir Alberto Espinosa. 2019. „Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams". *Journal of Management Information Systems* 36 (1): 321-350. DOI: 10.1080/07421222.2018.1558943.
49. Ospina, Sonia. 2017. „Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies". Public Administration Review 77 (2): 275-287. https://doi.org/10.1111/puar.12706.
50. Pangil, Faizuniah, ir Joon Moi Chan. 2014. „The Mediating Effect of Knowledge Sharing on the Relationship Between Trust and Virtual Team Efectiveness". *Journal of Knowledge Management* 18 (1): 92-106. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2013-0341.
51. Raghuram, Sumita, Sharon Hill, Jennifer Gibbs, ir Likoebe Maruping. 2019. „Virtual Work: Bridging Research Clusters". *Academy of Management Annals* 13 (1): 1-80. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020.

52. Salter, Charles, Mark Green, Phyllis Duncan, Anne Berre, ir Charles Torti. 2010. „Virtual Communication, Transformational Leadership, and Implicit Leadership". *Journal of Leadership Studies* 4 (2): 6–17. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=53323733&site=ehost-live

53. Snellman, Carita Lilian. 2014. „Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110 (2014): 1251-1261. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972.

54. Solansky, Stephanie. 2008. „Leadership style and team processes in self-managed teams". *Journal of Leadership and Organizational Studies* 14 (4): 332–341. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/1548051808315549.

55. Szewc, Justyna. 2014. „Selected Success Factors of Virtual Teams Literature Review and Suggestions for Future Research". *International Journal of Management and Economics* 38 (1): 67-83. DOI 10.2478/ijme-2014-0015.

56. Tiri, Grace, Kennedy Ogollah, ir David Mburu. 2015. „Influence of Transformational Leadership Role on Performance of Virtual Project Teams in Safaricom Limited". *International Journal of Economics, Commerce and Management* 3 (2): 1-27.

57. Vaičekauskaitė, Rita. 2017. „Pasekėjo įgalinimo prielaidų konstravimas". *Logos* 61: 198-205.

58. Verburg, Robert, Petra Bosch-Sijtsema, ir Matti Vartiainen. 2013. „Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings". *International Journal of Project Management* 31 (1): 68-79. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.04.005.

Kiti internetiniai šaltiniai:

59. „Darbo rinka Lietuvoje". 2019. Lietuvos statistikos departamentas. Žiūrėta 2020 m. kovo 23 d. https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje/darbo-rinka-lietuvoje-2019/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius.

60. Gilrane, Veronica. 2019. „Working together when we're not together". Google Blog. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 4 d. https://blog.google/inside-google/working-google/working-together-when-were-not-together/.

61. „Technology is our ally against the Coronavirus“. 2020. Eurofound. Žiūrėta 2020 m. kovo 23 d. https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/technology-is-our-ally-against-the-coronavirus.

SANTRAUKA

Varkulevičiūtė K. Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui ir lyderystei/ Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. Agota Giedrė Raišienė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, Lyderystės ir strateginio valdymo institutas, 2020. – 96 p.

Virtualus darbo organizavimo būdas tampa vis populiaresnis dėl galimybės sutaupyti kaštus, taip pat tai yra vienas iš būdų organizacijai būti lankstesnei ir greitesnei bei prisitaikyti prie tokių krizinių situacijų kaip pasaulinės pandemijos. Taikant šią naują, pažangią darbo formą organizacijose susiduriama su naujais darbo organizavimo iššūkiais – kyla nemažai sunkumų, susijusių su komunikacija, bendradarbiavimu ir technologijų pritaikymu virtualioje erdvėje, todėl šiame tyrime nagrinėjami pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria komandų lyderiai ir darbuotojai, dirbdami informacijos ir komunikacijos technologijų aplinkoje. Šiuo tyrimu siekiama nustatyti nuotolinio darbo veiksnius, turinčius įtakos produktyvumui ir lyderystei – išanalizuoti dirbančiųjų Lietuvoje nuotolinio darbo patirtį ir taip prisidėti prie virtualių organizacijų vadovų gilesnio srities išmanymo pateikiant rekomendacijas kaip geriausiai spręsti kylančius iššūkius bei kaip išnaudoti šio darbo būdo teikiamas galimybes.

Tyrimo metodai. Tyrimas organizuotas mišrių metodų prieiga – atliktas ekspertinis vadovų, organizuojančių virtualų darbą, interviu ir darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, kiekybinė apklausa.

Rezultatai. Vieni pagrindinių virtualaus darbo organizavimo sunkumų susiję su tarpasmeninių santykių, pasitikėjimo kūrimu bei komunikaciniais ir neformalios aplinkos sukūrimo iššūkiais. Ekspertų interviu metu atskleista „gyvo“ susitikimo, tikslų ir funkcijų aiškumo, struktūros užtikrinimo, sąžiningo darbo krūvio paskirstymo bei komunikavimo taisyklių įvedimo svarba. Kiekybinės apklausos rezultatai parodė, kad tam tikri nuotolinio darbo privalumai Lietuvos darbuotojams dažnai tampa neigiamai produktyvumą veikiančiais trūkumais.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, keturios dalys – 3 teorinės ir 1 empirinė, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai ir santrauka.

Raktiniai žodžiai: lyderystė, virtualus darbas, virtualios organizacijos, virtualios komandos, virtuali komunikacija, efektyvumas

SUMMARY

Varkulevičiūtė K. The Impact of Telework on Productivity and Leadership/ Master Thesis in Leadership and Change Management. Supervisor Prof. Dr. Agota Giedrė Raišienė – Vilnius: Institute of Leadership and Strategic Management, Faculty of Public Governance, Mykolas Romeris University, 2020. – 96 p.

The virtual way of working is becoming increasingly popular due to the potential for cost savings, it is also one of the ways for the organisation to be more agile and adapt to such crisis situations like global pandemics. This new and innovative way of working brings new challenges to the organisations – telework raises quite a few issues related to communication, collaboration and the application of ICT. Thus, this study examines the key challenges, that are faced by team leaders and employees, when working in ICT environment. The aim of this research was to identify the factors of telework that affect productivity and leadership – analyse the experience of teleworkers in Lithuania and thus, contribute to a better virtual leaders' understanding on how to effectively address the emerging issues and how to seize the opportunities provided by telework.

Methods used. This is a mixed methods research **–** an expert interview with virtual leaders and quantitative survey of teleworkers were conducted.

Results. The main difficulties in organizing virtual work are related to interpersonal relationships, building trust, communication and challenges of creating an informal environment. The importance of a "real life" meetings, clarity in goals and functions, ensuring structure, fair workload distribution and communication rules were revealed during the expert interviews. The results of the Lithuanian employees' quantitative survey showed that certain advantages of teleworking often become disadvantages that negatively affect productivity.

Master thesis structure. The work consists of an introduction, four chapters – 3 theoretical and 1 empirical, conclusions, recommendations, references, appendices and a summary.

Keywords: leadership, virtual work, virtual organisations, virtual teams, virtual communication, effectiveness

PRIEDAS

Ekspertų interviu transkripcija

Klausimas	Respondentų atsakymai
1. Kokia jūsų patirtis organizuojant nuotolinį darbą? Kiek metų patirties turite dirbant ir organizuojant tokio pobūdžio darbą? // What is your experience in organizing work virtually? How many years of experience do you have in working and organizing work virtually, from a distance?	**A** Vadovauju globaliai atrankų specialistų komandai, eina treti metai kaip esu vadovė, taip pat esu lokaliai dirbanti su savo organizuojamom nevyriausybinėm veiklom, savanoriška veikla laisvalaikiu, kur didelė dalis darbo organizavimo yra daroma nuotoliniu būdu, dėl to, kad komanda būna išsimėčius per skirtingus Lietuvos miestus ir panašiai, čia taip pat apie 3 metus patirties turiu. Nuotoliniu būdu, kaip tokiu, pradėjau dirbti prieš penkerius metus. **B** Dirbu vadove mokslinėje srityje, dvejose organizacijose – valstybinėje biudžetinėje įmonėje – moksliniame institute ir universitetų bendruomenėje su mokslininkais apie 15 metų ir 2 metai kaip esu skyriaus vadovė. **C** Prieš kokius 7 metus telekomunikacijų įmonėje buvau atsakingas už klientų aptarnavimą keliuose miestuose, paskui buvau atsakingas už vidinius mokymus ir turėjau 15-kos vidinių trenerių komandą, o po to jau pradėjau dirbti su tarptautine 6 žmonių komanda, Švedijoj ir Suomijoj, o dabar dirbu finansinių paslaugų įmonėje. **D** Anksčiau maždaug prieš 6 metus dirbau su *service desk*, kuris buvo per penkias šalis, paskui prieš 4 metus tapau globalios atrankų komandos vadove telekomunikacijų įmonėje ir dabar tai darau. **E** Esu globalios atrankų komandos vadovė lietuvių startuolyje, vadovauju darbuotojams Lietuvoje, Lenkijoje ir Vokietijoje, turiu 9 metus vadovavimo patirties. **F** I am currently working in recruitment area in Sweden and leading a global recruitment team which is located in 4 different countries and I am doing that for about 3 years. In my previous career I‘ve been a remote leader as well but I‘ve had consultants working for clients, that was in construction and property area, had 6 years of experience in total.
2. Kiek ir kuriose šalyse turite darbuotojų ir kokią dalį visų darbų	**A** Turiu 18-kos žmonių komandą Švedijoje, Suomijoje, Norvegijoje, Estijoje ir Lietuvoje ir praktiškai didžiąją darbų dalį mano darbuotojai gali atlikti nuotoliniu būdu, mano darbuotojai vykdo atrankas, tai yra dalis užduočių galbūt mum

	jūsų darbuotojai gali atlikti nuotoliniu būdu, kitoje, negu darbovietė yra, vietoje? // How many employees and in which countries do you have and how much of your work can your employees do remotely in different location than the workplace is?	geriau, kad jie atliktų realiai, pavyzdžiui, darbo interviu, nes matome naudą iš to, kad kandidatai būtų nors kartą sutinkami gyvai, bet dabartinis kontekstas ypatingai dabar koronaviruso rodo, kad mes tikrai galim visiškai viską daryti nuotoliniu būdu, tiesiog dalis proceso tampa sudėtingesnis, reik išmokt mum patiem tą daryti. **B** Lietuvos biudžetinėje organizacijoje turiu labai didelę komandą, maždaug 21 žmogaus, o tarptautiniame bendraautorių kolektyve turiu nuo 3 iki 8 darbuotojų, pastaruoju metu ten dirbu su 5 žmonėmis. Jie dirba Lenkijoje, Slovakijoje, Ispanijoje ir Lietuvoje. Darbas ir ten ir ten vykdomas mišriai, iš dalies nuotolinio būdu, tačiau nuotoliniu būdu galime atlikti visus 100 proc. darbų. Iš penkių darbo dienų, darbuotojai ateina tik du pusdienius, tiesiogiai dirba penktadalį laiko, likusį laiką dirba nuotoliniu būdu. **C** Šiuo metu turiu 38 žmonių komandą Londone ir Vilniuje, atlikti nuotoliniu būdu galime visus darbus, net naujokų *onboardinimą* į komandą ir šiuo metu dėl pandemijos visi dirbame nuotoliniu būdu. **D** Turiu 36 darbuotojų komandą Švedijoj, Norvegijoj, Suomijoj, Estijoj, Danijoj ir Lietuvoj, o darbus nuotoliniu būdu gali atlikti jie ne visus, nes kai kuriose atrankose yra tiesiog privalu turėti tiesioginį dėmesį tiek su vadovu, tiek su kandidatais, tačiau didžiąją dalį, apie 90 procentų darbų gali padaryti *online,* tačiau dabar visi pilnai dirbame nuotoliniu būdu. **E** Turiu 18 darbuotojų šiuo metu, jie dirba Lenkijoje, Lietuvoje ir Vokietijoje. Jie gali atlikti 95 procentus visų darbų nuotoliniu būdu, tik ta dalis, kur su pastato funkcijomis, darbuotojų sveikata, renginiais ar su fizinės apsaugos užtikrinimu susijusi negali būti atlikta nuotoliniu būdu. **F** Previously I had 20 remote employees and now I have 15 employees located in Sweden, Estonia, Lithuania and Germany, they can do 90 procent of the work remotely, and other 10 could not be done remotely, it includes networking and stakeholder management.
3.	Kokie, jūsų manymu, yra didžiausi iššūkiai organizuojant nuotolinį darbą ir su kokiais	**A** Keli pagrindiniai aspektai – vienas dalykas, natūralu, kad galvojant apie darbo organizavimą, tai yra daryti kur kas sunkiau kai komanda yra išbarstyta ir yra sunku suvokti realų darbo krūvį. Kai komanda sėdi aplinkui, tada daug lengviau suprasti, kuris yra labiau užkrautas darbais nei kitas ir matyti realų darbo krūvį daug lengviau. Sąžiningas darbo krūvio

	organizavimo sunkumais esate susidūręs? // What are the biggest challenges for the leader who organises such work? What difficulties have you encountered when organizing virtual work?	paskirstymas yra daug sunkesnis, todėl reikia įsivesti tam tikrą struktūrą ir tai tu su ta struktūra nebūtinai pasieksi paties geriausio rezultato ir darbo užtikrinimo. Kita darbo dalis, kur yra didelė nuotolinio vadovo darbo dalis, tai yra komandos klimato kūrimas, komandos vystymas ir pan. Dar vienas dalykas – sukurti pasitikėjimą, tai daug sunkiau vadovui, kuris nėra aplinkui, dėl to, kad tu nesi matomas ir ne visada prie tavęs gali prieiti, kitas dalykas – kuo didesnė, įvairesnė ta globali komanda tuo mažiau tu ir supranti, tai dėl to tas pasitikėjimas, kad tu kaip vadovas priimi teisingiausią sprendimą yra sudėtingas, sudėtinga susikurti tokį santykį su savo darbuotojais. Taip pat yra santykių sukūrimas tarp pačių darbuotojų, kada komanda negali susibėgti ten trumpos kažkokios kavos ir pan., vat dabar vat staiga sugalvoja, kad laisvesnė diena ir susibėga, tai reikia daug daugiau indėlio padaryti, paskatinimo, kad atsirastų tie dalykai, kurie tradicinėj komandoj yra natūralu, tai virtualioj komandoj tu turi įdėti to turbūt daugiau. Tas taip pat reiškia tam tikrų subkomandų susikūrimą, jos turi ir gero dalyko ir blogo dalyko, geras dalykas yra, kad kuo didesnė komanda, tuo labiau tu negali išvengti tų subkomandų ir žmonės tada efektyviau sprendžia dalykus kartu, kitas dalykas – sunkiau kolaboruoja tarp skirtingų subkomandų. Tai mūsų komandoje matosi tam tikros subkomandos pagal šalis ir tada yra taip, kad visada daug lengviau padėti savo subkomandai, nei kitos šalies, tai čia labai didelis iššūkis. Dar pamiršau paminėti labai svarbų dalyką, tai komunikaciją, nes kuo globalesnė komanda, tuo sunkiau užtikrinti, kad visi žino maksimaliai tiek kiek reikia. Svarbi tiek formali, tiek neformali komunikacija, nes vėlgi neformali komunikacija daug natūraliau vyksta tradicinėse komandose. Svarbu užtikrinti ir skaidrumą ir informacijos pasiekiamumą vienodą visiems nariams, pavyzdžiui, reguliariai dalinuosi svarbia informacija „Teams“ grupėje, kur visi gali atsakinėti ir matyti diskusiją viešai. **B** Pats sunkiausias yra parodyt žmogui tikslą, kad jis juo patikėtų, sudaryti tokias sąlygas, kad žmogus norėtų siekti tų tikslų, kurie yra svarbūs organizacijai, kad jis matytų save tuose tiksluose, parodyti platesnį vaizdą ir prasmę, kaip tas komandos tikslas įsilieja į visos organizacijos tikslus, nes dirbant nuotoliniu būdu ypatingai yra svarbus asmeninis įsipareigojimas ir nusiteikimas, tas pasišventimas dirbti tą darbą, kurį nusprendei dirbti ir kuriam pasižadėjai, nes tiesioginės kontrolės čia negali būti, tai čia ta savikontrolė yra

	tikrai pats didžiausias iššūkis. Tai ne valandas būti prisijungus, bet siekti sutarto, apibrėžto rezultato ir tokia kokybe, kokia yra sutarta. Tai galioja abejose srityse, ir čia jau gaunasi kaip ir tokia pasidalinta lyderystė, kur lyderis nubrėžia koks turi būti rezultatas ir kurioje nuo paties žmogaus priklauso, ar jis apskritai darys šitą darbą. Nuotoliniu būdu neišeina įvesti tų kontrolės būdų, kurie yra įprasti organizacijoje, kai, pavyzdžiui, yra socialinis spaudimas ir žmogus vis tiek daro, kažką dirba. Namuose jis nesijaučia stebimas, pats organizuoja savo laiką ir paskirstymas to laiko yra sudėtingas, nes jis mano, kad nieko neatsitiks, jei aš pavėluosiu. Nėra kaip sukontroliuoti pasekmių nuotoliniu būdu, įsiveda daug subjektyvumų, neįmanoma jų motyvuoti pinigais ar ta socialine parama, kai tu praeidamas gali pasakyt „o, tu šaunuolis“, „o, matau, kaip tu greit padarei“ ir panašiai. Šitas išnyksta, tai atsiranda tik kai žmogus kitoje laido pusėje yra pasiekiamas, nes žmogus gali neatsiliepti ir paštu neatsakyti, neatsiliepti ieškomas. Darbuotojas nejaučia tos paramos, tada ta vidinė žmogaus dvasia krenta, jis nejaučia tos paramos, o kreiptis paramos ne kiekvienas nori, sunku motyvuoti nuotoliniu būdu. Iššūkis, kaip sukurti tokią atmosferą ir kaip pristatyt tas užduotis, kad žmogus suprastų, ką jis turi daryti ir kodėl, išugdyti asmeninę lyderystę. Tradicinėse komandose labai daug padaro organizacinė kultūra, tačiau dirbant nuotoliniu būdu tai iš esmės dingsta. Taip pat ypatingai svarbi individuali komunikacija. **C** Įvardinčiau tris didžiausius iššūkius, tai pirmiausia komunikacija, tada pasitikėjimas ir trečias, tai galima pavadinti *sense of belonging,* jausmas, kad neesi vienas, taip pat galima pavadinti didesnio tikslo matymas nei *kompas* prieš tave. Komunikacija – dėl to, kad rašytinė komunikacija ima viršų, dėl to tos komunikacijos būna per daug, ji tampa tiesiog perteklinė ir pasimeta tarp kanalų, reikia komunikavimo taisyklių, nes būna ir pamiršta kažkas kažką, tu galvoji pasakei, bet nepasakei. Tai yra daug dalykų, kuriuos tu fiziškai išsisprendi prie kavos aparato, tiesiog pasikalbi, tai nuotoliniu būdu tu neturi tos prabangos greitai pasikalbėti, nuspręsti ir judėti toliau. Ta komunikacija visą laiką turi būti gerai apgalvota, pasirinkta, kuriuo kanalu, kada ir pan. Tas svarbu, kad žmonės žinotų kas vyksta, ką daryti, kaip dirbti. Pasitikėjimas – kai nesusitinki fiziškai, tai pakankamai sunku palaikyti tą santykį, kad pasitikėtum vienas kitu, nes kai turi komandą prieš akis, tai gali paklausti kaip sekasi, ar viskas gerai, tai tu pamatysi iš kūno kalbos, ar viskas yra gerai, ar reikia kažkur daugiau pasikalbėt.

	O pasitikėjimas svarbu, nes kai pavyzdžiui deleguoji darbus, tai turiu labai pasitikėti, kad jeigu man nieks nesako nieko, tai vadinasi viskas yra gerai, o aš neklausinėju, kad žmogus nesijaustų, kad tu pradėjai *mikromenedžinti.* O trečias aspektas – priklausymo jausmas, labai sunku sukurti tą bendrystės jausmą, kuomet nesusitinki ir neturi bendrų istorijų, neišeini kartu į miestą ir pan. **D** Pirmas didžiausias iššūkis yra, kad nors ta mūsų tarptautinė organizacija yra bendros kultūros, bet tarp šalių ta organizacinė kultūra vis tiek skiriasi ir tada labai sunku įdiegti tą patį darbo būdą, tas pačias paslaugas, pakeisti darbuotojų įpročius. Dar yra tai, kad norisi su žmonėmis būti, išgerti tos kavos ir ta virtuali kava nėra vis dėlto tikra ir kartais žmogų pagauni koridoriuj ir pasišneki, ir norisi žinoti, kuom žmogus gyvena. Kuomet nuvažiuoji, tik tuomet pamatai darbuotojų kasdienę problematiką. Santykį nuotoliniu būdu gali sukurti, bet tai užtruks daug ilgiau. Galiausiai, nuotoliniu būdu daug ilgiau užtrunka viskas, santykių kūrimas, sprendimų priėmimas, kai negali koridoriuj ar per pietų pertrauką aptarti. Čia tu turi pats viską inicijuoti, tai natūraliai nevyksta. Tada dar labai daug rašytinės komunikacijos. **E** Komunikacija, nuolatinis kontakto palaikymas, tai iššūkis, kai negali kasdien susitikti, papietauti kartu, tai atsiranda poreikis dažnesnių susitikimų. Pagrindinis iššūkis yra kaip palaikyti nuolatinį kontaktą su komanda, neprarasti ryšio, bendro vaizdo kas vyksta, bendros situacijos matymo nebūnant fiziškai kartu, tam reikalingi dažnesni susitikimai, bet tuo pačiu tie dažni susitikimai yra ne visada įmanomi. Apibendrinant – kaip įtraukti ir integruoti visus komandos narius, kad jie nesijaustų nutolę, kaip stebėti veiklą ir jos progresą yra didelis iššūkis. **F** The biggest challenge is that I cannot catch their daily mood and it‘s difficult to see if they are struggling, if I can help. So I cannot catch those daily small interactions and I cannot see how they‘re doing. It‘s important to build trust between each other so that there would be no hesitation for asking help. Onboarding of new people can be a big challenge for a leader. It takes time to get to know people, because it‘s not easy to have informal talks, because having fun together at the office is what also makes your relationship grow.
4. Kokių kompetencijų, bruožų, savybių	**A** Tai vienas dalykas, ką aš paminėsiu tai yra gebėjimas įvesti struktūrą, gebėjimas konceptualizuoti, kurti tam tikrus procesus. Kitas dalykas, užtikrinimas tęstinumo, kad nebūtų, kad padarei

	bei įgūdžių reikia lyderiui organizuojant virtualų darbą? Kaip virtuali lyderystė skiriasi nuo lyderystės tradicinėse komandose? // What competencies, traits or skills does a leader need when organizing work virtually? How is virtual leadership different from leadership in traditional teams?	vieną dalyką tai čia jau šitas veiks. Komunikaciniai stiprūs įgūdžiai kas be ko yra svarbūs, taip pat dar vienas svarbiausių dalykų yra atvirumas, aš manau, kad viena didžiausių klaidų, ką padaro vadovai valdydami tokias sudėtingas globalias komandas yra toks gebėjimas būti pačiu geriausiu, viską suprasti ir priimti sprendimus, tačiau tai yra neįmanoma daryti tokioj sudėtingoj aplinkoj ir susikurti taip pasitikėjimą ir užtikrinti darbus ir rezultatus. Bet bendrai kalbant tai tas pats kas ir visiems vadovams – tai gebėjimas deleguoti, prioritizuoti, santykių kūrimas, *networking'as*, koučingas, aiškus tikslų formulavimas, bet pastarasis dar daug svarbesnis, kuomet dirbama virtualiai. **B** Vadovas turėtų gebėti prisitaikyti prie kiekvieno komunikavimo stiliaus ir įpročių, nes tu turi ieškoti visiškai asmeninio ryšio, kalbėtis su savo komandos nariu, kad jį paremtum, suprastum kam jam svarbu. Kai bendrauji su visa komanda svarbu optimizmas, energija, gera nuotaika, tikėjimas savo nariais, bet tai tik bendra atmosfera, bet paskui yra darbas su kiekvienu individualiai. Lyderystė tradicinėse komandose absoliučiai skiriasi nuo virtualios, nes jei taip individualiai dirbtum tradicinėj komandoj, tai gimtų apkalbos, žmonės nesuprastų ar yra kokių numylėtinių, per daug asmeninis ryšys ir žmonės prarastų supratimą, kad tai vis dėlto yra darbiniai santykiai, sunku išlaikyti autoritetą. Nuotoliniu būdu sunku iškreipti tą santykį, technologijos leidžia palaikyti atstumą, kuris yra reikalingas. Taip pat reikia mokėti greitai reaguoti ir mokėti sisteminti informaciją, trukdžius, mokėti prognozuoti, atpažinti ženklus, pvz. kad nebus rezultato, galiausiai gebėjimas pažinti žmones ir atpažinti bruožus ir priimti sprendimus, kurie palengvins pasekmes, pvz. jei žmogus nuolatos vėluoja, tuomet trumpini terminus. Kitaip tariant, komunikaciniai, psichologiniai, socialiniai gebėjimai ir aišku organizuotumas, savimotyvacija, gebėjimas būti tuo, kuris veda, rodo kelią. Tradicinėse komandose žmonės lengviau vienas kitam padeda, vienas kitą stumia. Labai svarbu, kad darbuotojas pasijustų komandos dalimi ir turėtų kur, būtent bendroje komandoje, patenkinti savo socializacijos poreikį, gebėjimas suformuoti „mes" jausmą ir pasitikėjimu ir atvirumu grįstą ryšį. **C** Reikia visiškai tokių pačių įgūdžių kaip ir tradicinėse komandose būnant vadovu, tačiau reikia pakeisti tam tikrus savo įpročius, daugiau pasikliauti rašytine komunikacija, daugiau dėmesio skirti tam sąmoningam santykio kūrimui, neformalios aplinkos kūrimui *online,* taigi žinių, kompetencijų,

	patirties prasme tai nėra kažko, ką reikia būtinai išmokti valdant virtualią komandą. **D** Nemanau, kad skiriasi nuo tradicinio komandos vadovo kompetencijų, lygiai taip pat svarbu autentiškumas, autentiškas vadovavimo būdas, lankstumas, išklausymas, įsiklausymas, bendradarbiavimas, mokėti užmegzti ryšius, kontaktus. Kas yra kitaip, kad vietoje vieno verslo konkrečioje šalyje turi suprasti ir kitų šalių verslo ypatumus ir gaudytis kompleksikoje. **E** Kažkokių specifinių kompetencijų nereikia, reikia tiesiog pergalvoti, persiorientuoti kaip organizuoji savo kasdienį darbą, kaip organizuoji komandos darbus ir bendradarbiavimą, turi būti dažnesni susitikimai, nes negalima neformaliai kažkur susitikus pasikalbėti, aptarti reikalus, tai turim kasdieninius *check-inus* po pusvalandį, kad neprarastume ryšio. Susitikimai turi būti dažnesni ir trumpesni, pusantros, tarkim, valandos susitikimai neveikia *online*, nes žmogus jaučiasi pavargęs greičiau per tą *online* susitikimą negu gyvai bendraujant. Idealiu atveju iki 45 minučių turi trukti *online* susitikimas. Geriau per daug komunikuoti, negu kažką nutylėti ir ta informacija liks neišgirsta. **F** You need to be curious about people, make an effort to understand people, be prepared in meetings, have agenda, be structured. It‘s also important to be available, to call back, because the remote leadership is about how close you feel, not how close you are. As a remote leader you need to be more clear about communication, making sure that everybody gets the information, since you are not sitting in the same room, you need to be more of a coach than a traditional old-school manager.
5. Kokias priemones taikote komandos veiklos valdymui? // What tools do you use to manage your team members‘ performance?	**A** Svarbu atskirti kelis dalykus, pati veikla ir kaip žmogus dirba, pvz. man nesvarbu darbo laikas, kur jis dirba, ar kavinėj, ar namie ir t.t. Tačiau kaip bendrą kontrolės priemonę, visi kas savaitę pildome darbų krūvio ataskaitą, žymime kiek ir su kokiomis atrankomis, projektais dirbam. Taip pat reguliariai vykdau trumpus pokalbius, kur aš klausiu kaip sekasi, bandau suprasti ar yra tam tikrų iššūkių ar problemų, neklausinėju apie kiekvieną atranką, bet žiūriu bendrą vaizdą. **B** Aš kontroliuoju paklausdama kaip sekasi arba primindama, kad artėja terminas, prašydama užduotį atlikti laiku, bet dėl darbo specifikos sunku įvesti valdymo priemones.

	C Pirmiausia dokumentuojam visus susitarimus sistemoje, susitariam kada aptarsim rezultatą, tada kassavaitiniai susirinkimai, kur aptariam klausimus pagal darbotvarkę, tada pasipasakojam kaip sekasi, ar viskas yra gerai. Tada yra ketvirtiniai komandos tikslai, individualūs susitikimai. Tačiau, manau, kad svarbiausia pasitikėjimas savo komanda, kuris be asmeninio santykio neįmanomas. **D** Duodu daug laisvės žmonėms, nes man atrodo per laisvę žmonės labai daug padaro, aš visada tariuosi. Nuolatos žiūriu žmogaus potencialą, ką jis dar gali padaryti, kad jis augtų ir, kad būtų vertingas organizacijai. Aš parodau kryptį, pasakau ko aš noriu, aš esu deleguojantis vadovas. Aš pasitikiu žmonėm ir tikrinu juos per darbus, nes per darbus pamatai kiek žmogus padarė, kiek jis gali ir kiek jis gali augti. **E** Yra daug autonomijos, nes komandos nariai visų pirma yra brandūs ir pasipasakoja ką veikia, papildomų priemonių ar įrankių neturime, todėl galim sau leisti pasitikėti ir pasikliaunam žodine informacija, kurią turime vieni iš kitų. **F** We use regular weekly check-ins and that is the foundation of our interaction and performance management, also yearly performance reviews, collecting feedback from stakeholders.
6. Kaip motyvuojate savo darbuotojus dirbančius nuotoliniu būdu, jei motyvuojate? // How do you motivate your employees, if you motivate?	**A** Aiškus tikslų išsikėlimas, grįžtamasis ryšys ir darbuotojų įtraukimas į tokius projektus, kokių jie nori, ten kur žinom, kad jiem būtų įdomu. Mes remiamės vidine motyvacija, ne išoriniais dalykais. **B** Nusimatome, koks galėtų būti karjeros kelias, teikiu paramą siekiant darbinių tikslų ir nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Pritaikau individualias motyvavimo priemones pagal žmogaus asmeninius poreikius, būtent tai, ko tam žmogui norisi iš vadovo, taikau koučingą. **C** Pirmiausia stengiuosi užtikrinti, kad yra labai aiškus tikslas ir kažkokia ambicija žmogui, kuri skatintų daryti, galvoti daugiau ir tiesiog būti geriausia savo versija. Tada stengiuosi duoti pilną autonomiją ir leisti žmogui suprasti, kad jisai yra atsakingas už savo rezultatą ir aš jam esu padėti, mesti iššūkį, paklausinėti, bet tikrai ne mikrovaldyti. Galiausiai, klausau, ką žmogus turi pasakyti, neduodu atsakymų, tikiu, kad turinys labiau motyvuoja nei visokios paskatinimo priemonės, kurios pas mus netaikomos. Dar labai motyvuoja bendrystės priklausymo jausmas ir vertinimas, turime neoficialių veiklų, net ir *online*,

	kas sujungia žmones ir duoda didesnės motyvacijos nei ta pica ar kiti materialūs dalykai. **D** Duodu daug įdomių projektų, įdomesnių negu darbuotojo atsakomybė, o tai augina ir čia yra didžiausia motyvacija. Kad žmogus gerai jaustųsi darbe svarbus kompetencijos auginimas. Svarbu ir neoficialus santykis, reikia palaikyti tą santykį, kad galėtum atvirai kalbėtis. *Check-in'ai,* siūlymas pagalbos, ieškojimas priemonių, kaip padėti, kad tas tikslas būtų įgyvendintas. Rūpinuosi žmonių karjera, kad žmonės augtų profesiškai. **E** Neturim tikėjimo, kad yra priemonės, kuriuos motyvuoja dirbti. Mes formuluojam, kad yra prasmingas darbas, tikslo matymas, galimybė daryti poveikį galutiniam sprendimo priėmimui kompanijoje, priimti sprendimą, autonomija, galimybė panaudoti savo potencialą kūrybiškam darbui, kuriant rezultatą, galimybė prasmingai panaudoti savo turimas kompetencijas. **F** People are motivated by different things, so I cannot say one way of doing it, it is very delicate and individual for every one of members, some could be motivated by money, some are motivated by having a lot to do, some by appreciation. Setting clear goals and targets so people would know what is expected from them, that is a solid foundation.
7. Kokią įtaką lyderio ir darbuotojo santykiams, jūsų manymu, turi fizinis atstumas ir virtuali komunikacija? // How is the relationship between leader and follower impacted by physical distance and virtual communication?	**A** Manau, kad turi įtaką, komandos nariai tikrai vertina gyvą susitikimą ir tikrai nėra privaloma, kad tas susitikimas vyktų labai dažnai, tu gali pilnai darbuotis virtualiai, bet karts nuo karto susitikti yra gerai, o tyrimai dažniausiai irgi rodo, kad susitikti kas kažkiek laiko yra tikrai labai verta, ir natūralu, kad tas santykis atrodytų kuo arčiau to fizinio kontakto, mes irgi visada naudojam vaizdo skambučius, kad kuo labiau simuliuoti gyvą susitikimą. Komunikacijoje naudoti video skambučius yra vienas iš pačių svarbiausių dalykų, kiek komandų beklaustum, visi atsakytų tą patį. Kitas svarbus dalykas yra investuoti į santykį, tai reiškia su virtualiu komandos nariu nepamirši pasikalbėti ir apie kitus dalykus negu apie darbą, t.y. kaip sekės savaitgalį, kaip su vaikais ir t.t. Svarbu įsivesti neformalios komunikacijos, kuri nesusijusi su darbu, kartais tiesiog paskambinti ne dėl darbo. Dar svarbu užtikrinti, kad tu esi pasiekiamas, jei neesi, tuomet reikia nepamiršti perskambinti, užsidėti priminimus, kad nepamiršti, kad ir pasveikinti su kažkokia švente ar tarkim jei buvo įkurtuvės, tada pasveikinti nepamiršti.

	B Didelis iššūkis užsitvirtinti arba įgyti autoritetą, nes tas pavaldumo ryšys labai neaiškus yra, jisai aptirpsta. Už rezultatą atsakingas vadovas, bet jei vadovas nėra autoritetas, tuomet virtualioje komandoje nieko nebus, nebus rezultato. Pavaldumo ryšys per autoritetą labai svarbus. **C** Turi didelę įtaką, reikia surasti būdų susitikti bent kas kažkiek laiko. Neįsivaizduoju kaip galima dirbti su žmogum metus laiko ir tik per *online*, tai turėtų būti bedugnė tarp žmonių. Bent kartą į ketvirtį vadovas turi atrasti laiko ir būdų aplankyti savo komandą. **D** Turi įtaką, pastebėjau, kad žmonės yra linkę užmegzti santykius ir jie užmezga, bet vis tiek sutari geriausiai su tais, kurie sėdi šalia. Tačiau labai sujungia bendras darbas, bendri projektai, bet vėlgi nuotoliniu būdu daug ilgiau tas santykio kūrimas užtrunka. Sunkiau sukurti ryšį ir tu nematai jo kasdienybės, kad pasitikėtum žmogum reikia daugiau klausinėti, šnekėtis. **E** Stipriai įtakoja, bendradarbiavimo kokybė akivaizdžiai pagerėja tik susitikus, kai gyvai pabendraujama, kartu praleidžiama daugiau laiko, lengviau susitarti dėl dalykų, atsiranda bendras matymas, stengiamės reguliariais skraidyti pas vienas kitą. Įmanoma dirbti ir be susitikimo, bet nuo to darbo kokybė nepagerėtų. **F** I am nobody‘s favorite, so it‘s actually fair. Of course, there are people who are sharing same mothertongue with me, then it‘s of course a natural communication connection. There can be a language barrier, then there‘s a challenge. It‘s really important to visit your team members once in a while.
8. Ar esate linkęs deleguoti tam tikras lyderio atsakomybes savo darbuotojams, pavyzdžiui, darbų organizavimą, naujų darbuotojų paiešką, sprendimų priėmimą ar kitas jūsų, kaip vadovo, atsakomybes? Kokius darbus deleguojate ir ko	**A** Tam tikrus dalykus esu linkusi deleguoti, dėl darbų specifikos atrankų srityje įmanoma deleguoti labai daug, deleguojame darbus viso padalinio lygiu, negaliu deleguoti tik administracinių vadovo procesų, kaip atlyginimų peržiūra ir trumpų reguliarų susitikimų su kiekvienu, o kad visa ta struktūra egzistuotų taip pat turi būti vadovų bent jau kažkokia įtaka ir galutinį sprendimą vis tiek priima vadovas. **B** Tai yra labai gerai, jei žmonės patys nori apsiimti tuos darbus, virtualiai deleguoti gali tik jei matai, kad tas žmogus nori ir yra atsakingas. Dėl specifinės darbo srities, neturiu galimybių daugelio dalykų deleguoti, nebent konferencijų organizavimą. **C** Taip, stengiuosi daug deleguoti, svarbu deleguoti ne bet kaip, o skirti tam laiko. Delegavus darbus dėmesį galiu skirti

	negalite deleguoti? // Do you tend to delegate certain leadership responsibilities to your employees, such as recruiting new team members, decision making, or other responsibilities which are specifically owned by you as a manager? Which responsibilities do you delegate, and which ones are not delegated?	strateginiams organizacijos tikslams. Galima viską deleguoti išskyrus atskaitomybę. **D** Taip, tikrai labai labai esu linkusi deleguoti. Negaliu deleguoti *check-in* su savo tiesioginiais pavaldiniais, bet viską kitką tikrai deleguoju. **E** Esu linkusi deleguoti, nes komandoje tikrai gali būti tokių kompetencijų, kurių aš neturiu ir tas žmogus geriau atliks tą darbą nei aš. **F** Yes, I am delegating some of my tasks to my team members, especially if they are bigger experts than I am in some topics, for example we always delegate different projects, I trust them to deliver and accordingly to live with the consequences of the decisions that they make. I cannot delegate check-ins and setting salaries.
9.	Kaip vertinate atsakomybių, funkcijų mainus tarp lyderių ir darbuotojų, kuomet dėl efektyvesnio darbo organizavimo, tam tikrose situacijose pavaldinys perima tam tikras lyderio funkcijas ir atsakomybes, o lyderis atitinkamai tampa pavaldiniu? Ar turite tokių funkcijų mainų pavyzdžių vykstančių jūsų komandoje? // What do you think about the exchange of responsibilities or functions between leaders	**A** Vertinu pozityviai, visiškai įmanoma, manau, kad tą tikrai ir reikia daryti, yra daug skirtingų situacijų kai ne tik dėl laiko, efektyvumo bet ir dėl vadovo kompetencijų stokos, reikia kartais pasirinkti kitą žmogų, kaip atsakingą už tam tikrą procesą ir projektą, tą darom ir pas mus. Tuomet vadovas tampa kaip komandos narys tuo konkrečiu atveju. Ir dar ką svarbu paminėti, kad vienas dalykas yra efektyvumas, bet dar yra ir auginimas, natūralu, kad organizacijai reikia auginti naujus lyderius, auginti pamainą, jei nedeleguoji, tuomet sunku užtikrinti vidinę karjerą organizacijoje. **B** Jei būtų atsakomybių mainymasis ar bent jau delegavimas, tuomet išsispręstų atskaitomybės problema, būtų pasidalinta atsakomybe, darbas būtų organizuojamas efektyviau, tačiau vėlgi svarbu, kad pats žmogus to norėtų, būtų pats motyvuotas. **C** Netekę to daryti, iš praktikos todėl negaliu atsakyti. Iš teorijos – labai priklauso nuo srities ir nuo kompetencijų turimų komandoje, pavyzdžiui, jei turiu kritinę situaciją ir rizikų valdytoją šalia, tai tikrai jam atiduosiu situaciją. Jei neturi tų kompetencijų, tuomet protinga būtų atiduoti tai. Galios santykis manau jau visur yra pasikeitęs lietuviško kapitalo įmonėse. **D** Manau, kad tai yra gerai, bet turi būti sistema ir struktūra tam ir aiškus tikslas to, ar tai yra augimo tikslas, ar geresnės kompetencijos klausimas, įvertinti kokią tai vertę atnešti gali.

and employees, when, for instance, due to more efficient organization of work in certain situations, the subordinate takes over certain leadership functions and responsibilities and the leader accordingly becomes a subordinate? Do you have any examples of such role exchanges happening in your team?	Praktikoje pas mus tokių mainų nevyksta, vyksta labiau delegavimas darbų. Bet apskritai aš esu už naujų metodų taikymą, tai man labai įdomu būtų pabandyti. **E** Vertinu labai teigiamai, apskritai hierarchinė struktūra, griežtas atsakomybių apribojimas stabdo organizacijos vystymąsi ir rezultato siekimą, tikrai kartais daug efektyviau darbus organizuoti netradiciškai. Apskritai, kad vadovas nėra tas, kuris pilnai viską savo rankose laiko, aš labai tam pritariu ir stengiuosi taip daryti. **F** Role exchanges happens informally, we are implementing self-leading communities or teams inside the bigger team, so we could say that that is one example, we are actually switching roles between each other.
10. Kokius nuotolinio darbo privalumus jūs matote kaip virtualus lyderis? // Which advantages of remote work do you see as a virtual leader?	**A** Keli pagrindiniai dalykai – organizacijoms vienas iš svarbesnių dalykų – centralizuotas darbo organizavimas, nes jei nori padaryti kažkokį sucentralizuotą kompetencijų centrą, kuris apjungtų kelias skirtingas šalis, negali to padaryti be virtualios komandos, nes tada turėtum daug skirtingų vadovų, bet tie vadovai vis tiek būtų virtualioj komandoj. Dar labai daug tyrimų rodo, kad įvairovė globaliose didelėse komandose atneša daug labai privalumų, rezultatų – platesnės idėjos, daugiau idėjų, labiau atsižvelgiama į klientų lūkesčius. Dar virtuali komanda padeda pasiekti kaštų taupymą, dėl to, kad gali turėti mažiau žmonių jei nori užtikrinti kažkurios vienos funkcijos atlikimą kiekvienoj šaly. Taip pat daug komandų pereiną i virtualias, dėl to, kad turėtų geriausią įmanomą kompetenciją, neapsiribojama konkrečia vieta, kurioje tu samdysi. **B** Sakyčiau, ta būtent laisvė susidėlioti savo tempu užduotis, galiausiai net ir fizinė aplinka, pvz. patogiau atsisėdi, negirdi tų kalbų jei tai atvira erdvė darbe, taip pat nereikia ruoštis. Organizacijai be abejo materialiniai privalumai, susitaupo daug kaštų. Tačiau, lyginant su tiesioginiu vadovo darbu iš esmės nematau privalumų nuotolinio darbo organizavime pačiam

	vadovui, tik, kad technologijos leidžia palaikyti tą atstumą, kuris yra reikalingas. **C** Lankstumas, skirtingos laiko zonos duoda organizacijai lankstumo, gali persidenginėti pamainos per šalis. Taip pat didesnis susikaupimas, susitelkimas, efektyvumas, nes nėra neformalių kalbų, stalo tenisų. Iš organizacijos pusės yra aišku kaštų taupymas, o iš valdymo perspektyvos rizikų valdymas geresnis, nes klientų aptarnavime jei esi trejose, keliose lokacijose, tai tarkim užsidegus pastatui vis tiek aptarnauji klientus. **D** Gerai kompetencijų augimui, tiek per skirtingas šalis ir tiek per daugiau procesų. Taip pat daugiau karjeros galimybių, netgi per šalis atsiranda tos galimybės. Ir verslui geriau, kad galima resursus iš kitų šalių naudoti, atsiveria daugiau galimybių, augimo ir netgi brandos prasme, nes viena kai tu dirbi Lietuvoj ir tada pradedi dirbti globaliai ir pamatai koks esi mažas. Tada be abejo, kaštų taupymas, etatų efektyvumas, kuomet pamatai, kad kiekvienoj šaly žmonės daro tą patį darbą, ir vietoj keturių žmonių gali likti tada du ir centralizuota struktūra yra visada geriau nei decentralizuoti vienetai. **E** Na tai pirmiausia galimybė izoliuoti save kai to reikia, užtikrinti sveikatą ir saugumą. Pačiai organizacijai galimybė siūlant relokaciją prisitraukti įvairesnį tarptautinį talentą. **F** You make people grow, because people need to take decisions, it‘s of course easier to ask your manager “what should I do?”. Also, it’s a fair setup since I have all my team members working remotely, not seeing me in the same office. It’s very difficult to be a micro-manager when you are virtual leader and people usually like that. The remote team is more efficient because of diversity aspect.
11. Kokį geriausią patarimą duotumėte kitam vadovui organizuojančiam darbą virtualiai? // What best advice would you give to another manager who organizes work virtually?	**A** Investuoti daug laiko ir pastangų į santykio ir pasitikėjimo su komanda sukūrimą ir galvoti apie komandos formavimą, dirbti su pasitikėjimo, mikroklimato sukūrimu ir įvesti tam tikrą kiekį struktūros, tam, kad ta komanda galėtų efektyviai veikti (įvairūs įrankiai, įvairios nusistovėjusios rutinos apie komunikaciją, apie tai, kaip mes vedam susitikimus ir pan.) ir, be abejonės, įtraukti komandą į tų dalykų sukūrimą. **B** Stenkis su komanda susitikti gyvai bent porą kartų į savaitę ar kiek įmanoma dažniau ir tokiu būdu sustiprinti ryšius ir pasitikėjimą, tai organizuojant nuotolinį darbą sunkiausia padaryti.

	C Nenuvertinti komunikacijos, tiek formalios, tiek neformalios. Svarbu tiesiog reguliariai pasidalinti kas vyksta pas tave, nes jeigu nekomunikuoji kaip vadovas su nuotoline komanda, tai tu neegzistuoji, kaip vadovas. **D** Pradžioje nestresuoti, kad taip lėtai viskas vyksta, būtinai su visais susipažinti, užmegzti ryšį ir duoti komandai bendrą projektą. **E** Svarbiausia daugiau ir reguliariai komunikuoti, nesvarbu, kad informacija gali kartotis, tai blogiau nei liks kažkas praleista ir neišgirsta. **F** Prioritize check-ins, setup a framework for people so they could communicate with each other using digital tools in a simple way, make sure that they feel that you are available because then the distance will be defeated. Also add structure to meetings, have informal meetings so people can get to know each other.

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN-10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020-05-01
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Lyderystės ir strateginio valdymo instituto, Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė) Kristina Varkulevičiūtė,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui ir lyderystei“:

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

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


(parašas)

Kristina Varkulevičiūtė
(vardas, pavardė)