

MYKOLO ROMERIO UNVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKO MOKSLŲ INSTITUTAS

ERNESTA BALTĖNAITĖ

VADOVŲ KOMUNIKAVIMO SU DARBUOTOJ AIS
IŠŠŪKIAI NUOTOLINIO DARBO KONTEKSTE IT
ORGANIZACIJOJE
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Vadovas

Doc. dr. *Rūta Dačiūlytė*

Vilnius

2022

TURINYS

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS	4
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1.NUOTOLINIS DARBAS IR JO SPECIFIKA IT ORGANIZACIJOJE	11
1.1.Nuotolinio darbo samprata ir jo organizavimas	11
1.2. Nuotolinis darbas Covid-19 pandemijos metu.....	15
1.3. Nuotolinis darbas IT organizacijoje ir jo specifika.....	17
2. VADOVO KOMUNIKAVIMO YPATUMAI SU DARBUOTOJ AIS IT ORGANIZACIJOJE NUOTOLINIO DARBO KONTEKSTE.....	21
2.1. Nuotoliniu būdu vadovaujančio vadovo vaidmuo.....	21
2.2. Vidinė komunikacija ir jos reikšmė IT organizacijoje.....	26
3.VADOVŲ KOMUNIKAVIMO IŠŠŪKIAI IT ORGANIZACIJOJE NUOTOLINIO DARBO KONTEKSTE TYRIMAS.....	32
3.1. Tyrimo metodologija	32
3.2. Tyrimo rezultatai.....	38
3.2.1. Vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu IT organizacijoje vaidmuo.....	38
3.2.2. Komunikavimo iššūkiai nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje	41
3.2.3. Komunikavimo iššūkių nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje priežastys	48
3.2.4. Vadovų požiūriu, prielaidos padedančios valdyti komunikaciją IT organizacijoje nuotolinio darbo kontekste.....	49
IŠVADOS.....	59

REKOMENDACIJOS VADOVAMS KOMUNIKACIJOS NUOTOLINIŲ BŪDU ORGANIZAVIMUI IT ORGANIZACIJOSE	61
LITERATŪRA	62
SANTRAUKA	68
SUMMARY	70
PRIEDAI	71

PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODYNAS

COVID-19 pandemija - COVID-19 pandemiją prasidėjo 2019 metais ir ją sukėlė koronavirusas SARS-CoV-2 paplitęs iš Kinijos Hubėjaus provincijos sostinės Uhano. Kaip teigia Pasaulinė Sveikatos Organizacija (2020) : „Koronavirusai (COV) yra didelė šeima virusų, iš kurių keli sukelia kvėpavimo takų ligas žmonėms koronaviruso ligą (COVID-19)“. Covid-19 pandemija padarė labai didelę įtaką, kad darbas IT organizacijose būtų pradėtas masiškai organizuoti nuotoliniu būdu.

IT organizacija – tai yra skyrius organizacijoje, atsakingas už informacinių technologijų sistemų ir paslaugų kūrimą, stebėjimą ir priežiūrą. Kaip teigia Newman (2016): „didelėse organizacijose IT organizacija gali būti taip pat atsakinga už strateginį planavimą, siekiant užtikrinti, kad visos IT iniciatyvos užtikrintų organizacijos tikslus. Šiame darbe bus kalbama apie didelę organizaciją.

Komunikavimas – anot Sadvoskienės (2021) tai yra: „susisiekimasis, ryšiai, jų priemonės“ ir „bendravimas“. Komunikacija yra skirstoma į išorinę (už organizacijos ribų) ir vidinę (vykstančią organizacijos viduje) (Chahine, 2021, p.61). Organizuojant nuotolinį darbą svarbus vaidmuo tenka įmonės vidinei komunikacijai, todėl šiame darbe akcentuojami patiriami vadovų iššūkiai vidinės komunikacijos srityje (darbo autorės aiškinimas).

Nuotolinis darbas – tai dar kitaip vadinamas „teledarbu“ (angl. *telework*) terminas, kuris nusako ir akcentuoja informacinių technologijų panaudojimo galimybes darbui nuotoliniu būdu (iš namų, kavinės ir t.t) (Butkevičienė, Nakrošienė, 2016, p. 365).

Vadovas – tai yra darbuotojas, atsakingas už verslo, padalinio, skyriaus ar organizacijos veiklos ir fiskalinės veiklos planavimą, vadovavimą ir priežiūrą. Vadybininkas yra atsakingas už žmonių grupės darbo priežiūrą ir vadovavimą daugeliu atvejų. Anot Healthfield (2021) yra trys vadovų lygiai: žemiausiasis, vidurinis ir aukščiausias. Šiame darbe bus kalbama apie ir tiriami viduriniojo ir aukščiausiojo lygio vadovai (darbo autorės komentaras).

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

<i>1 paveikslas.</i> Kokybinio tyrimo procesas.....	35
---	----

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Nuotolinio darbo apibrėžimai (sudaryta darbo autorės)	11
<i>2 lentelė.</i> Nuotolinio darbo rūšys.....	13
<i>3 lentelė.</i> Galima nuotolinio darbo nauda ir trūkumai.....	13
<i>4 lentelė.</i> Klausimai tyrimo tikslui pasiekti.....	32
<i>5 lentelė.</i> Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	33
<i>6 lentelė.</i> Vadovų komunikacijos vaidmuo nuotolinio darbo kontekste.....	37
<i>7 lentelė.</i> Vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu privalumai ir trūkumai.....	39
<i>8 lentelė.</i> Vadovų komunikacija IT organizacijoje ir kitokio tipo organizacijose.....	41
<i>9 lentelė.</i> Efektyvi vadovo komunikacija dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje.....	43
<i>10 lentelė.</i> Patiriami, vadovų nuomone, komunikacijos iššūkiai nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje.....	45
<i>11 lentelė.</i> Infrastruktūros vaidmuo siekiant efektyvios komunikacijos dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje.....	47
<i>12 lentelė.</i> Gerosios komunikacijos praktikos vykdomos IT organizacijoje padedančios išlaikyti bendrumo jausmą.....	50
<i>13 lentelė.</i> Rekomendacijos vadovams, siekiantiems efektyviai vykdyti komunikaciją nuotoliniu būdu IT organizacijoje.....	52
<i>14 lentelė.</i> Komunikacijos, vykdomos nuotoliniu būdu IT organizacijoje, perspektyvos ateityje.....	54

IVADAS

Šiuolaikiniame pasaulyje darbo rinka kaip niekad yra pilna įvairiausių technologijų. Kaip teigia R. Karavaitienė (2020), tai būtent spartus technologijų vystymasis ir platus jų naudojimas beveik visose darbo srityse keičia tiek darbo vietas, tiek ir darbo laiko suvokimą. Technologijų dėka daugumos sričių darbuotojai, ypač IT, neprivalo būti konkrečioje darbo vietoje, norint atlikti patikėtas užduotis ir nuotolinis darbas tampa vis dažniau taikoma praktika. 2019 m. pasaulį netikėtai užplūdusi Covid-19 pandemija paspartino daugumą organizacijų pakeisti savo darbo organizavimo formas, metodus: atnaujinti, pritaikyti ir išbandyti naujus darbo organizavimo būdus bei pereiti į nuotolinį darbą, tuo pačiu ir darbuotojų valdymą nuotoliniu būdu. Anot R. Karavaitienė (2020), darbdaviai, suteikiantys savo darbuotojams nuotolinio darbo galimybes, įgyja konkurencinio pranašumo, nes „darbas iš namų ir laisvas darbo grafikas yra vienos sparčiausiai populiarėjančių motyvacinių priemonių“. Organizacijos suvokia technologijų teikiamą naudą, prisitaiko ir išnaudoja jų privalumus, tačiau egzistuoja ir iššūkiai su kuriais tenka susidurti IT vadovams, vienas didesnių iš jų yra vidinė komunikacija.

Temos aktualumas. Užsienyje ir pavienėse organizacijose nuotolinis darbas buvo propaguojamas ir anksčiau, tačiau tai tapo globaliu darbo metodu nuo 2019 metų. Kaip teigia Turcotte (2012), Kanadoje jau nuo 2000 metų 1 proc. padidėjo darbuotojų, kurie dirbo nuotoliniu būdu ir dauguma šių darbuotojų buvo universiteto absolventai. Tuo tarpu 2019 m., po truputį didėjant COVID-19 susirgimų skaičiui, vis dažniau darbuotojams buvo rekomenduojama dirbti iš namų. Nuotolinis darbas buvo laikomas viena iš išeičių sumažinti COVID-19 plitimą. Pandemijai baigiantis, nuotolinis darbas tampa vis stipresne tendencija - įmonės pastebėjo, kad suteikiant šią galimybę savo darbuotojams gaunama abipusė nauda tokia kaip padidėjęs darbuotojų produktyvumas, sutaupyta įmonės išlaidos biurų nuomai ir pan. Tačiau nors technologijos ir jų teikiamos galimybės tampa vis lengviau prieinamos, nėra aišku, kokius iššūkius patiria vadovai rūpindamiesi savo komandomis nuotoliniu būdu. Šiuo darbu bus siekiama pažiūrėti į nuotolinį darbą iš vadovų perspektyvos: jų patiriamus iššūkius ir ar darbas iš namų gali tapti nauja norma bankiniame sektoriuje, kaip tai yra kitose organizacijose.

Temos mokslinis kontekstas. Nors užsienio moksliniu lygmeniu yra atlikta nemažai tyrimų apie nuotolinį darbą, ypač apie darbuotojų galimybes ir iššūkius dirbant iš namų (Madsen, 2011; Tremblay & Thomsin, 2012; De Vries, Tummers & Bekkers, 2019; Parajuli, 2020), tačiau mažai atlikta tyrimų apie vidinės komunikacijos iššūkius, su kuriais susiduria IT vadovai, taikydami nuotolinio darbo praktikas IT organizacijose (Ferrell & Kline, 2018). 2021 m. Jungtinės Karalystės atlikto tyrimo duomenimis, apie 60 procentų Didžiosios Britanijos suaugusių gyventojų pandemijos piko laikotarpiu

dirbo iš namų, 26 procentai planuoja ir toliau dirbti iš namų ir pasibaigus Covid-19 pandemijai, bei 9 iš 10-ies mano, kad dirbdami iš namų jie sumažina išlaidas. Paskaičiavus paaiškėjo, kad vidutiniškai per savaitę darbuotojai sutaupo apie 44.78 svarų sterlingų, kadangi nereikia keliauti ir pirkti maisto (Lilly, 2021). Australijoje atlikto tyrimo duomenimis paaiškėjo, kad australai dirba iš namų daugiau nei bet kada anksčiau ir 47 procentai dirbančių Australijos piliečių tikisi, kad jie ir toliau taip galės dirbti šiais metais. Taip pat lyties atžvilgiu daugiau dirbančių moterų (17 proc.) lyginant su dirbančiais vyrais (11 proc.) norėtų padidinti darbo iš namų kiekį (Australian Bureau of Statistics, 2021). Palyginus apklausų rezultatus apklausus vadovus - požiūris į darbą iš namų skiriasi. Harwardo atlikto tyrimo duomenimis, apie 40 procentų iš 215 apklaustų lyderių ir vadovų išreiškė nepasitikėjimą savo gebėjimais valdyti komandas nuotoliniu būdu ir 23 proc. apklaustųjų nesijaučia užtikrinti, kad gali valdyti komandas nuotoliniu būdu. Panašūs duomenys gauti ir Parker, Knight & Keller (2020) vertinant vadovų gebėjimą daryti įtaką darbo kokybei ir sklandžiai koordinuoti komandų darbą nuotoliniu būdu.

Nagrinėjant atliktus tyrimus apie vadovų patiriamus iššūkius valdant komandas nuotoliniu būdu Lietuvoje, nėra atlikta daug tyrimų. „Žmogaus studijų centro“ atliktas tyrimas, vertinant trijų Baltijos šalių draudimo bendrovės „Gjensidige“ darbuotojus, parodė, kad 69 proc. darbuotojų nori dirbti iš namų ir tik 10 proc. darbuotojų neigiamai vertina darbą biure, o 45proc. darbuotojų norėtų dirbti iš namų ir po pandemijos. Taip pat minimi pandemijos laikotarpiu vidurinės grandies vadovų patiriami iššūkiai – procesų pertvarkymas, darbo organizavimas nuotoliniu būdu, kad darbuotojai jaustųsi įmonės dalimi, nauji vadovavimo būdai, nauji tikslų, rezultatų matavimo, informacijos perdavimo būdai. Mažo tyrimų kiekio priežastis gali būti, kaip rodo Europos Sąjungos statistikos departamento „Eurostat“ atlikta apklausa, palyginus 2019 m. įmonių darbuotojų dažnai dirbančių iš namų, dalis Lietuvoje padidėjo tik 3,2 proc. nuo 0,8 proc. Pagal šio rodiklio prieaugį Lietuva užima tik 18 vietą visoje Europos Sąjungoje (Izgorodinas, 2021).

Tyrimo problema. Vadovo komunikacijos svarba dirbant nuotoliniu būdu yra ypatingai svarbus komandoms (Urbaniec, Małkowska & Włodarkiewicz-Klimek, 2022). Jo svarba itin atsiskleidžia šiandieniniame pasaulyje, kuriame „vyksta nemažai netikėtų pokyčių, lemiančių vadovų poreikį greitai prisitaikyti ir būti pavyzdžiu komandoms nariams“ (Blackwell & Bolzan de Rezende, 2014). Vienas iš tokių pokyčių yra greitai besivystanti ir vis daugiau visuomenės gyvenimo apimanti technologijų sritis. Šie pokyčiai keičia ir vadovų darbo metodus ir „sukuria jiems tiek privalumų, tiek naujų iššūkių nuotolinio darbo kontekste“ (Nakrošienė, Butkevičienė, 2016). Vadovai patiria įvairių iššūkių motyvuojant darbuotojus ir palaikant su jais ryšį nuotolinio darbo metu. Tačiau reikia atsižvelgti ir į tai, kad IT organizacijose dirbančių komandų patiriami iššūkiai gali kitokie ir priklausantys nuo IT

organizacijos darbo specifikos, pavyzdžiui, komunikacijos vyksmas didžiąja dalimi virtualiu būdu, o ne akis į akį, bei poreikio užtikrinti duomenų saugumą, o tuo pačiu išlaikyti darbuotojų kontrolę, naudojant darbo vietos stebėjimo įrankius.

Darbo objektas – darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančių vadovų komunikavimas IT organizacijoje.

Darbe keliamas probleminis klausimas - su kokiais komunikavimo iššūkiais susiduria darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujantis vadovas IT organizacijoje?

Darbo tikslas yra nustatyti pagrindinius vadovų komunikavimo iššūkius IT organizacijoje nuotolinio darbo kontekste.

Darbo uždaviniai.

1. Išanalizuoti nuotolinio darbo sampratą ir organizavimo ypatumus IT organizacijoje.
2. Išnagrinėti komunikavimo reikšmę nuotolinio darbo kontekste.
3. Kokybinio tyrimo pagalba apibrėžti vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu vaidmenį IT organizacijoje ir identifikuoti iššūkius.
4. Pateikti rekomendacijas IT organizacijoje dirbantiems vadovams kaip pagerinti komunikaciją organizuojant nuotoliniu būdu.

Tyrimo hipotezė: tikėtina, kad mokslinėje literatūroje pateikti vadovų patiriami komunikavimo iššūkiai nesiskirs nuo organizacijoje X patiriamų komunikacijos iššūkių.

Tyrimo strategija. Atliekant tyrimą naudojami šie mokslinio tyrimo metodai:

- *Mokslinių šaltinių analizės metodas.* Siekiant išsiaiškinti nuotolinio darbo specifiškumą, darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio vadovo vaidmenį ir komunikavimo iššūkius., analizuota mokslinė literatūra bei šaltiniai susiję su nuotoliniu darbu, komunikacija, nuotolinio darbo iššūkiais ir jo organizavimu Lietuvoje ir užsienyje.
- *Pusiau struktūruoto interviu metodas.* Tyrimui atlikti numatomas interviu raštu metodas, naudojant pusiau struktūruotą klausimyną. Šis metodas bus tinkamas gauti detalią informaciją apie vadovų IT organizacijoje patiriamus komunikavimo iššūkius organizuojant darbą nuotoliniu bei išskirti esminius IT organizacijoje dirbančių vadovų gebėjimus.
- *Kokybinės turinio analizės metodas.* Duomenų analizės metodas, kurio metu gauti duomenys grupuojami pagal reikšminius žodžius, išskiriant juos į kategorijas bei pateikiant pagrindžiančius teiginius.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, du teoriniai ir vienas empirinis skyrius, santrauka (lietuvių ir anglų kalba), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbe pateikiama 14 lentelių ir 1 paveikslėlis.

1. NUOTOLINIS DARBAS IR JO SPECIFIKA IT ORGANIZACIJOJE

Šioje darbo dalyje atskleidžiama nuotolinio darbo samprata (jo apibrėžimai, rūšys ir kt.). Nuotolinio darbo organizavimas Covid-19 pandemijos metu bei aptariama nuotolinio darbo specifika ir iššūkiai IT organizacijoje.

1.1. Nuotolinio darbo samprata ir jo organizavimas

Anot Gupta (2020): „nuotolinio darbo istorijoje nuotolinio darbo terminą 1973 metais sukūrė NASA inžinierius Jackas Nillesas“, išleidęs knygą „Telecommunications-Transportation Tradeoff“. Susidomėjimas nuotoliniu darbu iš pradžių kilo aštuntajame dešimtmetyje, kai terminas nuotolinis darbas buvo vartojamas darbui toli nuo biuro apibūdinti, pirmiausia naudojant telefoninį ryšį kaip fizinio atstumo pakaitalą. Kaip teigia, De Vries, Tummers & Bekkers (2019): „devintajame dešimtmetyje susidomėjimas nuotoliniu darbu toliau augo tarp darbuotojų, darbdavių, transporto planuotojų, bendruomenių ir telekomunikacijų pramonės atstovų“.

Nuotolinis darbas nėra jokia naujovė. Dishman (2019) teigia, kad „nors šiuolaikinė nuotolinio darbo politika buvo suformuluota ir priimta įmonių po 1999 m., ji buvo praktikuojama anksčiau nei atsirado asmeninis kompiuteris, o 1999 m. pradėjo atsirasti garažų startuoliai“. 1979 m. penkiems IBM darbuotojams buvo leista eksperimentuoti namuose, o iki 1983 m. šis skaičius išaugo iki 2000 (Gupta, 2020). Dauguma tokių startuolių buvo maištaujantys kolegijos studentai ar buvę įmonių darbuotojai, kurie nebijojo išsišokti, tačiau negalėjo sau leisti išsinuomoti biuro, samdyti daugiau žmonių ar sukurti administracijos. Pirmieji verslininkai dirbo iš savo namų, palėpių ir garažų, kol jų pajamos stabilizavosi, gavusios investuotojų paramą. Žaliųjų judėjimas taip pat palaikė nuotolinio darbo koncepciją, kadangi keliuose sumažėjo transporto priemonių - pastebimai sumažėjo ir oro taršos bei triukšmo lygis. Iki 2000 metų buvo pripažinta, kad darbdaviams ir darbuotojams reikia nuotolinio darbo gairių (Gupta, 2020). 2000 m. buvo priimtas svarbiausias DOT įstatymas, kuris įteisino nuotolinį darbą ir įpareigojo įmones kurti nuotolinio darbo politiką. Praėjus dešimtmečiui daugiau nei 59 proc. darbuotojų dirbo privačiose įmonėse nuotoliniu būdu. Per pastarąjį dešimtmetį nuotolinis darbas Amerikoje išaugo 115 proc. Pasak programinės įrangos apžvalgininko milžino „Getapp“, nuo 2010 m. dirbančių žmonių skaičius išaugo 400 proc. Tiesą sakant, 78 proc. respondentų tam tikrą laiką dirba nuotoliniu būdu. Esama nuotoliniu būdu veikiančių įmonių, tokių kaip „Zapier“, „Gitlab“ ir nuotoliniu būdu dirbti tinkamų kompanijų, tokių

kaip „Microsoft“ ir „Google“ (Gupta, 2020). Manytina, kad nuotolinis darbas visuomenėje įsitvirtino kaip viena iš priimtinių darbo formų.

Reikia pastebėti, kad mokslinėje literatūroje nepateikiama nei vienareikšmė nuotolinio darbo sąvoka, nei samprata. Minkevičiūtė (2020) mini, kad „analizuojant sąvoka „nuotolinis darbas“ (angl. *telework*) anglų kalboje galima rasti bent kelias sąvokos išraiškas – „remote work“, „e-work“, „distance work“, „telecommuting“ “. Žodis „nuotolinis“ turi dvejopą reiškmę. Žodis „*remotus*“ yra kilęs iš lotynų kalbos ir reiškia tolimas nutolęs, esantis toli. Sąvoka „nuotolinis darbas“ (angl. *telework*) sąvoka kildinama iš graikų kalbos žodžio „*tele*“, reiškiančio nuotolį (Minkevičiūtė, 2020). Taigi, šiuo atveju „nuotolinis“ turi būti suprantamas kaip nuotolis erdvėje. Atitinkamai „nuotolinis darbas“ reiškia darbuotojo darbo funkcijos atlikimą nutolus erdvėje kitoje nei darbdavio ar darbovietės aplinka. 1 lentelėje pateikiami nuotolinio darbo apibrėžimai.

1 lentelė. Nuotolinio darbo apibrėžimai (sudaryta darbo autorės)

Autorius/-iai	Apibrėžimas
Caillier (2012)	„Nuotolinis darbas – tai lankstus darbo susitarimas, suteikiantis darbuotojams galimybę periodiškai, reguliariai arba išskirtinai atlikti savo darbdaviams skirtus darbus iš namų ar kitos atokios vietos, kuri aprūpinta atitinkama kompiuterine technologija darbui perduoti centrinei organizacijai.“
Butkevičienė ir Nakrošienė (2016)	„Nuotolinis darbas – tai dar kitaip vadinamas „teledarbu“ (angl. <i>telework</i>) terminas, kuris nusako ir akcentuoja informacinių technologijų panaudojimo galimybes darbui nuotoliniu būdu (iš namų, kavinės ir t.t.),
De Vries, Tummers ir Bekkers (2019)	„Darbas nuotoliniu būdu – tai lankstus darbo susitarimas, kai darbuotojai visą savo darbą arba didelę jo dalį atlieka fiziškai atskirti nuo darbdavio vietos, naudodamiesi IT darbo veikloms ir komunikacijai.“
Tokarchuk, Gabriele ir Neglia (2021)	„Nuotolinis darbas yra alternatyvus darbo susitarimas, kai darbuotojai atlieka užduotis kitur, nei įprastai jos atliekamos pagrindinėje arba centrinėje darbo vietoje, bent tam tikrą darbo grafiko dalį, naudodami elektronines žiniasklaidos priemones, kad galėtų bendrauti su kitais organizacijoje ir už jos ribų.“
Belzunegui-Eraso ir Erro-Garcés (2020)	„Nuotolinis darbas apibrėžiamas kaip informacinių ir ryšių technologijų (IRT), tokių kaip išmanieji telefonai, planšetiniai kompiuteriai, nešiojamieji

	kompiuteriai ir (arba) staliniai kompiuteriai, naudojimas darbui, kuris atliekamas ne darbdavio patalpose.“
Contreras, Baykal ir Abid (2020)	„Nuotolinis darbas yra lankstus darbo metodas, kurio neriboja laikas, vieta, komunikacijos technologijos tipas ir informacijos panaudojimas.“

Kaip matyti pagal lentelėje pateiktus apibrėžimus ir kaip teigia autoriai: „nuotolinis darbas gali būti laikomas lanksčia darbo forma, metodu ar susitarimu“ (Caillier, 2012; De Vries, Tummers & Bekkers, 2019; Contreras, Baykal & Abid, 2020), taip pat alternatyviu darbo susitarimu (Tokarchuk, Gabriele & Neglia, 2021). Taikant nuotolinį darbą, darbuotojams suteikiama galimybė kai kurias arba visas savo pareigas atlikti namuose arba kitoje vietoje, pavyzdžiui, įmonės biuruose, kurie yra kituose miestuose ar vietovėse. Taigi, esminiai nuotolinio darbo elementai yra darbo pareigų bei funkcijų atlikimas ne pagrindinėje fizinėje darbo vietoje bei informacinių ir ryšių technologijų (IRT) naudojimas darbui atlikti. Šios nuomonės laikos ir Belzunegui-Eraso ir Erro-Garcés (2020), teigdami, kad naudojami įrenginiai (technologija) ir vieta nulemia nuotolinio darbo koncepciją, tačiau pabrėžia, kad darbo dažnis taip pat turi įtakos nuotolinio darbo būdai.

Esama įvairių nuotolinio darbo tipų, todėl mokslinėje literatūroje siūlomos įvairios nuotolinio darbo klasifikacijos, įskaitant *nuotolinį darbą namuose*, kai darbo pareigos atliekamos namuose; *nuotolinį darbą iš nuotolinių biurų*, kai darbas atliekamas biuruose, kurie yra nutolę nuo pagrindinio biuro; ir mobilųjį nuotolinį darbą, kai darbą atlieka žmonės, kurių darbas paprastai yra susijęs su kelionėmis ir (arba) laiko praleidimu klientų patalpose (De Vries, Tummers & Bekkers, 2019). Nepaisant to, kad dauguma autorių dėmesio skiria apibrėžimui, susiejančiam nuotolinį darbą su darbo namuose idėja, nuotolinis darbas tiesiog apima darbą ne darbdavio patalpose naudojant informacines ir ryšių technologijas, todėl jis gali būti atliekamas iš kelių vietų (namų, biuro ir kitų vietų) naudojant skirtingas technologijas (pvz., mobilųjį nuotolinį darbą) ir skirtingu dažnumu. Atitinkamai, gali būti skiriami keturi skirtingi nuotolinio darbo būdai: (1) nuotolinis darbas iš namų, (2) mobilus nuotolinis darbas, (3) laisvai samdomas nuotolinis darbas mažame biure / namų biure (angl. small office/home office, SOHO), (4) nuotolinis darbas, atliekamas bendrose patalpose už organizacijų ir namų ribų (Parajuli, 2020). Belzunegui-Eraso ir Erro-Garcés (2020) teigimu, į nuotolinio darbo sampratą įtraukus darbo dažnumo elementą, nuotolinis darbas gali būti skirstomas į: *reguliarus nuotolinis darbas namuose* (tai darbuotojai, kurie nuolat dirba namuose, naudojami IRT); *aukšto mobilumo nuotolinis darbas* (darbuotojai, nuolat dirbantys keliose vietose, turintys aukštą mobilumą ir naudojantys IRT); ir *atsitiktinis nuotolinis darbas* (sudaro darbuotojai, dirbantys vienoje ar keliose vietose ne darbdavio patalpose, tik retkarčiais ir daug

žemesnio mobilumo laipsnio nei aukšto mobilumo grupė). Šios nuotolinio darbo rūšys pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė. Nuotolinio darbo rūšys (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020)

<i>Modalumas</i>	<i>Technologijų naudojimas</i>	<i>Vieta</i>
Reguliarus nuotolinis darbas namuose	Visada arba beveik visą laiką	Iš namų bent kelis kartus per mėnesį, o kitose vietose – rečiau nei kelis kartus per mėnesį.
Aukšto mobilumo nuotolinis darbas	Visada arba beveik visą laiką	Bent kelis kartus per savaitę mažiausiai dviejose vietose, išskyrus darbdavio patalpas, arba kasdien dirbant bent vienoje kitoje vietoje
Nuotolinis darbas retkarčiais	Visada arba beveik visą laiką	Rečiau ir (arba) mažiau vietų nei nei aukšto mobilumo grupė

Nuotolinio darbo poveikis gali būti teigiamas (pavyzdžiui, įsitraukimas į darbą) ir neigiamas (pavyzdžiui, profesinė izoliacija), taip pat poveikis, dėl kurio mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės, pavyzdžiui, organizacinis išsipareigojimas (De Vries, Tummers & Bekkers, 2019). Nuotolinis darbas didina produktyvumą, efektyvumą ir pasaulinį konkurencingumą bei sukuria pridėtinės vertės darbo galimybes. Tai lemia tvarų vystymąsi, nes atneša darbų atokiose vietovėse ir sukuria darbo vietų moterims, neturtingiems ir neįgaliesiems. Galiausiai, nuotolinis darbas sumažina migraciją iš kaimo į miestą (Kanellopoulos, 2011).

3 lentelė. Galima nuotolinio darbo nauda ir trūkumai (ILO, 2016)

	<i>Privalumai</i>	<i>Trūkumai</i>
<i>Visuomenė</i>	Draugiškas aplinkai Sumažėjęs infrastruktūros stresas Pasaulinis bendradarbiavimas Pagerintas pasirengimas nelaimėms Tinkamas žmonėms su negalia	Atskirtyje dėl darbo pobūdžio gyvenantys individai
<i>Darbdaviai</i>	Sumažėjusios pridėtinės išlaidos Padidintos maržos Mažesnė darbuotojų kaita Didesnis talentų sutelkimas Nebrangus, pageidautinas privalumas	Skirtingos (nors dažniausiai mažesnės) išlaidos Padidėję IT poreikiai Saugumo problemos Gali netikti kai kurioms užduotims Tam tikras kontrolės praradimas

<i>Darbuotojai</i>	Sumažintas laikas ir išlaidos kelionei į darbą ir atgal Gyvenimo pasirinkimo lankstumas Priklausomos priežiūros lankstumas Didesnė autonomija Didesnis pasitenkinimas darbu Mažesnis stresas Sumažėjęs darbo ir šeimos konfliktas	Neryškios darbo ir gyvenimo ribos Pridėtinis šeimos ir darbo konfliktas Darbas per atostogas Sunkumai „atsijungiant“ nuo darbo Socialinė ir profesinė izoliacija Praleistos galimybės
--------------------	---	--

Žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos, nuotolinis darbas suteikia darbuotojui galimybę pačiam nustatyti darbo vietą bei geriausią būdą paskirstyti darbo laiką (Kwon & Jeon, 2017). Tremblay ir Thomsin (2012) atliktas tyrimas parodė, kad mažesnis kolegų kišimasis, didesnis lankstumas, asmeninis ir profesinis tobulėjimas, mažiau kelionių ir mažesnis laiko praradimas, geresnis darbo laiko organizavimas ir galimybės geriau paskirstyti laiką yra pagrindiniai nuotolinio darbo privalumai. Pagrindiniai privalumai darbuotojams yra didesnis savarankiškumas ir lankstumas, darbo produktyvumo pagerėjimas; organizacijoms suteikiama galimybė padidinti žmogiškųjų išteklių pajėgumą ir sutaupyti tiesioginių išlaidų; o nauda visuomenei pasireiškia žalos aplinkai mažinimu, sprendimais ypatingų poreikių gyventojams, infrastruktūros ir energijos taupymu (Parajuli, 2020). Nuotolinio darbo teikiamos galimybės leidžia išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Kita vertus, reikalinga atsižvelgti ir į galimą neigiamą nuotolinio darbo poveikį. Trūkumai darbuotojams pasireiškia galimu izoliacijos jausmu, darbo ir namų atskyrimo trūkumu; organizacijoms - išlaidų, susijusių su perėjimu prie naujų darbo metodų, bei žala įsipareigojimams bei tapatybei su organizacija; o visuomenė susiduria su atskirtyje dėl darbo pobūdžio gyvenančiais individais (Parajuli, 2020).

1.2. Nuotolinis darbas Covid-19 pandemijos metu

2020 m. prasidėjusi COVID-19 pandemija labai pakeitė daugelio žmonių darbo aplinką ir darbo poreikius, kurie pradėjo dirbti namuose nuotoliniu būdu (Tavares, Santos, Diogo & Ratten, 2020). Analizuojant nuotolinio darbo organizavimą, tyrimai rodo, kad COVID-19 turėjo precedento neturintį poveikį darbo lokacijai ir organizacijos darbo praktikoms. Milijonai žmonių visame pasaulyje turėjo pakeisti darbo modelius (Carroll, Conboy, 2020). Organizacijos turėjo įdiegti naujas informacinių technologijų (IT) sistemas pandemijos, o kiti turėjo visiškai permąstyti savo verslą modelį, pereiti prie internetinių paslaugų ir produktų bei įsitraukti į naujus verslo kanalus. Tačiau Dingel ir Neiman (2020) pabrėžia, kad nuotolinis darbas tinka tik kai kurioms pramonės šakoms ir profesijoms ir itin netinka toms,

kurioms reikalingas fizinis kontaktas arba darbo funkcijos negali būti atliekamos namuose (pavyzdžiui, virėjai, gamyklų darbuotojai, socialiniai darbuotojai ir kt. neturi galimybės dirbti nuotoliniu būdu).

Tavares et al. (2020) tyrimo metu nustatyta, kad prasidėjus pandemijai darbuotojams Portugalijoje prisitaikyti prie nuotolinio darbo buvo lengva arba labai lengva, o pats prisitaikymas įvyko labai greitai. Pagrindiniai sunkumai, su kuriais susidūrė darbuotojai, buvo profesinio bendravimo trūkumas, išteklių, susijusių su pagalbinėmis infrastruktūromis, tokiomis kaip internetas ar spausdintuvas, trūkumas ir nuotolinio darbo derinimas su šeimos gyvenimu, buities darbais, atsidavimu vaikams bei laiko valdymas (Tavares et al., 2020). Kita vertus, reikalinga atsižvelgti ir į šalies kultūrą. Pavyzdžiui, Okubo (2020) teigimu, nuotolinis darbas COVID-19 pandemijos metu Japonijoje buvo pritaikomas sunkiau dėl mažo kiekio ligos atvejų, „minkšto“ karantino (asmenys nebuvo suinteresuoti imtis nuotolinio darbo, kadangi nebuvo jausti užsikrėtimo baimės) bei Japonijos verslo kultūros – tik 11 proc. šalies įmonių naudoja nuotolinio darbo galimybes, o likusios neturi nei nuotolinio darbo patirties, nei tam pritaikytos infrastruktūros. Atsižvelgtina ir į įmonės dydį - didelės įmonės nuotolinį darbą įgyvendino labiau nei mažos ir vidutinės įmonės (Tavares et al., 2020). Belzunegui-Eraso ir Erro-Garcés (2020) tyrimo metu nustatyta, kad dauguma įmonių Ispanijoje, taikiusių nuotolinį darbą, buvo iš žinių sektoriaus (pvz., bankų įmonės, įstaigos, technologijų įmonės ir kt.) arba yra susijusios su sveikatos paslaugomis (pvz., draudimo bendrovės). Dauguma nuotoliniu būdu atliekamų darbų taip pat buvo susiję su „baltaisiais apykaklėmis“ (pvz., „Microsoft“, „Twitter“ ir kt.). Be to, COVID-19 pandemija parodė, kad įmonėse trūksta nenumatytų atvejų planų, kaip reaguoti į išorės veiksnius (pvz., pandemiją), dėl kurių reikia pertvarkyti darbą (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Tokarchuk, Gabriele ir Neglia (2021) nuotolinio darbo Italijoje pandemijos metu tyrimas išryškino pagrindinės IT infrastruktūros svarbą, taip pat darbuotojų aprūpinimą virtualiomis platformomis bei darbo organizavimo kaitos poreikį nuotoliniame darbe kaip iššūkius. Dar vienas svarbus išryškintas aspektas buvo vadovų gebėjimas valdyti nuotolines komandas (Tokarchuk, Gabriele & Neglia, 2021).

2020 m. dviem etapais - balandį ir gegužę - buvo atliktas tyrimas, kurio metu buvo siekiama nustatyti kaip keitėsi darbo organizavimas po pandemijos. Nustatyta, kad iš tų žmonių, kurie dėl COVID-19 pandemijos pradėjo dirbti iš namų, maždaug pusė dabar dirba iš namų ir toliau, o 35,2 proc. apklaustųjų atsakė, kad per pandemiją važinėjo į darbą ir atgal, o dabar dirba iš namų ir deja 10,1 proc. buvo atleisti per pandemiją (Brynjolfsson et al., 2020). Manoma, kad COVID-19 pandemijos sukelti pokyčiai darbo organizavime gali turėti pasekmių ir po pandemijos. Kaip teigia Gupta (2020) daugiau nei 74 proc. „Gartner“ apklausoje dalyvavusių verslo lyderių paskelbė apie savo planą perkelti darbuotojus dirbti nuotoliniu būdu ir po COVID-19 pandemijos pabaigos.

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinis darbas gali būti laikomas lanksčia darbo forma ar alternatyviu darbo susitarimu, kuomet darbuotojams suteikiama galimybė kai kurias arba visas savo pareigas atlikti namuose arba kitoje vietoje, naudojant informacines ir ryšių technologijas. Esminiai nuotolinio darbo elementai yra darbo pareigų bei funkcijų atlikimas ne pagrindinėje darbdavio suteiktoje darbo vietoje bei informacinių ir ryšių technologijų (IRT) naudojimas darbui atlikti, tačiau kai kurių autorių manymu, reikalingas ir darbo dažnumo elementas. Nuotolinis darbas gali būti klasifikuojamas pagal darbo vietą ir darbo dažnį. COVID-19 pandemijos metu darbuotojai visame pasaulyje susidūrė su iššūkiais, prisitaikant prie nuotolinio darbo reikalavimų. Tyrimai parodė, kad organizuojant nuotolinį darbą COVID-19 pandemijos metu išryškėjo šie probleminiai aspektai darbuotojams: profesinio bendravimo trūkumas; išteklių, susijusių su pagalbinėmis infrastruktūromis (internetas, spausdintuvai ir pan.), trūkumas; darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo problemos; laiko valdymo sunkumai. Sunkumai, kurie iškilo organizacijos lygmeniu, buvo planų kaip pertvarkyti darbą, reaguojant į krizines situacijas, nebuvimas; pagrindinės IT infrastruktūros nebuvimas; darbuotojų aprūpinimo virtualiomis platformomis iššūkiai; darbo organizavimo kaita; vadovų gebėjimai valdyti nuotolines komandas.

1.3. Nuotolinis darbas IT organizacijoje ir jo specifika

Informacinių technologijų (IT) sektorius tapo pagrindiniu tarp visų kitų pramonės šakų, kadangi jis būtinas visų kitų pramonės ir paslaugų sektorių plėtrai (Dahanayake, 2022). Verslios Lietuvos duomenimis, Lietuvos informacinių technologijų sektorius užima reikšmingą vietą Lietuvos ekonomikoje ir yra vienas sparčiausiai augančių. 2020 metų pradžioje šiame sektoriuje veikė 2679 IT įmonės ir dirbo apie 27,2 tūkst. žmonių arba 2,8 proc. visų užimtųjų. 2019 m. IT sektoriaus pardavimai siekė 2,4 mlrd. eurų.

IT organizacija yra organizacija, atsakinga už informacinių technologijų sistemų ir paslaugų kūrimą, stebėjimą ir priežiūrą. Didelėse organizacijose IT organizacija gali būti taip pat atsakinga už strateginį planavimą, siekiant užtikrinti, kad visos IT iniciatyvos užtikrintų organizacijos tikslus (Newman, 2016). Teigiama, kad dauguma pasaulio organizacijų, kurios taiko nuotolinį darbą, yra būtent IT organizacijos (Gunawardana & Lanka, 2016). Nuotolinis IT personalo darbas tapo perspektyvia darbo alternatyva tiek organizacijai, tiek darbuotojui. Atsiradus didesniai ryšiui dėl aukštųjų technologijų pažangos, IT darbuotojai gali dirbti taip pat efektyviai nuotoliniu būdu, kaip ir organizacijos biuruose pastatuose (Sikes, Mason & VonLehmden, 2011). IT organizacijoje nuotolinio darbo namuose metu

dažniausiai atliekamos užduotys yra programinės įrangos kūrimas, dokumentų peržiūra, duomenų analizė ir įvesties duomenys. Mobilus nuotolinis darbas dažniau naudojamas pardavimui, tyrimams ir klientų aptarnavimui. Kalbant apie nuotolinio darbo taikymą įvairiuose IT organizacijos hierarchijos lygiuose, nors jis labiau paplitęs tarp techninio ir administracinio personalo, ši darbo praktika taip pat plačiai taikoma vidurinėsios ir aukštesnės grandies vadovams (Pulido & López, 2015). Tyrimai rodo, kad IT darbuotojų nuostatos į nuotolinį darbą yra palankios, o IT organizacijos nuotolinį darbą laiko vienu iš darbuotojų išlaikymo įmonėje būdų (Bernardino, Roglio & Del Corso, 2012; Morrison, Chigona & Malanga, 2019).

IT organizacijose darbo aplinka susideda iš trijų pagrindinių subaplinkų:

- a. *Techninė aplinka* – tai įrankiai, įranga, technologinė infrastruktūra ir kiti fiziniai ar techniniai elementai. Techninėje aplinkoje sukuriama aplinka, leidžiantys darbuotojams atlikti atitinkamas pareigas ir veiklą.
- b. *Asmenų aplinka* reiškia bendradarbius, komandą ir darbo grupes, sąveikos problemas, lyderystę ir valdymą. Ši aplinka sukurta taip, kad skatintų neformalų bendravimą darbo vietoje, siekiant padidinti galimybe dalytis žiniomis ir keistis idėjomis.
- c. *Organizacinė aplinka* apima sistemas, procedūras, praktiką, vertybes ir filosofijas. Vadovybė kontroliuoja organizacijos aplinką (Bushiri, 2014).

Žvelgiant į nuotolinio darbo poreikį ir pritaikymo galimybes IT organizacijoje, galima teigti, kad nuotolinis darbas turi būti įgyvendinamas visų trijų darbo subaplinkų lygmeniu – organizacija turi pritaikyti nuotoliniam darbui reikalingas darbo procedūras ir praktikas, be to, nuotoliniam darbui reikalinga ir techninė infrastruktūra, kuri leistų atlikti darbo funkcijas nuotoliniu būdu. Galiausiai, darbuotojai ir vadovai turi turėti reikiamus gebėjimus ir kompetencijas ne tik atlikti darbo funkcijas nuotoliniu būdu, tačiau ir bendrauti, keistis žiniomis bei idėjomis. Šiame kontekste Urbaniec, Małkowska ir Włodarkiewicz-Klimek (2022) pateikia veiksnių ir sąlygų, turinčių įtakos nuotolinio darbo pritaikymui ir veiksmingumui, visumą:

1. *darbuotojas* (atsižvelgiant į individualias asmenines savybes, nuostatas, vertybes ir poreikius, taip pat šeimynines aplinkybes ir fizines darbo namuose sąlygas);
2. *darbo pobūdis* (darbo „nuotolinis darbas“, įskaitant labai savarankiškus ir sudėtingus darbus, kuriuos atlieka profesionalai, ir mažiau savarankiškus darbus, kuriuos galima atlikti namuose ir kurių lengva audituoti bei valdyti nuotoliniu būdu);
3. *organizacija ir jos kultūra* (ar nuotolinis darbas dera į organizaciją ir jos strategiją, tikslus ir kontrolės mechanizmus bei kiek palanki yra organizacijos kultūra);

4. *vadovo vadovavimo stilius* (pvz., vadovų noras susitarti, kad darbuotojai dirbtų namuose, tinkamas vadovų ir darbuotojų pasitikėjimo lygis, galimybė išplėsti savarankiškumą ir sumažinti tiesioginę darbo kontrolę alternatyvų, kurios dažnai yra netiesioginės, naudai, kontrolė mechanizmai, paramos darbuotojui teikimas);
5. *technologiniai pajėgumai* (pvz., technologinių sprendimų ir įrankių prieinamumas, darbuotojų technologinis palaikymas, duomenų saugumas).

Kaip matyti pagal pateiktus veiksnius, nuotolinis darbas IT organizacijoje gali būti įmanomas, jeigu atsižvelgiama į visus svarbius aspektus: patį darbuotoją, jo asmenybė ir galimybes dirbti nuotoliniu būdu; darbo pobūdį; organizacijos kultūros palankumą nuotoliniam darbui; vadovo vadovavimo stilių, pavyzdžiui, autoritarinis vadovavimo stilius vargiai tiktų nuotoliniam darbui; bei technologinius pajėgumus, kurie, ko gero, IT organizacijoje yra pritaikyti nuotoliniam darbui labiau nei kitokio pobūdžio organizacijose.

IT vaidina „pagrindinį vaidmenį“ daugelyje, jei ne visuose nuotolinio darbo organizavimo procesuose ir ypač prisideda prie to kaip gerai organizacijos geba prisitaikyti prie pokyčių tokių kaip COVID-19 pandemija. Daugelis organizacijų pradėjo taikyti nuotolinio darbo praktiką, kuriai reikia labai mažai laiko planuoti, apsvarstyti alternatyvias galimybes ir valdyti nuotolinį darbą su darbdaviais ir vadovais. Be to, socialinis nutolimas suteikė daugiau dėmesio internetinių programų vaidmeniui, kurie tapo labai svarbūs siekiant užtikrinti asmeninio ir verslo tęstinumą paslaugas (Carroll & Conboy, 2020). Technologijų gigantai „Google“, „Facebook“, „Amazon“ paskelbė apie savo sprendimus leisti savo darbuotojams dirbti iš namų pandemijos pabaigos. Tuo tarpu socialinės žiniasklaidos svetainės, tokios kaip „Twitter“, leido savo darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu visam likusiam laikui (Sherr, 2020). Tai atspindi 25 proc. technologijų darbuotojų, norinčių visam laikui pereiti prie nuotolinio darbo, poreikius. Tačiau daugelis šių pastangų yra reaktyvios ir tai yra trumpalaikiai sprendimai mažai arba visai neatsispindintys ilgalaikės praktikos naudojimo būdai. Realybė tokia, kad pandemija jokių būdu nėra trumpalaikė, todėl naujos technologijomis pagrįstos praktikos dabar taps „naujojo darbo organizavimo“ (angl. *new normal*) dalimi (Carroll & Conboy, 2020).

Žvelgiant į didžiąsias technologijų įmones, galima pastebėti, kad ne visuomet buvo skatinamos nuotolinio darbo praktikos. 2018 m. „Facebook“ atstovas teigė, jog bendrovė nori, kad kuo mažiau darbuotojų dirbtų iš namų, be to, nerimauja dėl našumo ir atskaitomybės stokos. Dėl pandemijos „Facebook“ pakeitė savo filosofiją ir tikisi, kad „iki 2025 m. daugiau nei pusė darbuotojų dirbs iš namų“ (Gupta, 2020). Taip pat „Facebook“ generalinis direktorius M. Zuckerberg pabrėžė, kad patyrusiems ir labai gerai dirbantiems darbuotojams bus suteikta galimybė dirbti iš namų visuomet, o mažiau patirties

turintys ir naujai įdarbinti darbuotojai turės dirbti iš biuro su savo komandomis, kad gerai perprastų darbą ir kompanijos vertybes. „Google“ generalinis direktorius S. Pichai nurodė, kad 60 proc. darbuotojų kelias dienas per savaitę dirbs iš ofiso, 20 proc. darbuotojų dirbs iš naujų ofiso lokacijų, o 20 proc. dirbs iš namų. Jau prieš pandemiją tūkstančiai žmonių dirbo vietose, atskirtose nuo jų pagrindinių komandų. Kadangi „Google“ kuria naujus nuotolinius darbuotojų vaidmenis, įskaitant ir visiškai nuotolines komandas, tikimasi, kad nuotolinių darbuotojų skaičius didės. Šiuo metu „Google“ darbuotojams suteikta galimybė 4 savaites per metus dirbti iš bet kurios pasaulio vietos, kai iš pradžių buvo suteiktos tik 2 savaitės (Novet, 2021). „Amazon“ taip pat planuoja taikyti hibridinį darbo pobūdį: darbuotojams bus suteikta galimybė nedirbti pilnu etatu iš ofiso. Hibridinis darbo pobūdis bus taikomas suteikiant darbuotojams galimybę dirbti 2 dienas iš bet kurios vietos, taip pat ir suteikiama galimybė dirbti iš bet kurio miesto savo šalyje iki 4 savaitių per metus. Darbuotojams, kurie norės dirbti daugiau dienų iš namų, jei bus tam priežastis, bus suteikta galimybė dirbti daugiau dienų, tačiau jie neturės priskirtos vietos ofise (Tayeb, 2021). „Twitter“ suteikusi galimybę darbuotojams 2020 m. dirbti iš namų nruodė, kad šią galimybę darbuotojams išlaikys ir po Covid-19 pandemijos. Tačiau tiems darbuotojams, kurie norės sugrįžti į ofisą taip pat bus suteikta tokia galimybė. Pažymėtina, kad „Twitter“ jau 2018 m. ragino darbuotojus dirbti iš namų, teigiant, kad esama padidėjusio darbuotojų produktyvumo (Paul, 2020).

Nepaisant to, kad didžiosios IT organizacijos skelbia apie galimybes darbuotojams rinktis nuotolinį darbą ir po pandemijos, kaip jau buvo minėta anksčiau, IT organizacijos, siekdamos efektyviai vykdyti nuotolinį darbą, turi būti formaliai tam pasirengę kaip organizacija (politikos, tikslų ir procedūrų atžvilgiu), sukurti tinkamą infrastruktūrą, vykdyti IT priemonių ir įrangos priežiūrą (pvz., saugios prieigos prie duomenų ir sistemų, remontuoti ir prižiūrėti įrangą, esančią darbuotojų namuose), permodeliuoti procesus, planuoti darbus, kurti taisykles ir komunikacijos kelius, kurti veiklos stebėjimo ir matavimo metodus bei ruošti vadovus ir darbuotojus darbui naujoje aplinkoje (Urbaniec, Małkowska & Włodarkiewicz-Klimek, 2022). Svarbu tai, kad IT organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo darbuotojų produktyvumo, kuriam tiesioginį poveikį darbo nuotolinio darbo IT infrastruktūra. Todėl kaip teigia Dahanayake (2022), nuotolinio darbo prasme, „IT organizacija turi užtikrinti, kad jų darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, turėtų tinkamą prieigą prie reikiamos IT įrangos, siekiant išlaikyti reikiamą produktyvumą“. Be to, pabrėžtinai ir informacijos saugumo aspektas. Verslo įmonės kartais kelia susirūpinimą dėl privatumo ir saugumo, susijusių su nuotoliniu darbu, ypač profesijose, kuriose dirbama su neskelbtiniais duomenimis ir informacija, pavyzdžiui, teisininkų ir medicinos profesijos, finansų ir verslo sektorius bei gerovės ir vyriausybės agentūros, kurias aptarnauja IT organizacijos. Kuriant projektus keliamas reikalavimas projektavimui, procesui ir technologinei infrastruktūrai užtikrinti

elektroninių duomenų saugumą, autentiškumą ir konfidencialumą. „Dėl didėjančio didesnio informacijos saugumo poreikio nuotolinis darbas gali tapti mažiau pageidaujamas IT organizacijų darbdaviams“ (Mungly & Singh, 2010). Nuotolinio darbo rizika yra ta, kad įmonės informacija gali būti skaitoma ir galimai modifikuojama, kol ji yra perduodama, taip pat kyla pavojus prarasti įmonės informaciją ir išteklius, kai jie yra už organizacijos apsauginio apvalkalo.

Apibendrinant galima teigti, kad IT organizacijose dalinis nuotolinio darbas buvo taikomas dar iki pandemijos. Tyrimai rodo, kad IT darbuotojų nuostatos į nuotolinį darbą yra palankios, o IT organizacijos nuotolinį darbą laiko vienu iš darbuotojų išlaikymo įmonėje būdų. Nuotolinis darbas IT organizacijoje gali būti įmanomas, jeigu atsižvelgiama į visus svarbius aspektus: patį darbuotoją, jo asmenybę ir galimybes dirbti nuotoliniu būdu; darbo pobūdį; organizacijos kultūros palankumą nuotoliniam darbui; vadovo vadovavimo stilių, pavyzdžiui, autoritarinis vadovavimo stilius vargiai tiktų nuotoliniam darbui; bei technologinius pajėgumus, kurie, ko gero, IT organizacijoje yra pritaikyti nuotoliniam darbui labiau nei kitokio pobūdžio organizacijose. IT organizacijos, pastebėjusios darbuotojų padidėjusį produktyvumą ir sumažėjusias ofiso išlaidas, planuoja ir po pandemijos suteikti galimybę darbuotojams bent dalinai dirbti iš ofiso – taikyti hibridinį darbo stilių, kai dalį savaitės laiko darbuotojai dirbtų iš ofiso ir dalį iš namų.

2. VADOVO KOMUNIKAVIMO YPATUMAI SU DARBUOTOJAIS IT ORGANIZACIJOJE NUOTOLINIO DARBO KONTEKSTE

Šioje darbo dalyje atliekama teorinė vadovo komunikavimo ypatumų su darbuotojais IT organizacijoje nuotolinio darbo kontekste analizė.

2.1. Nuotoliniu būdu vadovaujančio vadovo vaidmuo

Nuotolinis darbas, visų pirma, skirtas patyrusiems ir gerai dirbantiems darbuotojams, atliekantiems darbą, kuriam nereikia nuolatinio bendravimo su bendradarbiais, atidžios priežiūros ar dažno užduočių skyrimo. Anot Madsen (2011): „pageidaujamos savybės, kurias gali turėti nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai, yra pasitikėjimas savimi, stipri motyvacija, susikaupimas, savidisciplina ir geras organizuotumas“. Svarbus veiksnys, verčiantis įmones priimti nuotolinį darbą, yra vadovų požiūris į nuotolinį darbą ir jo iššūkius. „Taigi vienas iš svarbiausių veiksnių efektyviam nuotolinio darbo sprendimų taikymui yra *vadovai ir jų vaidmuo*“ (Urbaniec, Małkowska & Włodarkiewicz-Klimek,

2022). „Nuotoliniame darbe vadovai yra svarbūs, nes jie gali sumažinti numanomą ryšio praradimą realizuodami kokybišką komunikaciją ir pasitikėjimą“ (De Vries, Tummers & Bekkers, 2019).

Svarbus šiame kontekste yra vadovo *vadovavimo stilius*. Vadovavimas yra pagrindinė valdymo funkcija. Jį galima apibrėžti kaip „procesą, kurio metu vienas individas daro įtaką kitiems siekiant grupės/organizacijos tikslų“ (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Reikėtų pabrėžti tris vadovavimo apibrėžimo aspektus. Pirma, vadovavimas yra socialinės įtakos procesas. Ji negali egzistuoti be vadovo ir vieno ar kelių pasekėjų. Antra, vadovavimas skatina savanoriškus pasekėjų veiksmus. Savanoriškas atitiktis pobūdis atskiria vadovavimą nuo kitų formų autoritetu pagrįstos įtakos. „Galiausiai, vadovavimas lemia pasekėjų elgesį, kuris yra kryptingas ir nukreiptas į tikslą tam tikroje organizuotoje aplinkoje“ (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova & Polakova, 2016). Tradicinėje darbo aplinkoje tokią įtaką daro ne tik formalūs vadovai, bet ir formalaus autoriteto neturintys darbuotojai (neformali lyderystė). Dirbant nuotoliniu būdu, ryškesnė formalių lyderių įtaka. Jie turi turėti įtakos, norint sukurti efektyvias ir funkcionalias virtualias komandas, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Tradicinę vadovavimo praktiką pritaikyti technologiškai tarpininkaujančiai aplinkai yra sudėtingiau. Dėl informacijos prieinamumo vadovo galia yra labiau paskirstyta ir mažiau centralizuota, įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. „Šis dalyvaujantis sprendimų priėmimas padeda vadovams analizuoti ir nustatyti svarbią informaciją iš didelio turimų duomenų kiekio, greičiau ir novatoriškiau reaguoti, kad būtų priimti geresni sprendimai“ (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019).

Atitinkamai turi būti priderintas ir vadovavimo stilius. Pavyzdžiui, hierarchinės lyderystės formos yra mažiau tinkami komandose ir organizacijose, kurioms būdingas didelis virtualumo laipsnis. Taip yra todėl, kad „tokiuose kontekstuose komunikacija yra mažiau formali ir ne tokia hierarchinė“ (De Vries, Tummers & Bekkers, 2019). Contreras, Baykal ir Abid (2020) akcentuoja, kad „dirbant nuotoliniu būdu, atsižvelgiant į socialinio ir tarpasmeninio atstumo mažinimą, lyderiai turėtų vadovautis labiau demokratiškais vadovavimo stiliaus nuostatomis, turėti prieigą prie informacijos ir būti pasirengę palaikyti atvirą bendravimą“. Tuo tarpu Mysirlaki & Paraskeva (2020) teigia, kad „transformacinis vadovavimo stilius vaidina lemiamą vaidmenį visais virtualios komandos veiksmingumo, komandos pasitenkinimo ir bendro rezultatyvumo aspektais“. Kiti autoriai siūlo e-vadovavimą, kuris sujungia tradicinę vadovavimo sampratą su technologine pažanga, sprendžiant nuotolinio darbo sukeltas problemas (Contreras, Baykal & Abid, 2020; Chamakiotis, Panteli & Davison, 2021). E-vadovai gali atlikti pagrindinį vaidmenį virtualių komandų funkcionavime, kadangi jie daro įtaką tam, kaip komanda susidoroja su kliūtimis ir kaip komanda galiausiai prisitaiko prie tokių iššūkių, o tai sustiprina veiksmingo vadovavimo poreikį Covid-19 pandemijos kaip krizės metu (Chamakiotis, Panteli & Davison, 2021).

Pasak Mustajab et al. (2020), „dėl akis į akį bendravimo trūkumo, e-vadovui reikalingi specifiniai įgūdžiai ir gebėjimai, kurie leistų gebėti užmegzti įvairius ryšius bendrauti ir kurti abipusį pasitikėjimą naudojant vien tik IRT bei motyvuoti darbuotojus suprasti informacinių technologijų panaudojimo efektyvumą“.

Veiksmingas e-vadovas gali sukurti ne tik fizinę, bet ir virtualią aplinką, kurioje pavaldiniai entuziastingai siekia įgyvendinti organizacijos tikslus. Chamakiotis, Panteli & Davison (2021) teigia, kad „iš principo būtent jo įtaka darbuotojams, lemianti jų savanoriškas pastangas siekti organizacijos tikslų, t. y. jie asmeniškai trokšta įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, džiaugiasi savo pasiekimais, o tai lemia jų vidinę motyvaciją ir pasitenkinimą pačiu darbu bei jos rezultatai“. Norint atlikti šią pagrindinę vadovavimo funkciją anot Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova & Polakova (2016) „pirmiausia reikia veiksmingos komunikacijos ir darbuotojų motyvavimo“. Apie vadovo komunikaciją dirbant nuotoliniu būdu plačiau kalbama šio darbo 2.2. poskyryje.

Pasitikėjimo kūrimas taip pat yra svarbus, norint efektyviai vadovauti nuotoliniu būdu. „Nors pasitikėjimas gali palaikyti bendravimą darbo aplinkoje, tačiau dirbant nuotoliniu ar virtualiu būdu tai yra sudėtinga“ (Carroll & Conboy, 2020). Pasitikėjimas yra „klijai“, sujungiantys visus nuotolinio darbo aspektus. Vadovai, nuotoliniai darbuotojai ir jų kolegos turi pasitikėti vieni kitais. Be jo nuotolinis darbas negali būti efektyvus (ILO, 2020). Vienas iš svarbiausių komponentų kuriant tvirtą komunikaciją tarp darbo komandų, ypač dirbant nuotoliniu būdu, yra užtikrinimas, kad komandos nariai turėtų aukštą komandos pasitikėjimo lygį (Sousa-Uva, Sousa-Uva & Serranheira, 2021). Priimtini didelio pasitikėjimo apibrėžimai paprastai apima kelis komponentus:

1. Komandos nariai tikisi, kad kiti nariai laikysis įsipareigojimų ir tarpusavio priklausomybių.
2. Atsiradus netikrumui norisi būti pažeidžiamais.
3. Komandos nariai yra įsitikinę, kad kiti imasi veiksmų komandos labui (Ferrell & Kline, 2018).

Tyrimai rodo, kad aukštas pasitikėjimo lygmuo didina pasitenkinimą nuotoliniu darbu (Sousa-Uva, Sousa-Uva & Serranheira, 2021). Pasitikėjimas taip pat yra pagrindinių vadovo ir darbuotojų santykių sudedamųjų dalių dalis, jis turi tiesioginės įtakos padidėjusiam įsipareigojimų lygiui, rezultatams ir pasitenkinimui darbu (Lebopo, Seymour & Knoesen, 2020). Pasitikėjimo svarba dirbant nuotoliniu būdu rodo, kad sėkmingi virtualūs darbuotojai gali anksti ugdyti pasitikėjimą, sustiprinti kitų pasitikėjimą savo gebėjimais ir sukelti didesnę santykių pasitikėjimą iš kitų (Vasic, 2020). Pasitikėjimą vadovai gali aktyviai kurti, net jei komandos dirba nuotoliniu būdu. Veiksmai, anot ILO (2020), kurių vadovai gali imtis siekdami sukurti pasitikėjimą ir palaikyti patikimus santykius su darbuotoju, yra šie:

- darbuotojai turi jaustis įgalinti priimti sprendimus, nebijodami neigiamų pasekmių. Jie taip pat turi būti patikinti, kad klaidų darymas yra mokymosi ir tobulėjimo proceso dalis;
- vienas iš greičiausių būdų sukurti pasitikėjimą yra labai tiksliai nurodyti, ko ir kada tikimasi iš darbuotojų. Kai tiesioginiai vadovai gali labai aiškiai suformuluoti šiuos lūkesčius, mikrovadybos poreikis bus daug mažesnis;
- galimybės darbuotojams organizuoti ir kurti veiklą, puoselėjančią organizacinę kultūrą net ir dirbant nuotoliniu būdu, pavyzdžiui, per bendraamžių paramos grupes, neformalius renginius, linksmus konkursus ir kitas savo iniciatyvas;
- darbuotojai turi žinoti, kada ir kaip jie gali susisiekti su savo kolegomis ir tiesioginiais vadovais ir kaip jie turėtų pranešti apie savo pažangą;
- užtikrinimas, kad socialiniai ryšiai tarp komandų išliktų gyvi net dirbant nuotoliniu būdu, taip pat turi naudos kuriant pasitikėjimą. Tai apima neoficialius vaizdo skambučius kartu su virtualiomis kavos pertraukėlėmis, pietumis ar dalijimosi patirtimi komandinės veiklas ir pan.;
- vadovams tenka svarbus vaidmuo užtikrinant darbuotojų psichologinę gerovę, nuolat komunikuojant apie esamą situaciją organizacijoje, atlyginimų prognozes, paskatas, įdarbinimo sąlygas. Be to, jiems reikalinga aktyviai įsiklausyti į darbuotojų rūpesčius ir iššūkius bei idėjas, siūlyti lankstumą ir paramą;
- vadovų vykdomas organizacinių vertybių, tokių kaip pasitikėjimas ir empatija, modeliavimas taip pat yra labai veiksmingi būdai padėti darbuotojams formuoti elgseną, atitinkančią pageidaujamą organizacijos kultūrą;
- vadovams patariama susilaikyti nuo darbuotojų stebėjimo ir stebėjimo įrankių bei programinės įrangos naudojimo, kurie iš pirmo žvilgsnio gali žadėti lengvą nuotolinio darbuotojų darbo valdymo pataisymą, tačiau kelia tam tikrų etinių klausimų.

Chahine (2021, p. 63) pabrėžia, kad „vadovo nepasitikėjimas savo darbuotojais, dirbančiais nuotolyje – vienas sudėtingiausių trukdžių“, todėl ne tik vadovas, bet ir abi darbo santykių šalys turi dėti dideles pastangas, norėdamos sukurti ir palaikyti abipusį pasitikėjimą. Krizės metu žmonės linkę labiau pasitikėti savo vadovais, nes pasitikėjimas ir viltis padeda mąstyti pozityviai (Vasic, 2020). Visgi, pasitikėjimas gali sumažėti tuomet, kai esama darbo vietos stebėjimo nuotoliniu būdu. Tai gali nusiųsti darbuotojams žinią, kad vadovybė jais nepasitiki, jie prastai dirba ir juos reikia atidžiau stebėti, arba kad jiems trūksta įsipareigojimo savo darbui ir (arba) darbdaviui (Aloisi & De Stefano, 2021).

Nuotoliniu būdu vadovaujant vadovui svarbi *darbuotojų kontrolė*, kuri, kaip rodo tyrimai, nuotolinio darbo metu sumažėja (ILO, 2016). Ankstyvosiose COVID-19 pandemijos stadijose staigus nuotolinio darbo padidėjimas ir privalomas fizinis nebuvimas darbo vietoje dažnai lėmė spontanišką horizontalių koordinavimo mechanizmų, kuriuos organizavo patys darbuotojai, naudojant IRT įrankius iš savo namų (Fana et al., 2020). Nors vadovybė dažnai siekė naudoti tradicinius tiesioginio valdymo per skaitmenines platformas, elektroninius laiškus ar telefono skambučius mechanizmus, jie nepasirodė labai veiksmingi, atsižvelgiant į nuotolinį darbą. Todėl buvo pereita nuo tiesioginio darbo stebėjimo prie biurokratinių arba platformomis pagrįstų kontrolės formų. Pavyzdžiui, darbuotojai turėjo laikytis naujų procedūrų, kad galėtų patys patvirtinti savo darbą (tai gali būti rašytinės ataskaitos, kuriose išsamiai nurodoma atlikta veikla arba dirbtos valandos). Be to, pereinant prie nuotolinio darbo COVID-19 pandemijos metu, vadovai dažnai pateikė išsamias darbo atlikimo gaires ir komunikacijos priemones, kurios turi būti naudojamos su klientais ir (arba) klientais (Fana et al., 2020). Kita vertus, vadovai taip pat vis dažniau naudoja įvairias nuotolinio skaitmeninio valdymo formas. Tačiau reikia pastebėti, kad internetinis darbo vietos stebėjimas nėra naujas. Gartner (2019) tyrimo metu, kuriame dalyvavo 239 didelės korporacijos, daugiau nei 50 proc. šių įmonių naudojo tam tikrus netradicinius darbuotojų sekimo ir (arba) stebėjimo metodus. Nuo 2015 m. šis skaičius išaugo 30 proc. (Gartner, 2019). Vadovai stebi darbuotojus naudodami daugybę naujų įrankių ir duomenų šaltinių, su technologijomis, sekančiomis darbuotojų veiklą darbo metu, pavyzdžiui, stebi el. laiškus ir kurie darbuotojai naudoja bei redaguoja failus (Ceurstemont, 2020). Darbuotojų stebėjimui ir stebėjimui naudojama daugybė technologijų. Pavyzdžiui, IRT įmonės ilgą laiką kūrė internetinius darbo vietos stebėjimo (programinės įrangos) įrankius ir programėles, tokias kaip ActivTrak, InterGuard, Veriato 360, Teramind, WorkSmart, Work Examiner ir Sneek. Šių įrankių apimtis ir funkcionalumas svyruoja nuo elementaraus darbuotojų veiklos internete stebėjimo iki verslo žvalgybos ataskaitų teikimo ir duomenų analizės iki darbuotojų duomenų apdorojimo. Tačiau nors pandemijos metu tokia kontrolė ir stebėjimas tapo savotiška norma, esama profesinių sąjungų ir žiniasklaidos susirūpinimo dėl nuotolinių darbuotojų privatumo pažeidimo po tokio sustiprinto stebėjimo. Padidintos vadovų galimybės stebėti ir kontroliuoti darbuotojus daug įkyriau, sistemingiau ir visapusiškiau, dažnai pažeidžia įvairias darbo teises, ypač darbuotojų teises į privatumą ir vienodą elgesį darbe (Manokha, 2020), todėl svarbi šiame kontekste darbuotojo teisė atsijungti (angl. *right to disconnect*) bei jos teisinis reglamentavimas. Kita vertus, patys vadovai, bandantys koordinuoti ir valdyti nuotolines komandas, taip pat gali patirti su nuotoliniu darbu susijusius neigiamus padarinius. Pavyzdžiui, „Microsoft“ Kinijoje apskaičiavo, kad nuotolinių komandų valdymas padidino vadovų darbo laiką 90 minučių per savaitę dėl daugiau asmeninių skambučių ir internetinių susitikimų.

Apibendrinant galima teigti, kad nuotoliniame darbe vadovai ir jų vaidmuo yra svarbūs, kadangi jie gali sumažinti numanomą ryšio praradimą realizuodami kokybišką komunikaciją ir pasitikėjimą. Tyrimai rodo, kad nuotolinio darbo įgyvendinimas reikalauja vadovui pakeisti vadovavimo stilių, jį suderinant su intensyviu IRT naudojimu. Hierarchinės lyderystės formos yra mažiau tinkamos komandose ir organizacijose, kurioms būdingas didelis virtualumo laipsnis, todėl tinkamesni yra demokratinis ir transformacinis vadovavimo stiliai. Kitas aspektas yra tas, kad tiesioginę kontrolę reikia pakeisti tarpusavio pasitikėjimu grindžiamu koordinavimu ir efektyvia komunikacija. Nors pandemijos metu išryškėjo nuolatinės darbo vietos stebėjimo normalizavimas, naudojant įvairius technologinius įrankius, tačiau teigiama, kad stebint darbo vietą nuotoliniu būdu galimi darbuotojo teisių pažeidimai bei sumažėjęs darbuotojo produktyvumas dėl juntamo pasitikėjimo iš vadovo stokos.

2.2. Vidinė komunikacija ir jos reikšmė IT organizacijoje

Kaip teigia Chahine (2021, p. 63), „organizuojant nuotolinį darbą svarbus vaidmuo tenka įmonės vidinei komunikacijai“. Mokslinėje literatūroje vidinė organizacijos komunikacija apibrėžiama įvairiai. Vidinė komunikacija apibrėžiama kaip planuojamas komunikacinės veiklos naudojimas, siekiant sistemingai paveikti darbuotojų žinias, požiūrį ir elgesį (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012). Ji yra „susijusi su informacijos sklaida organizacijos viduje, mokymosi procesais, grupiniu darbu, inovacijomis ir bendrų sprendimų priėmimu“ (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015, p. 108). Vidinės komunikacijos procesas yra suplanuotas ir sistemiškas (Paužuolienė ir Januškaitė, 2019) bei „organizacijoje vyksta nuolat ir apima neformalią bei valdomą komunikaciją“ (Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2020, p. 62). Pagrindinis vidinės komunikacijos tikslas yra darbuotojų informavimas, motyvavimas ir mokymas organizacijoje (Welch, 2012). Taigi, vidinė komunikacija yra suplanuotas ir sistemiškas komunikacinis procesas organizacijoje, apimantis darbuotojų informavimą, motyvavimą ir mokymą, kurio metu siekiama sistemingai paveikti darbuotojų žinias, požiūrį ir elgesį. Vidinė organizacijos komunikaciją apima tiek formalų, tiek neformalų bendravimą.

Vidinė komunikacija gali pasireikšti įvairiomis formomis ir būdais. Mokslinėje literatūroje skiriamos šios vidinės komunikacijos rūšys: verbalinė ir neverbalinė komunikacija; formali ir neformali komunikacija; vertikali ir horizontali komunikacija (Robbins, 2003). *Verbalinė komunikacija* yra žodžių naudojimas pranešimui perduoti, o *neverbaline komunikacija* laikomi kūno judesiai, intonacija, pabrėžiami žodžiai, veido išraiška, drabužiai, poza bei fizinis artumas tarp siuntėjo ir gavėjo (Virbalienė, 2011). *Formali komunikacija*, kuri taikoma organizacijoje, yra komunikacija, kuri patvirtinama ir reguliuojama vadovų, juda formaliais komunikacijos kanalais bei atitinka organizacijos hierarchinę

struktūrą. *Neformali komunikacija* vyksta bet kurioje organizacijos vietoje, nėra paremta jokiais iš anksto nustatytais kanalais, o jos tikslas santykių su kolegomis, vadovais ir pavaldiniais užmezgimas ir išsaugojimas (Baršauskienė ir kt., 2010). 1. *Vertikali informacija* yra informacijos perdavimo ir priėmimo procesas skirtinguose organizacijos hierarchijos lygiuose ir gali vykti iš viršaus į apačią“ arba „iš apačios į viršų“ (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015), o *horizontali komunikacija* vyksta tarp darbuotojų ar jų grupių, „skirtingų grandžių narių, linijinių ir patariamųjų to paties lygio vadovų“ (Virbalienė, 2011, p. 19).

Žemas informacijos srautas yra vienas iš trūkumų, su kuriuo susiduria nuotoliniai darbuotojai. Darbuotojas, dirbantis nuotoliniu režimu, gali neturėti visos informacijos apie organizacinę veiklą, todėl gali neteisingai ir pilnai interpretuoti turimą informaciją, be to, neturi pakankamai galimybių patikrinti savo supratimą. Organizacijose nuolat vyksta daugybė renginių, daugelis iš jų neformalūs, o norint juos suprasti ir teisingai interpretuoti, darbuotojas dažnai turi dalyvauti renginiuose. Neformalus bendravimas su kolegomis pietų metu, kolegos biure ir pan., dažnai padeda pašalinti nesusipratimus. Tačiau dirbant nuotoliniu būdu šios galimybės yra visiškai pašalintos (Wojcak et al., 2016). Todėl darbuotojams reikalinga efektyvi vidinė komunikacija, kurią turi vykdyti IT organizacijos vadovas, bei tarpusavio pasitikėjimas. Nuotoliniams darbuotojams turi būti vadovaujama ir jie turi būti įtraukiami per formalų ir neformalų bendravimą su vadovais ir bendradarbiais, naudojant gerą laiko valdymo praktiką. Todėl vadovas turi skatinti formalų ir neformalų bendravimą su nuotoliniu darbuotoju ir reguliariai vertinti nuotolinio darbo sąlygas (Tavares et al., 2020).

Komandos, kuriose dauguma arba visi nariai dirba nuotoliniu būdu, labai priklauso nuo reguliaraus elektroninio ryšio, kad būtų skatinama komunikacija, pasitikėjimas ir skaidrumas (ILO, 2020). Tačiau tyrimai rodo, kad komandos, dirbančios nuotoliniu būdu, susiduria su didesniais komunikacijos iššūkiais nei komandos, dirbančios akis į akį. Vidinės komunikacijos sunkumai įvardijami kaip vienas iš nuotolinio darbo trikdžių (Urbaniec, Małkowska & Włodarkiewicz-Klimek, 2022). Grigorescu ir Mocanu (2020) tyrimo metu nustatyta, kad COVID-19 pandemijos metu prastas informacijos perdavimas buvo didžiausias iššūkis 28 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų, o 23 proc. buvo ypač nepatenkinti pailgėjusiu reagavimo laiku, nesant tiesioginės sąveikos. 13 proc. darbuotojų manė, kad jų veiklą ypač apsunkino bendravimo problemos, susijusios su komunikacijos kanalais, atitinkamai su įvairiomis jų naudojamomis vaizdo platformomis (Grigorescu & Mocanu, 2020).

Teigiama, kad dėl nuotolinio darbo pobūdžio ir tvarkos nukenčia *komunikacijos tarp bendradarbių ir tarp darbuotojų bei vadovų kokybė*. Akivaizdu, kad virtualūs socialiniai ryšiai (išskirtinis bendravimas internetu) negali pakeisti asmeninių kontaktų, neužmezga glaudesnių ryšių tarp

žmonių ir dažniausiai veda į paviršutiniškumą ir abejingumą, kurie tampa kliūtimis efektyviam pavaldinių darbui (Wojcak et al., 2016). Tyrimai rodo, kad asmeninis bendravimas akis į akį yra veiksmingesnė bendravimo forma nei nuotolinis bendravimas, kadangi asmeninio bendravimo metu galima pritraukti daugiau dėmesio, būti įtikinamesniais ir gauti teigiamų atsakymų (Bonet & Salvadora, 2017). Pavyzdžiui, tiesioginio bendravimo metu pateikti prašymai 34 kartus dažniau sulaukdavo teigiamų atsakymų nei prašymai, pateikti el. laiškais (Roghanizad & Bohns, 2017). Asmeninė komunikacija akis į akį taip pat leidžia greitai, efektyviai ir niuansuotai keistis informacija, o jos nebuvimas gali sumažinti žinių srautus tarp darbuotojų, o šių srautų sumažėjimas gali pakenkti ilgalaikiam darbo produktyvumo augimas (Pinjan & Palvia, 2013). Kitas svarbus aspektas yra tas, kad asmeninė, tiesioginė sąveika taip pat leidžia darbuotojams ir vadovams gauti svarbių neverbalinių užuominų - tokių kaip kūno kalba ir jos metu siunčiami signalai - kurių neįmanoma pastebėti el. paštu ar kitais tekstiniais pranešimais, taip pat telefonu (Dragomir, Fărcașiu & Șimon, 2021). Tyrimai rodo, kad nuotoliniu būdu dirbantys asmenys pasigenda komunikacijos akis į akį. Šis bendravimo būdas yra patogesnis, nes apima neverbalines užuominas, pavyzdžiui, veido išraiškas, gestus, pozas ir kt. Visos neverbalinės komunikacijos priemonės padeda lengviau suprasti pranešimo kontekstą. Jei žmonės pažįsta vienas kitą asmeniškai, dalijasi bendra patirtimi, jiems lengviau vienas kitą suprasti, todėl didėja komunikacijos efektyvumas (Wojcak et al., 2016). Be to, tiesioginis bendravimas akis į akį daug labiau padeda sukurti pasitikėjimą (Ferrell & Kline, 2018). Tačiau nors pasitikėjimas gali palaikyti bendravimą darbo aplinkoje, tačiau dirbant nuotoliniu ar virtualiu būdu tai yra sudėtinga (Carroll & Conboy, 2020). Pasitikėjimas gali sumažėti ir tuomet, kai esama darbo vietos stebėjimo nuotoliniu būdu. Tai gali nusiųsti darbuotojams žinią, kad vadovybė jais nepasitiki, jie prastai dirba ir juos reikia atidžiau stebėti, arba kad jiems trūksta įsipareigojimo savo darbui ir (arba) darbdaviui (Aloisi & De Stefano, 2021).

Su laiku iššūkių daugėja, nes kuomet komandos nariai vis daugiau laiko praleidžia dirbdami atskirai, atsiskyrimo ir profesinės izoliacijos laipsnis didėja. Komandų bendradarbiavimas pamažu nyksta, nes bendraudami elektroninėmis priemonėmis darbuotojai yra linkę mažiau dalytis informacija su kolegomis, o kai kuriais atvejais jiems sunku interpretuoti ir suprasti gaunamą informaciją. Grįžtamojo ryšio teikimo procesas paprastai būna ne toks, koks vyksta, kai komandos dirba kartu toje pačioje vietoje. Darbuotojai ir vadovai turi dėti papildomas pastangas, kad užtikrintų, jog jų bendravimas būtų veiksmingas, pranešimai aiškūs, taip pat užtikrintų nuolatinį informacijos srautą (ILO, 2020). Pažymėtina, kad žinomų socialinių įgūdžių, tokių kaip efektyvus bendravimas akis į akį ypatybių, gali nepakakti norint vadovauti virtualioje aplinkoje, kur šios savybės turi būti papildytos įgūdžiais valdyti įvairias virtualias komunikacijos platformas (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Vadovai turėtų ugdyti

efektyvaus bendravimo įgūdžius, tai yra pasirinkti tinkamą komunikacijos įrankį, teikti aktualią ir kontekstinę komunikaciją, atsižvelgiant į galimus kultūrinius skirtumus, teikti teigiamus atsiliepimus komandoms ir pripažinti jų veiklą. Roman et al. (2019) teigimu, efektyvūs vadovai turėtų aiškiai bendrauti, skatinti adekvačią socialinę sąveiką, mokėti naudotis technologinėmis medijomis, gebėti burti atsakingas komandas, įkvėpti pokyčiams ir virtualiai ugdyti pasitikėjimą.

Atsižvelgiant į realią socialinės izoliacijos riziką, susijusią su visu etatu dirbant nuotoliniu būdu, ypač pandemijos metu, reikia dėti visas pastangas, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai liktų susiję su vadovais, kolegomis ir visa organizacija. Todėl daugelis organizacijų diegia ir didina neformalias galimybes darbuotojams užmegzti ryšius. Šios progos paprastai atspindi ir išplečia ankstesnę jų praktiką, pradedant socialiniu bendravimu internete, linksminant kolegų vaikus naudojant internetinius įrankius ar tiesiog registruojant, kad pamatytų, kaip sekasi kolegomis (ILO, 2020). Atitinkamai, anot Tavares et al. (2020), įvairaus dydžio įmonių vadovai turi investuoti į daugiau komunikacijos su darbuotojais mechanizmų kūrimą, kad būtų sumažintas streso lygis ir kad jie būtų produktyvesni. Norint tai padaryti, gali prireikti puoselėti atvirumo kultūrą, o komunikacija būtų akcentuojama kaip prioritetas. Tai svarbu siekiant užtikrinti, kad krizės tokios kaip COVID-19 pandemijos metu pirmenybė būtų teikiama darbuotojų psichinei ir fizinei gerovei. Tai gali apimti internetinės rytinės arbatos, pietų ir popietės arbatos sesijas kurie imituoja realią aplinką, bet yra internetiniame formate. Tai padės darbuotojams pranešti apie iškilusias problemas, o kitiems - pasiūlyti būdus, kaip jas įveikti (Tavares et al., 2020). Kaip teigia Larson, Vroman ir Makarius (2020) bei Grant, Wallace ir Spurgeon (2017), organizuojant nuotolinį darbą vadovams gali būti naudingos tokios gairės:

1. nusistatyti reguliarius 1-1 vaizdo skambučius su darbuotojais arba su komanda (taip sumažinamas izoliacijos jausmas ir sudaroma galimybė užduoti klausimus);
2. sudaryti sąlygas naudotis įvairiomis komunikacijos platformomis („Slack“, „Microsoft Teams“ ir t.t.) ir turėti aiškias taisykles, kada ir kokiais komunikacijos kanalais yra naudojamosi (pavyzdžiui, „Microsoft Teams“ greitiems klausimams, o vaizdo skambutis aptarti klausimams);
3. organizuoti nuotolinį darbą taip, kad darbuotojai galėtų vieni su kitais neformaliai bendrauti;
4. pavyzdiniai darbuotojai, kuriems puikiai sekasi dirbti nuotoliniu būdu, gali pasidalinti savo patarimais su naujais ar mažiau patyrusiais komandos nariais;
5. nustatyti aiškius tikslus ir ko tikimasi iš darbuotojų, kad jie galėtų geriau valdyti darbo krūvį;

6. įtraukti diskusijas apie socialinės izoliacijos, bendravimo, gerovės, bei santykių kūrimo poreikius (sukuriamas pasitikėjimu grįstas bendravimas tarp vadovo ir darbuotojo);
7. išbandyti ir įdiegti naujas technologijas padedančias efektyviau bendrauti.

Panašius pasiūlymus pateikia ir Chahine (2021). Anot autorės, vidinė komunikacija nuotolinio darbo metu gali būti gerinama šiais būdais: (1) kartą per savaitę rengiamo susirinkimo metu su aukščiausio lygio vadovais metu aptariamos tiek darbo, tiek asmeninės problemos, kadangi tai skatina įsitraukimą; (2) darbo dienos eigoje organizuojami trumpi susirinkimai online, skirti diskusijoms; (3) padidėjusio srauto rašytinei informacijai taikoma koduotė, kuri būtų nurodoma el. laiško temoje (pavyzdžiui, labai svarbu, gali palaukti, neskubu), leidžianti atsirinkti svarbiausią informaciją ir tinkamai organizuoti darbo laiką; (4) organizuojami virtualūs susitikimai su bendradarbiais, leidžiantys sumažinti socialinės atskirties jausmą, kurti nuotolinio darbo kultūrą bei išsaugoti organizacijos vertybes (pavyzdžiui, kavos pertraukėlė, pietūs, dalijimasis linksmomis patyrimais, juokeliais (Chahine (2021). ILO (2020) rekomendacijos vadovams, siekiantiems efektyvesnės komunikacijos su nuotoliniu būdu dirbančiais darbuotojais apima:

- centralizuotos visų pagrindinių vidaus politikos ir procesų pakeitimų ir atnaujinimų saugyklos sukūrimą, leidžiančią veiksmingai informuoti visus apie naujausius visos organizacijos pokyčius ir sutaupyti darbuotojus laiką;
- komunikacijos normų nustatymą, kurios užtikrintų komunikacijos aiškumą, suteikiantį nuspėjamumo ir tikrumo virtualiems pokalbiams;
- leidimą darbuotojams rinktis komunikacijos įrankius, kuriuos jie laiko lengviausia ir veiksmingiausiais naudoti;
- užtikrinimą darbuotojams, leidžiantį žinoti, kada ir kaip jie gali susisiekti su savo tiesioginiais vadovais;
- veiksmingą pažinimo šališkumo, susijusį su bendravimo dažnumu ir kokybe, sprendimą;
- padėsinimo ir paramos siūlymą: ypač staigiai pereinant nuo darbo biure prie darbo nuotoliniu būdu, vadovai turi pripažinti stresą, įsiklausyti į darbuotojų nerimą ir rūpesčius bei įsijausti į jų sunkumus.

Apibendrinat galima teigti, kad vidinė komunikacija yra suplanuotas ir sistemiškas komunikacinis procesas organizacijoje, apimantis darbuotojų informavimą, motyvavimą ir mokymą, kurio metu siekiama sistemingai paveikti darbuotojų žinias, požiūrį ir elgesį. Vidinė organizacijos komunikaciją apima tiek formalų, tiek neformalų bendravimą. Tyrimai rodo, komandos, dirbančios nuotoliniu būdu, susiduria su didesniais komunikacijos iššūkiais nei komandos, dirbančios akis į akį.

Vidinės komunikacijos sunkumai įvardijami kaip vienas iš nuotolinio darbo trikdžių. Teigiama, kad dėl nuotolinio darbo pobūdžio ir tvarkos nukenčia komunikacijos tarp darbuotojų bei vadovų kokybė. Todėl vadovui reikalinga mokėti aiškiai bendrauti, skatinti adekvačią socialinę sąveiką, mokėti naudotis technologinėmis medijomis, gebėti burti atsakingas komandas, įkvėpti pokyčiams ir virtualiai ugdyti pasitikėjimą. Be to, jie turi pasirinkti tinkamą komunikacijos įrankį, teikti aktualią ir kontekstinę komunikaciją, atsižvelgiant į galimus kultūrinius skirtumus, teikti teigiamus atsiliepimus komandoms ir pripažinti jų veiklą. Rekomenduojama, kad vadovai nuolat bendrautų su nuotoliniu būdu dirbančiais darbuotojais, ne tik darbo reikalais, bet ir aptartų psichologines problemas, tokias kaip per didelis darbo krūvis, darbo ir namų ribų valdymas ir jų streso lygis. Nuotolinis bendravimas neformaliu būdu gali vykti pritaikant realaus fizinio bendravimo būdus internetui ir apima kavos pertraukėles, pietus, dalijimąsi linksmomis patyrimais, juokeliais, arbatos popietes ir pan.

3.VADOVŲ KOMUNIKAVIMO IŠŠŪKIAI IT ORGANIZACIJOJE NUOTOLINIO DARBO KONTEKSTE TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Atlikto tyrimo tikslas yra atskleisti vadovų patiriamus komunikavimo iššūkius IT organizacijoje nuotolinio darbo kontekste. Tyrimo rezultatai leis identifikuoti komunikacijos iššūkius, su kuriais susiduriama vadovai komunikuodami su savo darbuotojais, vertinant arba interpretuojant skirtingų IT komandų vadovų atsakymus, bei pateikti vadovams dirbantiems IT organizacijose siūlymus kaip tuos iššūkius sumažinti.

Šio tyrimo pasirinkta strategija – kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas, apklausiant komandų vadovus, turėtų atskleisti nuotolinio darbo keliamus komunikavimo iššūkius bei padėti siūlant rekomendacijas IT organizacijai. Kokybinį tyrimą galima apibūdinti kaip „sisteminę situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą“ (Jackson, Drummond, Camara, 2007). Kokybinis tyrimas pasirinktas todėl, kad, kaip teigia V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017), būtent kokybinis tyrimas apima studijas apie individualius asmenis. L. Rupšienė (2007) taip pat teigia, kad kokybinis tyrimas pasirenkamas tuomet, kai jie yra nukreipiami į žmones, pavyzdžiui, lyderius, specialistus, tada, kai reikia gauti iš jų žinių.

Pasirinktas tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu raštu. Interviu raštu yra viena iš apklausos rūšių. Interviu raštu yra išskirtinė interviu forma, kuri skiriasi tiek nuo tiesioginio interviu, tiek nuo aukščiau aptartų interviu telefonu ir internetu formų tuo, kad čia visiškai nėra nei verbalinės, nei vizualinės komunikacijos – „pokalbis“ vyksta susirašinėjant (naudojantis internetu, kompiuteriu ar kitu įrenginiu pvz. mobiliuoju ryšiu). Tai gali būti interviu elektroniniu paštu (angl. e-mail interview) arba MP interviu (momentinių pranešimų, angl. instant messaging), ar pasitelkus kitas pokalbių svetaines ir (ar) programas (angl. chat rooms) (I. Gaižauskienė, N. Valavičienė, 2016). Abiem atvejais vyksta pokalbis–susirašinėjimas tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio (ar grupės dalyvių). Pokalbis elektroniniu paštu vyksta asinchroniškai, t. y. pasitaiko ilgesnių ar trumpesnių laiko tarpų tarp klausimų uždavimo (išsiuntimo) ir atsakymų gavimo. Nehlsas (2013) pabrėžia, kad elektroninis paštas yra tapęs įprasta bendravimo priemone tarp draugų, kolegų ar bendradarbių, todėl vykdant kokybinių tyrimų projektus interviu elektroniniu paštu turėtų būti laikomas vienu iš daugelio galimų ir ne mažiau patikimų nei tradicinis interviu duomenų rinkimo būdu. Šiame darbe buvo ir pasirinktas interviu elektroniniu paštu,

nes tai yra gana paplitusi ir įprasta bendravimo forma, kuri, tikėtina, tyrimo dalyviams nekels papildomų sunkumų, o taip pat dėl COVID-19 dauguma vadovų vis dar dirba nuotoliu dėl to „gyvai“ susitikti jiems buvo nepatogu, bei pokalbis elektroniniu paštu vyksta kiekvienai šaliai asmeniškai patogiu laiku, tai ypač patogu labai užimtiems vadovams.

Tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimai, kurie parengiami iš anksto, prieš atliekant interviu (raštu).

Tyrimo apklausos klausimai sudaryti pagal teorinėje darbo dalyje aptartas mokslininkų, nuotolinio darbo specialistų, psichologų: A. Aloisi & D. Stefano (2021), N. Carroll, & K. Conboy (2020), P. Chamakiotis, N. Panteli & R.M. Davison (2021), A. Belzunegui-Eraso & A. Erro-Garcés (2020), F. Contreras, E. Baykal & G. Abid (2020), M. Fana, S. Milasi, J. Napierala ir kt. (2020) išvalgas.

4 lentelė. Klausimai tyrimo tikslui pasiekti.

	Klausimas	Klausimo ryšys su tyrimo problema
1.	Gal galėtumėte savais žodžiais paaiškinti, koks yra vadovo vaidmuo vykdant komunikaciją ir dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje? Kokį vaidmenį vadovas atlieka?	Išsiaiškinti, vadovų nuomone, kokį vaidmenį jie atlieka vykdant efektyvią komunikaciją IT organizacijoje ir dirbant nuotoliniu būdu
2.	Kaip manote, kuo išskirtinė yra vadovo komunikacija dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje? Kuo ji skiriasi nuo įprastos komunikacijos „akis į akį“?	
3.	Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai komunikacijos iššūkiai vadovui, dirbančiam nuotoliniu būdu IT organizacijoje?	Išsiaiškinti, kokius komunikavimo iššūkius vadovai įžvelgia nuotolinio darbo kontekste IT organizacijose
4.	Kaip manote, ar vadovo komunikacija IT organizacijoje skiriasi nuo komunikacijos kitokio pobūdžio organizacijose?	
5.	Kaip manote, kokį vaidmenį atlieka darbuotojai, siekiant efektyvios komunikacijos dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje?	
6.	Kaip manote, kokios yra komunikacijos, vykdomos nuotoliniu būdu IT organizacijoje, perspektyvos ateityje? Ar tokia komunikacija bus aktuali ir pasibaigus pandemijai? Kodėl?	Išsiaiškinti, vadovų nuomone, komunikavimo iššūkių nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje priežastis
	Kaip manote, kokį vaidmenį atlieka infrastruktūra, siekiant efektyvios komunikacijos dirbant nuotoliniu būdu	

	IT organizacijoje? Kuris aspektas svarbesnis – darbuotojai ar infrastruktūra?	
7.	Kaip apibūdintumėte efektyvią vadovo komunikaciją dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje? Kokie galėtų būti jos požymiai?	Išsiaiškinti, vadovų požiūriu, prielaidas padedančias valdyti komunikaciją IT organizacijoje nuotolinio darbo kontekste
9.	Kokie, jūsų manymu, turėtų būti naudojami įrankiai ir technologijos, siekiant efektyvios komunikacijos dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje? Kokia yra šių įrankių ir technologijų svarba?	
10.	Kokias gerąsias komunikacijos praktikas vykdėte IT organizacijoje, siekdami išlaikyti bendrumo jausmą nuotoliniu dirbantiems darbuotojams pandemijos metu?	
11.	Kokias rekomendacijas galėtumėte pateikti vadovams, siekiantiems efektyviai vykdyti komunikaciją nuotoliniu būdu IT organizacijoje?	

Imties sudarymo būdas – tikslinė patogioji atranka. Atliekant interviu, laikomasi šių etikos principų: teisingumo, geranoriškumo, teisės gauti informaciją, konfidencialumo. Tyrimo dalyviams garantuojama, jog jų atsakymai figūruos tik šiame darbe ir niekur kitur. Informantams prieš pradėdant atlikti interviu pranešama, kad tyrime jie dalyvauja savanoriškai, tai reiškia – jie turi teisę neatsakyti į tuos klausimus, į kuriuos nenori atsakyti arba nežino atsakymo (arba dėl kitų priežasčių), taip pat gali bet kada nutraukti interviu. Užtikrinama, kad tyrimo dalyvių atsakymai bus konfidencialūs, nes jų tapatybė bus užkoduota (A1, A2, A3, A4, A5 ir t.t.).

Tyrimo imtis – tyrimo dalyviais pasirinkti IT komandų vadovai (10 IT vadovų), dirbantys Lietuvoje, IT organizacijoje. Imties sudarymo būdas – kriterinė patogioji atranka. Tyrimo dalyviai turėjo atlikti šiuos kriterijus: pareigybės – tyrimo atlikimo metu dirbti vadovu IT srityje/IT vadovu; darbo patirties – dirbti komandos vadovu ne mažiau kaip dvejus metus (toks darbo stažas pasirinktas todėl, kad tyrimo dalyviai gebėtų palyginti komunikacijos ypatumus, kurie buvo prieš pandemiją ir pandemijos metu).

5 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos.

Tyrimo dalyvio kodas	Amžius	Užimamos pareigos	Darbo patirtis dirbant vadovu(e) (metais)	Darbo patirtis dirbant IT organizacijoje (metais)
A1	32	Vadovas	3	7,5
A2	44	Vadovas	7	11,5
A3	38	Vadovas	5	16
A4	37	Vadovas	14	2
A5	37	Vadovas	2	2
A6	44	Vadovas	8	4
A7	34	Vadovas	11	2
A8	34	Vadovas	3	10
A9	34	Vadovas	6	14
A10	35	Vadovas	5	9

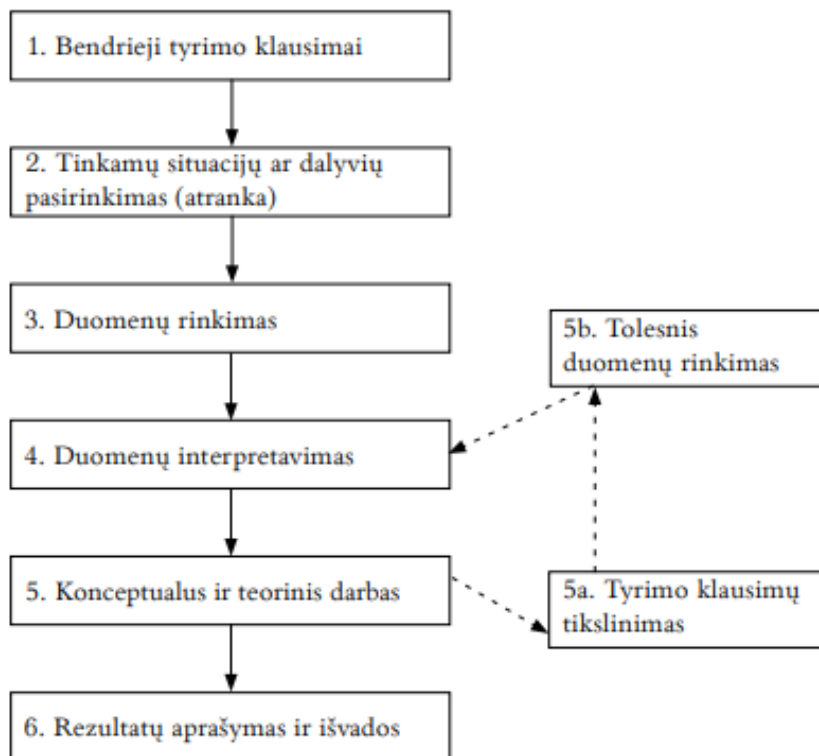
Tyrimo organizavimas.

Tyrimas vyko **penkiais etapais**:

1. Interviu klausimų parengimas.
2. Respondentų atranka ir jų supažindinimas su tyrimo tikslu, uždaviniais, etika ir pan., susitariama dėl interviu atlikimo vietos ir laiko.
3. Rezultatų rinkimas.
4. Gautų rezultatų analizavimas, interpretavimas, apibendrinimas, bei komunikacijos iššūkių išskyrimas.
5. Rezultatų aprašymas ir išvados.

Šie žingsniai buvo identifikuoti remiantis Brymano (2008) kokybinio tyrimo procesu (žiūrėti 1 paveikslą)

1 paveikslas. Kokybinio tyrimo procesas pagal Brymaną (2008).



Kaip galima matyti iš 1 paveiksle pateiktos schemos, kokybinio tyrimo proceso savitumas pasireiškia per duomenų rinkimo, jų interpretavimo ir konceptualaus darbo etapų tarpusavio ryšį (kitai tariant, surinktų duomenų interpretacija gali lemti tyrimo klausimų peržiūrą (pvz., juos patikslinti, konkretinti, performuluoti) ir sprendimą surinkti papildomų duomenų: paimti papildomų interviu, pasirenkant anksčiau nenumatytą tyrimo dalyvių kategoriją) (I. Gaižauskienė, N. Valavičienė, 2016). Per kokybinio tyrimo procesą surinktų duomenų turi užtekti nuoseklioms išvadoms padaryti, logiškiems teoriniams teiginiams ir tarpusavio sąsajoms suformuluoti. Todėl duomenų rinkimo, interpretavimo ir teorijos konstravimo etapų kartojimasis galimas tol, kol šis tikslas bus pasiektas. Šis Brymano kokybinio tyrimo proceso savitumas lėmė, kad tyrimo organizavimui autorė rėmėsi būtent šio autoriaus įvardintu procesu.

Tyrimo, vykusiame 2022 metų balandį, dalyvavo 10 informantų (jauniausiam apklausiamajam 32 metai, vyriausiam – 44 metai), ilgiausias darbo stažas dirbant vadovu 14 metų, mažiausiai – 2 metai. Nedidelis tyrimo dalyvių kiekis parinktas, siekiant detaliai išnagrinėti gautą interviu metu informaciją, tinkamai interpretuoti prasmes, požiūrius, iškomunikuotas problemas. I. Gaižauskaitė ir N. Valavičienė

(2016) pabrėžia, kad atliekant kokybinį tyrimą priešingai kiekybiniam tyrimui, nėra siekiama reprezentatyvumo populiacijai. R. Prakapas ir T. Butvilas (2011) pabrėžia, kad atliekant interviu svarbu kokybė, o ne kiekybė. Pagrindinis kokybinių tyrimų tikslas yra gauti detalų vaizdą apie reiškinį, nustatyti socialiai konstruojamas reikšmes, susijusias su tiriamu reiškiniu ir kontekstą, kuriame tas reiškinys egzistuoja. Taipogi, atliekant paskutinius interviu buvo pastebėta, kad informantų teikiama informacija kartojasi ir yra pasiektas prisotinimas.

Tyrimo metu buvo laikomasi geranoriškumo ir nusiteikimo nepakenkti tiriamam asmeniui principo, buvo stengiamasi nevertinti apklausiamojo teikiamos informacijos, išliekant neutraliam, tačiau palaikant tyrimo dalyvį. Taip pat buvo laikomasi konfidencialumo ir anonimiškumo principo bei teisingumo principo. Visi apklausiamieji, pirmiausia, buvo supažindinti su baigiamojo darbo tema ir tyrimo tikslais. Supažindinus potencialius tyrimo dalyvius su juos dominančia informacija, buvo klausama, ar jie sutiktų atsakyti į užduotamus klausimus. Taipogi, buvo įvardinama, jog apklausiamasis bet kuriuo metu turi teisę atsisakyti dalyvauti tyrime. Informantui sutikus dalyvauti tyrime dar buvo iš anksto susitariama laiko tarpas per kurį vyks interviu raštu, tada nusiunčiami atviri klausimai elektroniniu paštu. Gavus atsakymus ir kilus daugiau klausimų, buvo siunčiama daugiau klausimų pasitikslinimui. Buvo prašoma sutikimo leisti naudoti interviu ištraukas tyrimo rezultatų aprašymuose, neatskleidžiant tyrimo dalyvio asmens duomenų ir taip užtikrinant jo anonimiškumą (užkoduojuant A1, A2, A3 ir t.t.).

Tyrimo patikimumas ir validumas.

Šis tyrimas atliekamas pasitelkiant tyrėjo (t.y., darbo autorės) požiūrį į tyrimą, tyrimo dalyvių atranką bei duomenų rinkimą. Tam, kad būtų garantuotas tyrimo validumas, laikomasi rekomendacijų atrenkant informantus (pakankamas išsilavinimas, darbo patirtis, kad juos būtų galima laikyti ekspertais), todėl yra užtikrinta, jog bus atskleistas tyrimo objektas. Kokybinio tyrimo atveju validumo samprata siejama su natūralistinio tyrimo principais: natūrali aplinka; tyrimo kontekstualumas ir visapusiškumas; detalus aprašymas; tyrėjas yra tyrimo pagrindinis instrumentas; duomenys buvo pateikiami vartojant informantų terminus; atliekamas induktyvus duomenų nagrinėjimas (Bitinas ir kt., 2008).

Tyrimo sunkumai. Pirmasis sunkumas, kad tiriamoje organizacijoje tuo pat metu, kai buvo atliekamas tyrimas vyko ir pasiruošimas „Persikrautymo į ofisą projektui“. Buvo planuojamas 500 darbo vietų ofise persikirstymas sugrąžinant komandas į prieš pandemiją buvusias komandų sėdėjimo vietas. Taip pereinant prie hibridinio darbo stiliaus, kai per savaitę tam tikrą dalį dienų darbuotojai dirbs iš ofiso ir dalį iš namų. Šis projektas lėmė, kad vadovai IT organizacijoje buvo ypač užsiėmę ir negalėjo susitikti gyvam pokalbiui.

Antras sunkumas buvo santykių mezgimo, atvirumo stokos rizika. Reikia nepamiršti, kad interviu metu yra asmeninis ryšys tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio, abiejų jų įsipareigojimas dalyvauti tyrime susirašinėjant. Buvo rizika, kad bus nepakankamas tarpusavio ryšys užmezgamas, interviu elektroniniu paštu nebus išbaigtas, didesnė tikimybė, kad nutrūks dar nepasibaigęs. Tad nors materialieji ištekliai ir mažesni nei daugeliu kitų atvejų, pastangų prirėkė užtikrinti atvirumu grįstą santykį.

3.2. Tyrimo rezultatai

3.2.1. Vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu IT organizacijoje vaidmuo

Kaip buvo nagrinėjama teorinėje dalyje, vadovų komunikacijos vaidmuo nuotoliniu būdu IT organizacijoje yra labai svarbus ir labai prisideda prie darbuotojų motyvavimo.

Tyrimo metu tiriamųjų buvo klausiama (1 kl.), jų nuomone, koks yra vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu vaidmuo IT organizacijoje ir iš atsakymų matyti, kad vadovo rolė komunikacijoje yra labai įvairi, pradedant darbuotojų motyvavimu ir sklandaus darbo užtikrinimu: *Motyvuoti darbuotojus, skatinti pasitikėjimą tarpusavy ir atsakomybės jausmą tarp kolegų. Stebėti ar yra pasiekiami individualūs, komandos ir organizacijos tikslai...* [A1], *<...užtikrinti, kad komandos nariai supranta ir turi visą informaciją apie organizacijoje priimtas taisykles, normas, aktualijas* [A4], *<...komandai keliamų tikslų įgyvendinimas* [A5], *<...Informuoti apie day to day darbą, kas liečia deliverius.*

Taip pat du respondentai paminėjo saugios aplinkos palaikymo ir užtikrinimo funkciją: *Vadovas turėtų suteikti informaciją, skatinti dialogą, sudaryti saugią aplinką išreikšti nuomonę, išklaudyti ir būti pasiekiamu* [A2], *<...taip pat pastebėti neišsakytas baimes ar dvejones ir skirti laiko su tais žmonėmis pasikalbėti ir tiksliau išsiaiškinti priežastis* [A3].

Dažnai buvo minima ir informacijos sklaidos rolė: *<...užtikrinti, kad komandos nariai supranta ir turi visą informaciją apie organizacijoje priimtas taisykles, normas, aktualijas*[A8], *<...Informuoti personalą apie pakeitimus organizacijoje<...> Informuoti personalą apie įmonės planus* [A9], *Vadovo užduotis aiškiai ir laiku perduoti informaciją darbuotojams...*[A10].

6 lentelė. Vadovų komunikacijos vaidmuo nuotolinio darbo kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
	Vadovo komunikuojant nuotoliniu būdu nesiskiria	<i><... Motyvuoti darbuotojus, skatinti pasitikėjimą tarpusavy ir atsakomybės jausmą tarp kolegų...></i> <i><...vadovo vaidmuo nėra priklausomas nuo pasirinkto komunikacijos kanalo</i>

Vadovų nuomone, jų vaidmuo komunikuojant su darbuotojais nuotoliniu būdu IT organizacijoje	Vadovo vaidmuo komunikuojant nuotoliniu būdu skiriasi	<i>(gyvai/nuotoliniu būdu). Tikslai tie patys, atsakomybės tos pačios.</i> <i><... užtikrinti, kad informacija juos pasiekia ir padėti išsiaiškinti neaiškumus. Dirbant nuotoliniu būdu tai tampa dar labiau aktualu, nes darbuotojai nėra šalia vienas kito ir informacijos bei bendravimo poreikis tampa dar aktualesnis.</i>
--	---	---

Kaip matyti pagal pateiktą lentelę, dauguma tiriamųjų vadovų komunikacijos su darbuotojais vaidmenį nuotoliniu būdu įvardijo tokį patį kaip ir komunikuojant gyvai. Tik vienas tiriamasis nurodė, kad komunikacija nuotoliniu būdu tampa dar aktualesnė ir komunikacijos poreikis didesnis: *<... Dirbant nuotoliniu būdu tai tampa dar labiau aktualu, nes darbuotojai nėra šalia vienas kito ir informacijos bei bendravimo poreikis tampa dar aktualesnis.....>*.

Taigi galima teigti, kad vadovų vaidmuo komunikuojant nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje yra labai svarbus ir atlieka labai daug funkcijų: darbuotojų motyvavimas ir sklandaus darbo užtikrinimas, saugios aplinkos palaikymo ir užtikrinimo, informacijos sklaidos rolė ir grįžtamojo ryšio funkcija. O pats vaidmuo atlieka tas pačias funkcijas tiek nuotolinio tiek gyvo kontakto metu, tik komunikacijos reikšmė dar susistiprėja dirbant nuotoliniu būdu, nes bendravimo poreikis darbuotojams tampa didesnis.

Tiriamųjų taip pat buvo klausiama apie komunikaciją nuotoliniu būdu ir kokie skirtumai komunikuojant nuotoliniu būdu ir gyvai (žr. 2 kl.). Buvo įvardinta, kad komunikacija nuotoliniu būdu yra labiau „apčiuopiama“ : *<...gaunama raštu (el. laiškai, asmeninės žinutės) dėl ko yra lengviau pasitikrinti informaciją, nes ji nelieka tiesiog žodinė. Taip pat susitikimai gali būti suorganizuojami greičiau, neieškant laisvo susitikimų kambario. Yra iškart gaunamas privatumas tarp vadovo ir darbuotojo....> [A1].*

Taip pat manoma, kad komunikuojant nuotoliniu būdu sudėtingiau pajusti darbuotojų „pulsą“ ir tenka daugiau komunikuoti individualiai: *dirbant nuotoliniu būdu sudėtingiau pajusti komandos nuotaiką, ar visa pateikta informacija buvo suprasta, koks buvo individualus įsitraukimas....>[A2], <...Yra svarbu įsitikinti, kad visi suprantam tą pačią info vienodai (ypač jeigu visi be video ir info vienkryptis.)[A3], Sunkiau išlaikyti tiesioginį kontaktą su kolegomis nei dirbant akis į akį...>, man sunku pamatyti bendrą reakciją, kaip žinutė buvo priimta. Taip pat neformali komunikacija (prie kavos, pietų) dirbant nuotoliniu būdu beveik dingsta [A8], <...komunikacijos daugiau yra raštu dirbant nuotoliu, kai tuo tarpu gyvai galima ją iškart paskelbti darbuotojams. Taip pat kyla rizika, jog ne visi darbuotojai*

raštu pateiktą informaciją perskaitys [A6], sudėtingiau užmegzti ryšį su klausytoju, gauti nuoširdų atgalinį ryšį [A9].

Trys tiriamieji skirtumo tarp gyvos ir nuotoliniu būdu komunikacijos neįžvelgė, mano, kad jos nereikėtų išskirti ir tai daugiau darbo įrankių klausimas, o abi komunikacijos rūšys yra vienodai svarbios: *Niekuo neišskirtinė. Tai yra prisitaikymo prie naujo darbo įrankio klausimas<...> Prisitaikymas reikalauja laiko ir pastangų (abi pusės) [A5], nemanau, jog komunikacija yra labiau išskirtinė dirbant nuotoliu, ji nemažiau svarbi dirbant “gyvai”...> [A6], Negalėčiau įvardinti esminių skirtumų, manau, jog įvairaus pobūdžio organizacijose yra svarbus komunikavimas [A8].*

7 lentelė. Vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu privalumai ir trūkumai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vadovų nuomone, komunikacijos nuotoliniu būdu plusai ir minusai	Vadovo komunikacija komunikuoiant nuotoliniu būdu privalumai	<p><...gaunama raštu (el. laišakai, asmeninės žinutės) dėl ko yra lengviau patikrinti informaciją, nes ji nelieka tiesiog žodinė...> [A1].</p> <p>Sunkiau išlaikyti tiesioginį kontaktą su kolegomis nei dirbant akis į akį...>[A4]</p> <p>Dirbant nuotoliniu būdu sudėtingiau pajusti komandos nuotaiką, ar visa pateikta informacija buvo suprasta, koks buvo individualus įsitraukimas....>[A2]</p> <p><...komunikacijos daugiau yra raštu dirbant nuotoliu, kai tuo tarpu gyvai galima ją iškart paskelbti darbuotojams. Taip pat kyla rizika, jog ne visi darbuotojai raštu pateiktą informaciją perskaitys [A6].</p> <p>Niekuo neišskirtinė. Tai yra prisitaikymo prie naujo darbo įrankio klausimas...>[A5]</p>
	Vadovo komunikacija komunikuoiant nuotoliniu būdu trūkumai	

	<p>Vadovo komunikacija komunikuojant nuotoliniu būdu turi vienodai pliusų ir trūkumų kaip gyva komunikacija</p>	<p><i>Nemanau, jog komunikacija yra labiau išskirtinė dirbant nuotoliu, ji nemažiau svarbi dirbant "gyvai"...> [A6]</i></p> <p><i>Negalėčiau įvardinti esminių skirtumų, manau, jog įvairaus pobūdžio organizacijose yra svarbus komunikavimas [A8]</i></p>
--	---	--

Taigi apibendrintai, remiantis vadovų atsakymais buvo išskirti komunikacijos nuotoliniu būdu pliusai, minusai ir buvo tokių respondentų, kurie nematė skirtumų tarp šių komunikacijos tipų (žr. 6 lentelę). Ir matome, kad tiriamieji įvardino daugiau minusų (6 respondentai), komunikuojant su darbuotojais nuotoliniu būdu nei pliusų (1 respondentas). Ir įdomu, kad daugiau respondentų (3) nematė didelio skirtumo tarp šių komunikacijos rūšių nei matė skirtumų.

3.2.2. Komunikavimo iššūkiai nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje

Tiriamųjų buvo klausama, ar jie mano, kad komunikacija IT organizacijoje skiriasi nuo komunikacijos kitokio pobūdžio organizacijose (žr. 3 klausimas). Didžioji dauguma vadovų atsakė, kad jie nemano, kad komunikacija IT organizacijoje skiriasi (žr. 7 lentelė) lyginant ją su komunikacija kito tipo organizacijose (8 respondentai): *<...komunikavimo principai nesikeičia tarp IT ir kitokio pobūdžio organizacijų [A1], nėra svarbu kokio tipo organizacija yra svarbu kokio tipo informacija...> [A10], Pagrindinis skirtumas priklauso ne nuo IT / ne IT o nuo pačios komandos brandos bei dinamikos. Kuo jaunesnė komanda tuo komunikacijos reikia daugiau...> [A4], Negalėčiau įvardinti esminių skirtumų, manau, jog įvairaus pobūdžio organizacijose yra svarbus komunikavimas [A8], nemanau, kad vadovo komunikacija priklauso nuo sektoriaus. Labiau priklauso nuo komandos brandos, turimų iššūkių ir t.t. [A5].*

Kita dalis vadovų (du vadovai) visgi įžvelgė komunikacijos IT organizacijoje skirtumų lyginant su kitokio tipo organizacijomis. Buvo įvardinti komunikacijos trukmės skirtumai: *reikia daug daugiau pasiruošimo prieš susitikimą ir netgi kai atrodo visi sutiko reikia kelių užtvirtinimų ar tikrai visi suprato gerai/vienodai...> [A9].* Taip pat IT sistemų gedimai yra labai svarbūs ir gali turėti labai didelį poveikį tiek organizacijos sistemų veikimui, tiek organizacijos reputacijai, bei saugumui, todėl turi būti iškomunikuota labai greitai: *darbinio pobūdžio informacija apie naują IT saugumo spragą,*

neužtenka vien pranešti iš karto reikia jungti analizės lygi ir kalbėtis, kaip mes įtakoti, kaip mūsų klientai įtakoti, kaip mūsų organizacija įtakota ir ect. [A10].

Taigi galima teigti, kad nors didžioji dalis tiriamųjų teigė, kad nėra komunikacijos IT organizacijoje skirtumų lyginant ją su kitomis organizacijomis, tai daugiau priklauso nuo komandos brandos ir t.t.. visgi buvo paminėta, kad komunikacija liečianti sistemų saugumą, gedimus turi būti labai greita, o pasiruošimas susirinkamas turi būti iš anksto suplanuotas ir jiems labai gerai pasiruošta.

8 lentelė. Vadovų komunikacija IT organizacijoje ir kitokio tipo organizacijose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vadovų nuomone, skirtumai komunikuojant su darbuotojais nuotoliniu būdu IT organizacijoje ir kitose organizacijose	Vadovo vaidmuo komunikuojant nuotoliniu būdu IT organizacijoje	<p><i>Manau vadovavimo/komunikavimo principai nesikeičia tarp IT ir kitokio pobūdžio organizacijų [A1]</i></p> <p><i>Komunikacija visose organizacijose ir visuose lygmenyse (ne tik vadovo) yra labai svarbi, nepriklausomai nuo pobūdžio [A2]</i></p> <p><i>Nėra svarbu kokio tipo organizacija yra svarbu kokio tipo informacija...>[A3]</i></p> <p><i>Pagrindinis skirtumas priklauso ne nuo IT / ne IT o nuo pačios komandos brandos bei dinamikos. Kuo jaunesnė komanda tuo komunikacijos reikia daugiau...> [A4]</i></p> <p><i>Nemanau, kad vadovo komunikacija priklauso nuo sektoriaus. Labiau priklauso nuo komandos brandos, turimų iššūkių ir t.t. [A5]</i></p> <p><i>Nemanau, kad turėtų skirtis, komunikacija visose organizacijose turėtų būti vienodai laiku ir aiškiai suprantamai pateikta [A6]</i></p> <p><i>Negalėčiau įvardinti esminių skirtumų, manau, jog įvairaus pobūdžio organizacijose yra svarbus komunikavimas [A8]</i></p> <p><i>Išskirtinumas IT kai reikia susitarti dėl kažkoko sprendimo, kai liečia kelias komandas, kai nuomones skiriasi, ar kai nėra aišku iki galo kaip kas veikia. Reikia daug daugiau pasiruošimo</i></p>

	<p>Vadovo vaidmuo komunikuojant kitokio tipo organizacijose</p>	<p><i>prieš susitikimą ir netgi kai atrodo visi sutiko reikia kelių užtvirtinimų ar tikrai visi suprato gerai/vienodai...> [A9]</i></p> <p><i><...bendro pobūdžio administracines naujienos jos turi būti pasiekiamos visiems ir suteikiama galimybė užduoti klausimus, jeigu tai darbinio pobūdžio informacija apie naują IT saugumo spragą, neužtenka vien pranešti iš karto reikia jungti analizes lygi ir kalbėtis, kaip mes įtakoti, kaip mūsų klientai įtakoti, kaip mūsų organizacija įtakota ir ect. [A10].</i></p>
--	---	---

Tiriamieji pateikė savo nuomonę apie tai, ką jie laiko efektyvia komunikacija IT organizacijoje ir, kokie jos požymiai (žr. 4 klausimas). Visų pirma buvo teigiama, kad komunikacija turi nuspręsti ne vadovas, kaip jam patogiau, bet kartu su komanda nuspręsti kaip visiems bus efektyviausia: *pirmiausia ne vadovas turi išsirinkti būda kaip komunikuoja bet kartu su komanda nuspręsti kaip komunikuojam dėl skirtingos info pobūdžio...> [A3].* Taip pat teigiama, kad komunikacija, kuri yra greita laikoma efektyvia: *Laiku perduota ar sureaguota į informaciją savo komandai arba klausimai nukreipiami teisingiems žmonėms organizacijoje susitartais kanalais pagal darbo pobūdį...>[A1].* Taip pat įvardinama efektyvi komunikacija, kuri orientuota į darbuotojus: *Darbuotojai turi aiškią kryptį ir darbo planus, o iškilus klausimams, žino kur kreiptis pagalbos [A2], Komunikacija orientuota į komandai aktualius klausimus tiksliai apibrėžiant komandą liečiančias sritis [A4], <...pagarba privatumui (Pvz. kameros įjungimas nėra privalomas)...> [A5].*

Pagal vadovų pateiktus atsakymus, efektyvią komunikaciją galima išskirti į dvi subkategorijas: (žr. 7 lentelė) efektyvi komunikacija **orientuota į komandos atmosferą:** *<...sėkmingai dirbanti komanda, darbuotojų gerai vertinamas ‘komandos pulsas’...> [A7], <...pagarba privatumui (Pvz. kameros įjungimas nėra privalomas)...> [A5], pirmiausia ne vadovas turi išsirinkti būda kaip komunikuoja bet kartu su komanda nuspręsti kaip komunikuojam dėl skirtingos info pobūdžio...> [A3], bei **orientuota į informacijos perdavimo greitį:** *laiku perduota ar sureaguota į informaciją savo komandai...> [A1], komunikacija orientuota į komandai aktualius klausimus tiksliai apibrėžiant komandą liečiančias sritis [A4], informacijos neturi būti per daug. Svarbiausia informacija pateikti kuo greičiau...> [A9], pateikta kaip įmanoma greičiau, nelaukiant reguliarių susitikimų su komanda...> [A5].**

Apibendrintai galima teigti, kad pusė korespondentų efektyvia vadovo komunikacija įvardija komunikaciją, kuri yra orientuota į darbuotojus (jaučiasi saugiai, nes turi reikalingą informaciją, žino, kur paklausti, jei kažkas neaišku, jaučiasi saugiai, nes gerbiamas jų privatumas ir t.t.) ir pusė apklaustųjų efektyvia komunikacija laiko komunikaciją, kuri yra gera iš techninės pusės: perduodama greitai, laiku ir kuri yra trumpa ir aiški.

9 lentelė. Efektyvi vadovo komunikacija dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vadovų nuomone, efektyvi komunikacija nuotolinio darbo kontekste ir jos požymiai	Orientuota į komandos „klimatą“	<p><i>pirmiausia ne vadovas turi išsirinkti būda kaip komunikuoja bet kartu su komanda nuspręsti kaip komunikuojam dėl skirtingos info pobūdžio...> [A3]</i></p> <p><i><...pagarba privatumui (Pvz. kameros įjungimas nėra privalomas)...> [A5]</i></p> <p><i><...sėkmingai dirbanti komanda, darbuotojų gerai vertinamas 'komandos pulsas'...> [A7]</i></p>
	Orientuota į greitą informacijos perdavimą	<p><i>Laiku perduota ar sureaguota į informaciją savo komandai...> [A1]</i></p> <p><i>Komunikacija orientuota į komandai aktualius klausimus tiksliai apibrėžiant komandą liečiančias sritis [A4]</i></p> <p><i>pateikta kaip įmanoma greičiau, nelaukiant reguliarių susitikimų su komanda...> [A5]</i></p> <p><i>Informacijos neturi būti per daug. Svarbiausia informacija pateikti kuo greičiau...> [A9]</i></p>

Respondentai paklausti, kokį vaidmenį atlieka darbuotojai siekiant efektyvios komunikacijos atsakė įvairiai. Didžioji dalis apklaustųjų mano, kad efektyvi komunikacija IT organizacijoje yra ir vadovo ir darbuotojo atsakomybė: *Darbuotojai turi būti įsitraukę ir taipogi patys norėti aktyviai komunikuoti su kitais komandos nariais ir vadovu. Aš tikiu abipusiu įsitraukimu [A7], <...darbuotojai taip pat turi dalintis vidine komandos informacija ar tai būtų pasiekimai, nauji susitarimai, procesai, atsiradusios kliūtys [A1], Darbuotojų įsitraukimas labai svarbus, nes jie yra įmonės pagrindas. Kuo labiau darbuotojas jaučiasi pastebėtas, gaunantis grįžtamąjį ryšį, saugus ir vertinamas, tuo labiau jis tobulės ir kurs pridėtinę vertę [A3], Labai svarbu. Aš stengiuosi komunikuoti, kad nuotoliniu būdu*

sudėtinga identifikuoti kritines ar sudėtingas situacijas, todėl darbuotojų indėlis čia yra esminis. [A4], Motyvuotas darbuotojas, kaip ir vadovas, suinteresuotas turėti efektyvią komunikaciją. Tai šokis šokamas ne vien vadovo. Nuotolinis darbas situacijos nekeičia [A5], labai svarbios abi pusės-skleidžiamoji ir gaunančioji, tačiau nemažiau svarbu ir darbuotojų domėjimosi bei užduodamų klausimų aspektas...>[A7], <...aš tikiu abipusiu įsitraukimu [A8], sklandžiam darbui svarbu, kad komunikacija vyktų abiem kryptim: vadovo-darbuotojams ir darbuotojų-vadovui...> [A10].

Taip pat vienas respondentas manė, kad darbuotojų įsitraukimas, ne tik vienodai svarbus, bet ypatingai svarbus ir be jo komunikacija būtų neįmanoma: *Kritinį. Be jų įsitraukimo ir grįžtamojo ryšio niekada negalima galvoti, kad visi gavo info ar vienodai suprato. NIEKADA [A3].*

Ir taip pat vienas respondentas atsakė, kad darbuotojai asmeniškai atsakingi gauti informaciją ir patikslinimą dirbdami nuotoliniu būdu, jeigu kažkas neaišku: *kai komanda dirba nuotoliniu būdu kiekvienas tampa asmeniškai atsakingas gauti reikiama informacija ir pasidalinti su kolegomis...> [A9].*

Apibendrintai pagal gautus vadovų atsakymus, galima teigti, kad komunikacijoje nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje yra vienodai svarbi tiek vadovo rolė tiek darbuotojo. Taip pat vienas vadovas įvardino darbuotojo rolę kaip kritinę ir dar vienas teigė, kad darbuotojai asmeniškai yra atsakingi už komunikaciją. Darbuotojas, kad būtų motyvuotas taip pat turi klausti, ir aktyviai klausytis bei stengtis suprasti pateiktą informaciją, o jei kyla klausimų, drąsiai klausti ir aiškintis, duoti grįžtamąjį ryšį vadovui.

Paklausus vadovų, kokie jų patiriami komunikacijos iššūkiai nuotolinio darbo kontekste (žr. 8 klausimą) IT organizacijoje buvo įvardinti keletas skirtingų iššūkių. Pirmas iš jų: **informacijos perdavimo ir gavimo iššūkis**. Su šiuo iššūkiu teigė susiduriantys net penki vadovai ir įvardino tai kaip: *teisingai perduoti ir priimti pasidalinta informaciją. Nesant gyvam pokalbiui atsiranda tikimybė neteisingai interpretuoti tekstą, ypač jei jis yra ne formalus. Taip pat ne visada lengva matyti/jausti komandos atmosferą [A1], pajusti komandos nuotaiką, ar visa pateikta informacija buvo suprasta [A2], <...gauti reikalingą informaciją laiku, sprendimus suderintus su aukštesne vadovybe [A6], <...suprasti progresą, rasti balansą tarp per dažno/reto klausinėjimo [A3], <...taipogi informacijos dalinimosi greitis, nes reikia suorganizuoti susitikimus, negali greitai susikviesti komandos čia ir dabar bei kažką ad-hoc paaiškinti [A8]. Šis iššūkis pastebimas bei aptariamas ir mokslininkų darbuose, bei minimas teorinėje dalyje: G. M. Dragomir, M. A. Fărcașiu& S. Șimon (2021), D. Parajuli (2020), L. Cortellazzo, E. Bruni, & R. Zampieri (2019) ir kt. Taigi, vadovų nuomone, informacijos perdavimas nuotoliniu būdu kelia tam tikrų iššūkių ir šis iššūkis taip pat minimas kitų mokslininkų darbuose.*

Taip pat **santykių palaikymo** iššūkis buvo paminėtas trijų apklaustųjų: *išlaikyti betarpišką santykį su kolegomis [A4], suprasti kas vyksta komandoje, kaip jaučiasi žmonės – neformalus*

bendravimas [A8], <... tarpusavio ryšio kūrimas (bonding) [A10]. Šis iššūkis minimas ir mokslininkų darbuose: V. Baršauskienė ir kt. (2010), F. Contreras, E. Baykal & G. Abid (2020), H. De Vries, L. Tummers & V. Bekkers (2019). Tai parodo, kad nuotoliniu būdu dirbant yra sunkiau suprasti darbuotojų emocijas, komunikuoti bei palaikyti šiltus santykius, tai patvirtina ir mokslininkų atlikti tyrimai.

Dar buvo paminėtas ir **pasitikėjimo vieni kitais iššūkis: *pasitikėjimas komanda perkeliamas į aukštesnį lygį [A5].*** Šis iššūkis sutampa ir pagal teorinėje darbo dalyje aptartas mokslininkų, nuotolinio darbo specialistų, psichologų įžvalgas: J. Ferrell & K. Kline (2018), A. Belzunegui-Eraso & A. Erro-Garcés (2020), D. Parajuli (2020), S. Parke, C. Knight, A. Keller (2020, July 30), P. Pinjani & P. Palvia (2013) ir kt. Kaip teigia tiriamasis, tiesiog savaime tenka pasitikėti darbuotojais labiau dirbant nuotoliniu būdu, nes sumažėja vadovo kontrolė, lieka mažiau matomumo ir kontakto. Tam pritaria ir mokslininkai, nuotolinio darbo specialistai, psichologai.

Taip pat minimas ir patiriamas naudojimosi **IT iššūkis** dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje. Dirbant nuotoliniu būdu reikia prisitaikyti prie naujų komunikacijos įrankių: *Gebėjimas pereiti prie naujų žinutės perdavimo metodų (technologiniai įgūdžiai)[A5].* Tam pritaria ir kiti mokslininkai: A. Chahine (2021), D. Parajuli (2020), V. Minkevičiūtė (2020). Taigi sklandžiai komunikacijai nuotoliniu būdu užtikrinti yra būtini ir tam tikri IT įrankiai, kas gali sukelti naujų iššūkių (darbuotojų apmokymas, bendras taisyklių laikymasis kaip jomis naudotis ir t.t.).

Ir paskutinis vieno respondento paminėtas iššūkis buvo **darbuotojų motyvavimas ir įtraukimas: <...darbuotojo įtraukimas (engagement) [A10].** Šis iššūkis pastebimas bei aptiriamas ir mokslininkų darbuose, bei minimas teorinėje dalyje: N. Carroll & K. Conboy, K (2020), M. Urbaniec, A. Małkowska & H. Włodarkiewicz-Klimek (2022), L. Cortellazzo, E. Bruni & R. Zampieri (2019) ir kt. Tačiau pastebima ir priešinga nuomonė, kad darbuotojų įsitraukimas perėjus dirbti nuotoliu kaip tik didėja, ypač jei dirbama 3, 4 dienas iš namų ir 1,2 dienas iš ofiso: S. Jocelyn (2021) ir darbuotojai norėtų toliau dirbti iš namų.

Taigi apibendrinus (žr. 8 lentelė) dauguma vadovų įvardijo informacijos perdavimo ir gavimo iššūkį dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje (5 respondentai). Tada buvo pastebimas santykių palaikymo ir kūrimo iššūkis, su juo susiduria 3 respondentai. Toliau pavieniai įvardinti: IT iššūkis, bei darbuotojų motyvavimas ir įtraukimas. Vadovų minimi jų komunikacijos su darbuotojais iššūkiai sutampa su mokslinėje literatūroje minimais patiriamais komunikacijos iššūkiais.

10 lentelė. Patiriami, vadovų nuomone, komunikacijos iššūkiai nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
<p>Vadovų nuomone, kokius komunikacijos iššūkius jie patiria nuotolinio darbo kontekste</p>	<p>Informacijos perdavimo ir gavimo iššūkiiai</p>	<p><i>Nesant gyvam pokalbiui atsiranda tikimybė neteisingai interpretuoti tekstą, ypač jei jis yra ne formalus. Taip pat ne visada lengva matyti/jausti komandos atmosferą [A1]</i></p> <p><i>pajusti komandos nuotaiką, ar visa pateikta informacija buvo suprasta [A2]</i></p> <p><i><...gauti reikalingą informaciją laiku, sprendimus suderintus su aukštesne vadovybe [A6]</i></p> <p><i>taipogi informacijos dalinimosi greitis, nes reikia suorganizuoti susitikimus, negali greitai susikviesti komandos čia ir dabar bei kažką ad-hoc paaiškinti [A8]</i></p> <p><i><...Suprasti progresą, rasti balansą tarp per dažno/reto klausinėjimo [A3].</i></p>
	<p>Santykių užmezgimo ir palaikymo</p>	<p><i><...išlaikyti betarpišką santykį su kolegomis [A4]</i></p> <p><i><...suprasti kas vyksta komandoje, kaip jaučiasi žmonės – neformalus bendravimas [A8]</i></p> <p><i><... tarpusavio ryšio kūrimas (bonding) [A10]</i></p>
	<p>Pasitikėjimo vieni kitais iššūkis</p>	<p><i>Pasitikėjimas komanda perkeliamas į aukštesnį lygį [A5]</i></p>
	<p>IT iššūkiiai</p>	<p><i>Gebėjimas pereiti prie naujų žinutės perdavimo metodų (technologiniai įgūdžiai)[A5]</i></p>
	<p>Darbuotojų įtraukimo iššūkis</p>	<p><i><...darbuotojo įtraukimas (engagement) [A10]</i></p>

3.2.3. Komunikavimo iššūkių nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje priežastys

Tiriamieji atsakydami į klausimą apie infrastruktūros vaidmenį organizuojant darbą nuotoliniu būdu ir, kas yra svarbiau infrastruktūra, ar darbuotojai atsakė įvairiai (žr. 9 lentelę), bet didžioji dalis mano, kad tiek darbuotojai, tiek infrastruktūra atlieka labai svarbų vaidmenį: *abu aspektai yra vienodai svarbūs, infrastruktūra turi būti aiški ir patogi darbuotojui, kad jis ja teisingai ir efektyviai naudotųsi. Taip pat darbuotojai turi prisidėti prie infrastruktūros tobulėjimo...* [A1], *<...be darbuotojų, bet turint geriausią infrastuktūrą, progreso nebus, ir atvirkščiai – be infrastruktūros nevyks sklandus darbas ir galima dažna darbuotojų kaita, nes darbo vieta nėra pritaikyta sklandžiai nenutrūkstamai veiklai [A2], <...abi pusės yra ne mažiau svarbios [A6].*

Kita dalis apklaustųjų teigia, kad infrastruktūra yra labai svarbi ir be jos negalėtų vykti komunikacija nuotoliniu būdu ir tai paveiktų net darbuotojų moralę: *<...šlubuojanti infrastruktūra gali labai apsunkinti komunikaciją, įtakoti žemą motyvaciją [A10], Infrastruktūra – sėkmingos ir efektyvios komunikacijos pagrindas. Stipri neperduota arba vėluojanti žinutė kartais netgi blogiau nei silpna savalaikė [A5].*

Mažiausioji apklaustųjų dalis visgi darbuotojus laiko svarbiausia dalimi efektyvios komunikacijos užtikrinimui. Manoma, kad esant infrastruktūros trikdžiams galima šiek tiek pakentėti, kai yra gera atmosfera: *Darbuotojai. Netinkamai veikianti infrastruktūra darbui trukdo, tačiau esant gerai atmosferai galima rasti sprendimų ar „pakentėti“ infrastruktūros keliamus trukdžius...> [A4], Darbuotojai yra svarbesnis aspektas, bet dirbant nuotoliniu būdu IT infrastruktūra taipogi vaidina labai svarbų vaidmenį...> [A7].*

Apibendrinus galima teigti, kad tiek infrastruktūra, tiek darbuotojai yra labai svarbūs norint efektyviai komunikuoti nuotolinio darbo kontekste. Nesant gerai infrastruktūrai komunikacija gali vėluoti, strigti. Darbuotojai svarbūs šiame kontekste, nes gali prisidėti prie infrastruktūros tobulinimo. Tai abi dalys atlieka svarbų vaidmenį kuriant efektyvią komunikaciją.

11 lentelė. Infrastruktūros vaidmuo siekiant efektyvios komunikacijos dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
	Infrastruktūra labai svarbi organizuojant darbą	<i>Infrastruktūra – sėkmingos ir efektyvios komunikacijos pagrindas. Stipri neperduota arba</i>

<p>Vadovų nuomone, kiek svarbi infrastruktūra organizuojant darbą nuotoliniu būdu IT organizacijoje ir, kiek svarbūs visgi darbuotojai</p>	<p>nuotoliniame kontekste IT organizacijoje</p> <p>Darbuotojai svarbiau, nei infrastruktūra organizuojant darbą nuotoliniame kontekste IT organizacijoje</p> <p>Tiek infrastruktūra tiek darbuotojai vienodai svarbūs organizuojant darbą nuotoliniame kontekste IT organizacijoje</p>	<p><i>vėluojanti žinutė kartais netgi blogiau nei silpna sava laikė [A5]</i></p> <p><i><...Be infrastruktūros darbas nuotoliniu būdu būtų neįmanomas...> [A9]</i></p> <p><i><...šlubuojanti infrastruktūra gali labai apsunkinti komunikaciją, įtakoti žemą motyvaciją [A10]</i></p> <p><i>Darbuotojai. Netinkamai veikianti infrastruktūra darbui trukdo, tačiau esant gerai atmosferai galima rasti sprendimų ar „pakentėti“ infrastruktūros keliamus trukdžius [A4]</i></p> <p><i>Darbuotojai yra svarbesnis aspektas, bet dirbant nuotoliniu būdu IT infrastruktūra taipogi vaidina labai svarbų vaidmenį...> [A7]</i></p> <p><i>Abu aspektai yra vienodai svarbūs, infrastruktūra turi aiški ir patogi darbuotojui, kad jis ja teisingai ir efektyviai naudotųsi. Taip pat darbuotojai turi prisidėti prie infrastruktūros tobulėjimo...> [A1]</i></p> <p><i><...be darbuotojų, bet turint geriausią infrastruktūrą, progreso nebus, ir atvirkščiai – be infrastruktūros nevyks sklandus darbas ir galima dažna darbuotojų kaita, nes darbo vieta nėra pritaikyta sklandžiai nenutrūkstamai veiklai [A2]</i></p> <p><i><...abi pusės yra ne mažiau svarbios [A6]</i></p>
--	--	--

3.2.4. Vadovų požiūriu, prielaidos padedančios valdyti komunikaciją IT organizacijoje nuotolinio darbo kontekste

Tyrimo metu tiriamieji pateikė savo nuomonę, kokie turėtų būti naudojami įrankiai ir technologijos, bei jų svarba, siekiant efektyvios komunikacijos dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje. Tiriamųjų nuomonė šiuo klausimu buvo nevienareikšmė. Dalis tiriamųjų manė, kad komunikacijos efektyvumą lemia ne tik įrankiai ir Technologijos: *<...įrankiai turi būti oficialūs ir turėti sisteminius palaikymus/atnaujinimus. Komunikacijos sėkmę apsprendžia ne tik įrankiai ar jų technologijos. Labai didelę svarbą yra bendrų kanalų ir formatų naudojimas komandoje/organizacijoje [A1], <...svarbu turėti komunikacijos komandoje struktūrą, geras pasiruošimas ir aiški žinutė [A10].*

Kita dalis apklaustųjų manė, kad naudojami įrankiai ir technologijos yra labai svarbūs efektyviai komunikacijai užtikrinti: <...Svarba akivaizdi – priemonių pagalba susisiekiame vieni su kitais, planuojame darbus, aptariame progresą, bendraujame ir kuriame atmosferą [A2].

Bei įvardinti tokie įrankiai ir Technologijos efektyviai komunikacijai užtikrinti: <... kompiuteris, geras ir saugus interneto ryšys, komunikavimo programos (MS Teams, Outlook, etc.), telefonas ir pan...> [A2], <...Video skambučiai – ypač svarbi dalis, kuri leidžia imituoti gyvą bendravimą, bet jo nepakeičia. „Live chat“ tipo kanalai. El. paštas. Svarbu, kad visos priemonės būtų naudojamos pagal paskirtį [A5], <... Kanalo saugumas, žinutės pristatymas laiku, kanalo patikimumas...>[A6], <...el. paštas bei Teams – pilnai išpildo nuotolinei komunikacijai reikalingus įrankius...> [A7], <...populiariausi rinkoje sprendimai, kaip pvz. MS Teams...>[A8], <...El. Paštas bei Teams...>.

Taigi apibendrintai dalis apklaustųjų mano, kad komunikacijos efektyvumą lemia ne tik įrankiai ir Technologijos, o ypatingai svarbi ir bendra komandos naudojimosi įrankiais bei Technologijomis strategija, geras pasiruošimas ir aiški žinutė. Kita dalis apklaustųjų manė, kad įrankiai ir Technologijos atlieka labai didelį vaidmenį efektyvios komunikacijos nuotoliniu būdu užtikrinime ir būtina įvertinti jų saugumą, pagal organizacijos ir pasaulinius reikalavimus. O dėl įrankių, kurie turėtų būti naudojami dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje dažniausiai buvo siūlomi du įrankiai: el. paštas bei Teams programa. Teigiama, kad šie du įrankiai pilnai išpildo komunikacijai reikalingus įrankius: el. paštas – kai skuba nėra didelė, o Teams – kai informacija turi pasiekti gavėjus kaip įmanoma greičiau.

Tiriamieji pasidalino, kokias gerąsias komunikacijos praktikas jie vykdo IT organizacijoje, siekdami išlaikyti bendrumo jausmą nuotoliniu dirbantiems darbuotojams pandemijos metu (žr. 10 lentelė). Paminėti komandiniai formalūs susirinkimai skirti darbams planuoti ir apžvelgti: *kasdieniai „50tandu p“ susirinkimai, kur yra įsivertinamas atliekamas darbas, galimos kliūtys ar priklausomybės, geri komandos ar individualūs pasiekimai, suteikti kiekvienam išsakyti savo nuomonę ir būti išgirstam...>* [A1], <...darbas grupėse dėl bendrų tikslų pvz. strategijos ir pan. [A8], *Kasdieniai rytiniai trumpi susirinkimai su kiekviena komanda...>* [A3].

Neformalūs komandiniai susirinkimai skiriant dėmesį ne su darbu susijusiems klausimams, emocijos pasidalinimui: *Švenčių paminėjimai visiems kartu susijungiant ir pasidalinant emocija (pvz. rodant savo vaikystės nuotraukas, mėgstamiausią daiktą, aptariant svajonių atostogas ir pan., kiekvieną kartą vis kita tema)* [A3], <...Pietus kartu per video...> [A4], <...žaisti online žaidimą kartą per mėnesį kokią valandą.[A6], <...neoficialius susitikimus aptarti ne su darbu susijusius gyvenimo momentus bei

aktualijas [A8], <...nuotolinių team-buildingų organizavimas...>, <...virtualios kavos pertraukėlės...> [A7].

Individualūs susitikimai skiriant dėmesį darbuotojo rezultatams, klausimams, asmeninio tobulėjimo galimybėms: <...1x1 susitikimai kur yra susikaupiami ties vieno darbuotojo rezultatais, norais, rūpesčiais...> [A1], <...Reguliarūs 1-2-1 susitikimai su darbuotojais...> [A5].

Taigi apibendrintai pagal tiriamųjų pasidalintas gerąsias komunikacijos praktikas vykdomos IT organizacijoje padedančias išlaikyti bendrumo jausmą, galima jas suskirstyti į tris grupes. Pirma grupė: komandiniai formalūs susirinkimai skirti darbams planuoti ir apžvelgti, antra: neformalūs komandiniai susirinkimai skiriant dėmesį ne su darbu susijusiems klausimams, trečia: individualūs susitikimai skiriant dėmesį darbuotojo rezultatams, klausimams, asmeninio tobulėjimo galimybėms.

12 lentelė. Gerosios komunikacijos praktikos vykdomos IT organizacijoje padedančios išlaikyti bendrumo jausmą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vadovų nuomone, gerosios komunikacijos praktikos vykdomos IT organizacijoje padedančios išlaikyti bendrumo jausmą	Formalūs, komandiniai susirinkimai skirti darbiniam klausimams	<p><...kasdieniai „51tandu p“ susirinkimai...> <...vietos round table apie darbus...> <i>Kasdieniai rytiniai trumpi susirinkimai su kiekviena komanda...></i> <i>Reguliarūs susitikimai su informacijos pasikeitimu komandose, naudojant video...></i> <...darbas grupėse dėl bendrų tikslų pvz. strategijos ir pan.<!--></p--> </p>
	Neformalūs komandiniai susirinkimai aptarti ne su darbu susijusius klausimus, gyvenimo momentus	<p><i>Švenčių paminėjimai visiems kartu susijungiant ir pasidalinant emocija (pvz. rodant savo vaikystės nuotraukas, mėgstamiausią daiktą, aptariant svajonių atostogas ir pan., kiekvieną kartą vis kita tema)</i> <...Pietus kartu per video...> <...vietos round table apie jausmus...> <...neoficialius susitikimus aptarti ne su darbu susijusius gyvenimo momentus bei aktualijas <...nuotolinių team-buildingų organizavimas...> <...virtualios kavos pertraukėlės...></p>

	Individualūs susitikimai	<...žaisti online žaidimą kartą per mėnesį kokią valandą. <...1x1 susitikimai kur yra susikaupama ties vieno darbuotojo rezultatais <...1:1 su kiekvienu asmeniškai kas savaitę arba kas dvi...> <...Reguliarūs 1-2-1 susitikimai su darbuotojais...>
--	--------------------------	--

Tyrimo metu tiriamieji pateikė savo nuomonę, kokias rekomendacijas galėtų pateikti vadovams, siekiantiems efektyviai vykdyti komunikaciją nuotoliniu būdu IT organizacijoje. Didžioji dalis apklaustųjų mano, kad grįžtamasis ryšys labai padeda siekiant efektyvios komunikacijos. Tai yra klausti ir įsiklausyti į tai, ką darbuotojai sako: <...Klausti/girdėti darbuotojų atgalinį ryši siekiant surasti individualius ar komandinius sprendimus, kurie būtų patogūs ir efektyvūs [A2] Stengtis išgirsti darbuotojų nuomonę ir kuo jie gyvena: <...Kalbėtis su kiekvienu, išklaudyti ir stengtis pajauti, kuo jie gyvena, kas svarbu einamuoju momentu...> [A3], tiesiog pačiam paklausti kaip sekasi: Dažnesnis pasiteiravimas „kaip tau sekasi, kuo galėčiau padėti, kaip jautiesi“ [A5], bei organizuoti dažnesnius susitikimus.

Kitas vadovų svarbiu aspektu prisidedančiu prie efektyvios komunikacijos nuotolinio darbo procese laikomas yra bendrumas. Teigiama, kad bendrumo jausmas nekuria įtampos ir noras ieškoti geresnių darbo metodų tampa lengvesnis: <...pasijuokti iš nepavykusių sprendimų ir ieškoti iš naujo, kas galėtų veikti [A7]. Kuriant bendrumą taip pat padeda neformalūs užsiėmimai: <...įtraukimas į žaidimus, viktorinas [A8], <...neformalūs susitikimai [A9].

Taip pat vadovu nuomone prie efektyvios komunikacijos prisideda ir bendradarbiavimas. Tai yra į sprendimų priėmimą įtraukti ir darbuotojus: <...sprendimų ieškoti kartu su savo komanda [A4], kelti problemas ir jas spręsti kartu...> [A6], padėti komandai atsirinkti prioritetus turint didelius komunikacijos srautus...> [A9] <...bendrai susitarti pagrindinius komunikavimo principus ir taisykles su komanda [10].

Trijų respondentų nuomone aiškiai pateikta komunikacija yra labai svarbi efektyvios komunikacijos nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje dalis. Į aiškiai pateikiamą komunikaciją įeina vizualinė komunikacijos pateikimo dalis: <...Daugiau dėmesio pristatymų (ppt) turiniui [A3].

Apgalvojimas kaip efektyviausia iškomunikuoti reikiamą informaciją, prieš komunikuojant pasiruošti: *Pasiruošti prieš kažką komunikuojant, pagalvoti kaip aš norėčiau gauti šitą informaciją [A8], turėti aiškią struktūrą...> [A10]. Informuoti darbuotojus visus kartu, o ne po vieną. Taip užtikrinant, kad juos visus tikrai pasieks informacija ir ji bus iškomunikuota vienodai: <...Informuoti visus kartu ir pateikti naujienas komandai, nesvarbu ar dalis jau buvo apie tai girdėję...> [A2].*

Po vieną vadovą įvardijo ir pasitikėjimas komandos nariais bei vadovų bendruomenės sukūrimą, kaip efektyvios komunikacijos užtikrinimo IT organizacijoje užtikrinimo būdus. Pasitikėjimas komandos nariais suteikia darbuotojams motyvacijos, nes jie jaučia, kad vadovas jais pasitiki ir žino, kad jie atliks darbą ir nesinori nuvilti vadovo: *<...Pasitikėti komandos nariais, nes progresas gali nustebinti net ir nematant jų sėdinčių darbo vietoje...> [A2].* Vadovų bendruomenėje dalinimasis gerosiomis komunikacijos praktikomis organizuojant nuotolinį darbą leistų vadovams saugiai dalintis ir pasisemti naujų idėjų siekiant sumažinti patiriamus komunikacijos iššūkius.

Apibendrintai tiriamieji įvardino 7 gerąsias praktikas/būdus (žr. 11 lentelė), kurie padeda siekiant efektyviai valdyti komunikaciją nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje. Šios rekomendacijos yra šios: grįžtamasis ryšys (4 vadovai įvardino), bendrumas (3 vadovai įvardijo), bendradarbiavimas (paminėta 3 vadovų), aiškiai pateikti komunikaciją (3 vadovai), pasitikėjimas komanda (1 rekomendacija) ir vadovams tarpusavyje dalintis gerosiomis praktikomis (1 rekomendacija). Daugiausia rekomenduotos buvo: grįžtamasis ryšys, bendrumo jausmo kūrimas bei aiškiai pateikta komunikacija.

13 lentelė. Rekomendacijos vadovams, siekiantiems efektyviai vykdyti komunikaciją nuotoliniu būdu IT organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vadovų nuomone, kas padeda siekiant efektyviai	Grįžtamasis ryšys	<p><i><...Klausti/girdėti darbuotojų atgalinį ryšį siekiant surasti individualius ar komandinius sprendimus, kurie būtų patogūs ir efektyvūs.</i></p> <p><i><...Kalbėtis su kiekvienu, išklaudyti ir stengtis pajauti, kuo jie gyvena, kas svarbu einamuoju momentu...></i></p> <p><i>Dažnesnis pasiteiravimas „kaip tau sekasi, kuo galėčiau padėti, kaip jautiesi“</i></p> <p><i>Reguliarūs komandos susitikimai bei 1-2-1...></i></p>

vykdyti komunikaciją nuotoliniu būdu IT organizacijoje	Pasitikėjimas komanda		<...organizuoti dažnus susitikimus. <...Pasitikėti komandos nariais, nes progresas gali nustebinti net ir nematant jų sėdinčių darbo vietoje...>
	Bendrumas		<...pasijuokti iš nepavykusių sprendimų ir ieškoti iš naujo, kas galėtų veikti. <...įtraukimas į žaidimus, viktorinas. <...neformalus susitikimai.
	Bendradarbiavimas		<...sprendimu ieškoti kartu su savo komanda. Kelti problemas ir jas spręsti kartu...> Padėti komandai pasirinkti prioritetus turint didelius komunikacijos srautus...> <...bendrai susitarti pagrindinius komunikavimo principus ir taisykles su komanda.
	Vadovams dalintis praktikomis	tarpusavyje gerosiomis	Tartis vieniems vadovams su kitais ir dalintis gerosiomis praktikomis...>
Aiškiai komunikacija		pateikta	<...Daugiau dėmesio pristatymų (ppt) turiniui. Pasiruošti prieš kažką komunikuojant, pagalvoti kaip aš norėčiau gauti šitą informaciją. Turėti aiškią struktūrą...> <...Informuoti visus kartu ir pateikti naujienas komandai, nesvarbu ar dalis jau buvo apie tai girdėję...>

Tiriamųjų buvo klausiama, jų nuomone, kokios yra komunikacijos, vykdomos nuotoliniu būdu IT organizacijoje, perspektyvos ateityje ir, ar tokia komunikacija bus aktuali ir pasibaigus pandemijai. Praktiškai pusė tiriamųjų atsakė, kad komunikacija vykdoma nuotoliniu būdu išliks ir ateityje (žr. 12 lentelė) : *Tokia komunikacija tikrai bus aktuali ateityje. Pandemija „parodė“ kitokį darbo modulį, kuris anksčiau, kai kuriose vietose, atrodė neįmanomas...>* [A1], kad tai jau yra „nauja realybė“: *<...tai nauja realybė, o ką atneš ateitis niekas nežino. [A3].* Taip pat, nors toks komunikacijos valdymo būdas turi ir iššūkių, tačiau plusai persveria iššūkius: *Nuotolinio darbo vis daugės. Kylant nuotolinio darbo poreikiui tobulės technologijos. Kodėl – privalumai turi persvarą prieš iššūkius ir trūkumus...>* [A5]. Taip pat

vienas respondentas mano, kad tai bus aktualu ateityje ir mažesnių ofiso sąnaudų: *Taip. <...>Ofiso sąnaudos yra mažesnės dirbant iš namų. Žmonės vertina darbo iš namų galimybes. [A9].*

Kita pusė tiriamųjų atsakė, kad komunikacija vykdoma nuotoliniu būdu tikrai išliks ateityje, tačiau bus įtraukiama ir gyvo bendravimo, bus pereinama prie hibridinio darbo stiliaus: *<...Perspektyvoje numatomi nauji iššūkiai kaip komunikuoti komandose hibridiniu būdu, kai dalis ofise, o kita dalis namuose [A2].* Manoma, kad taip išlaikomas geras darbo ir laisvalaikio santykis: *Skirtingi komunikacijos kanalai turi būti naudojami ir derinami su gyvomis sesijomis, tam kad būti išlaikytas geras darbo ir laisvalaikio santykis [A4].* Vienas respondentas pastebėjo, kad įmonės jau pereina prie hibridinio darbo stiliaus: *Manau, jog nuotolinė komunikacija išliks aktuali ir ateityje, nes didelė dalis įmonių pereina prie hibridinio darbo principo, tad tam, kad informacija pasiektų visus darbuotojus, bus ir hibridinė komunikacija- gyva, be nuotolinė.[A6].* Ir manoma, kad covid-19 pandemija parodė nuotolinio darbo privalumus ir, kad nuotolinis darbas išliks, bet kaip hibridinis darbo stilius: *Pandemija pakeitė way of working ir, mano manymu, jis nebebus koks buvęs, dažnu atveju turėtų įsitvirtinti hibridinis modelis, todėl komunikacijos nuotoliniu būdu poreikis turėtų išlikti. [A7].*

Nei vienas tiriamasis neatsakė, kad komunikacija vykdoma nuotoliniu būdu po pandemijos bus nebeaktuali.

Paklausus tiriamųjų, kodėl jie mano, kad komunikacija vykdoma nuotoliniu būdu išliks, du respondentai atsakė, kad tokia komunikacija yra priimtinesnė darbuotojams: *Dalis žmonių jaučiasi geriau dirbdami nuotoliniu būdu, yra lengviau susikaupti, geresnis darbo našumas arba tiesiog tam tikri dalykai yra patogesni dirbant iš namų, kaip laiko taupymas keliaujant [A1], žmonės vertina darbo iš namų galimybes [A10].* Taip pat buvo minima, kad tokia komunikacija turi daugiau plusų nei minusų: *privalumai turi persvarą prieš iššūkius ir trūkumus [A4], kad per pandemiją pasikeitė darbo stilius: Pandemija pakeitė way of working ir, mano manymu, jis nebebus koks buvęs, dažnu atveju turėtų įsitvirtinti hibridinis modelis [A8].*

Apibendrintai, galima sakyti, kad respondentai vienbalsiai teigia, kad komunikacija vykdoma nuotoliniu būdu išliks. Tik dalis iš apklaustųjų tokią komunikaciją mato ateityje pereinant į mišrų komunikacijos stilių, kai dalis komunikacijos bus vykdoma nuotoliniu ir dalis gyvai. Tokia komunikacija bus, kai organizacijose bus pereinama prie hibridinio darbo organizavimo stiliaus su keliomis dienomis darbo iš ofiso ir keliomis iš namų. Nei vienas respondentas nepasakė, kad komunikacija vykdoma nuotoliniu būdu išnyks po pandemijos, ar taps neaktuali. Tai daugiau matoma kaip nauja realybė.

14 lentelė. Komunikacijos, vykdomos nuotoliniu būtu IT organizacijoje, perspektyvos ateityje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
<p>Vadovų nuomone, kokios komunikacijos, vykdomos nuotoliniu būtu IT organizacijoje, perspektyvos ateityje</p>	<p>Komunikacija, vykdoma nuotoliniu būtu, bus aktuali ir ateityje</p>	<p><i>Tokia komunikacija tikrai bus aktuali ateityje. Pandemija „parodė“ kitokį darbo modulį, kuris anksčiau, kai kuriose vietose, atrodė neįmanomas...> [A1]</i> <i><...tai nauja realybe, o ką atneš ateitis niekas nežino. [A3]</i> <i>Nuotolinio darbo vis daugės. Kylant nuotolinio darbo poreikiui tobulės technologijos. Kodėl – privalumai turi persvarą prieš iššūkius ir trūkumus...> [A5]</i> <i>Taip. <...>Ofiso sąnaudos yra mažesnės dirbant iš namų. Žmonės vertina darbo iš namų galimybes. [A9]</i></p>
	<p>Komunikacija, vykdoma nuotoliniu būtu, nebus aktuali ateityje</p>	<p>Nei vienas respondentas nepasirinko šio varianto.</p>
	<p>Komunikacija, vykdoma nuotoliniu būtu, bus aktuali ir ateityje, bet kaip hibridinio darbo dalis</p>	<p><i><...Perspektyvoje numatomi nauji iššūkiai kaip komunikuoti komandose hibridiniu būdu, kai dalis ofise, o kita dalis namuose [A2]</i> <i>Skirtingi komunikacijos kanalai turi būti naudojami ir derinami su gyvomis sesijomis, tam kad būti išlaikytas geras darbo ir laisvalaikio santykis.[A4]</i> <i>Manau, jog nuotolinė komunikacija išliks aktuali ir ateityje, nes didelė dalis įmonių pereina prie hibridinio darbo principo, tad tam, kad informacija pasiektų visus darbuotojus, bus ir hibridinė komunikacija- gyva, be nuotolinė.[A6]</i> <i>Pandemija pakeitė way of working ir, mano manymu, jis nebebus koks buvęs, dažnu atveju turėtų įsitvirtinti hibridinis modelis, todėl komunikacijos nuotoliniu būdu poreikis turėtų išlikti. [A7]</i></p>

Apibendrinant gautus rezultatus buvo identifikuotas vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu vaidmuo IT organizacijoje ir iš atsakymų matyti, kad vadovo rolė komunikacijoje yra labai įvairi,

pradedant darbuotojų motyvavimu ir sklandaus darbo užtikrinimu, įskaitant ir informacijos sklaidos bei saugios aplinkos užtikrinimo vaidmeniu. O pats vaidmuo atlieka tas pačias funkcijas tiek nuotolinio tiek gyvo kontakto metu, tik komunikacijos reikšmė dar susistiprėja dirbant nuotoliniu būdu, nes bendravimo poreikis darbuotojams tampa didesnis. Taip pat įvardijama daugiau minusų komunikuojant su darbuotojais nuotoliniu būdu nei plusų, bei kad vadovai nemato skirtumo tarp komunikacijos vykstančios gyvai ir nuotoliniu būdu.

Taip pat didžioji dalis tiriamųjų teigė, kad nėra komunikacijos IT organizacijoje skirtumų lyginant ją su kitomis organizacijomis, tai daugiau priklauso nuo komandos brandos ir t.t., bet visgi buvo paminėta, kad komunikacija liečianti sistemų saugumą, gedimus turi būti labai greita, o pasiruošimas susirinkamas turi būti iš anksto suplanuotas ir jiems labai gerai pasiruošta.

Vertinant komunikacijos efektyvumą - pusė korespondentų efektyvia vadovo komunikacija įvardija komunikaciją, kuri yra orientuota į darbuotojus (jaučiasi saugiai, nes turi reikalingą informaciją, žino, kur paklausti, jei kažkas neaišku, jaučiasi saugiai, nes gerbiamas jų privatumas ir t.t.) ir pusė apklaustųjų efektyvia komunikacija laiko komunikaciją, kuri yra gera iš techninės pusės: perduodama greitai, laiku, trumpa ir aiški. Komunikacijos efektyvumą lemia ne tik įrankiai ir Technologijos, o ypatingai svarbi ir bendra komandos naudojimosi įrankiais bei Technologijomis strategija, geras pasiruošimas ir aiški žinutė. Kita dalis apklaustųjų manė, kad įrankiai ir Technologijos atlieka labai didelį vaidmenį efektyvios komunikacijos nuotoliniu būdu užtikrinime ir būtina įvertinti jų saugumą, pagal organizacijos ir pasaulinius reikalavimus. O dėl įrankių, kurie turėtų būti naudojami dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje dažniausiai buvo siūlomi du įrankiai: el. paštas bei Teams programa. Teigiama, kad šie du įrankiai pilnai išpildo komunikacijai reikalingus įrankius: el. paštas – kai skuba nėra didelė, o Teams – kai informacija turi pasiekti gavėjus kaip įmanoma greičiau.

Kas liečia komunikacijos iššūkius su kuriais sudūria vadovai: dauguma vadovų įvardijo informacijos perdavimo ir gavimo, santykių palaikymo ir kūrimo, IT iššūkis, bei darbuotojų motyvavimas ir įtraukimas. Vadovų minimi jų komunikacijos su darbuotojais iššūkiai sutampa su mokslinėje literatūroje minimais patiriamais komunikacijos iššūkiais.

Tyrimas atskleidė, kad tiek infrastruktūra, tiek darbuotojai yra labai svarbūs norint efektyviai komunikuoti nuotolinio darbo kontekste. Nesant gerai infrastruktūrai komunikacija gali vėluoti, strigti. Darbuotojai svarbūs šiame kontekste, nes gali prisidėti prie infrastruktūros tobulinimo. Tai abi dalys atlieka svarbų vaidmenį kuriant efektyvią komunikaciją.

Taip pat rekomenduojamos tokios gerosios komunikacijos praktikas vykdomos IT organizacijoje padedančias išlaikyti bendrumo: komandiniai formalūs susirinkimai skirti darbams

planuotis ir apžvelgti, neformalūs komandiniai susirinkimai skiriant dėmesį ne su darbu susijusiems klausimams, individualūs susitikimai skiriant dėmesį darbuotojo rezultatams, klausimams, asmeninio tobulėjimo galimybėms.

Taip pat paaiškėjo respondentų nuomonė apie komunikacijos vykdomos nuotoliniu būdu ateitį ir vienbalsiai teigiama, kad ji išliks ir ateityje. Taip pat dalis iš apklaustųjų tokią komunikaciją mato ateityje pereinant į mišrų komunikacijos stilių, kai organizacijose bus pereinama prie hibridinio darbo organizavimo stiliaus su keliomis dienomis darbo iš ofiso ir keliomis iš namų. Nei vienas respondentas nepasakė, kad komunikacija vykdoma nuotoliniu būdu išnyks po pandemijos, ar taps neaktuali. Tai daugiau matoma kaip nauja realybė.

IŠVADOS

1. Nuotolinio darbo samprata ir organizavimo ypatumai IT organizacijoje - išanalizuota tokia nuotolinio darbo samprata: tai yra lanksti darbo forma, metodas ar susitarimas. Jo rganizavimo ypatumai IT organizacijoje tokie, kad IT organizacijos, siekdamos efektyviai vykdyti nuotolinį darbą, turi būti formaliai tam pasirengę kaip organizacija (politikos, tikslų ir procedūrų atžvilgiu), sukurti tinkamą infrastruktūrą, vykdyti IT priemonių ir įrangos priežiūrą (pvz., saugios prieigos prie duomenų ir sistemų, remontuoti ir prižiūrėti įrangą, esančią darbuotojų namuose), permodeliuoti procesus, planuoti darbus, kurti taisykles ir komunikacijos kelius, kurti veiklos stebėjimo ir matavimo metodus bei ruošti vadovus ir darbuotojus darbui naujoje aplinkoje. Be to, nuotoliniam darbui reikalinga ir techninė infrastruktūra, kuri leistų atlikti darbo funkcijas nuotoliniu būdu. Nuotolinis darbas IT organizacijoje gali būti įmanomas, jeigu atsižvelgiama į visus svarbius aspektus: patį darbuotoją, jo asmenybę ir galimybes dirbti nuotoliniu būdu; darbo pobūdį; organizacijos kultūros palankumą nuotoliniam darbui; vadovo vadovavimo stilių, pavyzdžiui, autoritarinis vadovavimo stilius vargiai tiktų nuotoliniam darbui; bei technologinius pajėgumus.

2. Komunikavimo reikšmė nuotolinio darbo kontekste - vidinė komunikacija atlieka daug funkcijų tokių kaip planuojamas komunikacinės veiklos naudojimas, siekiant sistemingai paveikti darbuotojų žinias, požiūrį ir elgesį. Tad darbuotojams reikalinga efektyvi vidinė komunikacija, kurią turi vykdyti IT organizacijos vadovas, kad būtų kuriamas tarpusavio pasitikėjimas. Komunikacija susijusi su informacijos sklaida (formalia arba neformalia) organizacijos viduje, mokymosi procesais, grupiniu darbu, inovacijomis ir bendrų sprendimų priėmimu. Pagrindinis vidinės komunikacijos tikslas yra darbuotojų informavimas, motyvavimas ir mokymas organizacijoje. Taigi, vidinė komunikacija yra labai svarbi nuotolinio darbo kontekste apimanti darbuotojų informavimą, motyvavimą ir mokymą, kurio metu siekiama sistemingai paveikti darbuotojų žinias, požiūrį ir elgesį.

3. Kokybinio tyrimo pagalba apibrėžtas toks vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu vaidmuo IT organizacijoje: vadovo rolė komunikacijoje yra labai įvairi, pradedant darbuotojų motyvavimu ir sklандаus darbo užtikrinimu, taip pat saugios aplinkos palaikymo bei informacijos sklaidos vaidmeniu. Vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu vaidmuo IT organizacijoje nesiskiria nuo vadovų komunikacijos vaidmens kitokio tipo organizacijose. Tačiau būtent IT organizacijoje apklausiant vadovus buvo pabrėžiama, kad labai svarbus yra ir vadovų gebėjimas išklaudyti darbuotojus. Tai parodo būtent IT organizacijos, kurioje buvo atliekamas tyrimas vadovavimo tipą: nuolankus vadovavimas (eng. servant leadership).

Ir kokybinio tyrimo pagalba identifikuoti **tokie vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu IT organizacijoje iššūkiai**: dauguma vadovų įvardijo informacijos perdavimo ir gavimo iššūkį dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje, tada buvo pastebimas santykių palaikymo ir kūrimo iššūkis, IT iššūkis, darbuotojų motyvavimas ir įtraukimas. Vadovų minimi jų komunikacijos su darbuotojais iššūkiai sutampa su mokslinėje literatūroje minimais patiriamais komunikacijos iššūkiais.

REKOMENDACIJOS VADOVAMS KOMUNIKACIJOS NUOTOLINIU BŪDU ORGANIZAVIMUI IT ORGANIZACIJOSE

- Rasti „aukso vidurį“ tarp to, kiek dažnai organizuoti susitikimus grįžtamajam ryšiui su komanda, nes per dažni susitikimai gali varginti, o per reti demotyvuoti.
- Inkorporuoti kasdienius „stand-up“ ir kitus „Lanksčios“ metodologijos metodus, nes ši metodologija skatina dirbti kaip komandai ir gauti pagalbą, kai jos reikia.
- Pasitikėti komandos nariais, nes tik taip galima suteikti darbuotojams autonomiją, o progresas gali nustebinti net dirbant nuotoliu.
- Stengtis kalbėtis su darbuotojais kiekvienu atskirai, išklausti ir stengtis pajusti, kuo jie gyvena, kas svarbu einamuoju momentu, taip sukuriama ryšys, kuris motyvuoja.
- Sukurti vadovų bendruomenę (didelėse organizacijose) ir tartis vieniems vadovams su kitais, dalintis gerosiomis praktikomis, nes taip greičiau galima rasti būdus komunikacijos iššūkiams spręsti.
- Kartu su darbuotojais nuspręsti komunikacijos taisykles, įrankius, nes taip darbuotojams perduodama atsakomybė ir jiems lengviau laikytis.
- Neformalus komandiniai susirinkimai aptarti ne su darbu susijusius klausimus, gyvenimo momentus (gimtadieniai ir t.t.). Tokie neformalus susitikimai suartina, kūriamas pasitikėjimas ir didėja motyvacija.
- Neformalių komunikacijos kanalų, tokių kaip „Facebook“ ir „Whatsapp“ naudojimas, nes taip kuriamas pasitikėjimas.
- Padėti komandai pasirinkti prioritetus turint didelius komunikacijos srautus, nes, kai labai daug komunikacijos organizacijoje darbuotojams gali būti sunku susigauti, kuri informacija yra tikrai svarbi ir ji gali būti praleista.
- Užtikrinti, kad informacija būtų pateikta kokybiškai (ppt prezentacijos, repetavimasis ir t.t.), nes tokiu būdu darbuotojams bus lengviau ją įsisavinti.
- Kurti informacijos dalinimosi kultūrą, tada net ir mažiausia informacija nebus praleista.
- Pritaikyti naujausias ir efektyviausias technologijas valdyti komunikaciją.
- Darbuotojų darbo vietos rotacija dirbant pvz. 2 dienas ofise ir 3 dienas namų, suteikiant ir „gyvo bendravimo“ galimybę.

LITERATŪRA

1. Aloisi, A., & De Stefano, V. (2021). Essential jobs, remote work and digital surveillance: addressing the COVID-19 pandemic panopticon. *International Labour Review*. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/352551843_Essential_jobs_remote_work_and_digital_surveillance_addressing_the_COVID-19_pandemic_panopticon
2. Australian Bureau of Statistics (2021). *A year of COVID-19 and Australians work from home more*. Prieiga per internetą: [A year of COVID-19 and Australians work from home more | Australian Bureau of Statistics \(abs.gov.au\)](https://www.abs.gov.au/pressreleases/content/1350120210001)
3. Baršauskienė, V., ir kt. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
4. Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
5. Bernardino, A. F., Roglio, K. D. D., & Del Corso, J. M. (2012). Telecommuting and HRM: A case study of an information technology service provider. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 9(2), 285-306.
6. Bolzan de Rezende L., Blackwell, P. (2014). Project Management Competency Framework. *Iberoamerican Journal of Project Management*. 10 (1), 38.
7. Bonet, R., & Salvador, F. (2017). When the boss is away: Manager–worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization. *Organization Science*, 28(2), 244-261.
8. Bushiri, C. P. (2014). *The impact of working environment on employees' performance, the case of Institute of Finance Management in Dar es Salaam*. Daktaro disertacija. Tanzania: The Open University of Tanzania.
9. Butkevičienė E., Nakrošienė A. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Sociologija*, 27(4), 365.
10. Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.
11. Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55, 102186.
12. Ceurstemont, S. (2020). Teleworking is here to stay—here's what it means for the future of work. *Horizon—The EU Research & Innovation Magazine*, 1(9), 2020.

13. Chahine, A. (2021). Nuotolinio darbo organizavimo ypatumai. *Aukštojo mokslo vaidmuo visuomenėje*, 61-66
14. Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381.
15. Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 3484.
16. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 1938.
17. Dahanayake, A. S. (2022). The Next Normal Impact on Organizational Dynamics by Telecommuting Practices in Information Technology Industry of Sri Lanka. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, VI(I), 300-303.
18. De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
19. Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. *Journal of Public Economics*, 189, 104235.
20. Dishman, L. (2019). *No, remote work isn't a "new" perk—it's been around for about 1.4 million years*. Prieiga per internetą: <https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home>
21. Dragomir, G. M., Fărcașiu, M. A., & Șimon, S. (2021). Students' Perceptions of Verbal and Non-Verbal Communication Behaviors during and after the COVID-19 Pandemic. *Applied Sciences*, 11(18), 8282.
22. Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Macias, E., & Vázquez, I. G. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study (No. 2020/11). *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*.
23. Ferrell, J., & Kline, K. (2018). Facilitating trust and communication in virtual teams. *People & Strategy*, 41(2), 30-36.
24. Gaižauskienė, I., Valavičienė N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. *Mykolo Romerio Universitetas*, 22-24.
25. Grigorescu, A., & Mocanu, A. (2020). Teleworking perspectives for Romanian SMEs after the COVID-19 pandemic. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(4), 383-383.
26. Gunawardana, K. D., & Lanka, N. S. (2016). A study of attitudes towards telecommuting of Sri Lankan information technology sector employees. *Innovations for a Knowledge Economy*, 45.

27. Gupta, A. (2020). The history of remote work: how it came to be what it is today. Doi: <https://www.sorryonmute.com/history-remote-work-industries/>
28. Healthfield, M.S. (2020, July 26). *Why Human Resources Management Is So Important*. The balance careers. Prieiga internetu: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-the-importance-of-human-resources-management-1917588>
29. ILO (2016). *Opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors: Issues paper for the Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*, Geneva, 24–26 October 2016, International Labour Office, Sectoral Policies Department, Geneva.
30. International Labour Organization, ILO. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. Geneva: International Labour Office. Prieiga internetu: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf
31. Izgorodinas, A. (2021, gegužės 19). *Ekonomistas: nepaisant pandemijos, pernai tik 4 proc. darbuotojų Lietuvoje dažnai dirbo iš namų*. LRT. Prieiga per internetą: [Ekonomistas: nepaisant pandemijos, pernai tik 4 proc. darbuotojų Lietuvoje dažnai dirbo iš namų - LRT](#).
32. Jackson R., Drummond D., Camara S. (2007). What is qualitative research? *Reports in Communication*. 1, 21-28. Doi: [\(PDF\) What Is Qualitative Research? \(researchgate.net\)](#).
33. Jocelyn S. (2021, May 4). *How to engage remote employees: 10 strategies backed up by research*. *Quantum Workplace*. Prieiga per internetą: [How to Engage Remote Employees: 10 Strategies Backed by Research \(quantumworkplace.com\)](#)
34. Kanellopoulos, D. N. (2011). How can teleworking be pro-poor? *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 8-29.
35. Kwon, M., Jeon, S.H. (2017). Why permit telework? Exploring the determinants of California city governments' decisions to permit telework. *Public Personnel Management*, 46(3), 239-262.
36. Lebopo, C. M., Seymour, L. F., & Knoesen, H. (2020, September). Explaining factors affecting telework adoption in South African organisations pre-COVID-19. Iš: *Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists 2020*, p. 94-101.
37. Lilly, C. (2021, March 1). Working from home (WFH) statistics 2021. *Finder*. Prieiga per internetą: <https://www.finder.com/uk/working-from-home-statistics>
38. Madsen, S. R. (2011). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Culture & Religion Review Journal*, 2011(1).

39. Manokha, I. (2020). The Implications of Digital Employee Monitoring and People Analytics for Power Relations in the Workplace. *Surveillance & Society*, 18(4), 540-554.
40. Minkevičiūtė, V. (2020). *Nuotolinio darbo ypatumai*. Magistro darbas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
41. Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (4),
42. Morrison, J., Chigona, W., & Malanga, D. F. (2019). Factors that influence information technology workers' intention to telework: A South African perspective. Iš: *Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists 2019*, p. 1-10.
43. Mungly, I., & Singh, A. (2010). Barriers to telework in the IT industry in Durban. Iš: *12th Annual Conference on WWW Applications*, p. 4-20.
44. Mustajab, D., Azies, B. A. U. W., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Covid-19 pandemic: What are the challenges and opportunities for e-Leadership?. *Fiscaoeconomia*, 4(2), 483-497.
45. Navakauskytė, J., & Kazlauskienė, D. (2015). Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos proceso veiksmingumo vertinimas. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, (15), 108-118.
46. Newman D. (2016). *The changing role of IT in the future of business*. Forbes. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/07/26/the-changing-role-of-it-in-the-future-of-business/?sh=47b083df525d>
47. Novet, J. (2021, May 5). *Google relaxes remote work plan, will let 20% of employees telecommute*. CNBC. Prieiga per internetą: <https://www.cnbc.com/2021/05/05/google-relaxes-remote-work-plan-will-let-20percent-of-employees-telecommute.html>
48. Okubo, T. (2020). Spread of COVID-19 and telework: Evidence from Japan. *Covid Economics*, 32, 1-25.
49. Parajuli, D. (2020). Advantages and Disadvantages of Telecommuting: An Observation. *Pravaha*, 26(1), 57-62.
50. Parker, S., Knight, C., Keller, A. (2020, July 30). Remote managers have trust issues. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: [Remote Managers Are Having Trust Issues \(hbr.org\)](https://hbr.org/2020/07/remote-managers-have-trust-issues)
51. Paul, K. (2020, May 12). *Twitter announces employees will be allowed to work from home 'forever'*. The Guardian. Prieiga per internetą: <https://www.theguardian.com/technology/2020/may/12/twitter-coronavirus-covid19-work-from-home>

52. Paužuolienė, J., Januškaitė, A. (2019). Sveikatos priežiūros įstaigų vidinės komunikacijos barjerų šalinimas. *Regional Formation and Development Studies*, 28(2): 86-98.
53. Pikturnaitė, I., & Paužuolienė, J. (2020). Logistinės įmonės vidinės komunikacijos tobulinimas. *Regional Formation and Development Studies*, 30(1), 62-72.
54. Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50(4), 144-153.
55. Pulido, J. C. R., & López, F. J. M. (2015). Teleworking in the information sector in Spain. *International journal of information management*, 25(3), 229-239.
56. Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
57. Roghanizad, M. M., & Bohns, V. K. (2017). Ask in person: You're less persuasive than you think over email. *Journal of Experimental Social Psychology*, 69, 223-226.
58. Sadvoskienė, R. (2021). *Darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio lyderio komunikavimo iššūkiai pandemijos laikotarpiu*. Magistro darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
59. Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 1-4.
60. Sikes, N., Mason, K., & VonLehmden, S. (2011, May). Telecommuting advantages and challenges for IT management and staff. Iš: *Proceedings of the 49th SIGMIS annual conference on Computer personnel research*, p. 20-25.
61. Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., & Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC public health*, 21(1), 1-11.
62. Tayeb, Z. (2021, June 16). *From permanent work-from-home models to full-scale returns, companies like Amazon, Twitter, and Goldman Sachs are pursuing different office policies as restrictions ease*. Business Insider. Prieiga per internetą: <https://www.businessinsider.com/remote-working-divide-amazon-twitter-goldman-spotify-hybrid-offices-2021-3>
63. Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: people and places in the global economy*, 1(12), 1-7.
64. Tokarchuk, O., Gabriele, R., & Neglia, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 crisis in Italy: Evidence and tentative interpretations. *Sustainability*, 13(4), 2147.
65. Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113.

66. Turcotte, M. (2012) *Working at home*. Prieiga per internetą: <http://www.winnipegwebshop.com/wp-content/uploads/2012/07/11366-eng.pdf>
67. Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective. *Sustainability*, 14(1), 552.
68. Vasic, M. (2020). Challenges of teleworking during the COVID-19 pandemic. *Anali Ekonomskog Fakulteta U Subotici*, 56(44), 63-79.
69. Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.
70. Virbalienė, A. (2011). *Vidinė organizacijos komunikacija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
71. Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
72. Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.

Baltėnaitė, E. Vadovų komunikacijos iššūkiai nuotolinio darbo kontekste IT organizacijoje, Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas, vadovė prof. dr. Rūta Dačiūlytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2022. – 70 p.

SANTRAUKA

Nuotolinio darbo sąvoka, aptarta ne vieną dešimtmetį, Covid-19 pandemijos metu išryškėjo kitais aspektais. Stebimi komunikacijos iššūkiai tarp „gyvos“ komunikacijos nuotoliniu būdu organizuojamos komunikacijos IT organizacijoje, atliktų tyrimų rezultatų prieš pandemiją ir jos metu. Pasikeitus darbo sąlygoms keliama klausimai, o koks vadovo komunikacijoje vaidmuo, ar skiriasi nuotoliniu būdu IT organizacijoje komunikacija, su kokiais komunikavimo iššūkiais susiduria nuotoliniu būdu vadovaujantis vadovas? Tyrimas nukreiptas į IT organizaciją, nes komunikacijos iššūkiai IT organizacijoje naujas reiškinys.

Magistro baigiamojo darbo objektu pasirinktas – darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančių vadovų komunikavimas IT organizacijoje.

Darbe keliamas probleminis klausimas - su kokiais komunikavimo iššūkiais susiduria darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujantis vadovas organizacijoje?

Darbo tikslas yra nustatyti pagrindinius vadovų komunikavimo iššūkius IT organizacijoje nuotolinio darbo kontekste.

Darbo uždaviniai.

5. Išanalizuoti nuotolinio darbo sampratą ir organizavimo ypatumus IT organizacijoje.
6. Išnagrinėti komunikavimo reikšmę nuotolinio darbo kontekste.
7. Kokybinio tyrimo pagalba apibrėžti vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu vaidmenį IT organizacijoje ir identifikuoti iššūkius.
8. Pateikti rekomendacijas IT organizacijoje dirbantiems vadovams kaip pagerinti komunikaciją organizuojant darbą nuotoliniu būdu.

Atliekant tyrimą naudojami šie **mokslinio tyrimo metodai**:

- *Mokslinių šaltinių analizės metodas.* Siekiant išsiaiškinti nuotolinio darbo specifiškumą, darbuotojams nuotoliniu būdu vadovaujančio vadovo vaidmenį ir komunikavimo iššūkius., analizuota mokslinė literatūra bei šaltiniai susiję su nuotoliniu darbu, komunikacija, nuotolinio darbo iššūkiais ir jo organizavimu Lietuvoje ir užsienyje.
- *Pusiau struktūruoto interviu metodas.* Tyrimui atlikti numatomas interviu metodas, naudojant pusiau struktūruotą klausimyną. Šis metodas bus tinkamas gauti detalią informaciją apie vadovų IT organizacijoje patiriamus komunikavimo iššūkius organizuojant darbą nuotoliniu būdu bei išskirti esminius IT organizacijoje dirbančių vadovų gebėjimus.
- *Kokybinės turinio analizės metodas.* Duomenų analizės metodas, kurio metu gauti duomenys grupuojami pagal reikšminius žodžius, išskiriant juos į kategorijas bei pateikiant pagrindžiančius teiginius.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad IT organizacijose darbo organizavimas nesiskiria, nes aplinka susideda iš trijų pagrindinių subaplinkų: techninė aplinka, asmenų aplinka ir organizacinė aplinka. Be to, nuotoliniam darbui reikalinga ir techninė infrastruktūra, kuri leistų atlikti darbo funkcijas nuotoliniu būdu. Vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu vaidmuo IT organizacijoje nesiskiria nuo vadovų komunikacijos vaidmens kitokio tipo organizacijose. Identifikuoti tokie vadovų komunikacijos nuotoliniu būdu IT organizacijoje iššūkiai: informacijos perdavimo ir gavimo iššūkis, santykių palaikymo ir kūrimo, IT, darbuotojų motyvavimo ir įtraukimo iššūkiai.

Daromos **išvados**, kad vadovų minimi jų komunikacijos su darbuotojais iššūkiai sutampa su mokslinėje literatūroje minimais patiriamais komunikacijos iššūkiais.

Darbo pabaigoje pateiktos **rekomendacijos**. IT organizacijų vadovams: rasti „aukso vidurį“ tarp to, kiek dažnai organizuoti susitikimus grįžtamajam ryšiui su komanda, Inkorporuoti kasdienius „stand-up“ ir kitus „Lanksčios“ metodologijos metodus, pasitikėti komandos nariais, stengtis kalbėtis su darbuotojais kiekvienu atskirai, sukurti vadovų bendruomenę, kartu su darbuotojais nuspręsti komunikacijos taisykles, neformalūs komandiniai susirinkimai, neformalių komunikacijos kanalų, tokių kaip „Facebook“ ir „Whatsapp“ naudojimas ne su darbu susijusiais klausimais, padėti komandai

atsirinkti prioritetus turint didelius komunikacijos srautus užtikrinti, kad informacija būtų pateikta kokybiškai, kurti informacijos dalinimosi kultūrą, pritaikyti naujausias ir efektyviausias technologijas valdyti komunikaciją, darbuotojų darbo vietos rotacija dirbant pvz. 2 dienas ofise ir 3 dienas namų.

Baltėnaitė, E. Communication challenges faced by managers working remotely in IT organization, Leadership and Change Management, Master's Thesis in Leadership and Change Management, supervisor prof. dr. Rūta Dačiūlytė. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration and Business, 2022. - 70 p.

SUMMARY

The concept of telework, discussed for decades, emerged in other ways during the Covid-19 pandemic. Communication challenges are observed between “live” communication and remotely organized in an IT organization. The results of research conducted before and during the pandemic. As working conditions change, questions arise, and what is the role of the manager in communication, is communication remotely different in the IT organization, and what are the communication challenges of the manager? The research focuses on the IT organization, as communication challenges in the IT organization is a new phenomenon.

The object of the master's thesis is: *the communication of managers who remotely manage employees in an IT organization.*

The problematic question in the work is - what communication challenges does a manager face in an IT organization?

The aim of the work is to identify the main communication challenges for managers in an IT organization in the context of teleworking.

The following tasks were set to achieve the before-mentioned goal: 5. To analyze the concept of telework and the peculiarities of organization in an IT organization.

1. Examine the significance of communication in the context of teleworking.
2. With the help of qualitative research, define the managers role in remote communication in an IT organization and identify challenges.
3. Provide recommendations to managers working in an IT organization on how to improve communication by organizing work remotely.

The following research methods are used in the research:

- Method of analysis of scientific sources. In order to find out the specifics of telework, the role of the manager and the challenges of communication for remote workers, the scientific literature and sources related to telework, communication, challenges of telework and its organization in Lithuania and abroad were analyzed.

- Semi-structured interview method. An interview method using a semi-structured questionnaire is envisaged to conduct the study. This method will be suitable for obtaining detailed information about the communication challenges experienced by managers in an IT organization in organizing work remotely and for highlighting the essential skills of managers working in an IT organization.

- Qualitative content analysis method. A method of data analysis in which the data obtained are grouped according to keywords, categorized and substantiated.

The results of the research revealed that the organising work in IT organizations does not differ because the environment consists of three main sub-environments: the technical environment, the personal environment, and the organizational environment. In addition, teleworking requires a technical infrastructure to perform work functions remotely. The role of managerial communication remotely in an IT organization is no different from the role of managerial communication in other types of organizations. The following challenges for communication of managers remotely in an IT organization have been identified: the challenge of communicating and retrieving information, the challenges of maintaining and building relationships, IT, and the motivation and involvement of employees.

It is concluded that the communication challenges mentioned by managers in their communication with employees coincide with the communication challenges mentioned in the scientific literature.

Recommendations are given at the end of the work. For IT managers: find the “golden line” between how often to hold feedback meetings with the team, incorporate day-to-day stand-ups and other methods of the Agile Methodology, trust team members, try to talk to employees individually, create a leadership community, decide on communication rules with staff, organise informal team meetings, use of informal communication channels such as „Facebook“ and „Whatsapp“ on non-work issues, help the team to prioritize high-volume communication to ensure quality information, create information sharing culture, apply the latest and most effective technologies to manage communication, employee job rotation while working e.g. 2 days in the office and 3 days at home.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

INTERVIU KLAUSIMAI

Gerbiama (-as) Respondente,

Iš anksto dėkoju Jums už pateiktus atsakymus. Renkama medžiaga bus naudojama tik moksliniais tikslais magistro baigiamojo darbo temai: „*Vadovų komunikavimo su darbuotojais iššūkiai IT organizacijoje nuotolinio darbo kontekste*“ tirti ir saugoma Mykolo Romerio universiteto archyve. Jūsų asmeniniai duomenys ginami Lietuvos Respublikos įstatymų, o išsakyta nuomonė – vertinga atliekamiems tyrimams.

1. Gal galėtumėte savais žodžiais paaiškinti, koks yra vadovo vaidmuo vykdant komunikaciją ir dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje? Kokį vaidmenį vadovas atlieka?
2. Kaip manote, kuo išskirtinė yra vadovo komunikacija dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje? Kuo ji skiriasi nuo įprastos komunikacijos „akis į akį“?
3. Kaip manote, ar vadovo komunikacija IT organizacijoje skiriasi nuo komunikacijos kitokio pobūdžio organizacijose?
4. Kaip apibūdintumėte efektyvią vadovo komunikaciją dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje? Kokie galėtų būti jos požymiai?
5. Kaip manote, kokį vaidmenį atlieka darbuotojai, siekiant efektyvios komunikacijos dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje?
6. Kaip manote, kokį vaidmenį atlieka infrastruktūra, siekiant efektyvios komunikacijos dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje? Kuris aspektas svarbesnis – darbuotojai ar infrastruktūra?
7. Kokie, jūsų manymu, turėtų būti naudojami įrankiai ir technologijos, siekiant efektyvios komunikacijos dirbant nuotoliniu būdu IT organizacijoje? Kokia yra šių įrankių ir technologijų svarba?
8. Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai komunikacijos iššūkiai vadovui, dirbančiam nuotoliniu būdu IT organizacijoje?
9. Kokias gerąsias komunikacijos praktikas vykdėte IT organizacijoje, siekdami išlaikyti bendrumo jausmą nuotoliniu dirbantiems darbuotojams pandemijos metu?

10. Kokias rekomendacijas galėtumėte pateikti vadovams, siekiantiems efektyviai vykdyti komunikaciją nuotoliniu būdu IT organizacijoje?
11. Kaip manote, kokios yra komunikacijos, vykdomos nuotoliniu būdu IT organizacijoje, perspektyvos ateityje? Ar tokia komunikacija bus aktuali ir pasibaigus pandemijai? Kodėl?